

Aan: de leden van de gemeenteraad van Zuidplas



Contactpersoon

Telefoon

Datum

M. ter Hoeve

06-15872064

17 juni 2025

onderwerp

Aanbieding rapport onderzoek naar Indicatoren begroting

Geachte leden van de gemeenteraad van Zuidplas,

In juni 2024 heeft de Groene Hart Rekenkamer u geïnformeerd over de start van het rekenkameronderzoek naar indicatoren in begroting in uw gemeente. In het tweede half jaar van 2024 heeft onderzoeksbureau BMC dit onderzoek namens de Groene Hart Rekenkamer uitgevoerd.

Hierbij bieden wij de gemeenteraad graag onze conclusies en aanbevelingen aan. In deze oplegnotitie beginnen wij met de achtergrond van het onderzoek en de onderzoeksvragen. Vervolgens delen wij onze conclusies en aanbevelingen. Tot slot schetsen we het vervolgproces om tot een afronding van dit onderzoek te komen.

Voor de volledige analyse, aanleiding, doelstelling en onderzoeksverantwoording verwijzen wij u graag naar het bijgevoegd rapport

Doelstelling van het onderzoek

Met dit onderzoek wil de GHR een beeld krijgen of de indicatoren uit de begroting van de gemeente Zuidplas inzicht bieden in de realisatie van de doelen die de gemeente wil behalen en in de activiteiten die de gemeente daarvoor uitvoert. Daarnaast maakt dit onderzoek inzichtelijk welke sturingsmogelijkheden deze indicatoren bieden voor de gemeenteraden.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

Bieden de indicatoren uit de begroting een bruikbaar inzicht in de doelen en activiteiten van de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas?

De Groene Hart Rekenkamer heeft bij deze hoofdvraag een aantal deelvragen geformuleerd. Deze vragen treft u aan op pagina 4 en 5 van het bijgevoegde rapport. De aanpak van onderzoek kunt op vinden in hoofdstuk 2 van het bijgevoegde rapport.

Technische reactie (ambtelijk wederhoor) en bestuurlijk wederhoor

De conceptrapportage is op 25 januari 2025 aangeboden aan de ambtelijke organisatie voor een technische reactie. Dit betekent dat de ambtelijke organisatie de mogelijkheid heeft gekregen om de conceptbevindingen te controleren op feitelijke onjuistheden.

Op 24 april 2025 hebben we het college in de gelegenheid gesteld om een bestuurlijke reactie te geven op het conceptrapport inclusief de conclusies en aanbevelingen. Deze reactie treft u aan in de bijlage. Wij danken het college voor deze reactie. Wij zijn blij te lezen dat het college aan de slag wil gaan met de aanbevelingen. We beseffen ons dat er in maart verkiezingen zijn en het lastig kan zijn voor de verkiezingen alle aanbevelingen uit te voeren. We adviseren wanneer het niet lukt opvolging te geven voor de verkiezingen, deze aanbevelingen te betrekken bij de formatie van een nieuw college en/of coalitieakkoord.

Conclusies van het onderzoek

Op basis van het onderzoek dat de BMC uitvoerde trekt de Groene Hart Rekenkamer een aantal conclusies. In zijn algemeenheid concluderen we dat de gemeente een set aan wettelijke en eigen indicatoren in de begroting heeft opgenomen. Deze set sluit goed aan bij het coalitieakkoord. Echter, deze set aan indicatoren wordt momenteel niet optimaal gebruikt. Dat komt met name doordat er wel heel erg veel indicatoren gebruikt worden en de koppeling tussen P&C documenten en beleid beter kan. We hebben dit verder uitgeschreven in een aantal deelconclusies.

1. *In de gemeente Zuidplas sluiten de doelen uit de begroting goed aan bij het coalitieakkoord, maar deze nog niet compleet en het leidt tot een te gedetailleerde uitwerking.*

De verkiezingen van 2022 zijn in Zuidplas als kans aangegrepen om een nieuwe richting in te slaan door middel van een doelgericht coalitieakkoord en collegeprogramma. Dit is gedaan vanuit de nieuwe cyclus en vanuit de juiste politieke rollen en verantwoordelijkheden (opgavegericht sturen). Op basis van de 3W-systematiek zijn destijds doelen geformuleerd die, zo blijkt uit de interviews en de documenten, nog niet compleet zijn.

Anders dan in de vorige programmabegrotingen, wordt er in de begroting van 2023 - 2026 gewerkt met de 'sporen- en programmastructuur' waarmee de gemeente aansluiting vindt op het coalitieprogramma op het niveau van de doelen. Vanaf 2023 zien we ook dat de doelen concreter worden geformuleerd, bijvoorbeeld door het gebruik van streefwaarden. Met de komst van het huidige coalitieprogramma is een grote stap gezet in het verder uitwerken van de visie. Echter, geeft de organisatie inmiddels terug dat het coalitieakkoord als basis te gedetailleerd is geweest. Daar waar er nu ook inspanningen zijn beschreven, biedt het akkoord een betere basis wanneer het enkel focust op het niveau van ambities.

2. *De gemeente Zuidplas heeft een te grote hoeveelheid indicatoren*

Aan het begin van de onderzoeksperiode (2022) valt op dat de, middels de DIN-systematiek, geformuleerde doelen en indicatoren heeft geleid tot een teveel aan indicatoren. In de begroting van 2022 waren dit er 100 (exclusief de door het BBV verplicht gestelde indicatoren). Dit illustreert het belang van een afgewogen selectie, zodat de relevantie behouden blijft en de indicatoren effectief bijdragen aan het monitoren van de voortgang richting de doelen.

3. *Effectindicatoren en prestatie-indicatoren lopen door elkaar heen*

In de begrotingen in de periode 2022 – 2024 is zichtbaar dat afwisselend wordt gesproken over effectindicatoren en prestatie-indicatoren. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat hier een weloverwogen beslissing onder ligt.

4. Er is onvoldoende integraliteit tussen het gebruik van indicatoren in de P&C-documenten en in beleidsdocumenten.

De gemeente gebruikt indicatoren niet alleen in P&C-documenten, maar ook in andere beleidsdocumenten, waarbij de integraliteit tussen deze verschillende documenten en de P&C-documenten nog verbeterd kan worden. In P&C-stukken worden indicatoren doorgaans beknopt geformuleerd, terwijl beleidsdocumenten ruimte bieden voor een bredere uitwerking, met de P&C-documenten als leidraad voor het geheel. Hoewel er binnen de organisatie steeds meer aandacht is voor het werken met indicatoren, is het belangrijk dat dit structureel wordt verankerd. De zomer- en najaarsnota 2023 laten zien dat een structuur is gekozen die aansluit bij de begroting, wat zorgt voor herkenbaarheid en consistentie in de opzet.

5. Het samenspel tussen het college, raad en ambtelijke organisatie is bij het gebruik van indicatoren niet optimaal

In de afgelopen periode is nagedacht over hoe het college en de ambtelijke organisatie effectief kunnen samenwerken op het gebied van doelen en indicatoren, wat een belangrijke pijler is geweest voor de ingezette ontwikkeling. Tegelijkertijd blijft het voor beleidsmakers een uitdaging om met indicatoren om te gaan, omdat resultaten soms lastig te vangen zijn in indicatoren of omdat relevante data moeilijk beschikbaar zijn om resultaten te duiden.

Het gesprek met de raad over doelen en indicatoren vindt nog beperkt plaats, waarbij raadsleden aangeven dat de integraliteit tussen doelstellingen, indicatoren en bepaalde resultaten ontbreekt; het gesprek richt zich vaak slechts op de indicatoren zelf. Daarnaast wijst de praktijk uit dat raadsleden meer waarde hechten aan de zomernota dan aan de jaarrekening, terwijl juist de jaarrekening van cruciaal belang is voor de controlerende rol van de raad.

Beantwoording onderzoeksvragen

De bovenstaande conclusies zijn getrokken op basis van uitvoerig onderzoek door BMC. Voor de beantwoording van alle onderzoeksvragen, verwijzen wij u naar hoofdstuk 3 en 4 van het rapport.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies doet de Groene Hart Rekenkamer de volgende aanbevelingen. We hebben daarbij onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die zich richten op het college en aanbevelingen die zich richten op de raad.

Aan het college:

1. Behoud het coalitieakkoord als vertrekpunt

Behoud het coalitieakkoord als vertrekpunt en zorg dat een volgend akkoord zich beperkt tot het bieden van een fundatie in de vorm van ambities. Hierop kan de organisatie op voort borduren met doelen en bijbehorende (prestatie)indicatoren.

Aan het college en raad:

2. Maak expliciet welke activiteiten bijdragen aan welke doelen. Maak ook expliciet welke indicatoren bij de activiteiten (prestatie-indicatoren) en welke indicatoren bij de doelen (effectindicatoren) horen.

Maak expliciet welke indicatoren, en dus welke activiteiten, bijdragen aan welke doelen. Dit vraagt van zowel het college als van de gemeenteraad om ook zicht te hebben op de lange termijn en het gesprek aan te gaan over de relatie tussen indicatoren en doelen.

3. Kies voor een beperkte set van indicatoren

Kies nu eerst voor het werken met (een beperkte set van) prestatie indicatoren en werk, wanneer wenselijk, daarna aanvullende effectindicatoren uit.

4. Leg een expliciete verbinding tussen de indicatoren uit de P&C cyclus en beleidsdocumenten

Zorg voor integraliteit tussen de indicatoren in P&C-documenten en indicatoren in de beleidsdocumenten, bijvoorbeeld door hyperlinks toe te passen. De P&C-documenten lenen zich dan voor een beknopte versie waarbij in beleidsdocumenten meer ruimte is voor een uitgebreide toelichting. Bij nieuw beleid moet altijd een besispunt zijn met welke indicatoren wordt gemeten in hoeverre het doel wordt bereikt.

Vervolg

De Groene Hart Rekenkamer is van mening dat met het opleveren van de rapportage en deze oplegnotitie het vervolg nu aan de politiek is. De Groene Hart Rekenkamer adviseert de gemeenteraden om het rapport inclusief de aanbevelingen te agenderen in de raad(scommissie) en de conclusies en aanbevelingen door middel van een raadsbesluit te bekrachtigen. We beseffen uiteraard dat het niet aan de Groene Hart Rekenkamer, maar aan de gemeenteraad zelf is om al dan niet over te gaan tot agendering van het onderzoeksrapport en het nemen van besluiten. Ons advies is daarbij om de aanbevelingen op te nemen in een raadsbesluit. Desgewenst zijn wij van harte bereid om met de griffie te kijken naar een goede formulering in het raadsvoorstel, indien de raad dat van ons vraagt.

Toelichting op de rapportage

Graag doen wij een toelichting aan de gemeenteraad of commissie. De onderzoekers zullen daarbij aanwezig zijn en al uw vragen zo goed mogelijk beantwoorden. Voor een geschikt moment treden wij in overleg met de griffie.

Wij hopen u op deze manier voldoende te hebben geïnformeerd en u met het bijgevoegde rapport en de vergelijking tussen de vier gemeenten, te helpen in uw beeldvorming over dit belangrijke onderwerp. Als u nog vragen of opmerkingen heeft dan vernemen wij die uiteraard graag.

Wij zijn graag bij de bespreking van het onderzoek in uw raad(commissie) aanwezig. Wij ontvangen daarvoor graag een uitnodiging.

Met vriendelijke groet,
De rekenkamercommissie Groene Hart Rekenkamer,

drs. B. Steur, voorzitter
M. Ter Hoeve MSc, lid
Drs. J.H. van Oort, lid

Bijlagen:

Rapport onderzoek Indicatoren
Bestuurlijke reactie
Vergelijking vier gemeenten
Voorbeeld raadsbesluit

Voorbeeld raadsbesluit

De gemeenteraad van Zuidplas in vergadering bijeen,

Gelezen het Groene Hartrekenkamerrapport 'Indicatoren begroting'

Besluit

De conclusies van de Groene Hartrekenkamer te onderschrijven:

1. In de gemeente Zuidplas sluiten de doelen uit de begroting goed aan bij het coalitieakkoord, maar dit leidt tot een te gedetailleerde uitwerking.
2. De gemeente Zuidplas heeft een te grote hoeveelheid indicatoren.
3. Effectindicatoren en prestatie-indicatoren lopen door elkaar heen.
4. Er is onvoldoende integraliteit tussen het gebruik van indicatoren in de P&C-documenten en in beleidsdocumenten.
5. De samenwerking tussen het college, raad en ambtelijke organisatie is bij het gebruik van indicatoren niet optimaal

En verzoekt het College de aanbevelingen uit te voeren:

6. Behoud het coalitieakkoord als vertrekpunt
7. Maakt een expliciete verbinding tussen indicatoren en doelstellingen
8. Kies voor een beperkte set van indicatoren
9. Leg een expliciete verbinding tussen de indicatoren uit de P&C cyclus en beleidsdocumenten

Rekenkameronderzoek Sturen op indicatoren

Gemeente Zuidplas



Rekenkameronderzoek Sturen op indicatoren

Gemeente Zuidplas

Rapportage
Groene Hart Rekenkamer

BMC

28 maart 2025

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- Marsha de Vries
- Shannon Roest

Kenmerknnummer : PO045351-2630

Inhoudsopgave

H1 Aanleiding	1
1.1 Transparantie, stuurbaarheid en vergelijkbaarheid	1
1.2 De planning- en controlcyclus	2
1.3 Leeswijzer	3
H2 Onderzoeksopzet	4
2.1 Doelstelling van het onderzoek	4
2.2 Hoofdvraag en deelvragen	4
2.3 Onderzoeksafbakening	5
2.4 Het duiden van bevindingen	5
2.4.1 Verschillende typen indicatoren	5
2.4.2 Normenkader	7
2.5 Onderzoeksmethoden	8
2.5.1 Bureauonderzoek: documentenanalyse	8
2.5.2 Veldwerk	8
2.5.3 Wederhoor	9
H3 Aard en kwaliteit van de indicatoren	10
3.1 De doelen in de begroting	11
3.2 Indicatoren in de begroting	13
3.3 Zicht op doelrealisatie	14
H4 Sturen op indicatoren	18
4.1 Verantwoording over de indicatoren	19
4.2 Gebruik van indicatoren per rol	20
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	23
Bijlage 2 Respondenten	24
Bijlage 3 Vragenlijst raadsleden	25
Bijlage 4 Indicatoren begroting 2024	28

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Aanleiding

1.1 Transparantie, stuurbaarheid en vergelijkbaarheid

Met ingang van het begrotingsjaar 2017 stelt het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) in artikel 25 dat gemeenten in hun programmaverantwoording inzicht moeten bieden in de mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd. Dit dient ten minste toegelicht te worden op basis van de bij ministeriële regeling vastgestelde **uniforme beleidsindicatoren** zoals vastgelegd in de Regeling beleidsindicatoren gemeenten.¹ Voorbeelden van deze indicatoren zijn:

- Aantal winkeldiefstallen per 1.000 inwoners.
- Aantal vroegtijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie (vsv'ers) als percentage van het aantal deelnemers aan het vo- en mbo-onderwijs.
- Aantal nieuw gebouwde woningen per 1.000 woningen.
- Aantal banen per 1.000 inwoners in de leeftijd 15-64 jaar.

