

# Memo

---

Aan: MT

Van: F&C

Datum: 19 maart 2026

Onderwerp: Duiding resultaat Jaarstukken 2025

---

Voor het DT-overleg van 2 maart zijn de Jaarstukken 2025 aangeboden en heeft u hiervan kennisgenomen inclusief het behaalde resultaat. Tijdens de bespreking is verzocht om een nadere duiding van het resultaat.

Uit de Jaarstukken blijkt dat het rekeningresultaat 2025 positiever afsluit dan begroot. Dit komt vooral door incidentele rijksmiddelen, verschuivingen in uitvoering en hogere inkomsten.

In dit memo geven we achtereenvolgens meer gevoel bij het behaalde resultaat. Dit doen we door:

1. Het resultaat te plaatsen in een bredere landelijke context (Samenvatting en overall conclusie);
2. Het te plaatsen in een Bestuurlijke boodschap (tevens inleiding Jaarstukken 2025);
3. Een nadere analyse van de baten en lasten te delen;
4. Een nadere analyse op basis van afwijkingen t.a.v. Waterstanden te delen.

## **Samenvatting en overall conclusie:**

Het positieve verschil tussen begroting en realisatie wordt hoofdzakelijk verklaard door een combinatie van factoren die ook landelijk zichtbaar zijn. In recente landelijke cijfers is zichtbaar dat gemeenten gezamenlijk een overschot realiseren. Zo sloten gemeenten in recente jaren gezamenlijk af met een positief exploitatieresultaat, mede doordat incidentele meevallers, hogere inkomsten en uitgestelde uitvoering van plannen optreden.

In lijn met deze landelijke ontwikkeling wordt het positieve verschil in deze jaarrekening verklaard door:

- Fasering van activiteiten:  
Een deel van de voorgenomen activiteiten is later gestart of schuift door naar het volgende jaar, waardoor de bijbehorende middelen nog niet volledig zijn besteed.
- Incidentele meevallers:  
Hogere incidentele bijdragen vanuit het rijk worden in de loop van het jaar toegekend en hogere opbrengsten uit lokale heffingen.

Landelijke analyses laten zien dat dergelijke verschillen tussen begroting en realisatie vaker voorkomen bij gemeenten en niet per se betekenen dat er structureel financiële ruimte ontstaat (juist vanwege het incidentele karakter van de extra bijdragen van het rijk). Tegelijkertijd wijzen onderzoeken er ook op dat de financiële positie van gemeenten op langere termijn onder druk kan staan, ondanks incidentele overschotten in de jaarrekening.

Het positieve resultaat van de gemeente Zoetermeer past daarmee binnen een breder landelijk beeld.

## 1. Inleiding/bestuurlijke boodschap

### **Het jaar 2025 was een jaar van voortgang, veerkracht en scherpe keuzes.**

In het laatste volledige jaar van de bestuursperiode 2022-2026 hebben we samen met inwoners, partners en de gemeenteraad opnieuw stevige stappen gezet richting de ambities van Zoetermeer 2040. We werkten door aan maatschappelijke uitdagingen die inmiddels structureel onderdeel zijn van onze dagelijkse realiteit: het vergroten van kansengelijkheid, het versterken van leefbaarheid, het verduurzamen van de stad en het in balans brengen van onze financiële positie. Tegelijkertijd stelden nieuwe economische en maatschappelijke ontwikkelingen ons voor keuzes die soms lastig, maar noodzakelijk waren.

### **Wat we hebben bereikt**

In 2025 zijn op meerdere beleidsterreinen belangrijke stappen gezet. Zo is het volkshuisvestingsprogramma Stad in Balans vastgesteld, waarmee gericht wordt gestuurd op een betaalbare, passende en duurzame woningvoorraad. Daarnaast is voortgang geboekt in grote ontwikkellocaties zoals Entree en de Binnenstad, waarmee we blijven werken aan een toekomstbestendige groei van de stad. Op ruimtelijk gebied werd een nieuwe mijlpaal bereikt met de vaststelling van de Ruimtelijke Strategie Zoetermeer (deel II van de Omgevingsvisie Zoetermeer 2040), die richting geeft aan de ruimtelijke keuzes voor de komende jaren. Door interventies op Jeugdhulp hebben is een daling van de lasten benodigd voor Jeugdhulp gerealiseerd. Daarnaast hebben we meer baten en minder lasten gerealiseerd voor de WMO en opvang van Oekraïners.

