Gemeente Zeist

Gemeentehuis ▪ Het Rond 1, Zeist
Postbus 513, 3700 AM Zeist
Telefoon 14 030 ▪ www.zeist.nl/contact

www.zeist.nl
www.instagram.com/gemeentezeist
www.facebook.com/gemeentezeist

Aan de Rekenkamer Zeist

Datum	5-11-2025	**Ons kenmerk**	948817
		Uw kenmerk	
Bijlage(n)		**Behandeld door**	Kuijer-Franken, Heleen
Onderwerp	Bestuurlijke reactie onderzoek Slagkracht Rekenkamer Zeist	**Portefeuillehouder**	Burgemeester Langenacker

Geachte leden van de Rekenkamer,

Op 9 oktober 2025 ontvingen wij de rapportage 'Slagkracht en innovatie in Zeist'. U stelt ons in de gelegenheid een bestuurlijke reactie te geven op uw bevindingen en aanbevelingen. Graag maken wij gebruik van deze gelegenheid. Hieronder treft u onze reactie aan.

U definieert slagkracht als het vermogen om effectief en efficiënt te handelen. Het onderzoek leidt tot de conclusie dat het beeld van slagkracht in de gemeente wisselt. Aan de ene kant ziet u relatief weinig beperkingen in de slagkracht voor het uitvoeren van activiteiten, aan de andere kant zijn bij investeringen knelpunten gesignaleerd. Het lukt de gemeente om onderbesteding en onderrealisatie inzichtelijk te maken en waar nodig te verklaren. De knelpunten worden echter, zo stelt het rapport, nog te weinig in beeld gebracht waardoor planningen soms optimistisch zijn en niet gehaald worden. Er is echter niet één consistente verklaring. Er wordt gesteld dat de raad onvoldoende kan sturen op slagkracht. Daarbij wordt het belang van expliciete strategische sturing onderstreept. Hiervoor is volgens het rapport prioritering en monitoring benodigd en een ontwikkelslag nodig in de organisatie. De informatievoorziening aan de raad vertoont tekortkomingen; de verklaringen voor vertragingen is beknopt en op project- of incidentniveau. Hierdoor zijn structurele trends en risico's minder goed in beeld. Het innovatievermogen van de gemeente om de slagkracht bij grote projecten en opgaven te vergroten is met name gericht op strategie en projectstructuren en is onvoldoende geborgd binnen de gemeentebrede werkwijze, aldus het rapport.

In reactie op uw bevindingen willen wij benadrukken dat voor ons de inwoner centraal staat. Met investeringen in de Zeister samenleving zorgen wij ervoor dat de gemeente goed leefbaar is en blijft en goed kan functioneren. Bijvoorbeeld door te investeren in de openbare ruimte, in gebouwen of in (sociale) infrastructuur. Tegelijkertijd zijn investeringen uiteindelijk slechts een instrument en geen doel op zich. De investeringen die de gemeente doet moeten bijdragen aan het realiseren van onze beleidsdoelen en ambities. Naast dat wij goed willen presteren en efficiënt en effectief willen opereren, willen wij ook een responsieve, participerende en netwerkende overheid zijn. Hierbij zijn voor ons de waarden 'nabijheid' en 'samenspel' erg belangrijk. Dat geldt voor de samenwerking met inwoners en partijen in de samenleving, maar ook in de samenwerking tussen de gemeenteraad en het college van B&W.

Wij zijn er ons van bewust dat investeringen doorwerken in de houdbaarheid van onze gemeentelijke financiën en dat investeren ook keuzes maken betekent. Niet alleen de gemeentelijke financiën beperken de mogelijkheden om investeringen te doen, maar ook de uitvoerbaarheid van investeringen is van belang. Er moeten voldoende ambtenaren zijn en ook de marktpartijen moeten voldoende capaciteit hebben. Bij maatschappelijke vraagstukken die we als gemeente oppakken, werken we niet alleen, maar doen dat samen met onze partners of externe bedrijven. Dat geldt ook voor investeringen die we plegen in bijvoorbeeld schoolgebouwen of in de openbare ruimte. Bij het voeren van het gesprek over 'wat niet meer te doen' moet

gewaakt worden voor een systemisch gesprek op basis van structuren, processen en regels. De activiteiten die wij verrichten om investeringen in de samenleving te realiseren, volgen geen lineair proces. Investeringen zijn bedoeld om beleidsdoelen te realiseren en dat gaat over en raakt de inwoner van Zeist. Het is belangrijk dat de gemeenteraad hierbij zijn kaderstellende en controlerende rol invult om te kunnen sturen en bewaken dat investeringen doelmatig, uitvoerbaar en financieel verantwoord zijn. Hierbij dienen we ons er wel van bewust te zijn dat dit alles plaats vindt binnen een dynamische en complexe omgeving en context.

De bevindingen uit het rapport leiden tot de volgende aanbevelingen aan het college van B&W:

- Maak de vraag 'wat doen we dan niet' expliciet onderdeel van de bestuurlijke prioritering en breng de raad in positie om hier de kaderstellende rol in te nemen.
- Informeer de raad eerder in afwijkingen in realisatie en financiën, en de ontwikkeling van de primitieve naar de gewijzigde begroting. Bied daarbij inzicht in verklaringen en oplossingsrichtingen voor afwijkingen in financiën en realisatie;
- Professionaliseer de monitoring en sturing op realisatie verder om planningsoptimisme te voorkomen;
- Veranker lessen uit innovatieve projecten in de lijn en blijf vernieuwen met behulp van best practices uit ander gemeenten.

Bij al uw aanbevelingen adviseert u, zowel raad als college, meer gebruik te maken van de Lange Termijn Agenda (LTA). In de LTA worden echter alleen onderwerpen opgenomen waarover de gemeenteraad een besluit moet nemen. Het is een planningstool voor de raadsagenda. Het biedt slechts een schematisch overzicht van aankomende raadsvoorstellen. Het is een hulpmiddel voor de raad om een beeld te hebben van de workload voor de komende periode. De raad weet met behulp van de LTA wanneer een onderwerp voor besluitvorming verwacht wordt; zodoende kan de raad op dat onderwerp beter zijn volksvertegenwoordigende rol organiseren, door over deze onderwerpen contacten met de samenleving te organiseren. De LTA is niet bedoeld voor de raad om te controleren of projecten op koers zitten of afwijken van de planning.

Waar het wat ons betreft om gaat is dat raad en college het strategische gesprek voeren over 'dit is wat we willen en dit is wat we kunnen'. Hiervoor kunnen we de bestaande P&C-documenten effectiever inrichten zodat deze betere sturingsinformatie voor de raad bevat. Aan de Auditcommissie zullen wij een voorstel voorleggen voor een effectievere inrichting van de huidige P&C-documenten om de sturingsinformatie voor de raad op investeringen inzichtelijk te maken waardoor een beeld ontstaat over de slagkracht van de gemeente opdat deze raad en college in staat stellen het strategische gesprek te voeren. Hierbij zullen wij expliciet voorstellen doen over 'wat we dan niet meer doen'. Daarnaast stellen wij de raad voor om in een werkbijeenkomst een aantal casussen te doorlopen, waaruit de complexiteit en dilemma's blijken waar wij als gemeente mee te maken hebben in het dynamische krachtenveld waarin wij ons bevinden. Het thema 'innovatie' en 'best practices' van andere publieke organisaties nemen wij hierbij mee.

Tot slot spreekt het rapport over innovatie. Daaronder wordt verstaan het vernieuwend organiseren, samenwerken of toepassen van nieuwe werkwijzen om maatschappelijke doelen effectiever te realiseren. Wij innoveren in de organisatie op verschillende terreinen. Als voorbeeld is de innovatie rondom de ontwikkeling van AI te noemen: 25 medewerkers uit onze organisatie hebben de afgelopen periode 'best-practices' van meerdere overheden, organisaties en bedrijven onderzocht voor wat betreft de inzet van AI. Zij zijn met 40 voorstellen gekomen om onze organisatie nog efficiënter en wendbaarder te maken. Zo zijn er meer projecten te noemen. Wij omarmen uiteraard het uitgangspunt om in contacten met onder andere de VNG en andere gemeenten te leren van de 'best practices'.
Ten aanzien van de aanbeveling om de lessen uit innovatieve projecten te verankeren elders in de gemeentelijke organisatie nemen wij deze aanbeveling mee in de bestaande workshop 'leren van evalueren' die vanuit de Zeistacademie georganiseerd wordt in het kader van uw eerdere onderzoek 'Leren van ervaringen' uit 2021.

Wij zien uit naar het gesprek met de gemeenteraad.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Zeist,

De gemeentesecretaris,
dr. H.S. Grotens

de burgemeester,
drs. J. Langenacker