Gemeenten lichten op basis van deze beleidsindicatoren de maatschappelijke effecten toe, zoals opgenomen in de programma's van de gemeentelijke begrotingen en jaarverslagen.² Deze set aan uniforme indicatoren is één van de maatregelen die is genomen op basis van het rapport 'Vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten' van de commissie Depla en moet leiden tot meer transparantie, stuurbaarheid en vergelijkbaarheid aangaande de gestelde doelstellingen.³ Een ander voorbeeld is de basisset van **financiële kengetallen** die betrekking hebben op de balans en de begroting c.q. jaarrekening van een gemeente/provincie.⁴

Figuur 1 Indeling van de begroting en jaarstukken



De belangrijkste aanleiding voor het doorvoeren van verplichte indicatoren en kengetallen was de wens van de opdrachtgever, het VNG-bestuur, om de kaderstellende en controlerende rollen van de raad te versterken. Gemeenten mogen hun eigen programma-indeling kiezen, maar door een vaste indeling van de productenraming (taakvelden) moet het makkelijker worden om de prestaties van gemeenten onderling te vergelijken.

¹ [Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten](#)

² [Regeling beleidsindicatoren gemeenten](#)

³ [Rapport vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten](#)

⁴ [Financiële kengetallen gemeenten en provincies](#)

1.2 De planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) is voor de gemeente van cruciaal belang, omdat het enerzijds een belangrijk beleidsvormend en sturend instrument is (kaderstellend) en anderzijds dient om de raad in de gelegenheid te stellen inhoud te geven aan zijn controlerende en volksvertegenwoordigende functie.

Figuur 2 Planning- en controlcyclus



De P&C-cyclus reguleert het contact tussen de raad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie. Op verschillende momenten en niveaus hebben het college van B&W en de organisatie sturing en besluitvorming nodig van de raad als democratisch orgaan. Op zijn beurt heeft de raad informatie nodig van het college van B&W en de organisatie om verantwoording af te nemen en bij te sturen. Inhoud en financiën moeten met elkaar verbonden zijn waardoor er steeds een duidelijk beeld is van doelen, indicatoren, resultaten en de financiële doorvertaling daarvan. Maar de complexiteit hiervan wordt steeds groter. Dit komt bijvoorbeeld doordat gemeenten er de afgelopen jaren in het kader van de decentralisaties in het sociaal domein meer taken bij hebben gekregen. Een andere oorzaak van de toegenomen complexiteit is gelegen in het verschuiven van taken en verantwoordelijkheden tussen publieke organisaties en private organisaties en het toenemende aantal verbonden partijen voor de uitvoering van taken. Dit vergroot tevens de urgentie van adequate, juiste en tijdige sturingsinformatie voor de raad, om weloverwogen beslissingen te nemen.

De P&C-cyclus is gericht op vooruitkijken, monitoren en verantwoorden en borgt dat de hiervoor benodigde informatie en documenten in een efficiënt maar zorgvuldig proces tot stand komen. Wettelijk zijn er eisen (Gemeentewet en besluit begroting en verantwoording) aan de P&C-documenten, zoals de begroting en jaarrekening. Door gebruik te maken van (aanvullende) indicatoren kan de raad (bij)sturen en controleren. Vandaar dat het zinvol is om te kijken of de juiste indicatoren zijn vastgesteld passend bij de maatschappelijke opgaven en doelstellingen van specifieke gemeenten en in hoeverre deze worden gebruikt door de raad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie.

1.3 Leeswijzer

De Groene Hart Rekenkamer (GHR) heeft BMC gevraagd om onderzoek te doen naar indicatoren in de begroting voor de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas. Dit rapport betreft de gemeente Zuidplas. In hoofdstuk 2 beschrijven we de aanpak van het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de aard en kwaliteit van de indicatoren in de P&C-documenten. Het gebruik van de indicatoren in de praktijk door raad, college en ambtelijke organisatie komt aan de orde in hoofdstuk 4. Tot slot bevat dit rapport een aantal bijlagen met achtergrondinformatie.

H2 | Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling van het onderzoek

Met dit onderzoek wil de GHR een beeld krijgen of de indicatoren uit de begroting van de gemeente Zuidplas inzicht bieden in de realisatie van de doelen die de gemeente wil behalen en in de activiteiten die de gemeente daarvoor uitvoert. Daarnaast maakt dit onderzoek inzichtelijk welke sturingsmogelijkheden deze indicatoren bieden voor de gemeenteraden.

2.2 Hoofdvraag en deelvragen

De GHR heeft de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Bieden de indicatoren uit de begroting een bruikbaar inzicht in de doelen en activiteiten van de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas?

Bruikbaarheid betekent niet alleen dat indicatoren correct zijn geformuleerd en ingevuld. Een bruikbare indicator moet ook **juist**, **volledig** en **begrijpelijk** zijn. In onderstaande tabel wordt uiteengezet wat onder juistheid, volledigheid en begrijpelijkheid van indicatoren moet worden verstaan.

Tabel 1 Criteria

Juistheid	Is de informatie betrouwbaar? Zitten er geen onjuistheden of aannames in, die later gecorrigeerd moeten worden?
Volledigheid	Sluit de informatie aan op de informatiebehoefte van de gemeenteraad? Is deze van voldoende reikwijdte en van het juiste detailniveau? Is hier voldoende aandacht voor?
Begrijpelijkheid	Is de informatie toegankelijk, makkelijk leesbaar en begrijpelijk? Zijn cijfers van voldoende analyses en duiding voorzien?

De hiervoor genoemde hoofdvraag valt uiteen in een aantal deelvragen.

Aard en kwaliteit van de indicatoren

1. Hoe zijn de doelen zoals opgenomen in de P&C-documenten te duiden?
2. Van welke indicatoren (wettelijk verplicht en aanvullend vanuit de couleur locale van de gemeenten) maken de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas gebruik?
3. In hoeverre geven de indicatoren inzicht in de activiteiten en doelrealisatie van de gemeenten?⁵
 - a. In hoeverre zijn de indicatoren goed geformuleerd?
 - b. In hoeverre zijn de indicatoren betrouwbaar?

⁵ Deelvraag 3a en 3b betreffen de juistheid van de indicatoren, deelvraag 3c en 3e de volledigheid van de indicatoren en deelvraag 3d de begrijpelijkheid van de indicatoren.

- c. In hoeverre zijn de indicatoren relevant?
- d. In hoeverre zijn de indicatoren begrijpelijk?
- e. In hoeverre zijn de indicatoren sturend voor de grootste opgaven van de gemeenten?

Sturen op indicatoren

- 4. In hoeverre wordt er op een juiste en consequente manier verantwoording afgelegd over de indicatoren in de P&C-cyclus?
- 5. Op welke wijze maken de gemeenten (uitgesplitst naar de verschillende rollen) gebruik van indicatoren in de P&C-cyclus, in het bijzonder in de begroting, de tussentijdse rapportage(s) en de jaarstukken?
 - a. In hoeverre krijgt de raad op basis van de indicatoren de juiste, tijdige en voldoende sturingsinformatie om zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen?
 - b. In hoeverre gebruikt de raad deze sturingsmogelijkheden?

Verbetermogelijkheden

- 6. In hoeverre en op welke wijze kan de bruikbaarheid van de indicatoren worden verbeterd?
- 7. In hoeverre en op welke wijze kan het gebruik van indicatoren worden versterkt?
 - a. Op welke wijze kan het ambtelijk apparaat de huidige werkwijze rondom de indicatoren zodoende versterken zodat zij de raad optimaal ondersteunt?
 - b. Hoe kan de gemeenteraad zelf het gebruik van indicatoren doorontwikkelen?

2.3 Onderzoeksafbakening

In dit onderzoek brengen we in beeld hoe het is gesteld met de bruikbaarheid van de indicatoren in de P&C-producten, in het bijzonder in de begroting. Om ook in kaart te brengen op welke manier de gemeente Zuidplas de indicatoren gebruikt en om vervolgens te adviseren over hoe het gebruik van indicatoren kan worden versterkt, is het van belang een duidelijk beeld te hebben van enerzijds de wensen en behoeften van de raad (ten aanzien van hun kaderstellende en controlerende rol) en anderzijds de huidige toepassing van de indicatoren. Om deze redenen is dit een breed onderzoek naar het gebruik van en het sturen op de indicatoren, waarin naast het perspectief van de raad, ook het perspectief van het college van B&W en de ambtelijke organisatie inzichtelijk zijn gemaakt. Daarbij is de huidige raadsperiode (maart 2022-heden) als onderzoeksperiode genomen.

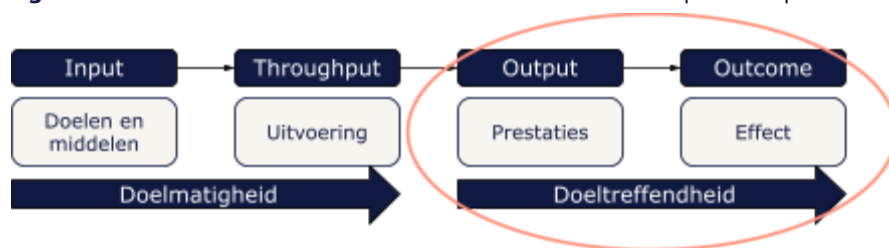
2.4 Het duiden van bevindingen

2.4.1 Verschillende typen indicatoren

Nederlandse gemeenten zijn al geruime tijd bezig met het ontwikkelen en het gebruik van prestatie-indicatoren, dat wil zeggen, een meetlat om de kwantiteit of kwaliteit van hun handelen inzichtelijk te maken. Prestatie-indicatoren kunnen verschillend van aard zijn en verschillende fasen van het 'productieproces' binnen gemeenten betreffen.⁶

⁶ [T. Budding, E. Ormel en M. Schoute, Grote variatie in gebruik van prestatie-indicatoren bij gemeenten, 2019](#)

Figuur 3 Indicatoren voor verschillende fasen van het productieproces



In onderstaande tabel zijn de verschillende typen indicatoren kort beschreven.

Tabel 2 Typen indicatoren

Type indicator	Omschrijving
Input-indicatoren	Bij input-indicatoren gaat het om de meting (in hoeveelheid geld of fysieke inputs) van duurzame en niet-duurzame productiemiddelen die in het productieproces worden gebruikt.
Proces (throughput)-indicatoren	Procesindicatoren meten de activiteiten en/of de kenmerken daarvan, die door de betrokken organisatie worden uitgevoerd gedurende het productieproces.
Output-indicatoren	Output-indicatoren geven de uitkomsten van het productieproces weer in het aantal te behalen of gerealiseerde producten of diensten. De outputs onderscheiden zich van de throughputs door de directe consumptie door burgers. Een kenmerk van deze indicatoren ten opzichte van de outcome-indicatoren is dat de gemeente hier direct invloed op heeft, zoals het aantal paspoorten.
Outcome-indicatoren	Outcome-indicatoren geven het maatschappelijk effect weer van de geleverde output. Dit effect is het eindresultaat van het productieproces. Het gaat bij deze indicatoren om de uiteindelijke resultaten (en de kwaliteit) van de outputs. De invloed van de gemeente op de maatschappelijke effecten is indirect, namelijk via outputs.
Kengetallen	Niet door de gemeente beïnvloedbare gegevens.

Hoewel gemeenten steeds vaker aangeven te willen sturen op indicatoren die betrekking hebben op de maatschappelijke effecten die worden gerealiseerd, gebeurt dit in de praktijk nog maar in beperkte mate.

2.4.2 Normenkader

Om de bevindingen van dit onderzoek te duiden, maken we gebruik van een normenkader. Dit normenkader ziet er als volgt uit.