De wijkgerichte aanpak kreeg verder vorm binnen het programma Sociale Innovatie. Het project Innovatief en wijkgericht ondersteuningsaanbod, uitgevoerd door inZet en gericht op preventie, is in 2025 afgerond. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in de structurele wijkgerichte werkwijze waarin ondersteuning dichter bij inwoners wordt georganiseerd.

Ook op het gebied van ondersteuning voor inwoners met geldzorgen zijn belangrijke resultaten geboekt. Op basis van de Uitkomsten Onderzoek Besteedbaar Inkomen (december 2024) is in 2025 een uitgebreid participatietraject uitgevoerd met inwoners en maatschappelijke partners. Dit traject heeft concrete handvatten opgeleverd om onze dienstverlening te verbeteren op bereikbaarheid, bejegening en preventie van financiële problemen.

Tot slot is een stevige impuls gegeven aan datagedreven werken en de versterking van DIPI. Er is gewerkt aan de structurele inrichting van een datateam, aan datamanagement (zoals datakwaliteit, rollen en governance) en aan de afronding van de datastrategie. Daarnaast zijn diverse dataproducten opgeleverd, waaronder dashboards voor bedrijfsvoering, jeugd en Wmo, een gegevenscatalogus en de eerste digital twin. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor betrouwbare dienstverlening, zorgvuldig gegevensgebruik en betere sturing in de organisatie.

### **De uitdagingen die we tegenkwamen**

Niet alles kon in het tempo of de omvang die we voor ogen hadden. Landelijke ontwikkelingen, zoals de druk op middelen uit het gemeentefonds en stijgende uitvoeringskosten, vroegen om zorgvuldige prioritering. Ook interne ontwikkelingen zoals werkdruk, capaciteit en veranderopgaven stelden grenzen aan wat in 2025 uitvoerbaar was. Deze uitdagingen onderstrepen het belang van blijvende samenwerking, realistische planning en het maken van keuzes die bijdragen aan een financieel en inhoudelijk gezonde toekomst.

### **Toelichting / analyse Resultaat 2025**

In 2025 heeft de gemeente € 574 mln. uitgegeven (incl. extra stortingen in reserves). Rekening houdend met de onttrekkingen en toevoegingen aan reserves komt het resultaat uit op € 25,1 mln. positief. In december bent u geïnformeerd over afwijkingen na 'tussenbericht 2' (€ 17,1 mln. positief) en in januari over afwijkingen op Jeugdhulp (€ 0,83 mln. positief) en decembercirculaire (€ 0,84 mln. positief). Hoewel dit beeld positief lijkt, wordt het resultaat grotendeels verklaard door incidentele rijksmiddelen, verschuiving van werkzaamheden of tijdelijke meevallers. De structurele financiële druk blijft groot. De incidentele middelen van het Rijk voor 2026 en 2027 verbeteren de korte termijn, maar bieden onvoldoende basis om toekomstige tekorten duurzaam op te vangen. Dit betekent dat de gemeente richting 2027 en verder voor belangrijke keuzes komt te staan. Ondanks deze financiële context blijven we werken aan een aantrekkelijke, sociale en toekomstbestendige stad.

## 2. Nadere analyse op basis van lasten en baten

Over 2025 is een voordelig resultaat behaald van € 25,1 mln., een verschil van € 25,7 mln. ten opzichte van de begroting. Onderstaand een overzicht van de afwijkingen per programma

Programma	Saldo begroot	Saldo werkelijk	Begroot minus werkelijk
1. Onderwijs, economie en Arbeidsparticipatie	66.096.650	62.762.692	3.333.958
2. Samen leven en ondersteunen	152.557.787	146.616.300	5.941.487
3. Leefbaarheid, duurzaam en groen	32.893.679	29.277.650	3.616.029
4. Vrije tijd	24.452.393	25.736.997	-1.284.604
5. Veiligheid	21.557.291	20.441.901	1.115.390
6. Dienstverlening en participatie	13.296.863	14.143.718	-846.855
7. Inrichting van de stad	7.461.956	7.099.800	362.156
Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	-377.347.433	-389.395.520	12.048.087
Heffingsbedrag Vennootschapsbelasting	222.847	272.735	-49.888
Overzicht overhead	59.426.687	57.952.623	1.474.064
	618.720	-25.091.103	25.709.823

Hierna volgt een toelichting voor alle afwijkingen groter dan € 500k.

