

Paragraaf 5 Bedrijfsvoering



Organisatiekracht voor de stad

Zoetermeer staat de komende jaren voor grote maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd groeit de stad, nemen de verwachtingen ten aanzien van dienstverlening toe en worden maatschappelijke vraagstukken complexer en meer met elkaar verweven.

Om deze ambities voor de stad waar te maken, is een sterke en toekomstbestendige organisatie noodzakelijk. We streven naar een organisatie die betrouwbaar en wendbaar is en beschikt over voldoende realisatiekracht, capaciteit, deskundigheid en ondersteunende voorzieningen om bestuurlijke keuzes om te zetten in resultaten voor inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Bedrijfsvoering is het onderdeel van de ambtelijke organisatie dat ervoor zorgt dat die organisatie goed kan functioneren, onder alle omstandigheden. Een goed toegeruste bedrijfsvoering is een randvoorwaarde voor het realiseren van de ambities van de stad.

Organisatieontwikkeling: bouwen aan een betrouwbare organisatie

Zonder versterking van organisatie en mensen komt de uitvoering van bestuurlijke ambities onder druk te staan. Daarom is in 2025 een organisatieontwikkeling gestart gericht op een betrouwbare en voorspelbare gemeente. Het doel is een organisatie die het bestuur realistisch, integraal en professioneel adviseert en gemaakte keuzes met beheersing, tempo en kwaliteit uitvoert. Dat vraagt om enerzijds een investering in de ontwikkeling van de huidige organisatie en anderzijds een organisatie die meegroeit met haar ambities en waarin de uitvoering en bedrijfsvoering in balans met elkaar zijn.

Bij de interne ontwikkeling hebben leidinggevendenden een sleutelrol: zij geven richting, brengen focus aan, zorgen voor aanspreekbaarheid en creëren duidelijkheid voor medewerkers. Daarom is het belangrijk om juist leidinggevendenden te ondersteunen bij het ontwikkelen van duidelijke sturing, sterk leiderschap, rolvastheid, eigenaarschap en samenwerking over afdelingen en domeinen heen. Ook talentontwikkeling vormt hierbij een belangrijk aandachtspunt: leidinggevendenden stimuleren medewerkers om hun talenten verder te ontwikkelen en dragen zo bij aan duurzame inzetbaarheid, doorgroei en toekomstbestendige capaciteit binnen de organisatie. Zo bouwen we aan een organisatie waarin verantwoordelijkheid nemen, continu ontwikkelen, werken via heldere lijnen en tijdig escaleren vanzelfsprekend zijn.

Ook versterken we het ambtelijk-bestuurlijk samenspel en bijbehorende sturing, zodat advisering, besluitvorming en uitvoering beter aansluiten op de bestuurlijke opgaven. Het doel is een organisatie die wendbaar genoeg is om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en stevig genoeg is om betrouwbaar te leveren op de ambities uit het coalitieakkoord en de opgaven richting Zoetermeer 2040.

Onze Zoetermeerse werkwijzen voor projecten en programma's bevordert eenduidige sturing in zowel het fysieke als het sociale domein en draagt bij aan het doorontwikkelen van integrale samenwerking in wijken en gebieden.

Op weg naar een sterke bedrijfsvoering

Een sterke organisatie vraagt om een stevige en integrale bedrijfsvoering, zodat deze onder alle omstandigheden goed kan functioneren. Het doel is dat bedrijfsvoering meer duidelijkheid, samenhang en ondersteuning biedt, zodat afdelingen zich beter kunnen richten op hun inhoudelijke opgaven voor de stad.

In 2027 ligt het accent op het versterken van bedrijfsvoering als één samenhangend geheel dat een betrouwbare partner voor de hele organisatie is. Dit geheel heeft eenduidige kaders en werkafspraken, helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, voorspelbare afhandeling van vragen en professionele interne dienstverlening. Vragen en opdrachten worden duidelijk belegd, eigenaarschap is herkenbaar en voortgang en kwaliteit zijn goed inzichtelijk. Een stevige bedrijfsvoering draagt daarmee bij aan realisatiekracht, continuïteit en financieel verantwoord werken.

Capaciteit en kwaliteit voor de opgaven van morgen

In een blijvend krappe arbeidsmarkt wil de gemeente beschikken over voldoende medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en ontwikkelpotentieel om de groei van de stad te ondersteunen en de maatschappelijke opgaven te realiseren. Door het in de organisatie aanwezige talent te behouden, ontwikkelen en optimaal te benutten, blijven medewerkers duurzaam inzetbaar en kunnen ze doorgroeien naar functies en rollen die nu en in de toekomst nodig zijn. Een sterke leercultuur is daarbij essentieel. Door blijvend te investeren in kennis, vaardigheden en leiderschap vergroten we het aanpassingsvermogen van medewerkers en teams en bereiden we de organisatie voor op ontwikkelingen zoals digitalisering, data- en kunstmatige intelligentie (AI)-toepassingen en veranderende maatschappelijke opgaven.

Voor de continuïteit van de dienstverlening en het beheersen van de werkdruk is behoud van voldoende personele capaciteit een noodzaak. Daarbij is de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers een belangrijk aandachtspunt; we hebben als doel om hun vitaliteit en gezondheid te verhogen en het verzuim structureel te laten dalen.

Daarnaast blijft gerichte instroom van nieuwe medewerkers noodzakelijk om capaciteit, specialistische kennis en strategisch vermogen te versterken. Tegelijkertijd werken we eraan om belangrijke kennis en expertise steeds meer binnen de eigen organisatie te borgen en verder te ontwikkelen. Inhuur is daarbij geen automatisme, maar wordt uitsluitend ingezet wanneer dit vanuit capaciteit, specialistische expertise of een tijdelijke opgave noodzakelijk is. Bij de inzet van externe expertise kijken we naar mogelijkheden om kennis duurzaam te verankeren binnen de organisatie.

Tot slot blijven wij ook in 2027 werken aan een inclusieve organisatie waarin mensen met een arbeidsbeperking meer kansen krijgen om mee te doen. Daarmee geven wij als gemeente het goede voorbeeld en sluiten wij aan bij de ambitie uit het coalitieakkoord om het aantal werk- en stageplekken voor mensen met een beperking uit te breiden. Door talenten beter te benutten en ruimte te bieden aan verschillende perspectieven, versterken wij onze maatschappelijke voorbeeldrol en bouwen wij aan een diverse, betrokken en toekomstbestendige organisatie.

Een integere en sociaal veilige gemeente

In 2027 werken we verder aan een integere en sociaal veilige gemeente. We bouwen voort op de stappen die in 2025 en 2026 zijn gezet om integriteit en sociale veiligheid beter te verankeren in de ambtelijke en bestuurlijke organisatie. We werken daarbij langs drie lijnen: voorkomen, signaleren en opvolgen. Belangrijkste aandachtspunt is het voorkomen van schendingen, maar we zorgen ook voor een stevige meldstructuur als er toch iets misgaat. Daarbij is het belangrijk dat meldingen zorgvuldig en onafhankelijk worden behandeld, en dat de reactie past bij de situatie.

Digitalisering en data

Onze inwoners en ondernemers vertrouwen erop dat hun gegevens veilig zijn en dat onze dienstverlening beschikbaar blijft. Tegelijk neemt onze afhankelijkheid van digitale systemen toe, raken voorzieningen steeds sterker met elkaar verbonden en zien we een toename van cyberdreigingen. Ook AI maakt digitale aanvallen steeds geavanceerder en moeilijker te herkennen. Daarom versterken we de bescherming van onze dienstverlening, informatie en persoonsgegevens.

De Cyberbeveiligingswet stelt hogere eisen aan onze digitale weerbaarheid. Dit vraagt om een investering in zowel technische maatregelen als in kennis en bewustwording over dit thema bij medewerkers en bestuurders.

De inzet van AI groeit snel en raakt steeds meer onderdelen van de organisatie. Dit biedt kansen voor een betere en efficiëntere dienstverlening, waarbij steeds een bewuste afweging wordt gemaakt. Verantwoord gebruik van AI en andere digitale toepassingen begint bij betrouwbare en bruikbare data. We investeren in datagedreven werken en verbeteren van de kwaliteit en bruikbaarheid van gegevens. Dit helpt ons om ontwikkelingen in de stad beter te begrijpen, onderbouwde keuzes te maken en te beoordelen of onze inzet het gewenste maatschappelijke effect heeft. Als blijkt dat het nodig is, passen we onze dienstverlening aan, aan nieuwe maatschappelijke opgaven en wetgeving.

Betrouwbare en toegankelijke informatie vormt het fundament onder onze dienstverlening, besluitvorming en publieke verantwoording. Met de komst van de nieuwe Archiefwet brengen we onze informatiehuishouding verder op orde. We zorgen dat informatie duurzaam toegankelijk, vindbaar en controleerbaar blijft. Zo kunnen inwoners en de raad ons handelen volgen en controleren. Daarnaast onderzoeken we welke vorm en structuur het beste passen bij onze organisatie, voor toekomstbestendige dienstverlening.

Modernisering programmabegroting

We werken aan een toekomstbestendige programmabegroting die beter aansluit bij de sturingsbehoefte van de raad en meer inzicht geeft in maatschappelijke effecten. In 2027 onderzoekt de gemeente vier mogelijke varianten voor de toekomstige begrotingsstructuur: handhaving van de huidige indeling met verbeteringen, een indeling met minder programma's, een indeling met meer programma's of een indeling gebaseerd op brede welvaart. De uitkomsten vormen de basis voor een besluit over de toekomstige inrichting van de programmabegroting en de verdere verankering daarvan in de planning- en controlcyclus. Het [raadsmemo Modernisering programmabegroting](#) vormt hiervoor het vertrekpunt.

Structureel financieel evenwicht

De gemeente Zoetermeer werkt in 2027 aan maatregelen om ook op langere termijn een structureel sluitende begroting te behouden. Samen met de raad wordt een zorgvuldig afwegingsproces doorlopen, waarbij verschillende scenario's worden uitgewerkt om inzicht te bieden in de mogelijke keuzes en gevolgen. De raad wordt gedurende dit proces actief betrokken, zodat afwegingen en keuzes in gezamenlijkheid kunnen worden voorbereid. In het najaar van 2026 ontvangt de raad een procesvoorstel voor het vervolgtraject en de besluitvorming. Op basis van de uitgewerkte scenario's wordt in 2027 een samenhangend pakket aan maatregelen uitgewerkt dat moet bijdragen aan een structureel sluitende begroting, ook voor de jaren daarna.