Onderzoeksvraag	Norm
Aard en kwaliteit van de indicatoren	
1. Hoe zijn de doelen zoals opgenomen in de P&C-documenten te duiden?	- De doelen in de P&C-producten zijn gericht op het aantal te behalen of gerealiseerde producten/diensten (output) en/of maatschappelijke effecten (outcome). - De doelen in de P&C-producten zijn concreet en meetbaar geformuleerd.
2. Van welke indicatoren (wettelijk verplicht en aanvullend vanuit de couleure locale van de gemeenten) maakt de gemeente Zuidplas gebruik?	- De verplichte beleidsindicatoren vanuit het BBV worden gebruikt. - Ambities en wensen van de raad ten aanzien van de indicatoren zijn duidelijk doorvertaald.
3. In hoeverre geven de indicatoren inzicht in de activiteiten en doelrealisatie van de gemeenten? - In hoeverre zijn de indicatoren goed geformuleerd? - In hoeverre zijn de indicatoren betrouwbaar? - In hoeverre zijn de indicatoren relevant? - In hoeverre zijn de indicatoren begrijpelijk? - In hoeverre zijn de indicatoren sturend voor de grootste opgaven van de gemeenten?	- Er is gebruikgemaakt van indicatoren die aansluiten op de wettelijk vastgestelde indicatoren (BBV). - Er vindt periodiek een evaluatie plaats van de gebruikte indicatoren (in relatie tot de beleidsdoelstellingen). - De set indicatoren geeft informatie over de mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen binnen het beschikbare budget en de daarvoor ondernomen activiteiten. - De indicatoren hebben een consistente relatie met maatschappelijke opgaven en (beleids)doelstellingen.
Sturen op indicatoren	
4. In hoeverre wordt er op een juiste en consequente manier verantwoording afgelegd over de indicatoren in de P&C-cyclus?	- De beleidsindicatoren zijn opgenomen in alle P&C-producten. - Over deze beleidsindicatoren wordt in lijn met de gestelde beleidsdoelen gerapporteerd.
5. Op welke wijze maken de gemeenten (uitgesplitst naar de verschillende rollen) gebruik van indicatoren in de P&C-cyclus, in het bijzonder in de begroting, de tussentijdse rapportage(s) en de jaarstukken? - In hoeverre krijgt de raad op basis van de indicatoren de juiste, tijdige en voldoende sturingsinformatie om zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen? - In hoeverre gebruikt de raad deze sturingsmogelijkheden?	- De raad heeft een duidelijke richting geformuleerd hoe hij zijn kaderstellende en controlerende rol voor zich ziet en welke informatie daarvoor nodig is. - De raad gebruikt de indicatoren actief in zijn kaderstellende en controlerende rol. - De raad kan met de huidige indicatoren zijn controlerende en kaderstellende taak op een degelijke wijze uitvoeren. - Raadsleden hebben voldoende toelichting en informatie gekregen om de betekenis van de indicatoren en de daarmee verkregen inzichten te kunnen doorgronden en gebruiken. - De informatie wordt tijdig en volledig aangeleverd en bevat een meerjarenvergelijking. - Er wordt met de raad overlegd wat de beleidsdoelstellingen zijn, met welke indicatoren hierop

	gestuurd kan worden en op welke wijze hierop gemonitord dient te worden. De griffie, de raad, het college en de organisatie hebben afspraken gemaakt over het vaststellen en evalueren van de indicatoren.
Verbetermogelijkheden	
6. In hoeverre en op welke wijze kan de bruikbaarheid van de indicatoren worden verbeterd?	<i>Hiervoor is geen norm geformuleerd. Het antwoord op deze vraag vloeit voort uit voorgaande vragen.</i>
7. In hoeverre en op welke wijze kan het gebruik van indicatoren worden versterkt? a. Op welke wijze kan het ambtelijk apparaat de huidige werkwijze rondom de indicatoren zodoende versterken zodat zij de raad optimaal ondersteunt? b. Hoe kan de gemeenteraad zelf het gebruik van indicatoren doorontwikkelen?	<i>Idem.</i>

2.5 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is een combinatie van onderzoeksmethoden gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Deze triangulatie-aanpak omvat de volgende onderzoeksmethoden:

- Bureauonderzoek
 - documentenanalyse
- Veldwerk
 - vragenlijst onder raadsleden
 - interviews met ambtelijk en bestuurlijk betrokkenen
 - werkateliers met raadsleden

Onderstaand leggen we de verschillende onderzoeksmethoden nader uit.

2.5.1 Bureauonderzoek: documentenanalyse

Om inzicht te krijgen in de (huidige toepassing van de) indicatoren, zijn relevante documenten bestudeerd, waaronder de P&C-producten (zoals de begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening) aangaande begrotingsjaren 2022 tot en met 2024, procesbeschrijvingen rondom de totstandkoming van P&C-producten, het accountantsverslag 2022 en 2023, et cetera. Een overzicht van de gebruikte documenten is opgenomen in bijlage 1.

2.5.2 Veldwerk

Vragenlijst onder raadsleden

Om zo veel mogelijk raadsleden in staat te stellen een bijdrage aan het onderzoek te leveren zonder dat dit een grote tijdsbelasting vormt, is er een korte online vragenlijst onder alle leden van de gemeenteraden uitgezet (zie bijlage 2).

Onderwerpen die daarin aan de orde kwamen zijn:

- Waardering inrichting van de huidige informatievoorziening
- Toepassing van de indicatoren
- Oordeel over de toegepaste indicatoren
- Mogelijkheden en wensen ten aanzien van doorontwikkeling en verbetering

Interviews met ambtelijk en bestuurlijk betrokkenen

Informatie uit documenten gaat leven als deze in een gesprek door betrokkenen wordt toegelicht en wordt ingekleurd. Achtergronden worden dan duidelijk en de onderzoekers kunnen hun vragen stellen ter verheldering. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 3.

Werkateliers met raadsleden

Vervolgens is er een werkatelier met raadsleden georganiseerd. Het werkatelier was interactief en geeft inzicht in welke verbetermogelijkheden de raad ziet. Raadsleden zijn in de gelegenheid gesteld om hun ideeën en wensen kenbaar te maken ten aanzien van de sturingsmogelijkheden aan de hand van bestaande en/of nieuwe indicatoren.

2.5.3 Wederhoor

Conform de werkwijze van de GHR is allereerst de ambtelijke organisatie de mogelijkheid geboden voor een technische reactie, dat wil zeggen, een controle op feitelijke onjuistheden. Nadat deze zijn gecorrigeerd is het college de mogelijkheid geboden om op het aangepaste rapport, inclusief aanbevelingen, een bestuurlijke reactie te geven.

H3 | Aard en kwaliteit van de indicatoren

1. Hoe zijn de doelen zoals opgenomen in de P&C-documenten te duiden?
2. Van welke indicatoren (wettelijk verplicht en aanvullend vanuit de couleur locale van de gemeenten) maakt de gemeente Gouda gebruik?
3. In hoeverre geven de indicatoren inzicht in de activiteiten en doelrealisatie van de gemeente?
 - a. In hoeverre zijn de indicatoren goed geformuleerd?
 - b. In hoeverre zijn de indicatoren betrouwbaar?
 - c. In hoeverre zijn de indicatoren relevant?
 - d. In hoeverre zijn de indicatoren begrijpelijk?
 - e. In hoeverre zijn de indicatoren sturend voor de grootste opgaven van de gemeente?

Samenvattend

De verkiezingen van 2022 zijn in Zuidplas als kans aangegrepen om een nieuwe richting in te slaan door middel van een doelgericht coalitieakkoord en collegeprogramma. Dit is gedaan vanuit de nieuwe cyclus en vanuit de juiste politieke rollen en verantwoordelijkheden (opgavegericht sturen). Op basis van de 3W-systematiek zijn destijds doelen geformuleerd die, zo blijkt uit de interviews en de documenten, nog niet compleet zijn. De 3W-vragen zijn: Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat mag het kosten? Anders dan in de vorige programmabegrotingen, wordt er in de begroting van 2023-2026 gewerkt met de 'sporen- en programmastructuur' waarmee de gemeente aansluiting vindt op het coalitieprogramma op het niveau van de doelen. Vanaf 2023 zien we ook dat de doelen concreter worden geformuleerd, bijvoorbeeld door het gebruik van streefwaarden.

Aan het begin van de onderzoeksperiode (2022) valt op dat de, middels de DIN-systematiek, geformuleerde doelen en indicatoren hebben geleid tot een teveel aan indicatoren. DIN staat voor doelen-inspanningen-netwerk. In de begroting van 2022 waren dit er 100 (exclusief de door het BBV verplicht gestelde indicatoren). Dit illustreert het belang van een afgewogen selectie, zodat de relevantie behouden blijft en de indicatoren effectief bijdragen aan het monitoren van de voortgang richting de doelen. Daarnaast is zichtbaar dat in de begrotingen in de periode 2022-2024 afwisselend wordt gesproken over effectindicatoren en prestatie-indicatoren. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat hier een weloverwogen beslissing onder ligt.

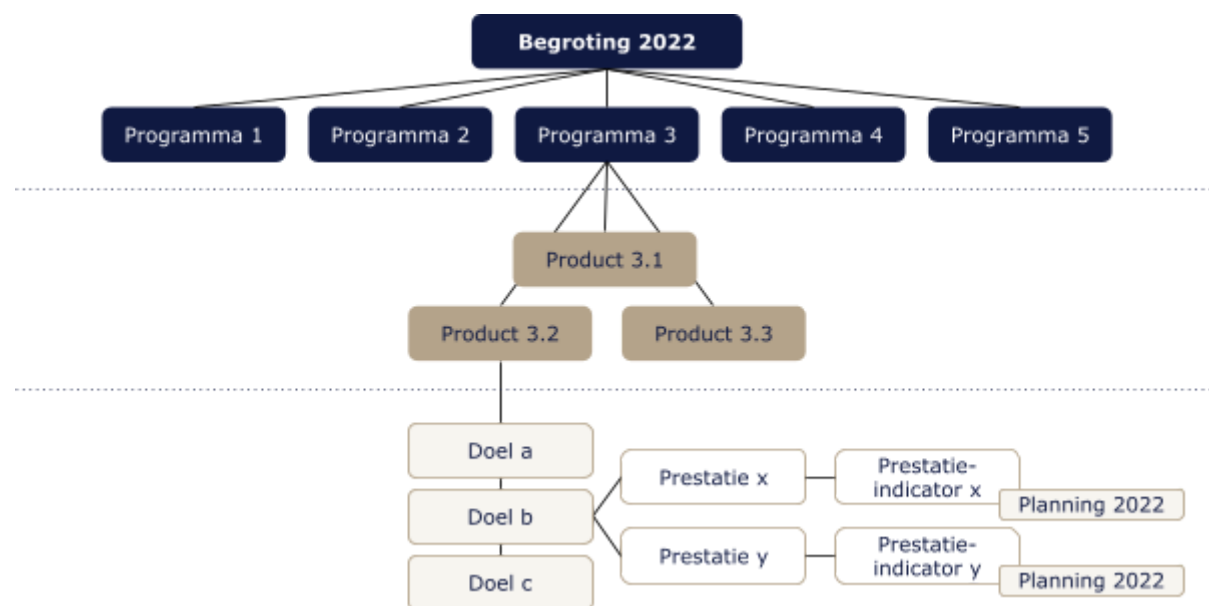
Alhoewel er met het gebruik van deze methode en met de komst van het huidige coalitieprogramma een grote stap is gezet in het verder uitwerken van de visie, geeft de organisatie inmiddels terug dat het coalitieakkoord als basis te gedetailleerd is geweest. Daar waar er nu ook inspanningen zijn beschreven, biedt het akkoord een betere basis wanneer het enkel focust op het niveau van ambities.

3.1 De doelen in de begroting

De begrotingen van de gemeente Zuidplas over de periode 2022-2024 starten alle drie met dezelfde financiële samenvatting. In ieder begrotingsdocument is een visualisatie opgenomen met de begroting van dat betreffende jaar in één overzicht. Daarin is een reeks aan algemeen geformuleerde doelen voor dat jaar ondergebracht.

De doelstellingen zoals opgenomen in de begrotingen zijn, zoals hierboven geduid, ingegeven vanuit een politieke bril en op basis van de 3W-systematiek geformuleerd.⁷ Uit het gesprek met de raad blijkt dat de organisatie destijds in gesprek was gegaan met de gemeenteraad over de koers die de gemeente wilde varen. Daarna zijn de uiteindelijke indicatoren opgesteld door de ambtelijke organisatie. In de interviews wordt bevestigd dat deze doelstellingen niet compleet zijn, alle 'on going' zaken missen bijvoorbeeld, maar de doelen bevatten wel de zaken waar het college mee aan de slag wil. De begrotingen uit de onderzoeksperiode (2022-2024) zijn op hoofdlijnen gelijk opgebouwd en bestaan uit vijf programma's met twee tot vijf producten per programma. In de begroting 2022-2025 is gewerkt met prestatie-indicatoren.⁸ De visuele weergave van de opbouw van de begroting is hieronder weergegeven (figuur 4).

Figuur 4 Visualisatie opbouw begroting 2022



⁷ De 3W-vragen (Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat mag het kosten?) zijn vastgelegd in het Besluit begroting en verantwoording. In sommige gevallen wordt een vierde W-vraag toegevoegd: Wie zijn daarbij betrokken?

⁸ Gemeente Zuidplas Programmabegroting 2022-2025.

Naast de algemene doelen zijn er in de begroting op het productniveau eveneens doelen geformuleerd. Doorgaans zijn deze kwalitatief en vrij algemeen van aard. Een voorbeeld is product 1.1 Bestuur, organisatie en participatie: *Het optimaal ondersteunen van een transparant verbindend bestuur bij het streven naar een inclusieve en toekomstbestendige gemeente, waar inwoners, ondernemers, organisaties en werknemers betrokken en tevreden zijn.* Ondanks dat het mist aan concreetheid, sluiten de doelen wel goed aan op de producten waar ze onder vallen.

Nieuwe coalitieperiode

Het coalitieakkoord voor de periode 2022-2026 is vertaald naar een concreet collegeprogramma en is geïntegreerd in de P&C-documenten.⁹ Het was de wens van zowel de organisatie als het college om een programma te ontwikkelen dat meer gericht is op specifieke doelen en de beoogde effecten met als doel om ruimte, flexibiliteit en wendbaarheid in te brengen in datgene wat de komende vier jaar op de organisatie af komt. Er is gewerkt aan een doelgericht programma, waarbij eerst de doelen zijn vastgesteld en vervolgens de inspanningen zijn beschreven die nodig zijn om deze doelen te realiseren. In het verleden werden inspanningen vaak ten onrechte als doelstellingen gezien.

De verkiezingen van maart 2022 zijn als kans aangegrepen om vanuit de nieuwe cyclus vanuit de juiste politieke rollen en verantwoordelijkheden (opgavegericht sturen) de gemeente Zuidplas nieuwe richting te geven door middel van een doelgericht coalitieakkoord en collegeprogramma.

Anders dan in de vorige programmabegroting, wordt er in de begroting van 2023-2026 gewerkt met de 'sporen- en programmastructuur' waarmee de gemeente aansluiting vindt op het coalitieprogramma op het niveau van de doelen.^{10 11} Die koppeling is ook visueel gemaakt in de begroting. De structuur is nu als volgt: ambitie, doelstelling, effectindicator en inspanning.

Alhoewel de doelen per product wederom kwalitatief en weinig concreet zijn geformuleerd, is het verschil in mate van concreetheid van de onderliggende doelen en indicatoren ten opzicht van de vorige begroting groot; er wordt gewerkt met streefwaarden (aantallen of percentages), er worden doelgroepen beschreven en er wordt verder gekeken dan enkel 2023 als boekjaar. Meer hierover in paragraaf 3.3.

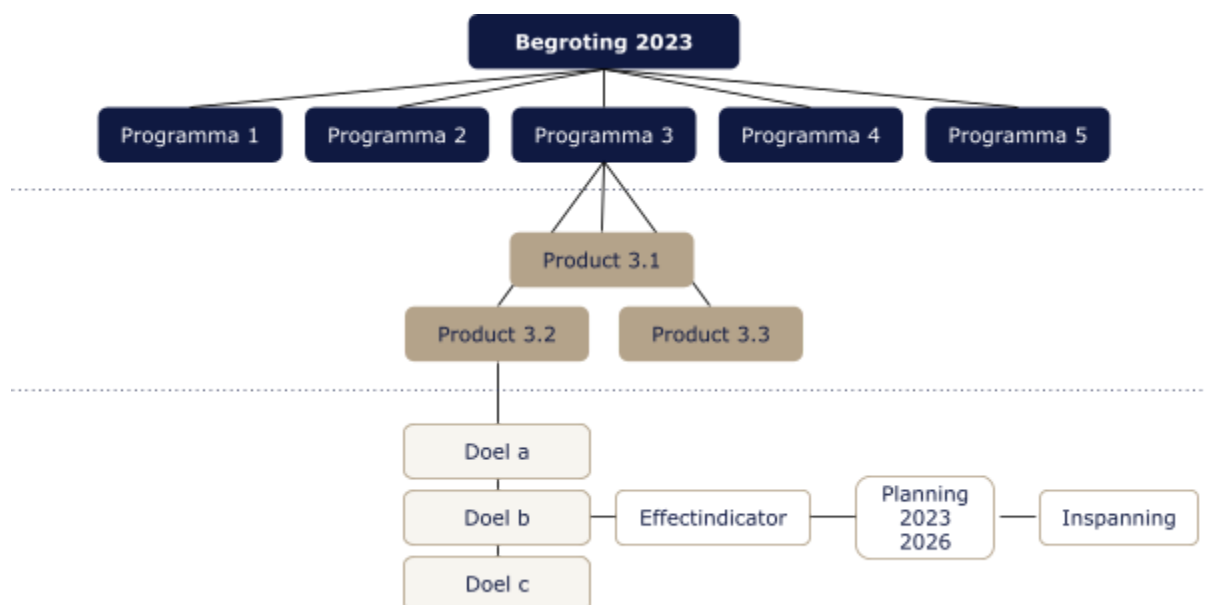
⁹ In de gemeente Zuidplas heeft het collegeprogramma de steun van een deel van de oppositiepartijen, daarmee heeft het meer de vorm van een raadsprogramma gekregen.

¹⁰ Gemeente Zuidplas Programmabegroting 2023-2026.

¹¹ De sporen- en programmastructuur is niet overleefd gebleven toen bleek dat deze werkwijze financieel onhaalbaar was. Zuidplas heeft toen weer de programmastructuur gehanteerd.

Figuur 5

Visualisatie opbouw begroting 2023



Voor de begroting van 2024 geldt dat dezelfde inrichting als voor 2023 is gehanteerd.¹² De doelen (of doelstellingen zoals ze in de begroting zijn genoemd) zijn helder geformuleerd. Zelfstandig zijn ze goed leesbaar, concreet en lijken ze passend bij het product. Tezamen met de effectindicator(en) worden ze nog concreter. Een goed voorbeeld is programma 3 Maatschappelijk domein. Onder product 3.3 Cultuur is één van de doelstellingen als volgt geformuleerd: *Medio 2026 is het aantal deelnemers aan culturele activiteiten gestabiliseerd met 70% op basis van het panelonderzoek cultuur. De tevredenheid over het culturele activiteiten aanbod is gestabiliseerd*. Dit doel is SMART geformuleerd en is daarmee een voorbeeld van een goed te duiden doelstelling.¹³

3.2 Indicatoren in de begroting

Voor de financiële, door het BBV verplicht gestelde indicatoren geldt dat Zuidplas deze verwerkt in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.¹⁴ Deze paragrafen zijn gewijd aan de financiële thema's van de begroting. Deze vijf indicatoren komen dus boven op de door de gemeente gekozen indicatoren in de programma's. De door de gemeente gekozen indicatoren in de begroting 2024, zijn opgenomen in bijlage 4.

In de meeste gevallen is er in de begroting 2024 per doelstelling, al dan niet naast de indicator, ook een inspanning geformuleerd.

¹² Gemeente Zuidplas Programmabegroting 2024-2027.

¹³ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

¹⁴ Structurele exploitatieruimte, belastingcapaciteit, weerstandsvermogen, solvabiliteit en grondexploitatie.

3.3 Zicht op doelrealisatie

Door middel van het specificeren van (product)doelstellingen naar indicatoren, kan een gemeentelijke organisatie grip krijgen op voortgang en sturen op haar eigen visie. Voor de gemeente Zuidplas geldt in algemene zin dat de organisatie groeit en dat daarmee de behoefte aan sturing ook is gegroeid.

Sturing

Zoals in paragraaf 3.1 benoemd is het coalitieprogramma aangegrepen als moment hierin verder te professionaliseren. Het college van Zuidplas heeft gebruikgemaakt van de Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN)-systematiek. Met deze werkwijze wordt, vanuit de algemene doelen, bepaald welke inspanningen nodig zijn om de doelstelling te realiseren. Alhoewel er met het gebruik van deze methode en met de komst van het huidige coalitieprogramma een grote stap is gezet in het verder uitwerken van de visie, geeft de organisatie inmiddels terug dat het coalitieakkoord te gedetailleerd is. Daar waar een dergelijk akkoord normaal gesproken op basis van de visie kaders (lees doelstellingen) meegeeft, geeft het huidige akkoord ook inspanningen mee.

Op het moment dat er inspanningen worden geformuleerd, ontstaat er direct ook een verantwoordelijkheid bij degene in de organisatie die uitvoering geeft aan die inspanningen. Het vraagt van medewerkers dat zij ook actief bij het management gaan aangeven wanneer een geformuleerde inspanning onvoldoende werkt. Tegelijkertijd geldt dat het behalen van een doel of de vraag of een inspanning hieraan bijdraagt, vaak subjectief is. Uit de interviews blijkt dan ook dat dit veel vraagt van de handelingsbekwaamheid van medewerkers en dat dit gesprek nu te weinig plaatsvindt. Uit de praktijk blijkt dat het gesprek over het wel of niet volstaan van een inspanning of doelstelling, nu vooral wordt gevoerd in de gemeenteraad.

Formulering en begrijpelijkheid

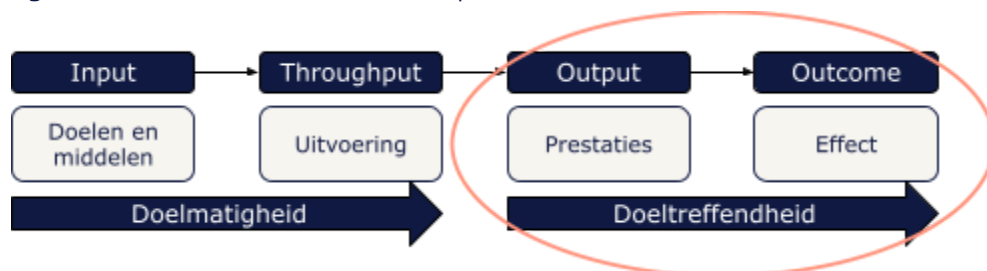
Daar waar in de begroting 2022 nog gesproken werd over prestatie-indicatoren, wordt in de begroting 2023 en verder gesproken over effectindicatoren. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat hier een weloverwogen beslissing onder ligt, dat beeld wordt bevestigd door de gemeenteraad. Het resultaat is wel dat deze termen nu door elkaar worden gebruikt.

In de basis geldt dat prestatie-indicatoren iets zeggen over de output; wat is er gepresteerd? Doorgaans liggen de prestatie-indicatoren in lijn met beleidsdoelstellingen. Een effectindicator daarentegen zegt iets over wat het resultaat van die prestatie is: wat is de impact van de presentatie op de samenleving of op de organisatie (outcome)? Deze verhouding is visueel gemaakt in figuur 6.

De gemeenteraad geeft aan dat de indicatoren tot en met de begroting van 2024 met name over de in- en output gaan. In de vragenlijst is de wens uitgesproken om de prestatie en het effect meer aan elkaar te verbinden om de integraliteit van inspanningen zichtbaar te maken.

Figuur 6

Visualisatie output versus outcome



In de begroting van 2024 is een effectindicator opgenomen die, op basis van bovenstaande toelichting, eigenlijk een prestatie-indicator had moeten zijn. Het gaat hierbij om het aantal deelnemers van culturele activiteiten: *Hierbij is de realisatie in 2019 (79%) afgezet tegen de begroting medio 2026 (groter of gelijk aan 70%).*

Uit deze toelichting op het verschil tussen de type indicatoren blijkt ook dat het werken met effectindicatoren veel meer van de organisatie vergt: enerzijds moeten de juiste prestatie-indicatoren ingebed zijn in de werkwijze van de gemeente en anderzijds moet goed in beeld worden gebracht welke factoren er, misschien wel buiten de invloedssferen van de gemeente om, eveneens van invloed zijn op de effecten.

Maatschappelijk rendement gebiedspaspoorten

Een voorbeeld waarin de gemeente Zuidplas succesvol is in het inzichtelijk maken van de effecten van projecten is rondom drie projecten in de ruimtelijke ordening (de zogenaamde gebiedspaspoorten):

1. Rondje Moerkapelle
2. Dorpshuis Op Moer
3. Voormalige schoollocatie Rehobothschool

De drie voorgestelde investeringen leveren onderstaand maatschappelijk rendement op. Dat wil zeggen dat voor iedere geïnvesteerde euro er bijvoorbeeld in het Rondje Moerkapelle indirect 1,68 euro wordt terugverdiend in de maatschappij.

Investering	Euro	Maatschappelijk rendement
Rondje Moerkapelle	230.000	1,68
Dorpshuis Op Moer	120.000	1,08
Voormalige schoollocatie Rehobothschool	700.000	2,87

Relevantie

Het borgen van de relevantie van indicatoren vereist dat ze nauw aansluiten op de gestelde doelen, meten wat ze moeten meten en dat het aantal indicatoren beheersbaar blijft. Te veel indicatoren kunnen het overzicht en de focus vertroebelen. Een voorbeeld hiervan is de begroting van 2022, waarin 100 prestatie-indicatoren zijn opgenomen; gemiddeld twintig per programma en acht per product. Dit illustreert het belang van een afgewogen selectie, zodat de relevantie behouden blijft en de indicatoren effectief bijdragen aan het monitoren van de voortgang richting de doelen.

In de begrotingen zitten doelstellingen en indicatoren die heel passend zijn. Ook zijn er indicatoren gekozen die, met de kennis van vandaag, niet blijken te passen omdat ze te veel geformuleerd zijn als inspanning of te beperkt zijn als weergave van de werkelijkheid. De organisatie geeft ook aan dat dit een 'work in progress' is tussen college en gemeenteraad.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van indicatoren hangt sterk af van hoe SMART ze zijn geformuleerd, wat zorgt voor duidelijkheid en eenduidigheid. Een goed voorbeeld is de werkwijze in de begroting van 2023 waarin wordt gewerkt met nulmetingen en doelen, waarbij resultaten vaak in percentages worden weergegeven, zoals een minimale bekendheid van 65% met mantelzorgondersteuning. Daarnaast zijn de inspanningen en bijbehorende kosten vastgelegd om de gestelde doelen te bereiken. Toch zijn sommige indicatoren, afhankelijk van hoe abstract de doelstelling is, moeilijk SMART te maken.

Opvallend is dat in de begroting 2023 bij enkele producten (bijvoorbeeld bij 3.2 Onderwijs, bij 4.2 Ruimtelijke ordening en vergunningverlening en bij 4.3 Economie) helemaal geen indicatoren zijn opgenomen. De bij de doelstelling horende inspanningen zijn daarentegen wel benoemd. De koppeling tussen doelen, indicatoren en inspanningen is een aandachtspunt.

Omdat deze inspanningen wisselend concreet en algemeen zijn geformuleerd, is het voor de gemeenteraad minder makkelijk om zijn controlerende rol uit te voeren op basis van slechts de toegezegde inspanning. Uit de interviews met onder andere de raadsleden blijkt ook dat het voor sommige domeinen, zoals het Sociaal Domein, in de praktijk lastig is om doelen en indicatoren SMART te formuleren. Dit verklaart mogelijk de bevinding dat dus niet alle producten zijn voorzien van indicatoren.

Daarnaast speelt op enkele indicatoren ook dat de juiste data niet tijdig voorhanden zijn of dat hetgeen inzichtelijk gemaakt moet worden moeilijk te meten blijkt te zijn. In sommige gevallen bestaat er ook een afhankelijkheid van derden, zoals de GGD die bijvoorbeeld de cijfers slechts eens per vier jaar beschikbaar stelt. Hierin is de invloedssfeer van de gemeente dus beperkt.

Enkele voorbeelden uit de begroting 2024 zijn:

- Voor de doelstelling die betrekking heeft op elektrisch laden is tussendoor geen informatie voorhanden m.b.t. de gekozen indicator waardoor je dus niet weet of je als gemeente op koers ligt. Dan kun je dus ook niet sturen. Frequent beschikbare informatie is een eis voor een goede indicator.
- Er is geen nulmeting bij woonaanbod en dan kun je dus ook niet in gesprek gaan met het college over wat het college heeft gedaan om het betreffende doel te realiseren.
- Servicenormen zijn in 2023 geïntroduceerd, maar deze zijn heel lastig te meten. Voor de begroting 2025 is aangegeven dat deze indicator afgevoerd gaat worden.

De eigen dataregistratie van de gemeente Zuidplas is, zo blijkt uit interviews, steeds beter op orde. Met name in het sociaal domein is hierin nog wel een slag te maken. Zoals eerder ook geconcludeerd, wordt door de gemeente erkent dat veel thema's binnen dit domein ook moeilijker te monitoren zijn, anders dan de meeste thema's in het fysieke en het veiligheidsdomein waar het vaak om kwantitatieve/ harde indicatoren gaat. Daar waar mogelijk worden er combinaties van harde en zachte indicatoren gebruikt.

H4 | Sturen op indicatoren

4. In hoeverre wordt er op een juiste en consequente manier verantwoording afgelegd over de indicatoren in de P&C-cyclus?
5. Op welke wijze maakt de gemeente (uitgesplitst naar de verschillende rollen) gebruik van indicatoren in de P&C-cyclus, in het bijzonder in de begroting, de tussentijdse rapportage(s) en de jaarstukken?
 - a. In hoeverre krijgt de raad op basis van de indicatoren de juiste, tijdige en voldoende sturingsinformatie om zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen?
 - b. In hoeverre gebruikt de raad deze sturingsmogelijkheden?

Samenvattend

De gemeente gebruikt indicatoren niet alleen in P&C-documenten, maar ook in andere beleidsdocumenten, waarbij de integraliteit tussen deze verschillende documenten en de P&C-documenten nog verbeterd kan worden. In P&C-stukken worden indicatoren doorgaans beknopt geformuleerd, terwijl beleidsdocumenten ruimte bieden voor een bredere uitwerking, met de P&C-documenten als leidraad voor het geheel. Hoewel er binnen de organisatie steeds meer aandacht is voor het werken met indicatoren, is het belangrijk dat dit structureel wordt verankerd. De zomer- en najaarsnota 2023 laten zien dat een structuur is gekozen die aansluit bij de begroting, wat zorgt voor herkenbaarheid en consistentie in de opzet.

In de afgelopen periode is nagedacht over hoe het college en de ambtelijke organisatie effectief kunnen samenwerken op het gebied van doelen en indicatoren, wat een belangrijke pijler is geweest voor de ingezette ontwikkeling. Tegelijkertijd blijft het voor beleidsmakers een uitdaging om met indicatoren om te gaan, omdat resultaten soms lastig te vangen zijn in indicatoren of omdat relevante data moeilijk beschikbaar zijn om resultaten te duiden. Het gesprek met de raad over doelen en indicatoren vindt nog beperkt plaats, waarbij raadsleden aangeven dat de integraliteit tussen doelstellingen, indicatoren en bepaalde resultaten ontbreekt; het gesprek richt zich vaak slechts op de indicatoren zelf. Daarnaast wijst de praktijk uit dat raadsleden meer waarde hechten aan de zomernota dan aan de jaarrekening, terwijl juist de jaarrekening van cruciaal belang is voor de controlerende rol van de raad.

4.1 Verantwoording over de indicatoren

Het gebruik van indicatoren in de gemeente Zuidplas beperkt zich niet tot de P&C-cyclus, ook op andere plekken en in andere typen rapportages komen de indicatoren terug. De interviews bevestigen het beeld uit het documentenonderzoek dat de integraliteit tussen de verschillende stukken waarin wordt gewerkt met indicatoren een kans is die nog niet helemaal wordt benut. Het is daarbij goed om te realiseren dat het gebruikelijk is dat de indicatoren in de P&C-stukken beknopt zijn geformuleerd, in de beleidsdocumenten is er ruimte voor een bredere uitwerking. In gesprekken over deze integraliteit is het thema verbonden partijen aangehaald als voorbeeld.

P&C als leidraad

De geïnterviewden geven aan dat het dagelijks werk nog niet volledig is afgestemd op de P&C-documenten, hoewel er al met jaarplannen wordt gewerkt, die nog verder ontwikkeld moeten worden. Medewerkers moeten volgens de respondenten bewuster nadenken over hun bijdrage aan de doelen en hierover in gesprek gaan. Daaraan wordt gewerkt door bijvoorbeeld de A3-werkwijze toe te passen om doelstellingen naar jaarplannen te vertalen waarin ook rekening wordt gehouden met de capaciteitsvraag. De geïnterviewden zien een grote kans op meer consistentie en eenduidigheid in de begroting. Ondanks een format voor de uitlijning van doelen en indicatoren, zitten verschillende domeinen in verschillende ontwikkelingsfasen en soms worden inspanningen ten onrechte geformuleerd als effectindicatoren. Dit alles wordt gezien als een gezonde zoektocht die nog gaande is.

Tussenrapportages

Op basis van de zomer- en najaarsnota 2023 concluderen we dat gekozen is voor een structuur die aansluit bij de begroting. Dit helpt bij de herkenning en biedt consistentie in de opzet. Beide nota's richten zich op de verantwoording, zowel wat betreft de doelstellingen (wat men wil bereiken) als de inspanningen (wat er concreet is gedaan). Deze verantwoording is voornamelijk kwalitatief, maar waar mogelijk wordt ook kwantitatief verantwoording afgelegd. Een voorbeeld hiervan is de verantwoording op basis van de quickscan die in het voorjaar van 2023 is uitgevoerd in het kader van product 1.1 (Bestuur, organisatie en participatie), waarbij dus wél kwantitatieve data worden gebruikt.

Daarnaast wordt in beide nota's gereflecteerd op de voortgang door middel van de effectindicatoren. Dit biedt inzicht in de mate waarin de doelen worden behaald en helpt om de voortgang te evalueren en te sturen.

4.2 Gebruik van indicatoren per rol

Gemeenteraad

Waarde van de P&C-producten

Raadsleden kennen meer gewicht toe aan de zomernota dan aan de jaarrekening, terwijl de jaarrekening voor de controlerende rol van de raad heel belangrijk is. De jaarstukken en zomernota worden besproken in dezelfde raadsvergadering. De griffier denkt nu met de raad na over wat de juiste manier is om de jaarstukken te behandelen, wellicht tijdens een aparte tafeltjesavond. Maar koppeling aan de zomernota kan wenselijk zijn. Controleren is makkelijker dan kaderstellen voor de raad. Met name het controleren van de inspanningen, het controleren van de bijdrage van inspanningen aan het doel is minder makkelijk. Het gesprek over kaderstellen is een uitdagend gesprek. Er was een discussie over menstruatiearmoede in de raad. Hier was geen aandacht voor in het armoedebeleid, dus waren er ook geen middelen beschikbaar. Vervolgens is de koppeling aan een bredere doelstelling een zoektocht. Deze discussie over koppeling aan doelstellingen moet gevoerd blijven worden. Er is een spanningsveld tussen de kaderstellende rol van de raad en de uitvoering door het college, waarbij ook partijpolitiek een rol speelt. Hoewel er een breed gedragen programma is, voelt de oppositie zich soms onvoldoende gehoord, ondanks hun steun voor het coalitieakkoord. Een motie van wantrouwen op 10 september 2024 haalde het echter niet.

Raadsleden denken dan ook verschillend over wat kaderstellen en wat controleren is. Het traject waar de gemeente in zit moet helpen om dit gesprek strakker te voeren. Van doelstellingen naar benodigde middelen (geld en capaciteit). De wethouder put hoop uit de wijze waarop er over de meest recente begroting is gesproken in de raad, dit was een heel volwassen debat.

Raadswerkgroep

De gemeente Zuidplas kende tot de zomer van 2022 een 'werkgroep doorontwikkeling P&C'. In haar raadsvoorstel van juni 2022 adviseerde de werkgroep het volgende:

- Integreer de drie W-vragen in de programma's. Zichtbaar is dat hier steeds meer structureel gebruik van wordt gemaakt.
- Vergroot de vindbaarheid van de relevante kaderstellende stukken door de toepassing van hyperlinks. Op basis van dit onderzoek concluderen we dat deze kans nog niet (optimaal) is benut.
- Zorg dat de stukken compact blijven, voorkom dubbele stukken en beperk de omvang van de tekst tot alleen het belangrijkste. Uit dit onderzoek is niet duidelijk geworden of de gemeenteraad van mening is dat dit is opgevolgd.
- Hanteer dezelfde volgorde en opbouw van de begroting in de bestuurlijke samenvatting.
- Organiseer voorafgaand aan de tafeltjesavonden een bijeenkomst waarbij de ambtelijke organisatie de raad helpt met het lezen van de stukken. Uit dit onderzoek is niet duidelijk geworden of dit advies is opgevolgd. Tegelijkertijd is het de vraag of de oplossing niet moet zijn dat de stukken begrijpelijker worden zodat deze tussenstap niet (meer) nodig is.

Na het uitbrengen van het advies is de werkgroep opgeheven.

In gesprek met het college

Uit de interviews blijkt dat het gesprek met de raad over doelen en indicatoren nog te weinig plaatsvindt. Het begint met beleidsstukken waarin doelen en indicatoren al een plek moeten krijgen. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gesproken over grip op verbonden partijen dan resulteert het gesprek met de raad erin dat de wethouder of directeur tweemaal per jaar een toelichting moet komen geven. Ook in die toelichting zouden de doelen het vertrekpunt moeten zijn, zo zegt de raad.

Het gesprek over P&C documenten gaat nog te vaak over wat je wel of niet meer gaat doen (activiteiten) en gaat te weinig over de grote lijnen. Het vraagt nog wel de nodige gesprekken, doordenking en handreikingen, maar de wethouder is hoopvol over de rol van de raad hierin. Het mag gaan over de details in de raad, dat geeft niet want dat is ook hetgeen de inwoner bezighoudt, maar vervolgens moet je dat inbedden in de bredere context en koppelen aan je doelen (bijvoorbeeld een losse stoeptegel koppelen aan het onderhoudsniveau van de openbare ruimte).

Uit gesprekken met de organisatie blijkt dat de gemeenteraad bijvoorbeeld tijdens tafeltjesavonden geregeld het gesprek aangaat over de actualiteit en betekenis van indicatoren, met name in het sociaal domein. De raad zelf ziet dat anders en geeft aan op dergelijke momenten vooral over de inhoud van de doelen en indicatoren in gesprek te zijn. Zowel de organisatie als de gemeenteraad concludeert dat het gesprek hierover nog beter gevoerd kan worden. Met name over hoe de indicatoren bijdragen aan het realiseren van doelen. Naast tafeltjesavonden zijn er programmacommissies (maandelijks) en die worden vaak goed bezocht. Tijdens deze bijeenkomsten, zo geeft de raad aan, wordt het gesprek wel gevoerd over indicatoren in relatie tot verbonden partijen.

Ambtelijke organisatie en college

Bij de totstandkoming van de P&C-producten wordt gewerkt met programmaleiders die coördineren voor de andere schrijvers. Ook is er iemand voor de overall-coördinatie. Er wordt input opgehaald bij wethouders en de ambtelijke organisatie. Een laatste check vindt plaats door de concerncontroller, het afdelingshoofd financiën en de overall-coördinator.

In de vorige periode is onder leiding van de gemeentesecretaris nagedacht over hoe je als organisatie en college goed kunt samenwerken. Dit is een van de belangrijke pijlers geweest. Als bestuur moet je richting geven zodat de organisatie aan de slag kan. De organisatieontwikkeling en bestuurlijk-ambtelijke samenwerking waren daarmee de aanleiding voor de ontwikkelingen in de P&C-cyclus. Zuidplas zit in eenzelfde zoektocht als andere gemeenten. Als beleidsmaker kun je niet altijd alles vatten in indicatoren. De zoektocht is van alle tijden, maar daarmee nog altijd belangrijk om voort te zetten. Uit de interviews blijkt wel dat er kansen worden gezien in het standaard evalueren van bestaande indicatoren en het eventueel inpassen van nieuwe indicatoren bij ieder nieuw beleids- of visiestuk. Het gesprek hierover biedt alleen al kansen om bewust terug te blikken en vooruit te kijken. En om meer datagedreven te werken.

De visie van BMC op datagedreven werken

Datagedreven werken is geen eenduidig begrip. Het gaat over de gegevens zelf, de procedures die erbij horen en om de veranderingen die data in de samenleving teweegbrengen. Nieuwe vraagstukken, nieuwe oplossingen. Wat wil je weten van inwoners, in welke omstandigheden of ontwikkelingen en hoe verzamel je die gegevens? Hoe wil je die gegevens gebruiken in de processen om beleid te maken of te evalueren en hoe bescherm je tegelijkertijd die gegevens tegen misbruik? Welke rol kun je - als overheid - nemen om de vrijheid van individu en samenleving niet te beknotten? Hoe stuur je daarbij niet alleen op feiten maar ook op beleving en gevoel? En: hoe kun je als gemeentelijke organisatie werken aan een fitte gemeentelijke organisatie met behulp van data?

Tijdens bijeenkomsten zoals de tafeltjesavonden krijgt de ambtelijke organisatie veel vragen over zowel de verplichte als de eigen indicatoren. In het werkatelier hebben raadsleden aangegeven het als kans te zien om, voor deze bijeenkomsten, de meest recente data ter beschikking te hebben zodat het gesprek over de data en de achterliggende ontwikkelingen goed gevoerd kan worden. In de huidige situatie, zo geven zij aan, komt het geregeld voor dat de meest recente data worden nagestuurd. Daarnaast is het zinvol om expliciet stil te staan bij de door het BBV verplicht gestelde indicatoren. Uit de interviews blijkt dat hier nog altijd veel onduidelijkheid over heerst. Geconstateerd is dat de verplichte indicatoren niet zijn gekoppeld aan doelstellingen, of dit bijdraagt aan de onduidelijkheid, wijst dit onderzoek niet uit.

Bijlage 1 | Bestudeerde documenten

2022

- Gemeente Zuidplas jaarstukken 2022
- Gemeente Zuidplas najaarsnota 2022
- Gemeente Zuidplas programmabegroting 2022-2025
- Gemeente Zuidplas zomernota 2022

2023

- Gemeente Zuidplas jaarstukken 2023
- Gemeente Zuidplas najaarsnota 2023
- Gemeente Zuidplas programmabegroting 2023-2026
- Gemeente Zuidplas zomernota 2023

2024

- Gemeente Zuidplas programmabegroting 2024-2027

Overig

- Projectopdracht Doelgericht collegeprogramma 09062022
- A23.001657 Projectplan P&C - Producten 2024
- Getekend Rv Advies werkgroep dóórontwikkeling P&C
- Maatschappelijk rendement - gebiedspaspoort Zevenhuizen
- Maatschappelijk rendement bij het Gebiedspaspoort Moerkapelle
- Opdrachtformulering Projectopdracht - Opgavegericht (be)sturen Z21.003688

Bijlage 2 | Respondenten

- Clustermanager financiën
- Concerncontroller
- Team P&C
- Portefeuillehouder financiën/verantwoordelijk wethouder

Bijlage 3 | Vragenlijst raadsleden

De vragen in deze vragenlijst zijn een eerste verkenning. In een interactief werkatelier met uw raad in het kader van het rekenkameronderzoek naar sturen op indicatoren wordt dieper met u het gesprek aangegaan, mede aan de hand van de antwoorden op de vragen in deze vragenlijst. Deze vragenlijst bevat de volgende onderdelen:

- Informatieverstrekking aan de gemeenteraad.
- Inhoudelijke toepassing van de indicatoren.

Informatieverstrekking aan de gemeenteraad

1. Kunt u aangeven in hoeverre u op de hoogte bent van de indicatoren waarop wordt gerapporteerd in P&C-producten van uw gemeente?
 - ☐ Ik ben goed op de hoogte en maak veel gebruik van de verstrekte informatie
 - ☐ Ik ben op de hoogte, maar ik werk hier in beperkte mate mee
 - ☐ Ik moet mij nog inwerken en weet nog te weinig van de indicatoren
 - ☐ Weet niet/geen mening
2. Kunt u enkele voorbeelden noemen van indicatoren waarop wordt gerapporteerd in de P&C-producten?
 - ☐ Ja, te weten:
 - ☐ Nee
3. Wanneer maakt u in het bijzonder gebruik van de beleidsindicatoren (meerdere antwoorden mogelijk)
 - ☐ Bij de voorbereiding van bijna alle commissie- en raadsvergaderingen
 - ☐ Bij de bespreking van de gemeentebegroting
 - ☐ Bij de bespreking van de jaarstukken
 - ☐ Bij de bespreking van bestuursrapportages
 - ☐ Op andere momenten
 - ☐ Weet niet/geen mening
4. In welke mate hecht u waarde aan de informatie gerelateerd aan de indicatoren?
 - ☐ Veel waarde
 - ☐ Geringe waarde
 - ☐ Weinig waarde
 - ☐ Weet niet/geen mening

Inhoudelijke toepassing van de indicatoren

5. Hoe beoordeelt u de kwaliteit (compleetheid, juistheid, actualiteit, integraliteit e.d.) van de rapportages op basis van de indicatoren?

- ☐ De informatie stelt mij in staat duidelijke kaders te stellen en te sturen op beleidsdoelen
- ☐ De informatie geeft mij goed inzicht in het reilen en zeilen van mijn gemeente
- ☐ De informatie stelt mij in staat mijn achterban goed te informeren
- ☐ De informatie is onvoldoende
- ☐ Weet niet/geen mening

6. Is naar uw oordeel de kwaliteit van de verstrekte informatie middels de indicatoren de afgelopen jaren veranderd en zo ja, hoe?

- ☐ De kwaliteit is sterk verbeterd
- ☐ De kwaliteit is hetzelfde
- ☐ De kwaliteit is verslechterd
- ☐ Weet niet/geen mening

Kunt u uw antwoord toelichten?

7. Zijn er bepaalde (beleids)indicatoren aan te wijzen die u mist in de informatie die u ontvangt via de P&C-cyclus? Zo ja, kunt u aangeven welke indicatoren en waarom?

- ☐ Ja, te weten:
- ☐ Nee

8. Zijn er algemene thema's aan te wijzen waar u in het bijzonder meer/aanvullende informatie over zou willen als het gaat om de informatieverstrekking middels de indicatoren?

9. Zijn er algemene thema's aan te wijzen waar u in het bijzonder op zou willen sturen door middel van indicatoren daar waar dit in de huidige situatie niet of onvoldoende mogelijk is?

10. Heeft de gemeenteraad voldoende tijd om de informatie die via de P&C-cyclus wordt aangeboden, te behandelen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet/geen mening

11. Op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 10 (zeer tevreden): In hoeverre bent u tevreden over de huidige inzet van de indicatoren?
12. Wat gaat er goed?
13. En wat kan volgens u beter?
14. Heeft u nog andere opmerkingen of suggesties over het onderwerp van deze vragenlijst? Dan kunt u deze hieronder kwijt.

Bijlage 4 | Indicatoren begroting 2024

Wat willen we bereiken?	Indicatoren
Programma 1: Bestuur en organisatie	
De huidige gemeentelijke schriftelijke communicatie is 80% op B2-niveau en 20% op B1-niveau. Op de gemeentelijke website is de verhouding 61% op B2-niveau en 35% op B1-niveau. Gedurende het collegeprogramma 2022-2026 blijft dit communicatieniveau gehandhaafd.	• Communicatie B1-niveau (schriftelijk), realisatie 2022 20%, begroting 2026 20%. • Communicatie B1-niveau (website), realisatie 2022 35%, begroting 2026 35%.
1. Vanaf 2023 wordt bij alle initiatieven, plannen en projecten van de gemeente het Kader Participatie toegepast, zodat dit een vast onderdeel is van het proces. 2. Vanaf 2024 wordt bij alle initiatieven die niet vanuit de gemeente worden gestart, de initiatiefnemer gewezen op het gebruik van de handreiking participatie bij ruimtelijke initiatieven. De gemeente vereist van alle initiatiefnemers gebruik van deze handreiking en een participatieverslag.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. Uiterlijk 1-1-2025 voldoet Zuidplas volledig aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). 2. Vanaf medio mei 2023 start de bewustwordingscampagne binnen de organisatie. 3. Het werken aan de bewustwording van informatieveiligheid is als continu proces in de organisatie geborgd vanaf medio mei 2023. 4. De AVG kent 5 niveaus van volwassenheid. We gaan naar volwassenheidsniveau 3 ("Bepaald") van de AVG per 1-1-2025 met elementen van niveau 4 ("Beheerst") voor eind 2026.	• Baseline Informatiebeveiliging Overheid. Realisatie 2022 niet bekend. Begroting 2025 100%. Begroting 2026 100%. • Volwassenheidsniveau van de AVG. Realisatie 2022 niveau 1. Begroting 2025 niveau 3. Begroting 2026 niveau 3.
Uiterlijk 1-1-2025 heeft de gemeente de verantwoordelijkheid voor het opstellen en beheren van de lobby-agenda in de organisatie belegd en is er een eerste agenda opgesteld.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
We behouden de huidige kwaliteit van de dienstverlening binnen de dienstverleningskanalen waar direct klantcontact is naar de inwoners en ondernemers.	• Servicenorm klantcontact. Realisatie 2022, niet bekend. Begroting 2024, niet bekend.

1. In de periode 2023-2026 blijkt uit bevolkingsonderzoek (veiligheidsmonitor) dat het veiligheidsgevoel bij inwoners in de gemeente niet lager wordt gewaardeerd dan met een 6,5. 2. In de periode 2023-2026 blijkt uit de criminaliteitscijfers dat de objectieve veiligheid bevorderd is ten opzichte van de cijfers 2019. Hierbij opgemerkt dat de criminaliteitscijfers 2020 en 2021 een verminderd reëel beeld geven door aanwezigheid coronavirus.	• Veiligheidsgevoel bij inwoners. Realisatie 2022, 7. Begroting 2023, $7 \leq \text{cijfer} \geq$ landelijk gem. Begroting 2024, $6,5 \leq \text{cijfer} \geq$ landelijk gem. Begroting 2025, $6,5 \leq \text{cijfer} \geq$ landelijk gem. Begroting 2026, $6,5 \leq \text{cijfer} \geq$ landelijk gem. • Objectieve veiligheid (totale misdrijven per 10.000 inwoners). Realisatie 2019, 112,3. Realisatie 2022, niet bekend. Begroting 2023 t/m 2026, $< 112,3$.
1. In de periode 2023-2026 wordt de samenwerking met onze ketenpartners geïntensiveerd in de preventieve sfeer. 2. In 2026 is er meer zicht op mensen met onbegrepen (verward) gedrag in een zo vroeg mogelijk stadium. 3. Mensen met onbegrepen (verward) gedrag vallen niet tussen wal en schip. 4. In de periode 2023-2026 wordt ten opzichte van 2022 de intergemeentelijke samenwerking vergroot door participatie in projectmatige (al dan niet gebiedsgerichte) aanpakken ondermijning, waaronder mensenhandel en illegale prostitutie (seksuele- en arbeidsuitbuiting).	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In de periode 2023-2026 blijven wij aansluiten bij de landelijke preventiecampagnes met betrekking tot cyberveiligheid. 2. In de periode 2023-2026 maken wij inwoners en ondernemers voortdurend bewust van de risico's van cybercriminaliteit en continueren wij preventieacties vanuit team Veiligheid hieromtrent, samen met onze ketenpartners.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In de periode 2023-2026 krijgt minimaal 95% van de overtreders een bestuurlijke maatregel opgelegd als deze vatbaar zijn voor de bestuurlijke aanpak om zo het opwerpen van barrières tegen ondermijnende criminaliteit te vergroten en herhaling van crimineel ondermijnend gedrag te ontmoedigen. 2. In de periode 2023-2026 wordt – naast incidentele (ad-hoc) controles – minimaal eens per drie maanden een integrale controle verricht in het kader van 'awareness', het tegengaan van overtredingen waarmee tevens ook de aanpak van ondermijnende criminaliteit vergroot wordt. We laten ons zien, krijgen zicht op wat er plaatsvindt,	• Overtreders die een bestuurlijke maatregel opgelegd krijgen. Realisatie 2021; niet bekend. Begroting 2023 en 2024. $\geq 95\%$

belonen waar het kan en pakken door waar het moet. 3. In de periode 2023-2026 wordt op projectmatige basis intergemeentelijke samenwerking versterkt bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit, waar mogelijk gebiedsgericht. Daar onder ook bedoeld de aanpak van mensenhandel en uitbuiting.	
Programma 2 Sociaal Domein	
1. De effectiviteit van de in 2026 geleverde zorg is gelijk gebleven ten opzichte van 2021. Dit wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren: - Het percentage unieke cliënten met een maatwerkvoorziening vanuit de Wmo of Jeugdwet ten opzichte van het aantal inwoners is in 2026 gelijk gebleven ten opzichte van 2021. - Het percentage indicaties vanuit de Wmo of Jeugdwet ten opzichte van het aantal inwoners in Zuidplas is in 2026 gelijk gebleven aan 2021. 2. Minimaal 80% van de Wmo-clënten (in 2021 79,5%) en 90% van de ouders/verzorgers van jeugdigen (in 2021 91,5%) ervaren de hulp als passend bij de hulpvraag in 2026. Gemeten door de volgende factoren: - Ouders/opvoeders vinden dat hun kind (tot en met 18 jaar) goed wordt geholpen bij vragen of problemen. - Ouders/opvoeders vinden dat de hulp die hun kind (tot en met 18 jaar) ontvangt past bij de hulpvraag. - Respondenten uit het Wmo-clientervaringsonderzoek vinden de ondersteuning van goede kwaliteit. - Respondenten uit het Wmo-clientervaringsonderzoek vinden dat de ondersteuning past bij de hulpvraag.	- Unieke cliënten met maatwerkvoorziening Wmo of Jeugdwet. Nulmeting 2021, 2.113 (Wmo) 976 (jeugd). Begroting 2026, ≤ nulmeting. - Indicaties Wmo of Jeugdwet. Nulmeting 2021, 4.081 (Wmo) 1.629 (jeugd). Begroting 2026, ≤ nulmeting. - Wmo-clënten ervaren hulp als passend. Nulmeting 2021, 79,5%. Begroting 2026, ≥ 80%. - Ouders/verzorgers van jeugdigen ervaren hulp als passend. Nulmeting 2021, 91,5%. Begroting 2026, ≥ 90%.
Minimaal 80% van de respondenten uit het cliëntervaringsonderzoek weet in 2026 waar hij moet zijn voor ondersteuning ten opzichte van 75,5% in 2021.	Cliënten weten waar ze moeten zijn voor ondersteuning. Realisatie 2021, 75,5%. Begroting 2025, ≥ 80%
Meer inwoners in Zuidplas beheersen de basisvaardigheden lezen, schrijven, rekenen en digitale vaardigheden: 1. Van de deelnemers aan de trajecten basisvaardigheden (formeel en non-formeel) betreft jaarlijks minimaal 20% de NT1 doelgroep.	- Deelnemers basisvaardigheden NT1. Realisatie 2021 n.v.t.. Realisatie 2023 niet bekend. Begroting 2027, ≥ 20%. - Stijging taalvaardigheid. Realisatie 2021 n.v.t.. Realisatie 2023 50%. Begroting 2027, ≥ 75%.