### 1. Onderwijs, economie en Arbeidsparticipatie

Het voordeel op het programma wordt grotendeels verklaard doordat er in 2025 minder is uitgegeven aan de BUIG en omdat er meer is ontvangen van het Rijk. De raad is in november 2025 hierover geïnformeerd met het memo [Financiële afwijking bijstandsbudget 2025](#).

### 2. Samen leven en ondersteunen

Voor programma 2 zit het voordeel grotendeels op de onderdelen Specialistische Jeugdhulp. Het voordeel bij de specialistische jeugdhulp wordt verklaard door het uitblijven van een verwachte kostenstijging. Daarnaast vallen kosten voor ambulante jeugd-GGZ en landelijke ingekochte jeugdhulp uiteindelijk lager uit. Dit komt met name doordat minder jeugdigen gebruikmaken van deze vormen van jeugdhulp. In 2025 is door de Raad op meerdere momenten extra budget beschikbaar gesteld voor Jeugdhulp. Door aanvullende sturing op Jeugdhulp blijven de uitgaven lager dan het bijgestelde budget.

Daarnaast zijn er op het programma diverse voordelen behaald. De belangrijkste zijn:

- Hotel- en accommodatieregeling (€ 0,74 mln.): In augustus 2025 is de Regeling stimuleren uitstroom vergunninghouder uit de asielopvang van kracht geworden, wat hogere baten tot gevolg had.
- Noodopvang Oekraïne: Op de noodopvang van de ontheemde Oekraïners is een voordeel behaald van € 0,553 mln. Het voordeel wordt verklaard door de verminderde uitkering van leefgeld en doordat het onderzoek, locatie-analyse en haalbaarheidsstudies naar een gemeentelijke opvanglocatie doorschuift naar 2026.

### 3. Leefbaarheid, duurzaam en groen

Het voordeel op het programma wordt grotendeels behaald op het onderdeel Grootonderhoud Openbare Ruimte. In december 2025 is via het raadsmemo financiële afwijkingen 2025 een verwacht voordeel van € 1,6 mln. gemeld als gevolg van herfaseringen. Dit betreft onderhoud aan de Afrikaweg, Fregatwerf, diverse verkeersregelininstallaties en de projecten herinrichting Molenstraat, 1e Stationsstraat, Topaas en beschoeiingen. Verder hebben zich diverse voor- en nadelen voorgedaan. De belangrijkste zijn:

- Openbare verlichting (voordeel € 0,4 mln.). Door sterk gedaalde inkooprijzen en ook een lagere energiebelasting zijn de kosten voor stroomverbruik van de openbare verlichting lager dan begroot.
- Gladheidsbestrijding (voordeel € 163k): De wintermaanden van 2025 zijn vrij zacht verlopen waardoor gladheidsbestrijding beperkt nodig is geweest.

#### 4. *Vrije tijd*

Het nadeel op het programma Vrije tijd wordt voor een groot deel verklaard door extra kosten die gemaakt zijn voor de exploitatie van culturele en sportvoorzieningen (€ 988k N). De onderhoudskosten zijn in 2025 - behalve door prijsstijgingen - verder opgelopen vanwege deels verouderde culturele en sportgebouwen.

#### 5. *Veiligheid*

Het voordeel op het programma wordt grotendeels verklaard door een lagere bijdrage aan de Veiligheidsregio Haaglanden dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Het betreft een aanpassing van de Functioneel Leefijdsontslag (FLO) reeks, de bijstelling van de begroting 2025 van de VRH en de invulling van de taakstelling in 2025.

#### 6. *Dienstverlening en participatie*

Het nadeel op het programma wordt grotendeels verklaard door de legesopbrengsten voor het project Eleanor Rooseveltlaan voor de bouw van 354 woningen die niet in zijn 2025 opgelegd, maar in 2026 zullen worden uitgevoerd. De raad is met memo "Financiële afwijking na 2e Tussenbericht" hierover geïnformeerd.

