

Aan
de Gemeenteraad (afschrift aan het College)

Datum
30 maart 2026

Van
de Rekenkamer

Bijlagen
1

Onderwerp
Rekenkameronderzoek Evaluatie coalitieakkoord

Beste raads- en commissieleden,

De Rekenkamer heeft een evaluatie laten uitvoeren naar het Coalitieakkoord 2022-2026 met als onderzoeksvraag: *‘In hoeverre zijn de in het Coalitieakkoord 2022-2026 geformuleerde beleidsdoelen gerealiseerd en welke (bestuurlijke) succes- en faalfactoren hebben daarbij een bepalende rol gespeeld?’* Het doel van het onderzoek was om lessen te trekken uit de manier waarop het Coalitieakkoord was opgesteld, de mate waarin doelen waren behaald en de vraag welke factoren daaraan een bijdrage hebben geleverd. Het ging er niet om het college ter verantwoording te roepen over het al dan niet behalen van de beleidsdoelen.

Het onderzoek is uitgevoerd door AEF en treft u als bijlage. AEF heeft op basis van het Coalitieakkoord een lijst met highlights opgesteld van, per beleidsthema, twee acties, gekoppeld aan één of twee centrale doelstellingen voor te bereiken resultaten in de stad. Vervolgens is de ambtelijke organisatie verzocht om met een gestructureerde zelfevaluatie te reflecteren op het doelbereik. De Rekenkamer dankt de organisatie voor haar inzet in de korte tijd die beschikbaar was.

Aan de hand van de zelfevaluaties is een vijftal gesprekken gevoerd, met de drie hoofdafdelingen (In- en externe dienstverlening, Sociaal Domein, Fysiek Domein), het college en een afvaardiging van de gemeenteraad.

De Rekenkamer constateert dat het onderzoek, dat in de basis technisch en leegericht van aard was, politiek-bestuurlijk gevoeliger lag dan vooraf voorzien en ook dan de inhoud rechtvaardigde. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het niet goed mogelijk was om het doelbereik en de daarbij behorende succes- en faalfactoren te evalueren. De Rekenkamer heeft daarom besloten de focus van het onderzoek te verleggen naar een evaluatie van doelsturing.

Die evaluatie legde patronen bloot, die al langer in Zoetermeer spelen en die de komende bestuursperiode opnieuw doorwerken als ze niet expliciet worden geadresseerd. Dat raakte een gevoelige snaar: zowel bij college als organisatie werd opvallend defensief gereageerd, alsof het onderzoek een afrekening zou worden, terwijl het daar juist niet over ging. De bevindingen, voortkomend uit de evaluatie van de doelsturing, maken het volgende duidelijk: doelstellingen waren vaak weinig concreet geformuleerd, de vertaling naar programmatische sturing ontbrak, het Collegewerkprogramma is niet met de raad gedeeld en

monitoring en verantwoording bleven fragmentarisch. Tegelijk staat er een betrokken ambtelijke organisatie en een bestuur dat stappen wil zetten — alleen nog niet in dezelfde richting.

Hoewel het onderzoek formeel gericht was op het coalitieakkoord en daarmee vooral op het college, staat de Rekenkamer uiteindelijk ten dienste van de gemeenteraad. De Rekenkamer vindt het daarom van belang dat de uitkomsten de raad ondersteunen in haar rol. Uit het onderzoek blijkt dat de raad onvoldoende zicht heeft op de uitvoering van het coalitieakkoord, vooral omdat het Collegewerkprogramma – de concrete vertaling ervan – niet met haar is gedeeld. Daardoor ontbreekt zicht op programmatische doelen, voortgang en tussentijdse evaluaties, terwijl deze wél binnen college en organisatie worden gebruikt. Ook zijn veel doelen in het coalitieakkoord te globaal geformuleerd, waardoor monitoring en verantwoording nauwelijks mogelijk zijn. Hierdoor kan de raad haar kaderstellende en controlerende rol slechts beperkt uitoefenen.

Door deze knelpunten zichtbaar te maken, biedt het onderzoek de raad concrete handvatten om in de volgende bestuursperiode beter te kunnen sturen en controleren.

Op basis van de bevindingen adviseert de Rekenkamer de onderstaande punten aan een volgend college:

- Een coalitieakkoord moet ruimte laten voor politieke profilering. Uit het onderzoek blijkt echter dat te brede en te vage formuleringen leiden tot onmeetbare doelen en moeilijk controleerbare uitvoering. Geef daarom in het Coalitieakkoord aan wat de politieke speerpunten zijn en wat de basisopgaven van de gemeente zijn.
- Stel op basis van het Coalitieakkoord een Collegewerkprogramma op dat met de raad wordt gedeeld. Dit zorgt ervoor dat politieke afspraken concreet en toetsbaar worden gemaakt.

De Rekenkamer doet verder de volgende aanbevelingen aan gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie:

Laat politieke onderhandelingen politiek blijven — en organiseer daarna samen professionaliteit

Een coalitieakkoord is primair een politieke uitkomst, het hoeft niet volledig uitgewerkt te zijn. Maar zodra het akkoord er ligt, kunnen college en ambtelijke organisatie samen zorgen voor een professionele vertaling naar uitvoerbare doelen, acties en indicatoren, zodat de raad gericht kan sturen en controleren. Dit respecteert de politieke dynamiek én voorkomt een papieren akkoord. Ambtelijke organisatie en college kunnen dit plan samen opstellen en verfijnen, terwijl de raad het gebruikt om realistisch te kaderen en te monitoren. Het werkplan wordt zo het gezamenlijke instrument voor voorspelbare, professionele sturing. Een helder ritme helpt: midtermreview, jaarlijkse vertaling naar de drie W-vragen in de begroting, monitoring via de P&C-cyclus, en tussentijdse reflecties op voortgang. Door het werkplan én de voortgang breed te delen ontstaat een transparante basis voor bijsturing zonder politieke achterdocht of organisatorische verrassing. Dit versterkt vertrouwen.

Zet de ingezette professionaliseringsslag voort: maak strategische sturing de norm, niet de uitzondering

Zoetermeer heeft al stappen gezet richting meer strategische sturing op doelen voor de bestuursperiode. De komende jaren kan deze lijn worden versterkt door structureel te werken met prioriteiten, programmatische doelen en tussentijdse bijstellingen. Zo blijft ruimte voor politieke keuzes, maar wordt uitvoering minder afhankelijk van incidenten en losse besluiten.

Bevorder een cultuur waarin niet-behaalde doelen bespreekbaar zijn

De evaluatie signaleert dat het inzichtelijk maken van tegenvallende resultaten soms als zwakte werd ervaren. Juist daarin schuilt echter het leervermogen. De raad kan dit normaliseren door expliciet ruimte te bieden voor open verantwoording.

Voor de tussentijdse reflecties beveelt de Rekenkamer aan om per doelstelling antwoord te geven op de volgende vier W-vragen: Wat was de bedoeling? Wat is er bereikt? Wat leren we? Wat passen we aan? Een antwoord op de laatste van deze vier vragen kan zijn: we blijven het doen, we doen het minder/anders, we stoppen er mee.

Investeer verder in het gezonde spanningsveld tussen politiek, bestuur en organisatie

De afstand tussen politiek en ambtelijke organisatie is kleiner geworden, maar een goede samenwerking is nog niet vanzelfsprekend. Het helpt als ieder stelselmatig vanuit de eigen rol opereert:

- De raad stelt als volksvertegenwoordiging kaders en controleert.
- Het college stuurt binnen die kaders met hulp van de expertise in de ambtelijke organisatie de uitvoering aan.
- De ambtelijke organisatie adviseert vanuit haar professionaliteit en met maatschappelijke en politieke sensitiviteit het college en geeft uitvoering aan haar beleid.

Dit vraagt niet om nieuwe structuren, maar om consequent gedrag van alle betrokkenen.

Slot

Zoetermeer staat aan de vooravond van een nieuwe bestuursperiode. De voorliggende evaluatie toont dat de basis aanwezig is om het bestuurlijk samenspel te versterken: betrokken politici, een professionele ambtelijke organisatie en de wil om te leren. De aanbevelingen in deze brief zijn bedoeld om dat leervermogen gericht in te zetten, als uitnodiging om scherper, transparanter en meer samenhangend te sturen.

De voorzitter van de Rekenkamer,



Arno Geurtsen