2. Tenminste driekwart van de deelnemers van de trajecten basisvaardigheden ervaart een stijging van de taalvaardigheid en tenminste de helft van deze deelnemers ervaart een stijging van de digitale vaardigheden. Effectindicator Realisatie 2021 Realisatie.	Stijging digitale vaardigheden. Realisatie 2021 n.v.t.. Realisatie 2023 40.9%. Begroting 2027, $\geq 50\%$.
Het percentage inwoners met geregistreerde problematische schulden daalt van 6% in 2020 naar 5,6% in 2025.	Problematische schulden. Realisatie 2020, 6%. Begroting 2025, 5,6%.
1. Het percentage huishoudens in Zuidplas met een bijstandsuitkering blijft in de komende jaren tot 2026 stabiel op 2,9% (in Nederland 5,0%, in gemeenten met vergelijkbare inwonersaantallen 25.000 - 50.000 inwoners: 3,3%). 2. Inwoners blijven de dienstverlening van IJsselgemeenten gemiddeld minimaal met een 7,0 waarderen.	Huishoudens met een bijstandsuitkering. Realisatie 2021 $\leq 2,9\%$. Begroting 2024 t/m 2026, $\leq 2,9\%$.
Het cijfer voor vroeggeboorten en/of te laag geboortegewicht voor de duur van de zwangerschap (BIG2) blijft stabiel onder het Nederlands gemiddelde per 1.000 zwangerschappen.	Vroeggeboorten en/of te laag geboortegewicht (per 1.000 geboorten). Realisatie 2020, 138,4. Begroting 2024 t/m 2026, $\leq 138,4$.
Sterfte rond de geboorte vanaf 24 weken zwangerschapsduur (gemeten over een periode van 5 jaar) is stabiel ten opzichte van het landelijk gemiddelde.	Sterfte rond de geboorte vanaf 24 weken zwangerschapsduur (per 1.000 geboorten). Realisatie 2020, 5,2. Begroting 2024 t/m 2026 $\leq 5,2$
Het aantal zwangerschappen waarbij zwangerschapsbegeleiding gestart is voor de 10e week, blijft stabiel boven het Nederlands gemiddelde.	Aantal zwangerschappen waarbij zwangerschapsbegeleiding gestart is voor de 10e week (per 100 geboorten). Realisatie 2020, 73. Begroting 2024 t/m 2026 ≥ 73
1. In Zuidplas worden mantelzorgers en vrijwilligers tijdens landelijke en lokale activiteiten erkend voor hun belangrijke bijdrage. 2. Het aantal mantelzorgers dat volgens het cliëntervaringsonderzoek weet waar hij/zij kan aankloppen voor mantelzorgondersteuning is van 62% in 2021 gestegen naar minimaal 65% in 2026. 3. Het voorzieningenniveau ten behoeve van de mantelzorgondersteuning dicht bij de leefomgeving van mantelzorgers blijft minstens gehandhaafd.	Bekendheid toegang mantelzorgondersteuning. Realisatie 2022, 62%. Begroting 2026, $\geq 65\%$.
1. In Zuidplas stabiliseren we de dalende trend van de beweegrichtlijn van de Gezondheidsraad naar 35% in 2026.	Beweegrichtlijn (Gezondheidsraad). Realisatie 2020, 42%. Realisatie 2022 38%. Begroting 2026 $\geq 35\%$.

- In Zuidplas houden we de dalende trend vast en heeft maximaal 11,9% van de jongeren (2-14 jaar) overgewicht in 2026. - In Zuidplas stabiliseren we de stijgende trend van overgewicht bij de doelgroep 18+ op 52% in 2026. - De sociale cohesie in Zuidplas onder de doelgroep 18+ is gestegen van een 6,6 in 2020 naar een 7 in 2024. - Het percentage jongeren dat zich meestal (zeer) gelukkig voelt, is in Zuidplas gelijk aan het Nederlands gemiddelde in 2026. - Het percentage inwoners tussen 18 en 64 dat veel stress ervaart blijft gehandhaafd op 20% in 2026.	- Overgewicht jongeren (2-14 jaar). Realisatie 2021 11,9%. Realisatie 2022, 10,4%. Begroting 2026 $\leq$ 11,9%. - Overgewicht doelgroep 18+. Realisatie 2020, 52%. Realisatie 2022, 52%. Begroting 2026, $\leq$ 52%. - Sociale cohesie doelgroep 18+. Realisatie 2020, 6,6. Begroting 2024, 7. Begroting 2026, 7. - Meestal (zeer) gelukkige jongeren. Realisatie 2021, 76%. Begroting 2026 $\leq$ 77%. - Inwoners (18-64 jaar) met veel stress. Realisatie 2020, 22%. Realisatie 2022, 20%. Begroting 2024, 20%. Begroting 2026, $\leq$ 20%.
Programma 3 Maatschappelijk domein	
Er is sprake van een consistent en herkenbaar beleid rond onderwijs.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Goed onderwijs vindt plaats in goede huisvesting. Dit betekent: - Bij nieuwbouw wordt de benodigde capaciteit bepaald op het jaar waarop het verwachte aantal leerlingen het grootst is en wordt rekening gehouden met een bandbreedte voor extra groei van het aantal leerlingen en multifunctioneel gebruik. - Noodlokalen worden alleen neergezet om een tijdelijke situatie te overbruggen: - tijdens vervangingsopgave: als interim-voorziening. - tijdens uitbreidingsopgave: waarbij we voor groeiwijken uitgaan van de t=0 systematiek en voor bestaande wijken van de t-1 systematiek.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
In 2024 komt uitsluitel over de haalbaarheid van het realiseren van volledig voortgezet onderwijs in Zuidplas.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
In 2025 vinden meer kinderen en jongeren een passend onderwijs/zorgaanbod (ten opzichte van 2022).	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
- Medio 2023 worden alle inwoners in staat gesteld om zich op cultureel gebied te ontwikkelen, met aandacht voor kwetsbare doelgroepen. - Medio 2026 is het aantal deelnemers aan culturele activiteiten gestabiliseerd met 70% op basis van het panelonderzoek cultuur. De tevredenheid over het culturele activiteitenaanbod is gestabiliseerd.	- Deelnemers culturele activiteiten. Realisatie 2019, 79%. Begroting medio 2026, $\geq$ 70%. - Tevredenheid over culturele activiteitenaanbod. Realisatie 2019, 22%. Begroting medio 2026, $\geq$ 22%.

3. Medio 2026 is het huidige culturele erfgoed in de gemeente behouden gebleven en de zichtbaarheid en vindbaarheid voor de inwoners toegenomen. 4. Medio 2023/2024 worden er bij de ontwikkeling van ruimtelijke projecten koppelkansen met cultuur en erfgoed benut. 5. Voor eind 2024 is het aanbod van erfgoedevenementen uitgebreid.	
Teneinde een integraal beeld te behouden op het voorzieningenniveau van Zuidplas, stellen we complementair hieraan een visie op maatschappelijke voorzieningen op voor de gehele gemeente die leidraad kan zijn voor het voorzieningenprogramma voor het Middengebied.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Programma 4. Ruimtelijk beleid en ontwikkeling	
We werken conform de uitgangspunten van de Omgevingswet. Dit leidt uiteindelijk tot snellere en betere besluitvorming met ruimte voor maatwerk voor ondernemers. Dit vraagt om een integrale werkwijze van de gemeente, inwoners, bedrijven en belanghebbende. Hierdoor wordt het vestigingsklimaat voor ondernemers aantrekkelijker.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In 2026 voorziet het kwantitatieve woningaanbod in Zuidplas, bestaand en toekomstig, in 95% van de lokale woonbehoefte van inwoners en lokale werknemers die zich in Zuidplas willen vestigen. Zodat zij zich in Zuidplas kunnen vestigen. 2. We stimuleren passende huisvesting voor arbeidsmigranten door te zorgen voor kaders waarbinnen huisvesting van arbeidsmigranten mogelijk is. Om de leefbaarheid en het vestigingsklimaat te verbeteren, de situatie inzichtelijk te krijgen en bovenal om te voldoen aan het oplossen van de maatschappelijke verplichting. Voor wat betreft senioren blijft de gemeente inzetten op het realiseren van meer aanbod van levensloopgeschikte woningen in de nieuwbouw. 3. Zoals beschreven in de woonvisie blijven we in de periode tot en met 2026 streven naar het realiseren van 30% sociale huur in de nieuwbouw. Ook streven we naar 20% betaalbare woningbouw (tot NHG-grens), waaronder middenhuur, door de doelgroepenverordening gericht toe te passen. Door 25% van de sociale en	• Woningaanbod dat aansluit bij lokale woonbehoefte. Nulmeting: onbekend. Begroting 2026, $\geq 95\%$.

middenhuur nieuwbouwwoningen toe te wijzen aan eigen inwoners stimuleren we de doorstroming. Hierdoor ontstaan er meer kansen voor jongeren en starters uit de eigen gemeente.	
De woningbouwprogrammering voor nieuwe ontwikkellocaties richt zich maximaal op de lokale doorstroming. Zodat er meer woningen vrijkomen voor woningzoekenden.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
In 2023 en 2024 creëren we met ruimte voor flexwonen een versneld woningaanbod voor starters, jongeren, spoedzoekers en arbeidsmigranten, zodat hun kansen op de woningmarkt verbeteren.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
In 2024 is een toekomstvisie gereed voor recreatiepark De Bonk, opgesteld in co-creatie met de betrokken stakeholders. Daarnaast wordt de visie voor De Koornmolen verder uitgewerkt.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
We stimuleren waar mogelijk de lokale economie, zodat er een gezond ondernemersklimaat ontstaat en er rechtmatig wordt aanbesteed.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. We versterken de samenwerking met ondernemers op een zodanige wijze dat zowel de onderlinge samenwerking op de bedrijventerreinen/de winkelgebieden toeneemt en tevens de relatie met de overheid gecontinueerd en verbeterd wordt. De samenwerking draagt bij aan de kwaliteit van het gebied en zorgt voor voldoende werkgelegenheid, dat van belang is voor de vitaliteit van de lokale samenleving. 2. We streven naar een toename van ondernemerstevredenheid over de onderlinge samenwerking en die met de gemeente ten opzichte van de 0-meting in 2022.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. De winkelgebieden, zoals benoemd in de detailhandelsvisie, zijn aantrekkelijk. Dat betekent dat inwoners graag naar het winkelgebied komen en verblijven door het aanbod van verschillende dagdagelijkse winkels en andere voorzieningen. 2. We continueren de kwaliteit van de openbare ruimte en dragen zo bij aan een aantrekkelijk winkelgebied. 3. We onderzoeken de haalbaarheid van initiatieven van ondernemers op haalbaarheid op de intake en omgevingstafel om hen beter te faciliteren.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.

In 2023 starten we met een haalbaarheidsonderzoek verplaatsingsregeling, op basis waarvan ondernemers keuzes kunnen maken voor de toekomst van hun onderneming.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Door middel van beleid, regelgeving en financiële voorwaarden (degeneratievergoeding) bevorderen wij de aanleg en/of beschikbaarheid van een breedbandinternetverbinding voor 100% van de adressen in Zuidplas.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In 2026 is het aantal openbare parkeerplaatsen met de mogelijkheid tot elektrisch laden van de auto uitgebreid ten opzichte van 2022. 2. In 2026 is het aanbod van elektrisch laden op parkeervoorzieningen bestemd voor gemeentelijk personeel vergroot tot minimaal 4 laadpunten.	• Parkeerplaatsen elektrisch laden - openbaar. Nulmeting 2022, 109. Begroting 2026, n.t.b. In laadpalenplan. • Parkeerplaatsen elektrisch laden - gemeentelijk personeel. Nulmeting 2022, 0. Begroting 2026, 4.
In 2026 is in elk dorp minimaal een vorm van deelmobiliteit aanwezig, die aansluit op de behoefte van de inwoners	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In 2026 zijn 60 bushaltes in Zuidplas toegankelijk, conform de normen van de provincie Zuid-Holland, gemaakt. 2. We streven naar verbetering en optimalisatie van de lijnvoering, dienstregeling en dienstverlening van het busvervoer of ander collectief vervoer. 3. We stimuleren het fietsen door het opstellen van een fietsroutenetwerk. Daarmee krijgen we inzicht in ontbrekende schakels en knelpunten in fietsroutes en ontwikkelen we een realisatiestrategie om deze aan te pakken.	• Toegankelijke bushaltes. Nulmeting 2022, 9. Begroting 2026, 60.
1. Inrichting: de prioriteit in de aanpak van de infrastructurele verkeersveiligheidsknelpunten ligt bij de wegen/kruispunten waar een verkeersveiligheidsrisico (zowel objectief als subjectief) is vastgesteld (71 risicolocaties in risico-inventarisatie, december 2021). 2. Gedrag/voorlichting: de gemeente breidt haar bestaande activiteiten op het gebied van voorlichting en educatie en haar samenwerking met scholen, VVN en andere organisaties uit om gedrag in het verkeer positief te beïnvloeden. 3. Verkeershandhaving: handhaving blijft integraal onderdeel van de gemeentelijke verkeersveiligheidsaanpak; de gemeente voorkomt daarmee dat handhaving het sluitstuk is van de aanpak.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.

1. De mogelijke reistijdvertraging als gevolg van ontwikkelingen blijft onder de acceptabele 1,5 keer de reistijd zonder oponthoud, dit wordt bekeken op projectniveau en dorpsniveau. Door het realiseren van een goede verkeersafwikkeling dragen wij ook bij aan de verkeersveiligheid in Zuidplas. 2. We voorkomen onnodige verkeersbewegingen (zoekverkeer) als gevolg van (weg)werkzaamheden of afsluitingen als gevolg van bijvoorbeeld evenementen.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
We streven ernaar dat de reistijdvertraging op wegen in de gemeente Zuidplas niet meer dan 1,5 keer de acceptabele reistijd zonder oponthoud wordt. Hierdoor blijft de bereikbaarheid van de verkeersdoorstroming in onze dorpen gewaarborgd.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In de vier bestaande dorpen is er in 2026 in elk dorp een vorm van een mobiliteitshub (die aansluit bij de specifieke behoefte in het betreffende dorp) in uitvoering of in planvorming. We starten in 2023 een verkenning naar de mogelijkheden van de realisatie van hubs binnen de gemeente Zuidplas. 2. Bij nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen zetten we in op een bijdrage van projectontwikkelaars om invulling te geven aan de mogelijkheden van slimme mobiliteit combinaties, zodat het autobezit en de verkeersproductie wordt verminderd.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. In 2030 zijn 3.600 woningen aardgasvrij gemaakt. In 2025 zijn Uitvoeringsplannen aardgasvrij opgesteld voor gebieden met een totaal van tenminste 3.600 woningen. 2. In 2026 is de CO2-uitstoot van het gemeentelijk vastgoed met 20% gereduceerd t.o.v. 2022. 3. Per 1 januari 2025 zijn voldoende zon-op-land projecten vergund om het resterende deel van het RES-bod (0,435 TWh duurzame elektriciteit) te halen. 4. In 2026 worden de kassen in het Oostland aardgasloos van warmte voorzien. 5. In 2026 hebben we zicht op de verduurzamingsopgave van ondernemers en hun bedrijven. We hebben een plan opgesteld om ze klimaatneutraal te maken richting 2050.	• Aantal bestaande woningen zonder gas. Realisatie 2021 niet bekend. Begroting 2024, niet bekend. Begroting 2030, 3600. • Reductie CO2-uitstoot gemeentelijk vastgoed. Realisatie 2021 niet bekend. Begroting 2024, niet bekend. • Aantal onherroepelijk afgegeven vergunningen voor zonprojecten voor 1 januari 2025 (P). Realisatie 2021, 0. Begroting 2024, niet bekend. • Aardgasverbruik tuinders. Realisatie 2021 niet bekend. Begroting 2024, niet bekend.

1. In 2026 is het aantal openbare parkeerplaatsen voor elektrisch laden uitgebreid. 2. Verduurzamen van eigen mobiliteit, waaronder: • Alle gemeente voertuigen die aan vervanging toe zijn, worden vervangen door een zo duurzaam mogelijk alternatief • Vastgestelde visie op verduurzamen van eigen mobiliteit	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. Vanaf 2026 voldoen alle nieuwbouwprojecten minimaal aan het convenant klimaatadaptief bouwen en aan de wettelijke verplichtingen. 2. Vanaf 2026 voldoen alle ontwikkelingen in de openbare ruimte minimaal aan het convenant klimaatadaptief bouwen en aan de wettelijke verplichtingen. 3. Vanaf 2026 wordt het gemeentelijk vastgoed bij verbouwing of herinrichting klimaatadaptief gerealiseerd (conform convenant Klimaatadaptief bouwen).	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
In 2030 is een versterking van de biodiversiteit te zien ten opzichte van de nulmeting.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Programma 5. Fysieke omgeving	
1. In 2025 hebben we 5 recreatieve verbindingen verbeterd, waarbij we - daar waar mogelijk - de infrastructuur aanpassen en de gebruikers meer mogelijkheden bieden om langs de route te recreëren, te spelen of te ontspannen. 2. Vanaf 2024 zetten we in op behouden van de bestaande ruimte voor ecologie, spelen en sporten in de openbare ruimte.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Het behouden van een minimaal niveau aan spelen en beweegaanleidingen in de buitenruimte.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
Vanuit het opgaveplan Landschappelijk Zuidplas volgt de nadere uitwerking voor een (integrale) visie voor recreatie, natuur, restveen en groen voor geheel Zuidplas.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.
1. We stellen in 2023 toetsingscriteria op voor de bestaande en nieuw te ontwikkelen openbare ruimte waarin we concreet aangeven wat we verstaan onder een groene, rustige en dorpse woonomgeving. We nemen hierin op wat onze nieuwe normen zijn t.a.v. openbaar groen, parkeren en bouwplannen.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.

2. In 2023 onderzoeken we de mogelijkheid en haalbaarheid om de 3x30x300 regel toe te passen in onze openbare ruimte. Inwoners hebben vanuit huis zicht op 3 bomen in de openbare ruimte, elke buurt is voorzien van 30% bladerdek en er is binnen 300 meter van elke woning een park of groene ruimte aanwezig.	
- Tot 2026 zetten we stappen om te komen tot een circulair Zuidplas. - In 2026 voldoet Zuidplas aan de landelijk afgesproken afvalscheidingsambitie (100 kg restafval per inwoner per jaar met behoud van kwaliteit van gescheiden afvalstromen). - In 2026 streven we naar een maximaal maatschappelijk verantwoord inkopen. Hiervoor passen wij de MVI-criteria tool toe van de Rijksoverheid. https://www.mvicriteria.nl/nl. - Jaarlijks hebben we maximaal drie afgekeurde vrachten van grondstoffen (pmd, papier, gft, textiel) bij verwerkers, zodat de kwaliteit van een circulaire keten niet in de weg staat. - In 2026 is het grof restafval van Zuidplas met 50% gedaald, onder andere door circulaire initiatieven in de gemeente en regio.	- Afvalscheidingsambitie (per inwoner). Realisatie 2021, n.v.t. Begroting 2026, 100 kg restafval. - Maatschappelijk verantwoord inkopen. Realisatie 2021, n.v.t. Begroting 2026, maximaal. - Aantal vrachten grondstoffen afgekeurd. Realisatie 2021, n.v.t. Begroting 2023, max. 3. Begroting 2026 max 3. - Daling grof restafval. Realisatie 2021, n.v.t. Begroting 2026, 50%.
- Medio 2026 zitten we niet boven de frictieleegestand % die in 2026 als Nederlands gemiddelde geldt voor winkelgebieden, zodat verpaupering wordt voorkomen. - Medio 2026 voldoet 60% van het gemeentelijk vastgoed aan onze basisonderhoudskwaliteit. Medio 2024 geven we inzicht in wat de huidige onderhoudskwaliteit is en wat we verstaan onder de basisonderhoudskwaliteit onderhoudsstaat met een bijbehorend uitvoeringsplan. Medio 2025/2026 geven we uitvoering aan dit uitvoeringsplan. - Wijzigingen in en buiten de winkelgebieden mogen niet verstorend werken en leiden tot grotere leegstand.	- Frictieleegestand winkelgebieden. Begroting 2026, $\geq$ gem. NL. - Basisonderhoudskwaliteit gemeentelijk vastgoed. Begroting 2026, $\geq$ 60%.
Medio 2026 zijn alle nieuw gebouwde voorzieningen multifunctionele ruimtes: er is een zodanig multifunctioneel gebruik dat aansluit bij het gebruik en behoefte van de omringende inwoners tegen realistische kosten en waarbij het maatschappelijk rendement wordt vergroot.	Voor deze doelstelling(en) is geen indicator geformuleerd.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91 ABNA 0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl



De Groene Hart Rekenkamer
t.a.v. Dhr. B. Steur
info@groenehartrekenkamer.nl



15 MEI 2025

verzendsdatum
14-05-2025

ons kenmerk
U25.000976

cluster
Bestuur & Communicatie

onderwerp
Bestuurlijke reactie op onderzoek naar
indicatoren

uw kenmerk

behandeld door
K Huijbregts

bijlage
N.v.t.

telefoon
0180-330300

Geachte heer Steur,

Graag danken wij de Groene Hart Rekenkamer voor het aanbieden van het rapport "Sturen op indicatoren". De hoofdvraag in uw onderzoek luidt: Bieden de indicatoren uit de begroting een bruikbaar inzicht in de doelen en activiteiten? In uw begeleidende brief vraagt u de raad een vijftal conclusies te onderschrijven. Daarnaast heeft u een viertal aanbevelingen geformuleerd, waarvan één specifiek aan het college is gericht. Hier wenst het college bij op te merken daar waar het gaat over de vorm en inhoud van het coalitieakkoord, dit geen aanbeveling voor het college betreft, maar aan een (toekomstige) gemeenteraad.

In het algemeen herkennen we verder de bevindingen in uw rapport. Wij zien indicatoren – naast de wettelijk voorgeschreven indicatoren – als belangrijke instrument om sturing te geven aan onze maatschappelijke doelstellingen. Dit werkt echter alleen als het aantal indicatoren beperkt is, er sprake is van een duidelijke scheiding tussen effectindicatoren en prestatie-indicatoren én er sprake is van integraliteit tussen het gebruik van indicatoren in de P&C documenten. Wij onderschrijven dan ook uw aanbevelingen.

In 2026 zal een nieuw college aantreden. Dit is een natuurlijk moment om onze P&C producten door te ontwikkelen. Hierbij zullen we in samenspraak met de toekomstige raad en in lijn met uw advies een nieuwe set indicatoren ontwikkelen.

Met vriendelijke groet,

Namens het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Zuidplas,

J.F. Weber
Burgemeester

M. Burgmans
Gemeentesecretaris

Visual Groene Hart Rekenkamer



Proces

Algemene bevindingen

- Alle gemeenten zijn recent bezig geweest met het (door)ontwikkelen van eigen indicatoren.
- De rol van de raad verschilt.

Lessen

- Samenhang en volgorde: ambities en doelen uit het bestuurs-/coalitieakkoord → doelstellingen in de begroting → concretisering in beleid en jaarplannen
- Opstellen van indicatoren is een samenspel tussen raad, college en organisatie en moet gaan over focus, zeggingskracht, beïnvloedbaarheid en haalbaarheid.

Duiding van de doelen

Algemene bevindingen

- Hoewel wel gewenst, zijn de doelen in de begrotingen geen vertaling van ambities in bestuurs- en coalitieakkoorden.
- De doelen zijn divers van aard en abstractieniveau en beperkt gericht op te realiseren maatschappelijke effecten.

Lessen

- Samenhang en volgordelijkheid: zie bovenstaande.
- Focus op beoogde maatschappelijke effecten met evt. vertaalslag naar concretere doelstellingen.

Kwaliteit indicatoren

Algemene bevindingen

- Indicatoren zijn veelal gericht op output en niet op effect, in taalgebruik loopt dat door elkaar.
- Niet altijd een duidelijke koppeling tussen doelen en indicatoren.
- Indicatoren zijn niet altijd SMART.
- Trends zijn veelal lastig te volgen.
- Streefwaarden ontbreken vaak.
- Het aantal indicatoren verschilt.

Lessen

- Streef naar een beperkte set aan indicatoren.
- Maak een bewuste keuze in de aard van de indicatoren in relatie tot de doelen.
- Benoem streefwaarden voor indicatoren om het gesprek tussen raad en college te faciliteren en richting te geven aan inspanningen en doelrealisatie.
- Duidt ontwikkelingen in indicatoren in P&C-stukken.

Gebruik indicatoren

Algemene bevindingen

- Het gebruik van doelen en indicatoren door de gemeenteraad beperkt zich doorgaans tot de begroting en jaarstukken.
- De voortgang op doelrealisatie, o.b.v. data uit indicatoren, wordt door de colleges en de ambtelijke organisatie zeer beperkt gebruikt om (bij) te sturen.

Lessen

- Faciliteer al college de organisatie in het structureel werken met doelen en indicatoren o.a. met formats voor P&C- en beleidsdocumenten.
- Blijf in gesprek over de doelontwikkeling langs de lijn van P&C-documenten.

- Sinds 2024 staan er naast verplichte indicatoren eigen indicatoren in de begroting.
- Gouda heeft de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN (SDG's) en de bijhorende indicatorenlijst VNG als kapstok.
- Op verzoek van en in samenspraak met de raad.

- De doelen zijn divers qua aard en abstractieniveau.
- De samenhang tussen de doelen uit het bestuursakkoord en de doelen en indicatoren in de begroting is niet duidelijk.



- Indicatoren hangen niet altijd samen met doelen.
- Indicatoren lijken juist/betrouwbaar.
- Indicatoren zijn niet volledig; inzicht in trends is beperkt, streefwaarden ontbreken.
- De begrijpelijkheid van indicatoren kan beter; de onderbouwing en duiding is beperkt.

- Het gebruik van indicatoren door de raad is beperkt; raadsleden zijn zoekende in waar nu welk gesprek zou moeten plaatsvinden over de met de indicatoren verkregen sturingsinformatie.
- Ook is de informatie die wordt verkregen m.b.v. de indicatoren niet leidend voor ambtelijke organisatie en college bij het sturen op doelen en maatschappelijke opgaven.



- Naast de verplichte indicatoren zijn op initiatief en met actieve betrokkenheid van de raad eigen indicatoren opgesteld.
- Sinds 2024 zijn verplichte en eigen indicatoren opgenomen in de begroting.

- De meeste doelen zijn gericht op maatschappelijke effecten.
- De doelen zijn kwalitatief van aard, hebben een hoog abstractieniveau en zijn niet vertaald naar concrete, meetbare doelstellingen.
- Doelen in het coalitieakkoord zijn algemeen en abstract. De samenhang met de doelen in de begroting is niet duidelijk.

- Indicatoren hangen niet altijd samen met doelen.
- Indicatoren lijken juist/betrouwbaar.
- Indicatoren zijn niet volledig; inzicht in trends is beperkt, merendeel van de streefwaarden ontbreekt.
- De begrijpelijkheid van indicatoren kan beter; de onderbouwing en duiding is beperkt.

- Raadsleden maken beperkt gebruik van indicatoren bij het stellen van kaders en (bij)sturen van beleid.
- De huidige set aan indicatoren geeft geen richting aan de inspanningen van college en ambtelijke organisatie.

- Nadat in 2013-2014 is gestart met het verbeteren van de begroting, is de focus verlegd naar andere prioriteiten.
- In de periode 2022-2024 zijn de verplicht BBV-indicatoren gedeeltelijk overgenomen.
- Het opstellen van de begroting is belegd bij de bestuursadviseur en de coördinator financiën.
- Op verzoek van de raad zijn in de begroting 2025 indicatoren opgenomen.

- Elk programma begint met een uiteenzetting van beleidsdoelstellingen, die inhoudelijk logisch aansluiten bij de programma's.

- In de begrotingen wordt verwezen naar doelen en indicatoren in beleid zonder dat die dan ook in de P&C-documenten worden benoemd.
- Vanaf 2025 wordt gewerkt met streefwaarden.
- Het college heeft de raad gevraagd haar te helpen in het professionaliseren van de indicatoren.



- Enkele raadsleden gebruiken indicatoren bij de bespreking van de jaarstukken en de begroting.
- Een deel van de raad gebruikt de indicatoren niet.
- In toenemende mate werkt de raad met de interne dashboards.
- Het college is geïnteresseerd in voortgangsrapportages om inzicht te krijgen op doelrealisatie.
- In met name de begrotingsstukken wordt geregeld verwezen naar doelen en indicatoren in bestaand beleid.

- De ambities uit het Coalitieprogramma 2022 waren het vertrekpunt.
- De ambities bleken te gedetailleerd.
- De organisatie is het gesprek aangegaan met de raad over de koers.
- Middels het DIN is de organisatie gekomen tot doelen en indicatoren.
- Dit resulteerde in 100 eigen indicatoren.

- Begrotingen starten met een reeks aan algemene doelen voor het komende jaar.
- De doelen zijn, op basis van de 3W-systematiek, vanuit een politieke bril geformuleerd.

- Indicatoren zijn niet volledig; onderscheid tussen output- en effect- indicatoren is nooit gemaakt.
- Indicatoren lijken betrouwbaar.
- Vanaf 2023 wordt gewerkt met streefwaarden.
- De begrijpelijkheid van indicatoren kan beter; de onderbouwing en duiding is beperkt.

- De raad gebruikt de indicatoren bij de bespreking van de jaarstukken en de begroting.
- Alleen in commissies worden indicatoren besproken, verder beperkt het gesprek zich tot de doelen.
- Het college en de organisatie werken nog niet op standaard basis met de doelen en indicatoren. Wel wordt gewerkt met jaarplannen die aansluiting vinden op de begroting.