#### *Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien*

Het voordeel op de algemene uitkeringen bestaat uit verschillende onderdelen. De raad is hierover eerder geïnformeerd via de raadsmemo's septembercirculaire en decembercirculaire. De belangrijkste voordelen zijn:

- Voor de Jeugdzorg is er als tegemoetkoming in de kosten van 2023 en 2024 eenmalig extra geld ontvangen in 2025. Dit geeft een voordeel van € 4,9 mln.
- Gedurende het jaar zijn diverse taakmutaties geweest die op OAD een voordeel opleveren, maar over het algemeen vrijwel altijd ook een nadeel op de desbetreffende programma's. Een aantal voornamelijk taakmutaties betreffen, middelen voor de sociale infrastructuur (werkbedrijf), compensatie voor ontwikkelingen van de CAO van mensen die in het werkbedrijf werken en middelen voor de arbeidsmarktregio. Alle taakmutaties samen resulteren in een voordeel van € 3,237 mln.
- De verdeling van de algemene uitkering vindt plaats op grond van diverse maatstaven. Een aantal belangrijke maatstaven is het aantal inwoners, het aantal bijstandsuitkeringen, het aantal huishoudens met een migratieachtergrond of het aantal huishoudens met een laag inkomen. Alle maatstaven wijzigen ieder jaar, dit leidt ieder jaar tot de zogenaamde herverdeeleeffecten. Voor 2025 is er sprake van een additioneel positief herverdeeleeffect ten opzichte van de begroting van € 2,4 mln.
- Het herverdeeleeffect heeft deels te maken met de groei van de stad. Deze extra inkomsten reserveren we voor de extra kosten die voortvloeien uit de groei van de stad. Een deel van deze reservering (€ 0,786 mln.) is in 2025 niet ingezet.
- Tot slot is er ook nog per saldo € 0,238 mln. ontvangen die betrekking heeft op voorgaande jaren. Dit betreft een som van diverse aanpassingen over de jaren 2022 t/m 2024. Dit zijn herverdeeleeffecten over oude jaren.

Daarnaast is op het onderdeel Treasury een voordeel behaald van € 0,5 mln. Het positieve banksaldo (liquiditeitsoverschot) wordt tegen een zo goed mogelijke rente weggezet bij de schatkist en/of uitgeleend aan andere gemeenten. Van zowel het positieve banksaldo als de hoogte van de rente wordt een inschatting gemaakt. Ten opzichte van begroting is een voordeel ontstaan van € 0,537 mln. Dit voordeel wordt voor 25% verklaard door een hoger banksaldo dan begroot. De overige 75% wordt verklaard door een gemiddeld hogere rente dan begroot.

#### *Overzicht overhead*

Het voordeel op het overzicht overhead bestaat voor een groot deel uit een voordeel op de loonkosten overhead en personeel gerelateerde kosten. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door vacatureruimte die pas later in het jaar zijn ingevuld. Het jaar is gestart met een niet ingevulde vacatureruimte van circa 65 fte. Aan het eind van het jaar waren nog maar 9 fte aan vacatureruimte niet ingevuld. Het is dus gelukt om 56 fte (vermeerderd met het verloop in 2025) wel in te vullen.

### 3. Nadere analyse op basis van afwijkingen t.a.v. waterstanden

Op 18 december is de raad met het memo [Financiële afwijkingen na Tweede Tussenbericht 2025](#) voor het laatst geïnformeerd over de financiële afwijkingen bij de uitvoering van de begroting 2025. In het raadsmemo zijn alleen afwijkingen groter dan € 0,250 mln. meegenomen. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt hoe het werkelijk resultaat over 2025 zich verhoudt tot de gemelde afwijkingen in het raadsmemo. Vervolgens volgt per programma een korte toelichting van de afwijkingen die niet zijn gemeld in het raadsmemo.

