



Evaluatie coalitieakkoord Zoetermeer

In opdracht van Rekenkamer
Zoetermeer



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1. Vraag en methode

P. 3

2. Bevindingen: beperkingen en lessen evaluatie

P. 7

Colofon

Datum

26 februari 2026

Versie

Definitief rapport

Opdrachtgever

Rekenkamer Zoetermeer

Auteurs

Bart Teulings en Koen van Wijk

Referentie

ZG68/rapport



1. Vraag en methode

De Rekenkamer Zoetermeer wil het coalitieakkoord 2022-2026 evalueren

Een nieuwe coalitieperiode geeft aanleiding om te leren van de vorige
Binnenkort zijn er weer gemeenteraadsverkiezingen. De bestuursperiode van het huidige College van B&W loopt dan ten einde en na de verkiezingen zullen gesprekken worden gevoerd over een nieuw coalitieakkoord. Naar aanleiding van de terugblik op de vorige Collegeperiode heeft de Rekenkamer Zoetermeer aangekondigd aan het eind van deze bestuursperiode onafhankelijk de balans op te zullen maken van de uitvoering van het Coalitieakkoord 2022-2026. Haar doel is daarbij om de Gemeenteraad in staat te stellen lessen te trekken voor de volgende bestuursperiode. Welke ambities zijn gerealiseerd, welke niet, wat zijn daar verklaringen voor en is de Raad daar goed in meegenomen.

De Rekenkamer heeft voor de evaluatie de volgende vraag geformuleerd:

In hoeverre zijn de in het Coalitieakkoord 2022-2026 geformuleerde beleidsdoelen gerealiseerd en welke (bestuurlijke) succes- en faalfactoren hebben daarbij een bepalende rol gespeeld?

Naast deze vraag is een aantal aandachtspunten benoemd:

- Focus op belangrijkste hoogtepunten per beleidsthema uit Coalitieakkoord.
- Onderdelen uit akkoord die lastig te realiseren waren en redenen daarvoor.
- Behaalde doelen die niet vooraf voorzien waren.
- Tussentijdse wijzigingen in doelen en informatie aan de Raad daarover.
- Wijze waarop uiting is gegeven aan akkoordtitel "Samen doen wat nodig is".

De Rekenkamer heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd het onderzoek uit te voeren en een nota van bevindingen op te leveren.

Het College van B&W heeft aangekondigd eind februari een eigen terugblik op haar bestuursperiode uit te brengen. De Rekenkamer streeft naar publicatie van haar evaluatie direct bij aanvang van de nieuwe Raadsperiode, maar voor de vorming van de nieuwe coalitie.





AEF richtte het onderzoek in als een lerende evaluatie gebaseerd op input van de gemeente

AEF heeft het evaluatieonderzoek naar de uitvoering van het Coalitieakkoord 2022-2026 van de gemeente Zoetermeer uitgevoerd. De Rekenkamer zal aan dat onderzoek conclusies en aanbevelingen verbinden. AEF heeft bij haar onderzoek de volgende uitgangspunten gehanteerd:



Evaluatie om te leren niet om af te rekenen

AEF heeft gekozen voor het uitgangspunt van een lerende evaluatie. Juist in deze fase dat de politici naar de burger gaan om te vertellen wat zij afgelopen jaren hebben gedaan en hun vertrouwen voor de komende periode te vragen, is het niet aan de Rekenkamer en AEF om politieke oordelen over de uitvoering van het Coalitieakkoord te vellen. Wel is het van waarde om te leren van de uitvoering in deze Collegeperiode voor het formuleren van bestuurlijke doelen voor de nieuwe periode en het vertalen naar uitvoering door het ambtelijk apparaat.



Evaluatie op basis van gestructureerde zelfevaluatie door de ambtelijke organisatie

De basis voor de evaluatie van AEF is een zelfevaluatie door de ambtelijke organisatie. AEF heeft ervoor gezorgd dat deze zelfevaluatie gestructureerd is uitgevoerd, zodat uit de verschillende organisatieonderdelen betekenisvolle en onderling vergelijkbare inzichten komen.

Vervolgens hebben wij op basis van deze zelfevaluatie een reflectie uitgevoerd om te komen tot een evaluatie met bestuurs- en organisatiekundige inzichten en lessen voor de komende periode.



Kwantitatief inzicht in realisatie beoogde activiteiten en effecten

Basis voor de evaluatie vormde cijfermatig inzicht in het doelbereik op de beleidsthema's in het Coalitieakkoord. Dat richt zich niet alleen op de activiteiten die zijn uitgevoerd, maar ook op effecten die daarmee in de stad zijn bereikt. Uiteindelijk is beleid immers niet gericht op de interne organisatie van de gemeente maar het resultaat in de stad.



Focus op hoofdlijnen over volle breedte van gemeentelijk beleid

Het is niet zinvol en ook niet mogelijk om een complete evaluatie van alle doelstellingen in het Coalitieakkoord op te stellen. AEF heeft zich geconcentreerd op de highlights uit het akkoord. Per beleidsthema zijn dat twee acties, gekoppeld aan één of twee centrale doelstelling(en) voor te bereiken resultaat in de stad.



Dit onderzoek doorliep vijf stappen

Stap 1 – Doelen in beeld

Op basis van het Coalitieakkoord, het Collegewerkprogramma, de mid- en endterm review, en interne stukken is een beeld gevormd van de doelen uit het akkoord en eventuele bijstellingen daarvan. Ook vormden we een eerste beeld van het doelbereik. Dit creëerde een opzet voor de zelfevaluatie in stap 2.

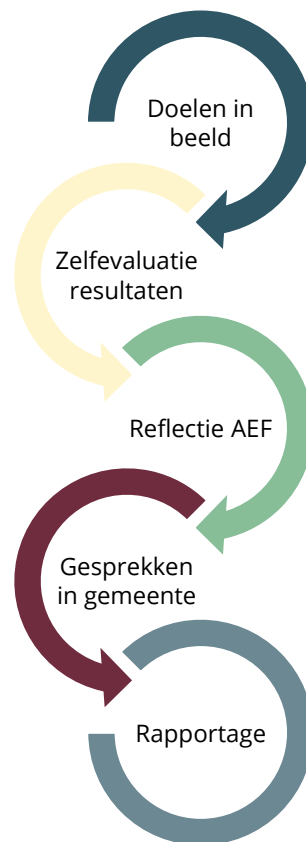
Stap 2 – Zelfevaluatie resultaten

In de tweede stap hebben we een vragenlijst uitgezet bij de verschillende afdelingen van de gemeente. We vroegen hen te evalueren of de gestelde doelen uit het Coalitieakkoord zijn bereikt zijn en te reflecteren op organisatorische en bestuurlijke factoren die het doelbereik hebben bevorderd of juist belemmerd.

De keuze om de evaluatie te baseren op een zelfevaluatie komt voort uit de beperkte doorlooptijd van het onderzoek. Het feitelijke doelbereik is slechts beperkt geverifieerd door middel van officiële stukken of rapportages.

Stap 3 – Reflectie AEF

In de derde stap hebben we rode draden uit de zelfevaluatie gedestilleerd en deze beschreven in een voorbereidend memo voor stap 4. In deze stap bleek dat een feitelijke evaluatie van het doelbereik van het Coalitieakkoord door de wijze van doelen stellen en monitoren niet de gewenste lessen zou opbrengen. Daarom is er in de daaropvolgende stappen ook stilgestaan bij de manier van doelen stellen.



Stap 4 – Gesprekken met actoren gemeente

De vierde stap van het onderzoek toetste en verdiepte de lessen uit stap 3. Dit door middel van een vijftal gesprekken. In groepsgesprekken met het MT onderscheiden naar domein binnen de organisatie (dienstverlening, fysiek, en sociaal) bespraken we de manier waarop het Coalitieakkoord doelen stelde, de mate waarin die doelen zijn bereikt, welke organisatorische en bestuurlijke factoren daaraan bijdroegen. Vervolgens bespraken we dezelfde thema's en de uitkomsten van de gesprekken met het MT in de politiek-bestuurlijke context met het College en leden van de Gemeenteraad. Aan dit laatste gesprek namen zeven leden van de Raad deel.

Stap 5 – Rapportage

In de laatste stap rapporteerden we de bevindingen van het onderzoek in de voorliggende nota. Door de beperkte doorlooptijd is het rapport niet bij alle deelnemers aan het onderzoek teruggelegd voor ambtelijk wederhoor.

2. Bevindingen: beperkingen en lessen bij evaluatie





Op grond van de bevindingen verschoof onderzoeksfocus naar wijze van sturing

Het bleek niet goed mogelijk om het doelbereik op de beleidsthema's in het Coalitieakkoord te evalueren

AEF heeft de doelen en acties uit het Coalitieakkoord via het Managementteam (MT) voor een ambtelijke zelfevaluatie uitgezet in de ambtelijke organisatie. Op basis van deze zelfevaluaties hebben we per beleidsthema de doelen en het doelbereik, voorzien van een reflectie, samengevat. Deze sheets zijn besproken met de leden van het MT, het College van B&W en een aantal leden van de Raad.

AEF heeft op grond van de gesprekken geconcludeerd dat het voor haar niet goed mogelijk is een evaluatie van het doelbereik per afzonderlijk beleidsthema te geven. Allereerst zijn de doelen in het Coalitieakkoord vaak niet zo specifiek en meetbaar geformuleerd dat hun doelbereik te bepalen is. De acties die daarbij zijn geformuleerd, hangen niet altijd logisch samen met de doelen en zijn vaak ook slecht op hun bereik te meten.

Acties uit het Coalitieakkoord zijn veelal concreter uitgewerkt in het Collegewerkplan (CWP). Uitvoering van dit plan is door het College in samenwerking met de ambtelijke organisatie geëvalueerd. Het CWP en de evaluatie daarvan zijn echter niet gedeeld met de Raad. Zij kunnen dus ook geen onderwerp zijn van evaluatie door de Rekenkamer, als orgaan dat adviseert aan de Raad.

Verder werd de beoordeling van het doelbereik bemoeilijkt door de respons op de zelfevaluatie door de ambtelijke organisatie. Dit was van wisselende diepgang. In de werksessies deelde AEF een beoordeling van het doelbereik in termen van a) doel bereikt b) doel deels bereikt c) doel niet bereikt d) doelbereik onhelder. Vaak kwam het oordeel door de wijze waarop het doel was gesteld, of de zelfevaluatie was uitgevoerd uit op d). Het bleek echter dat de herkenning van deze beoordeling per werksessies uiteenliep.

In overleg met Rekenkamer blijkt evaluatie van doelsturing zinvoller

De reflectie van AEF en het gesprek in de werksessies met management, College en Raadsleden bleek op een hoger abstractieniveau belangrijke lessen te bevatten. Deze lessen zijn voor de gemeente Zoetermeer wellicht van meer waarde dan de evaluatie van het doelbereik op de afzonderlijke beleidsthema's.

Deze lessen richten zich op:

1. de meer generieke factoren die in de reflectie naar voren komen die van belang zijn voor het wel of juist niet bereiken van geformuleerde doelen.
2. de wijze waarop doelen en daarmee samenhangende acties programmatisch voor de bestuursperiode worden geformuleerd en gemonitord;
3. de verhouding tussen het Coalitieplan, het CWP, en de P&C-cyclus;
4. de eigen rollen van Raad, College en ambtelijk management en het vruchtbare samenspel vanuit deze rollen.

In overleg met de Rekenkamer is besloten dat het beste recht wordt gedaan aan het lerend karakter van deze evaluatie als die zich op bovenstaande punten concentreert. AEF rapporteert in dit document daarom niet over het doelbereik per beleidsthema, maar over de lessen die zijn te trekken over de wijze waarop de voornaamste actoren binnen de gemeente sturen op het bereik van de doelen voor een bestuursperiode.

In de volgende sheets gaan we nader op bovenstaande punten in.



De zelfevaluatie geeft een beeld van bestuurlijke en organisatorische factoren bij het slagen van doelen

Binnen de ambtelijke organisatie wordt volgens actoren effectief samengewerkt, maar de ambtelijke top kende veel wisselingen

In de zelfevaluatie reflecteren ambtenaren op de factoren binnen de organisatie die doelbereik hebben bevorderd of belemmerd. Daarbij valt op dat de samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie niet vaak genoemd wordt als oorzaak voor het niet halen van doelen. Sterker: dit is vaak een factor die het succes van de acties lijkt te hebben verhoogd. Blijkbaar wordt de interne samenwerking door betrokkenen positief ervaren.

Wel komen we met enige regelmaat een hoge wisseling in de bezetting van het management en gebrek aan capaciteit en middelen als knelpunten tegen. Dat maakt de gemeentelijke organisatie kwetsbaar. Voor een aantal beleidsthema's geldt dat er vanuit het ambtelijk apparaat is aangedrongen op scherpere prioriteitsstelling, maar wordt aangegeven dat deze onvoldoende heeft plaatsgevonden. Overigens is er ook bij een aantal beleidsthema's juist sprake van inzet van extra capaciteit of externe expertise en wordt dat expliciet aangemerkt als succesfactor.

Op grond van onze reflectie op de zelfevaluatie is de bevinding van AEF dat vooral gebrek aan specifieke en meetbare doelen opvalt in de sturing. Dit belemmert het gesprek over de mate waarin doelen zijn bereikt. Dit is als eerste te verklaren door de wijze waarop de doelen in het Coalitieakkoord zijn geformuleerd. Maar vervolgens is het ook te verklaren doordat het College samen met het management het Coalitieakkoord ook niet heeft vertaald naar meetbare doelen in een CWP. Daarnaast zijn de doelen vaak geformuleerd als actie of tussenproduct (zoals een beleidsnota of uitvraag), waardoor het feitelijke doelbereik voor de stad slecht is vast te stellen.

Bestuurlijke of externe factoren waren bij verschillende thema's essentieel in het wel of niet halen of bijsturen van doelen

Wat betreft de bestuurlijke condities valt op dat maar in een enkel geval in de zelfevaluatie wordt aangegeven dat gebrek aan prioriteit voor de doelen of bestuurlijke onenigheid is aangegeven als verklaring voor het niet behalen van het doel. Wel komt uit de evaluatie naar voren dat regelmatig de sturing op actuele kwesties van het moment meer aandacht kreeg, dan sturing op de programmatische doelen voor de bestuursperiode.

In de zelfevaluatie wordt een aantal keer aangegeven dat voor een beleidsthema is aangedrongen op scherpere prioriteitstelling, maar deze niet heeft plaatsgevonden. Ook zijn er beleidsthema's waar weerstand bij de bevolking heeft geleid tot het loslaten van doelen, of het formuleren van doelen die binnen de gestelde condities niet gerealiseerd konden worden (zoals bij het afvalbeleid, dat is afgewezen in een referendum).

Wat opvalt is dat in de zelfevaluatie weinig wordt ingegaan op externe condities die het realiseren van de doelstellingen complex maken. AEF veronderstelt dat hier wel sprake van is, zoals rondom stikstofregulering of netcongestie. Door dat niet op deze factoren is ingegaan, is niet helder hoe met deze belemmeringen is omgegaan. Wij veronderstellen dat daar juist wel veel over te leren valt. Wel wordt met name in het sociaal domein verwezen naar de financiële condities vanuit het Rijk, onder meer als gevolg van het zogenoemde 'ravijnjaar'.

Tot slot valt bij een aantal beleidsthema's (wijkprogramma's, afval, economie, energie, toegankelijkheid) op dat expliciet is gestuurd op partnerschap met burgers en partijen in de samenleving. Enthousiasme en initiatieven uit inwoners droegen hierin vaak bij aan het behalen van successen. Bij een beperkt aantal beleidsthema's (afval, wonen) wordt gebrek aan draagvlak in de samenleving aangegeven als factor in een beperkt doelbereik. Vanuit het management wordt naar voren gebracht dat men het gevoel heeft dat in die gevallen te sterk wordt geanticipeerd op weerstand in de samenleving en te weinig het gesprek over de strategische doelen wordt aangegaan.



Doelen en acties in het Coalitieakkoord zijn vaak weinig concreet en vertonen niet altijd onderling samenhang

Wat willen we bereiken? Wat gaan we doen? Wat gaat het kosten?

Het Coalitieakkoord is opgesteld volgens het stramien van de drie W-vragen, die worden voorgeschreven voor de gemeentebegroting. Voor de 17 beleidsthema's worden de drie vragen op één pagina per thema beantwoord. Kern van deze drie vragen is dat er een logische samenhang is tussen de doelen die de coalitie in de stad wil realiseren, de acties die zij daarvoor programmeert en de middelen die ze daarvoor beschikbaar stelt. Onder acties wordt daarbij bedoeld op producten die in de stad worden gerealiseerd. Dat is iets anders dan ambtelijke processen, die daarvoor noodzakelijk zijn, zoals het uitwerken van een beleidsnota.

Wat AEF opvalt is dat in het Coalitieakkoord niet altijd sprake is van die logische samenhang tussen acties en doelen. Als wij kijken naar de zelfevaluatie van de organisatie komt dit regelmatig als knelpunt naar voren. In onze ogen kan in de volgende Collegeperiode beter aandacht worden besteed aan een logische samenhang in de formulering van acties en doelen. De afspraken in het Coalitieakkoord dragen dan beter bij aan het resultaat in de stad.

Verder valt bij de evaluatie van de beleidsthema's op dat veel doelen als beleidsproces zijn geformuleerd en vaker nog in de zelfevaluatie in dat soort termen over de resultaten wordt gerapporteerd (bijvoorbeeld: opstellen van een beleidsnota, opstellen woonzorgvisie, uitvoeren van een peiling). In onze ogen zou gestreefd moeten worden naar doelen en resultaten die concreet in de stad herkenbaar zijn. Beleidsprocessen zijn belangrijk om daarmee resultaten in de stad te kunnen realiseren. Maar het risico is dat beleidsactiviteit en interne processen als resultaat worden aangemerkt, terwijl er weinig is veranderd in de stad.

De doelen en acties maken het niet altijd mogelijk om specifiek en meetbaar te sturen en monitoren

De doelen en acties zijn vaak geformuleerd als globale bedoelingen en niet specifieke en meetbaar. Dan kun je aan de voorkant gericht aangeven wat je echt wil bereiken en monitoren of dat lukt, of dat er bijgestuurd moet worden. Dat maakt het niet goed mogelijk om te sturen op gerichte resultaten en bij te sturen als die nog niet gerealiseerd worden

Als dat wel gebeurt, draagt dat bij aan de verantwoording aan de Raad en de samenleving, maar ook aan het leren om in het vervolg de effectiviteit te verhogen. Dienen zich belemmeringen aan om de beoogde doelen te realiseren? Het kan zijn dat de condities ontoereikend zijn, de samenwerking met partners moeizaam verloopt het draagvlak in de samenleving beperkt is of de overeenstemming en samenwerking binnen de gemeente. Het bleek nu moeilijk om gericht te werken aan het beoogde resultaat en te monitoren en verantwoorden of dat gerealiseerd is.

Het valt AEF op dat bijna alle doelen in het Coalitieakkoord niet specifiek en meetbaar zijn. De enige doelstelling die echt meetbaar is, is die voor het aantal nieuwbouwwoningen: 3.000. Soms zijn de doelstellingen ook wel specifiek, omdat het om één te realiseren actie gaat.

Wat AEF verder opvalt is dat de zelfevaluatie vaak niet gebaseerd lijkt op monitoring van die doelen en acties. Daardoor hebben veel antwoorden over behaalde doelen iets willekeurig. Realisatie die aantoonbaar beneden de doelstellingen ligt wordt als 'doel behaald' gekwalificeerd, of realisatie wordt op willekeurige uitsnedes gemonitord, zoals in 'twee van de vier jaar behaald'.

Het lijkt er soms op dat het inzichtelijk maken van niet behaalde doelen als zwakte wordt beschouwd. Wij menen dat daar juist kracht in kan schuilen, omdat het inzichtelijk maakt waar zich complicaties voordoen bij het behalen van doelstellingen en hoe in de toekomst winst te behalen is. AEF meent dat het waardevol is het concept van 'lerend evalueren' te benutten om de effectiviteit van het beleid te verhogen.



Er is niet helder wat de samenhang is tussen Coalitieakkoord, CWP en P&C-cyclus

Vertaling akkoord in Collegewerkplan leidt tot afstand tussen actoren

Het Coalitieakkoord is door het College vertaald in een Collegewerkprogramma (CWP). Dit is gebeurd in samenspel met de ambtelijke organisatie. Waar het Coalitieakkoord focust op de specifieke politieke ambities van de coalitiepartijen, worden die ambities verwerkt in een breder werkprogramma voor de Collegeperiode dat ook doelen voor de lopende taken van de gemeente bevat. Die staan wellicht politiek minder in de aandacht, maar de uitvoering ervan is voor de burgers en de stad wel van belang.

Het CWP is niet gedeeld met de Raad. Het heeft daardoor geen functie kunnen hebben in de kaderstelling vanuit de Raad richting het College en de verantwoording door het College aan de Raad op basis van monitoring van het bereik van de doelen uit het CWP.

Het CWP biedt ruimte voor een meer programmatische sturing gedurende de Collegeperiode. AEF heeft wel kennis kunnen nemen van het CWP. Dit is inderdaad meer uitgewerkt in acties, maar nog vaak met een proceskarakter. Het bevat nog geen meetbare doelen en acties voor de stad.

Het is denkbaar in de toekomst deze vertaling in programmatische doelen en acties al direct in het Coalitieakkoord te doen, of aansluitend door vertaling in een CWP als uitvoeringsprogramma. Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat zowel de politiek als het management de voorkeur hebben voor dit laatste. De overweging achter deze benadering is dat het gesprek over het Coalitieakkoord zich primair richt op het formuleren van gezamenlijk gedragen politieke ambities. Daarbij ligt de focus op de specifieke politieke speerpunten. Het vinden van overeenstemming is in dat gesprek belangrijker dan het concretiseren van doelen.

CWP wordt verder vertaald in jaarschijven in het kader van P&C-cyclus

Vanuit de Raad is aangegeven dat de doelen uit het Coalitieakkoord zijn vertaald in de gemeentebegroting en de P&C-cyclus. AEF heeft dat binnen de scope van dit onderzoek niet kunnen verifiëren. Het budgetrecht is de centrale bevoegdheid van de Raad. In de gemeentebegroting stelt zij de kaders voor de uitvoering. Dat doet ze aan de hand van de drie W-vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat hebben we daarvoor over? De begroting stelt de kaders voor het komende jaar en biedt een doorkijk vier jaarschijven vooruit. Via de P&C-cyclus rapporteert het College over de uitvoering. De Raad kan zo ook haar controlerende rol vervullen.

Doordat de doelen en acties in het Coalitieakkoord nog weinig concreet waren en de Raad geen inzicht had in het CWP, kon de Raad niet goed nagaan in welke mate de programmatische doelen voor de Collegeperiode ook in de begroting en de P&C-cyclus zijn geland. De Raad kan daardoor minder strategische sturen op de gemeentelijke doelen. Het College kon op haar beurt minder goed aan de Raad en samenleving laten zien wat zij heeft gedaan om haar doelen te realiseren en wat daarvan het resultaat was.

Als de samenhang tussen Coalitieakkoord, CWP en P&C-cyclus wordt versterkt kan de strategische sturing binnen de gemeente verder worden versterkt. Het programma van het College is dan uiteraard niet in beton gegoten. Gaandeweg verandert de wereld om haar heen. Het Rijk neemt maatregelen die de bewegingsruimte van de gemeente beïnvloeden. In de stad gebeuren onverwachte dingen, komen gevoelens en opvattingen boven waar de gemeente rekening mee zal willen houden. Door daar met een zekere wendbaarheid, maar ook koersvastheid op te reageren kan het College zaken die een lange adem vergen voor elkaar te krijgen.



Het samenspel tussen Raad, College en ambtelijk management kan verder versterkt worden

In Zoetermeer is het CWP niet gedeeld met de Raad

Het Collegewerkplan is dus een document dat het College heeft opgesteld in samenwerking met de ambtelijke organisatie. Het is de afgelopen periode niet gedeeld met de Raad. Het College heeft door de ambtelijke organisatie ook halverwege en aan het eind van de Collegeperiode een evaluatie laten opstellen. Ook deze zijn niet gedeeld met de Raad. Voor de Rekenkamer als adviesorgaan van de Raad was de evaluatie van het CWP daarmee geen basis voor de evaluatie van het Coalitieakkoord. Omgekeerd gaf een deel van de ambtelijke management aan geen zelfevaluatie te kunnen maken van de uitvoering van het Coalitieakkoord, omdat dit een politieke afspraak is tussen de coalitiepartijen in de Raad en niet de grondslag op grond waarvan het College de ambtelijke organisatie aanstuurt.

Voor AEF was deze beperking voor de evaluatie verrassend. Weliswaar kennen gemeenten een dualistisch bestuursmodel, maar het is aan de Raad als volksvertegenwoordiging om kaders te stellen en de uitvoering daarvan te controleren. Voor de uitvoering van die kaderstellende en controlerende rol is het van belang dat zij inzicht heeft in het programma dat het College in de lopende bestuursperiode wil realiseren. Andersom is het voor het democratisch functioneren van de gemeente van belang dat het management van de organisatie zich mee verantwoordelijk voelt voor de transparante verantwoording van het doelbereik van de uitvoering van het Coalitieakkoord aan de volksvertegenwoordiging en de samenleving.

Een ander deel van het ambtelijk management benadrukte de waarde van heldere programmatische doelen vanuit de Raad en het College. Nu ervaart men de sturing als teveel door de actualiteit gedreven. Meer strategische sturing op programmadoelen voor de bestuursperiode verhoogt in die blik de effectiviteit van de politiek-bestuurlijke aansturing van de uitvoering.

Een helderdere sturingsrelatie kan de bestaande professionalisering van het gemeentebestuur verder versterken

Deze evaluatie biedt inzicht in hoe de sturing op doelbereik binnen de gemeente Zoetermeer versterkt kan worden. De recente geschiedenis van de gemeente Zoetermeer laat een beeld zien van afstand tussen Raad, College en ambtelijke management. Dat beeld bestaat al over meerdere bestuursperiodes. Er speelden daarbij vraagstukken zoals maatschappelijke en politieke sensitiviteit bij de organisatie, en consistentie en koersvastheid bij politiek en bestuur. Vanuit de Raadsleden die wij spraken wordt aangegeven dat er in de afgelopen periode al substantiële slagen zijn gemaakt in formulering van bestuurlijke doelen voor de Collegeperiode. Daarnaast hebben wij geconstateerd dat ook substantiële slagen worden gemaakt naar een meer sensitief en samenwerkingsgericht ambtelijk management.

Het beeld dat de evaluatie oplevert is dat er in de wijze van sturing en monitoring van doelen en acties ruimte is om deze in gang gezette beweging te versterken. Die schuilt in het samenspel en de rolvastheid van politiek, bestuur en management:

- Als het bestuur voor de komende bestuursperiode in het Coalitieakkoord of een CWP consistent concrete doelen formuleert en vertaalt in bijpassende acties en die deelt met de Raad, dan kan de Raad beter haar controlerende en kaderstellende rol waarmaken.
- Als het College zo programmatisch sturing geeft aan de realisatie van haar doelen, kan zij effectiever richting geven aan de inzet van het ambtelijk apparaat.
- Het ambtelijk apparaat kan op haar beurt dan helderder en sensitiever haar professionele rol invullen om het bestuur en de politiek te adviseren over de doelen die zij voor ogen heeft en zorgen deze via de uitvoering in de stad te realiseren.

Naar onze indruk zal dat het samenspel van politiek, bestuur en ambtelijke organisatie in de stad verder versterken.