Programma + naam bedragen in €	Saldo werkelijk volgens jaarrekening	Gemeld bij de Waterstanden	Vershil jaarrekening en waterstanden
1. Onderwijs, economie en Arbeidsparticipatie	3.333.958	1.900.000	1.433.958
2. Samen leven en ondersteunen	5.941.487	3.108.000	2.833.487
3. Leefbaarheid, duurzaam en groen	3.616.029	1.600.000	2.016.029
4. Vrije tijd	-1.284.604	-	-1.284.604
5. Veiligheid	1.115.390	-	1.115.390
6. Dienstverlening en participatie	-846.855	-800.000	-46.855
7. Inrichting van de stad	362.156	-	362.156
Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	12.048.087	11.250.000	798.087
Heffingsbedrag Vennootschapsbelasting	-49.888	-	-49.888
Overzicht overhead	1.474.064	-	1.474.064
Eindtotaal	25.709.823	17.058.000	8.651.823

#### Programma 1:

Voor de algemene bijstand is een aanvullend voordeel behaald van € 0,61 mln. name door lagere uitgaven voor loonkostensubsidies. Verder bestaat de resterende afwijking uit diverse afwijkingen die afzonderlijk lager dan € 0,25 mln. zijn.

#### Programma 2:

Het aanvullend voordeel op het programma bestaat o.a. uit een voordeel van € 0,869 mln. op huishoudelijk ondersteuning en voordeel van € 0,553 mln. voor de Noodopvang Oekraïners. Verder bestaat de resterende afwijking uit diverse afwijkingen die afzonderlijk lager dan € 0,25 mln. zijn.

#### Programma 3:

Het aanvullend voordeel op het programma bestaat uit diverse afwijkingen die afzonderlijk lager dan € 0,25 mln. zijn. Zo is op afvalinzameling een voordeel van € 0,360 mln. dat verklaard wordt door de verkoop van 9 voertuigen (€ 0,95 mln. V), voor opbrengsten voor de afvalstromen textiel en matrassen is (€ 0,137 V) en door een vrijval van de voorziening middelen derden (€ 0,118 mln.) i.v.m. de kostendekkendheid van de afvalstoffenheffing.

#### Programma 4:

Het nadeel op het programma Vrije tijd wordt voor een groot deel verklaard door extra kosten die gemaakt zijn voor de exploitatie van culturele en sportvoorzieningen (€ 988k N). De onderhoudskosten zijn in 2025 - behalve door prijsstijgingen - verder opgelopen vanwege deels verouderde culturele en sportgebouwen.

#### Programma 5:

Het voordeel op het programma wordt grotendeels verklaard door een lagere bijdrage aan de Veiligheidsregio Haaglanden dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Het betreft een aanpassing van de Functioneel Leefstijdsontslag (FLO) reeks, de bijstelling van de begroting 2025 van de VRH en de invulling van de taakstelling in 2025.

#### Programma 6:

Het nadeel op het programma wordt grotendeels verklaard door de legesopbrengsten voor het project Eleanor Rooseveltlaan voor de bouw van 354 woningen die niet in 2025 opgelegd, maar in 2026 zullen worden uitgevoerd. De raad is met memo "Financiële afwijking na 2e Tussenbericht" hierover geïnformeerd.

#### Programma 7:

Het voordeel op het programma bestaat uit diverse afwijkingen die afzonderlijk lager dan € 0,25 mln. zijn.

#### Overhead:

Het voordeel op het overzicht overhead bestaat voor een groot deel uit een voordeel op de loonkosten overhead en personeel gerelateerde kosten. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door vacatureruimte die pas later in het jaar zijn ingevuld. Het jaar is gestart met een niet ingevulde vacatureruimte van circa 65 fte. Aan het eind van het jaar waren nog maar 9 fte aan vacatureruimte niet ingevuld. Het is dus gelukt om 56 fte (vermeerderd met het verloop in 2025) wel in te vullen.

#### Overzicht Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien:

Het voordeel op het overzicht overhead bestaat voor een groot deel uit een voordeel op de loonkosten overhead en personeel gerelateerde kosten. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door vacatureruimte die pas later in het jaar zijn ingevuld. Het jaar is gestart met een niet ingevulde vacatureruimte van circa 65 fte. Aan het eind van het jaar waren nog maar 9 fte aan vacatureruimte niet ingevuld. Het is dus gelukt om 56 fte (vermeerderd met het verloop in 2025) wel in te vullen.

## Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

### **J** Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen