

Jaarverslag 2025

(vastgesteld op 23-02-2026)

Rekenkamer Zoetermeer – Jaarverslag 2025

Met genoegen biedt de Rekenkamer Zoetermeer de raad hierbij het jaarverslag over 2025 aan. Zij voldoet hiermee aan artikel 185 lid 4 van de Gemeentewet.

Het verslag besteedt eerst aandacht aan de samenstelling en werkwijze van de Rekenkamer en geeft vervolgens in een terugblik op 2025 kort de resultaten van het onderzoeksprogramma 2025 en het financiële beloop van het verslagjaar weer. Tevens wordt gereflecteerd op de doorwerking van eerdere onderzoeken van de Rekenkamer. In de bijlage zijn de conclusies en aanbevelingen weergegeven van de vijf onderzoeken die de Rekenkamer in 2025 aan raad en college heeft aangeboden.

2025 was ook het jaar waarin de Rekenkamer, in opdracht van de Auditcommissie, in het kader van de vierjaarlijkse evaluatie werd doorgelicht. Naar aanleiding van de evaluatie heeft de Rekenkamer onder andere besloten om te onderzoeken of het thematisch inrichten van het onderzoeksprogramma van meerwaarde is.

De Rekenkamer is ingesteld voor en door de raad, maar kan, in haar onafhankelijke rol, de raad zelf ook kritisch bekijken en zo een spiegel voorhouden. De gemeenteraad stelt de kaders vast en controleert het college. De Rekenkamer ondersteunt de gemeenteraad door hem te helpen met zijn kaderstellende rol en te onderzoeken hoe het college uitvoert wat de gemeenteraad heeft besloten. Niet alleen is het van belang dat het college doet wat de raad heeft besloten, maar ook dat het college daar niet meer geld aan uitgeeft dan nodig is. De Rekenkamer wil dan ook met haar rapporten en de daarin opgenomen aanbevelingen een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van het bestuur van Zoetermeer en de raad helpen goed grip te houden op het beleid van de gemeente.

De voorzitter van de Rekenkamer Zoetermeer,



Arno Geurtsen

1. Samenstelling en werkwijze Rekenkamer

De Rekenkamer werd in het verslagjaar gevormd door Arno Geurtsen (voorzitter), Boris Gooskens (lid t/m 31 maart 2025), Linda van Enkhuijzen en Stijn Nijssen (lid vanaf 1 april 2025). De Rekenkamer wordt ondersteund door een (ambtelijk) secretaris, Anna de Vries-Asselbergs. Zij is gepositioneerd op de griffie.

In 2025 vergaderde de Rekenkamer 12 keer, meestal fysiek op het Stadhuis maar in voorkomende gevallen ook digitaal. In 2025 is er één keer overleg gevoerd met de Auditcommissie –die fungeert als klankbordgroep voor de Rekenkamer– over het lopende en voorgenomen onderzoeksprogramma. Verder heeft de Rekenkamer één keer met de gemeentesecretaris (a.i.) en de concerncontroller overlegd.

De Rekenkamer hecht aan een goed contact met de raad. De Auditcommissie vormt daarbij een belangrijke schakel. Ook presenteren wij graag afgeronde onderzoeken in een commissievergadering. Daarnaast hebben wij vanaf het voorjaar fractiebezoeken afgelegd, waarbij we vrijwel elke fractie hebben bezocht om kennis te maken en onderzoekssuggesties te bespreken.

In oktober heeft de Rekenkamer een ‘heisessie’ doorlopen, met als doel nadere kennismaking en bespreking van de vlak daarvoor uitgevoerde vierjaarlijkse evaluatie.

De secretaris maakt deel uit van een intervisiegroep van secretarissen van rekenkamers uit de regio. In 2025 was er driemaal een bijeenkomst, waarin kennis wordt uitgewisseld. De Rekenkamer Zoetermeer was op 30 januari –op de dag af 30 jaar na het raadsbesluit tot oprichting van een rekenkamercommissie– gastheer van een regiobijeenkomst, met voorzitters en leden van omliggende (ruim opgevat) rekenkamers. Tijdens deze bijeenkomst hebben we met elkaar van gedachten gewisseld over wat een rekenkamer tot een sterke rekenkamer maakt.

Verder heeft de secretaris diverse bijeenkomsten en cursussen van de Vereniging van Rekenkamers (VvR) bijgewoond.

2. Terugblik op 2025

Boris Gooskens heeft op 31 maart na ruim vijf jaar lidmaatschap afscheid genomen van de Rekenkamer Zoetermeer. De Rekenkamer dankt hem voor zijn deskundige en betrokken inzet. Zijn opvolger, Stijn Nijssen, was op 16 september 2024 al benoemd voor de periode van zes jaar, met ingang van 1 april 2025.

Aan het eind van elk kalenderjaar stelt de Rekenkamer een onderzoeksprogramma vast voor het daaropvolgende jaar. Het onderzoeksprogramma voor 2025, dat op 16 december 2024 aan de raad is aangeboden, bevatte de volgende nieuwe onderwerpen:

1. Bezuinigingen
2. Sportbeleid
3. Inhuur medewerkers
4. Verwarde personen
5. DoeMee (een onderzoek dat jaarlijks door de VvR wordt georganiseerd)
6. Evaluatie Rekenkamer

Aangezien het onderwerp van het DoeMee-onderzoek ‘Onderbesteding’ teveel overlap vertoonde met het geplande onderzoek naar bezuinigingen, heeft de Rekenkamer besloten dit jaar niet deel te nemen.

Vanuit het onderzoeksprogramma 2024 was sprake van enige overloop van (de afronding en/of de raadsbehandeling van) onderzoeksrapporten naar 2025. Hieronder volgt een overzicht van onderzoeken die in 2025 zijn afgerond ofwel opgestart. In de bijlage vindt u de conclusies en aanbevelingen van de onderzoeken die in 2025 zijn afgerond.

Evaluatie Rekenkamer

Elke vier jaar vindt er een evaluatie van de Rekenkamer plaats, in opdracht van de Auditcommissie (en ten laste van het budget van de Rekenkamer). De evaluatie van 2025 werd uitgevoerd door Democratie in uitvoering.

Uit de [evaluatie](#) blijkt dat het functioneren van de Rekenkamer Zoetermeer overwegend positief wordt beoordeeld: zij levert kwalitatief goed werk, geniet vertrouwen van raad, college en organisatie en opereert in een stabiele bestuurlijke context. Tegelijk kent deze harmonie een keerzijde: de Rekenkamer is voorzichtig en sterk dienstbaar, waardoor rapporten weinig politieke prikkels bevatten, aanbevelingen vaak zonder debat worden overgenomen en de doorwerking beperkt wordt gevolgd. Verbeterkansen liggen in het versterken van het politiek vermogen van de raad, het intensiveren van het contact tussen Rekenkamer, raad en Auditcommissie en het actiever sturen op effect en opvolging van aanbevelingen. Dit vraagt zowel aanpassingen van de Rekenkamer als een actievere rol van de raad. In haar zienswijze herkent de Rekenkamer deels deze conclusies en geeft zij aan de aanbevelingen op te volgen door rapporten scherper te prikkelen, meer aandacht te hebben voor maatschappelijke ontwikkelingen en na de verkiezingen met de nieuwe Auditcommissie een plan te maken voor de samenwerking in de volgende raadsperiode.

Woo

Op de website van de Rekenkamer staat de [Woo-procedure](#) beschreven. Iedereen die wil, kan informatie over de Rekenkamer opvragen. Als er gevraagd wordt om informatie openbaar te maken, zal de Rekenkamer hierover besluiten in samenspraak met de afdeling Juridische Zaken van de gemeente. De Rekenkamer heeft in 2024 geen verzoeken in het kader van de Woo ontvangen.

De Rekenkamer maakt uit eigen beweging (actief) de volgende informatie openbaar:

- onderzoeksrapporten (op de [Onderzoeksbank](#)), inclusief rapporten over onderzoeken naar het eigen functioneren van de Rekenkamer;
- verordening op de Rekenkamer (link op de eigen webpagina);
- jaarverslagen en jaarplannen (op de eigen webpagina; jaarstukken van voorgaande jaren zijn op te vragen);
- informatie over de taken en organisatie van de Rekenkamer, inclusief een overzicht van nevenfuncties (op de eigen webpagina);
- onderzoeksprotocol (op de eigen webpagina);
- besluiten over klachten (op de eigen webpagina);
- contactgegevens van de Rekenkamer (algemeen telefoonnummer, e-mailadres en website van de Rekenkamer).

3. Onderzoeken

De Rekenkamer streeft naar het uitvoeren van drie tot vier (grotere en kleinere) onderzoeken per jaar. Grotere onderzoeken worden uitbesteed; kleinere kan de Rekenkamer in bepaalde gevallen zelf uitvoeren. Voor de aanbesteding van haar onderzoeken vraagt de Rekenkamer over het algemeen bij drie bureaus een offerte aan (de Rekenkamer kijkt met toestemming af van het in Zoetermeer geldende aanbestedingsbeleid). De conclusies en aanbevelingen formuleert de Rekenkamer zelf, in een bestuurlijke nota.

In de regel worden alle onderzoeksrapporten in de raadscommissie met de Rekenkamer besproken en daarna met een ontwerp-raadsbesluit aan de gemeenteraad voorgelegd. Variatie herin is mogelijk. Elk onderzoek wordt daarom voorzien van een behandelvoorstel

aan het Presidium, waarbij de Rekenkamer telkens afweegt wat zij als een passende behandelroute ziet.

Drie onderzoeken die in 2024 zijn gestart, zijn in de loop van 2025 afgerond en nog eens zes onderzoeken zijn in 2025 opgestart. Tot slot kijkt de Rekenkamer terug op de doorwerking van onderzoeken die in voorgaande jaren zijn uitgevoerd.

3.1 Afgerond in 2025

DoeMee – energiebesparingsplicht

De Rekenkamer heeft deelgenomen aan het DoeMee-onderzoek naar de energiebesparingsplicht dat door de Vereniging van Rekenkamers is georganiseerd en werd uitgevoerd door Ecorys. De resultaten hiervan zijn verwoord in een [rekenkamerbrief](#). De Rekenkamer onderschrijft de algemene conclusie van Ecorys, namelijk dat het toezicht op en de handhaving van zowel de informatieplicht als de energiebesparingsplicht de afgelopen jaren zijn versterkt: de budgetten zijn verhoogd, het aantal controles is toegenomen en er worden meer overtredingen vastgesteld. Toch blijft een deel van de bedrijven en instellingen buiten beeld of voldoet niet aan de verplichtingen, waardoor ook in de toekomst structureel extra middelen en capaciteit bij omgevingsdiensten noodzakelijk zullen zijn. Tegelijkertijd blijft onduidelijk welke resultaten deze inzet precies oplevert, omdat het zicht op het daadwerkelijke energiebesparingspotentieel beperkt is; hierdoor wordt het voor provincies, gemeenten en het Rijk lastig om goed verantwoording af te leggen over de ingezette middelen. De Rekenkamer heeft enkele aanvullende vragen aan de gemeente voorgelegd. Daaruit blijkt dat het toezicht door de Omgevingsdienst Haaglanden (ODH) op de energiebesparingsplicht in de basis, op ambtelijk niveau, goed is georganiseerd. De gemeente heeft zelf al aanzienlijke stappen gezet met een groot deel van het vastgoed op label A, B of C en geplande maatregelen voor de resterende panden. Zodra de vastgoednota wordt vastgesteld, ontstaat bovendien meer inzicht in de verdere verduurzamingsaanpak en de benodigde investeringen.

De toezegging dat de jaarlijkse werkplannen van de ODH met de raad worden gedeeld, wordt niet nagekomen. Als de raad daar prijs op stelt, moet zij afspraken met het college maken over de toezending.

Grote projecten

In dit [onderzoek](#), uitgevoerd door Partners+Pröpper, onderzocht de Rekenkamer in hoeverre de gemeenteraad voldoende grip heeft op grote projecten binnen de gemeente. Uit het onderzoek blijkt dat de gemeente een goede basis heeft met de werkwijze 'Zoetermeers Projectmatig Werken' (ZWPW). Bij een groot deel van de projecten ervaart de raad desondanks onvoldoende grip, vooral bij complexe projecten zoals Entree Stationsgebied. Er zijn in het onderzoek verschillende factoren naar boven gekomen die sterke grip of juist zwakke grip verklaren. Het is dus belangrijk om te werken aan de factoren die voor zwakke grip op projecten zorgen. Ook is het belangrijk om genoeg aandacht te hebben voor mogelijke risico's. Het zou goed zijn als de raad op belangrijke momenten beslist of het project kan doorgaan of dat het beter is te stoppen.

Op 10 juni zijn de onderzoeksresultaten besproken in de Commissie Stad.

Arbeidsmigranten

De Rekenkamer Zoetermeer [onderzocht](#) hoe de gemeente omgaat met arbeidsmigranten, wat hun maatschappelijke positie is en hoe goed de gemeenteraad wordt geïnformeerd. Uit het onderzoek blijkt dat veel arbeidsmigranten in Zoetermeer in gezinsverband wonen, langdurig verblijven en grotendeels functioneren als andere inwoners. Wel zijn er risico's, zoals woonfraude en een gebrekkige registratie, waardoor het zicht op deze groep beperkt blijft. De Rekenkamer concludeerde dat beleid zich beter kan richten op integratie dan op tijdelijke ondersteuning. Hoewel er weinig specifiek beleid was, zet de gemeente inmiddels stappen zoals verbeterde registratie en het WIN-punt, en wordt geadviseerd dit uit te breiden naar domeinen als onderwijs, zorg en participatie.

Het onderzoek is besproken in de Commissie Samenleving van 29 september, de raad heeft vervolgens op 13 oktober besloten alleen de aanbeveling om de informatiepositie te verbeteren over te nemen. De overige beleidsaanbevelingen zijn niet overgenomen, maar de raad heeft besloten dat in het reguliere beleid zichtbaar(der) gemaakt moet worden waar arbeidsmigranten gebruik van (kunnen) maken, en waar maatwerk voor de doelgroep wordt toegepast.

3.3 Opgestart

Bezuinigingen

Dit [onderzoek](#) is opgenomen in het jaarplan 2025 maar is, om van meerwaarde te kunnen zijn, al in december 2024 opgestart. De Rekenkamer heeft de raad op 16 december geïnformeerd over de start van dit onderzoek, dat is uitgevoerd door TwynstraGudde. De onderzoeksvraag luidde: *Op welke wijze kan de raad tot een afgewogen besluitvorming komen over de bezuinigingsvoorstellen?* Doel van het onderzoek was een toetsingskader voor de gemeenteraad te creëren dat zij kan gebruiken bij het technisch beoordelen van bezuinigingsvoorstellen (zoals het vaststellen of er geen onnodige risico's zijn genomen, en dat de juiste afwegingen zijn gemaakt). Het onderzoek kende een andere aanpak dan gebruikelijk, namelijk zonder normenkader of interviews. Evenmin heeft de Rekenkamer conclusies en aanbevelingen opgesteld. TwynstraGudde heeft op basis van documenten, eigen expertise en input uit een raadgezprek een rekenkamerbrief opgesteld. Hierin is teruggekeken op een eerdere bezuinigingsoperatie en de aanpak van de huidige operatie wordt beschreven. Dit leidt tot een set aan technische afwegingsvragen voor de raad, die op 31 maart in een themabijeenkomst met de raad is gedeeld.

Externe inhuur

De raad is op 12 juni geïnformeerd over de start van dit onderzoek, dat door de (secretaris van de) Rekenkamer zelf wordt uitgevoerd. Het bevindt zich in de afrondende fase. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: *Hoe heeft de externe inhuur bij de gemeente zich sinds 2015 ontwikkeld in omvang, samenstelling en kosten, en welke overwegingen en alternatieven spelen een rol bij de inzet van externe medewerkers per afdeling?*

Personen met onbegrepen gedrag

De Rekenkamer heeft de raad op 14 juli geïnformeerd over de start van het onderzoek naar personen met onbegrepen gedrag ('verwarde personen'). De Rekenkamer was voornemens dit onderzoek zelf uit te voeren, maar het onderwerp bleek daarvoor te breed. Het onderzoek is uitbesteed aan DSP groep, de onderzoeksvraag luidt als volgt: *In hoeverre vormt het gedrag van personen met onbegrepen gedrag een probleem voor de leefbaarheid en veiligheid in de gemeente Zoetermeer, wat is de aard en omvang van dit probleem en welke rol kan de gemeente spelen in (het verbeteren van) de aanpak van de problematiek?* Het onderzoek wordt in Q1 van 2026 aan de raad aangeboden.

Sportsubsidies

De Rekenkamer Zoetermeer heeft in een [rekenkamerbrief](#) de gemeenteraad en het college opgeroepen tot meer transparantie in de subsidiëring van (sport)verenigingen. Uit eerdere (rekenkamer)onderzoeken bleek dat subsidies vaak bestaan uit zowel geldelijke bijdragen als vastgoedvoordelen. Ondanks eerdere aanbevelingen en beleidsvoornemens, zoals vastgelegd in de Sportagenda 2025, zijn concrete acties om vastgoedsubsidies inzichtelijk te maken en een transparant tarievenstelsel te ontwikkelen niet uitgevoerd. De Rekenkamer benadrukte in de brief dat het nog steeds onduidelijk is wie welke middelen ontvangt en vroeg de raad om hier, gezien haar controlerende taak, actief aandacht aan te besteden.

3.4 Terugblik op eerdere onderzoeken

Monitoring aanbevelingen

Artikel 185a Gw stelt dat het college de raad jaarlijks een [overzicht](#) zendt van de aan het college gedane voorstellen van de rekenkamer, vergezeld van zijn standpunt daaromtrent en

van de wijze waarop aan de voorstellen vervolg is gegeven. Voor een compleet overzicht van de opvolging van de aanbevelingen, zal vanuit de griffie gelijktijdig een [memo](#) worden verstuurd met daarin een overzicht van de aanbevelingen aan de raad en stand van zaken daarin.

Ondermijning

Conform de aanbeveling van de Rekenkamer, heeft het college een uitvoeringsnotitie voor een integrale aanpak van ondermijning opgesteld. De gemeenteraad heeft op 29 januari 2024 ingestemd met deze notitie. Er wordt onder andere gewerkt aan het actualiseren van het Bibob-beleid. Op 25 november heeft de raad ingestemd met geactualiseerde gedragscodes en procedures rondom integriteit.

Grote projecten

Eind 2025 stuurde het college een [memo](#) aan de raad met daarin een terugkoppeling op de aanbevelingen die de Rekenkamer aan het college heeft gedaan.

De aanbevolen werkwijze voor programmatisch werken is ambtelijk vastgesteld. Het college werkt verder aan het realiseren van de overige aanbevelingen.

Evaluatie referendum

Op 27 november 2023 heeft de raad het raadsvoorstel Rekenkameronderzoek evaluatie referendum vastgesteld. Daarin is opdracht gegeven aan het college om uiterlijk 1 juli 2024 te komen met een nieuwe referendumverordening en daarbij moet een nieuwe werkbeschrijving worden gemaakt die als aanvulling op de referendumverordening geldt. In een [memo](#) aan de raad op 25 juni 2024 geeft het college aan dat e.e.a. meer tijd vergt en in Q4 van 2024 aan de raad wordt voorgelegd. Tot op heden is dit niet gerealiseerd.

DoeMee energiebesparingsplicht

Met het vaststellen van de Vastgoednota 2025-2029 op 30 juni 2025 heeft de gemeente achterstallig beleid geactualiseerd.

4. Financiën

Artikel 6 van de verordening regelt dat de Rekenkamer bevoegd is “binnen een aan haar bij de begroting beschikbaar gesteld budget uitgaven te doen ten behoeve van de uitvoering van haar taken.”. De Rekenkamer verantwoordt de uitgaven uitsluitend aan de raad.

De vergoedingen aan de leden (presentiegeld, reiskosten), externe deskundigen die de Rekenkamer heeft ingeschakeld, vergoeding voor eigen werkzaamheden van leden en overige uitgaven die de Rekenkamer nodig acht voor de uitoefening van haar taak, komen ten laste van dit budget. Het budget voor 2025 bedroeg € 81.800,-.

In de tabel hieronder ziet u waaraan het budget van de Rekenkamer in 2025 besteed is. Ter vergelijking zijn ook de uitgaven voor 2024 en 2023 vermeld.

Post Rekenkamer	Uitgaven 2025	Uitgaven 2024	Uitgaven 2023
Uitbesteed onderzoek	50.535,85	56.313,65	31.173,00
Presentiegelden en reiskosten	24.432,00	22.764,00	21.245,00
Lidmaatschap NVRR	1.095,00	1.055,00	1.015,00
Diverse kosten (o.a. representatie)	1.477,34	1.666,20	200,00
TOTAAL	77.540,19	81.798,85	53.633,00

Bijlage – conclusies en aanbevelingen van de onderzoeken die in 2025 aan raad en college zijn aangeboden

Bezuinigingen

Dit onderzoek kent een andere aanpak dan gebruikelijk is bij een rekenkameronderzoek. Er is niet gewerkt met een normenkader en er zijn geen interviews gehouden (uitgezonderd een checkgesprek met de ambtelijke organisatie). Evenmin heeft de Rekenkamer conclusies en aanbevelingen opgesteld; er wordt dan ook geen bestuurlijke reactie van het college gevraagd. De inhoud van de rekenkamerbrief is tot stand gekomen op basis van aangeleverde documenten en de expertise van TwynstraGudde. Dit is aangevuld met de input van een themabijeenkomst met de raad op 14 januari. De rekenkamerbrief bestaat uit drie inhoudelijke hoofdstukken. Eerst wordt teruggekeken naar het bezuinigingsproces 'Ombuigen en vernieuwen', vervolgens wordt de aanpak van de huidige bezuinigingsoperatie beschreven. Deze hoofdstukken vormen de achtergrond van en opmaat naar het laatste hoofdstuk, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en aan de raad verschillende, technische, afwegingsvragen worden voorgelegd. In een bijlage staan de afwegingsvragen, geclusterd naar onderwerp maar zonder context, nog eens opgesomd.

Via deze [link](#) is het gehele onderzoek te vinden.

DoeMee – energiebesparingsplicht

Conclusies

De Rekenkamer onderschrijft de slotconclusie van Ecorys: Concluderend stellen de onderzoekers op basis van het bovenstaande dat het toezicht op en de handhaving van de informatieplicht en de energiebesparingsplicht afgelopen jaren is toegenomen. Het budget is vergroot, het aantal controles en ingezette uren toegenomen en ook het aantal geconstateerde overtredingen is gestegen. Echter zijn er nog steeds bedrijven en instellingen die niet aan de verplichtingen voldoen of buiten beeld van de omgevings-diensten zijn. Ook voor de toekomst zullen een behoorlijk budget en capaciteit bij omgevingsdiensten nodig zijn, en wel structureel. Tegelijkertijd blijft het onduidelijk welke resultaten hier precies mee bereikt worden, doordat het zicht op het besparingspotentieel slecht is. Zolang dat het geval is, zal verantwoording van de ingezette middelen voor provincies en gemeenten (maar ook voor het Rijk) moeilijk zijn.

Toezicht en handhaving op de energiebesparingsplicht is door de gemeente belegd bij de ODH. Hoewel er geen formele opdracht is, is er op ambtelijk niveau een werkende structuur van jaarplannen en tussenrapportages. De ODH heeft zicht op het aantal bedrijven dat gehouden aan de energiebesparingsplicht en informatieplicht en gedeeltelijk op de mate waarin bedrijven zich niet aan de informatieplicht energiebesparing houden. Er is geen zicht op de resultaten van de energiebesparingsplicht in termen van bijvoorbeeld reductie CO₂ en evenmin op het besparingspotentieel bij bedrijven en instellingen. Het resultaat van de inspanning is daarmee niet vast te stellen.

Slechts een minimaal deel van de inzet van de ODH is bestemd voor toezicht op en handhaving van de energiebesparings- en informatieplicht. Omdat er op programmaniveau wordt gerapporteerd door de ODH, is voor de raad lastig een beoordeling te maken van de uitvoering van de energiebesparings- en informatieplicht. De vastgestelde KPI's gelden heel T&H. Op grond daarvan acht de Rekenkamer de raad niet in staat te sturen en te controleren op de uitvoering van de energiebesparingsplicht. Als de raad het belangrijk vindt te sturen op de energiebesparings- en informatieplicht, zal ze de ODH moeten vragen om uitsplitsing van input en output. Ook kan de ODH inzicht bieden in het aantal opgelegde maatregelen en de momenten waarop deze zijn geïmplementeerd. Dit kan waardevolle informatie opleveren over de mate waarin bedrijven hun energiebesparingsverplichtingen naleven. De raad dient dan wel de afweging te maken tussen de meerkosten voor de informatievoorziening en de informatiebehoefte.

De toezegging dat de jaarlijkse werkplannen van de ODH met de raad worden gedeeld, wordt niet nagekomen. Als de raad daar prijs op stelt, moet zij afspraken met het college maken over de toezending.

Met betrekking tot de aanvullende vragen, stelt de Rekenkamer vast dat de gemeente nog niet helemaal voldoet aan de energiebesparings- en informatieplicht. Dit geldt slechts voor twee panden, waaronder wel het grootste pand, namelijk het Stadhuis. De uitvoering van de meeste van de nog benodigde maatregelen staan voor dit jaar op de planning. Verder voldoet de gemeente op één pand na aan de Label C verplichting. Tot slot beschikt momenteel bijna de helft van de gemeentelijke objecten over energielabel A, B of C.

De besluitvorming over de vastgoednota is vertraagd. Deze nota zou de raad inzicht moeten bieden in de manier waarop de gemeente het eigen vastgoed wil verduurzamen en welke investeringen (zowel voor de verduurzaming zelf als de monitoring) daarmee zijn gemoeid.

Via deze [link](#) is het gehele onderzoek te vinden.

Grote projecten

Conclusies

1. De gemeente Zoetermeer heeft over het algemeen een solide basis voor projectmatig werken. De Zoetermeerse werkwijze Projectmatig Werken (ZWPW) helpt om grip te krijgen en te houden op projecten. Er is nog wel ruimte voor verbetering want de werkwijze voorziet voornamelijk in de procedurele en instrumentele kant van projectmatig werken. De personele, zachtere kant is nog onderbelicht. Denk daarbij aan het voorzien in capaciteit en kwaliteit van projectleiding en omgevingsmanagement om duurzame (dus gedurende een lange periode) relaties met betrokken partijen kunnen ontwikkelen en beheren, het formeren van projectteams en continuïteit van bezetting.
2. Ondanks de solide basis van de ZWPW ervaart de raad bij tien van de achttien grote projecten die de gemeente onder zich heeft, onvoldoende grip. In deze projecten doen zich kennelijk factoren voor waar de ZWPW geen oplossing voor biedt. Dit geldt bijvoorbeeld in het zeer complexe project Entree Stationsgebied, waar de gemeente te maken heeft met een zeer complexe samenhang tussen allerlei opgaven, deelprojecten en veel verschillende stakeholders (publiek én privaat).
3. In de procesevaluatie naar de Holland Outlet Mall (HOM) uit 2017 ([agendapunt 7b](#)) is een aantal aanbevelingen gedaan. Uit dit rekenkameronderzoek blijkt dat de aanbevelingen zijn opgevolgd, maar dat de aanbeveling 'Neem risicobeheersing mee als de zon schijnt' aandacht behoeft. De raadsrapportages bevatten informatie over risico's en beheersmaatregelen. Rondom het project Stationsgebied is dit echter summier, dit staat niet in verhouding tot de analyse van het huidige projectmanagement. Daarnaast keren dezelfde risico's in opeenvolgende rapportages stevast terug en is het dus de vraag of beheersmaatregelen werken.

Aanbevelingen

Aan de raad en het college

1. Voor complexe projecten als Entree Stationsgebied, waar de ZWPW onvoldoende handvatten biedt, past een werkwijze voor programmatisch werken wellicht beter. Voeg naast de huidige projectcategorieën daarom een categorie 'programma'¹ toe. Daarbij is het van belang dat er een

¹ Belangrijke kenmerken van een programma (blz 16 eindrapport 'Grip op grote projecten'):

- Het heeft een topprioriteit (is dus strategisch).
- Is een zeer complexe opgave waarbij meerdere doelen tegelijkertijd moeten worden gerealiseerd die niet in een enkel resultaat te vatten zijn. Dat vraagt om maatwerk en een integrale (= samenhangende) aanpak.
- Meerdere inspanningen van meerdere stakeholders zijn nodig om de opgave te realiseren;
- Er moet worden samengewerkt op meerdere schaalniveaus tegelijkertijd: op lokaal-, regionaal-, provinciaal- en soms rijksniveau. Daarbij kan het gaan om een mix van publieke, semipublieke en private partijen.
- Door de integrale aanpak, samenwerking op meerdere niveaus en het maatwerk is de besluitvorming complex en niet-routinematig maar per geval uniek.
- Is niet afgebakend, er moet dat worden gedaan wat nodig is om de opgave te realiseren. Het precieze eindresultaat en einddatum kan moeilijk vooraf worden bepaald.

heldere definitie is om het onderscheid tussen een 'project' en een 'programma' te verduidelijken, met bijbehorende sturingsprincipes en spelregels, waaronder het informatie- en verantwoordingsregime aan de raad. Dit voorkomt onterechte verwachtingen. Door een programmatische aanpak te implementeren, bestuurlijke slagvaardigheid te vergroten en informatie- en kennisbeheer te versterken, kan de gemeente haar grip op programma's (die nu nog worden getypeerd als grote complexe projecten) aanzienlijk verbeteren en maatschappelijke doelen effectiever realiseren.

2. Zoetermeer hoeft wat het bovenstaande punt betreft niet het wiel uit te vinden. Leer van best practices van andere gemeenten:
 - a. bestudeer succesvolle programmatische aanpakken in steden zoals Leiden en pas relevante elementen toe op Zoetermeerse projecten.
 - b. organiseer werkbezoeken en kennisuitwisseling met andere gemeenten die ervaring hebben met complexe binnenstedelijke ontwikkelingen.
3. De Rekenkamer onderschrijft de aanbeveling uit de procesevaluatie van de HOM, die nog altijd actueel blijkt: "De raad moet weloverwogen tot een besluit kunnen komen en moet daarnaast iets te kiezen hebben, of in ieder geval zicht hebben op of/hoe het anders kan en wat er gebeurt als een project geen doorgang krijgt. Inrichten van projectbeheersing vanaf het begin, maakt het voor college en raad mogelijk om te anticiperen en te sturen, in plaats van te reageren." Daarom beveelt de Rekenkamer aan, dat er meer in scenario's wordt gedacht, dat er aan de voorkant 'go / no-go momenten' worden ingebouwd en dat er ruimte wordt gecreëerd.

Aan de raad

1. Het werken met principes zoals in Entree Stationsgebied is al een vorm van denken in scenario's. Hou dit als raad vast.
2. Wees als raad realistisch in verwachtingen. Reken het college niet af op details waar het college evident weinig invloed op heeft. Sturen op procesafspraken past beter bij de positie van de raad dan sturen op details.

Aan het college

1. Verbeter het kennisbeheer binnen het projectmanagement.
 - a. Vergroot de continuïteit door de interne expertise op projectmanagement te versterken en het aantal wisselingen van externe projectmanagers zoveel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door gebruik te maken van andere type contracten.
 - b. Als er dan wisselingen zijn, zorg dan voor een goede en volledige overdrachtsprocedure om informatieverlies te voorkomen.
2. Overweeg, in het geval er regievoering nodig is over het samenspel van een complex geheel van stakeholders waarbij niemand als enige doorzettingsmacht heeft, de oprichting van een bestuurlijk platform waarin bestuurders van verschillende relevante partijen met mandaat aan tafel zitten.

Via deze [link](#) is het gehele onderzoek te vinden.

Sportsubsidies

De Rekenkamer concludeert dat er, ondanks eerdere onderzoeken, nog veel te winnen valt in het transparanter maken van subsidiestromen richting sport- en cultuurorganisaties. Vooralsnog blijft onduidelijk wie welke middelen ontvangt en of de gemeenteraad deze verdeling passend vindt. Gelet op de conclusies en aanbevelingen uit eerdere onderzoeken van de Rekenkamer en de signalen vanuit de raad, roept de Rekenkamer het college op om nu echt vaart te maken met het uitvoeren van de uitgesproken intentie. Daarnaast vraagt de Rekenkamer de raad hier, gezien haar controlerende taak, de komende tijd aandacht voor te hebben.

Via deze [link](#) is de rekenkamerbrief te vinden.

-
- Is niet enkel beheersbaar op basis van GROTIK (geld, risico, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit). De beheersing is gericht op THEFD (tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit, doeltreffendheid en draagvlak).

Arbeidsmigranten

Conclusies

1. De populatie woonachtige en geregistreerde arbeidsmigranten in Zoetermeer is relatief klein vergeleken met soortgelijke gemeenten². De gemeente Zoetermeer onderscheidt zich doordat hier relatief veel arbeidsmigranten in gezinnen verblijven en die langer dan vijf jaar in de gemeente verblijven. Dit is een indicatie dat arbeidsmigranten in Zoetermeer meer dan op andere plekken blijvende inwoners van de stad zijn. Ze betalen belastingen, brengen hun kinderen naar school, enzovoorts. Dit rekenkameronderzoek kan overigens geen uitspraken doen over de mate waarin arbeidsmigranten participeren in de samenleving.
De verdeling van arbeidsmigranten over herkomstlanden en arbeidsmarktsectoren reflecteert in grote lijnen de landelijke patronen. Dat betekent veel Oost-Europeanen, die werken in uitzendbanen.
2. De gemeente Zoetermeer heeft op de meeste beleidsterreinen geen specifieke aandacht of regelingen voor hier woonachtige arbeidsmigranten³. In navolging van de landelijke aandacht voor dit thema en de commissie Roemer komt daar nu verandering in. In een [beleidsdocument](#) rondom het BRP werd in begin 2025 al expliciet stilgestaan bij de registratie van arbeidsmigranten. Daarnaast is intern binnen de gemeente een beleidsstuk rondom wonen in ontwikkeling, meer specifiek gericht op woonfraude (betreft de definitie van woonfraude, hoe ver deze reikt en wat de consequenties ervan zijn). Ten slotte zet de arbeidsmarktregio een WIN-punt⁴ op om arbeidsmigranten beter te informeren. Zoetermeer volgt hiermee de mogelijkheden die het momentum van landelijke ontwikkelingen bieden, maar is geen koploper op dit onderwerp.
3. Zoetermeer heeft maar beperkt last van dakloosheidsproblematiek die in grote steden vaak wordt geassocieerd met arbeidsmigranten. Dat komt mede omdat Den Haag als centrumgemeente verantwoordelijk is voor de maatschappelijke opvang.
De gemeentelijke werkgroep die zich met woonfraude bezighoudt, komt bij controles (met name op leegstaande woningen) met enige regelmaat ongeregistreerde arbeidsmigranten tegen. Daarnaast is er soms wel sprake van overlast door overvolle woningen. Het hiervoor genoemde beleidsstuk ten aanzien van woonfraude (dat overigens een breder maatschappelijk probleem is dat zich niet beperkt tot arbeidsmigranten), adresseert mede deze gevallen.
4. Raadsleden zijn zich bewust van de landelijke ontwikkelingen rondom arbeidsmigratie, maar hebben nog beperkte kennis van de situatie in de eigen gemeente. Ze zoeken met name houvast rondom de sociaaleconomische kansen en uitdagingen die arbeidsmigranten bieden in de gemeente. Onderzoeken zoals deze vormen hierin een eerste stap.

Aanbevelingen

Aan de raad en het college

1. Aangezien veel arbeidsmigranten langdurig in Zoetermeer verblijven en hier een (gezins)leven opbouwen, is het zinvol om beleid te ontwikkelen dat hen ondersteunt in integratie, huisvesting en toegang tot voorzieningen, vergelijkbaar met andere inwoners. Gelet op de verblijfsduur ligt integratiebeleid meer voor de hand dan (beleid gericht op) tijdelijke ondersteuning.
2. Raadsleden hebben behoefte aan meer inzicht in de lokale situatie. Jaarlijkse monitoring, regelmatige rapportages en contactmomenten zoals werkbezoeken of een ronde-tafel-gesprek met betrokken partijen (inclusief arbeidsmigranten zelf) kunnen helpen om beter geïnformeerd te raken en beter onderbouwde besluiten te nemen.

Aan het college

3. De gemeente staat nog aan het begin van haar beleidsvorming. De Rekenkamer beveelt aan om naast registratie en wonen ook andere domeinen zoals onderwijs, zorg en participatie in het beleid te betrekken. Omdat bovengemiddeld veel arbeidsmigranten vergelijkbaar zijn met andere inwoners, kan een geïntegreerde aanpak logisch zijn, mits er ruimte is voor maatwerk. Aangezien uit dit onderzoek blijkt dat veel arbeidsmigranten al langere tijd in Zoetermeer wonen, is het van belang tempo te maken met het maken van beleid.

² De registratie van arbeidsmigranten is complex, zodat de cijfers beperkt betrouwbaar zijn; wat niet wordt geregistreerd, kan immers niet worden onderzocht.

³ In dit onderzoek bleek ook dat dit onderwerp niet is belegd in de portefeuillevverdeling van het college.

⁴ Work In NL-punt; een initiatief van het Ministerie van SZW. Deze informatiepunten zijn bedoeld om arbeidsmigranten in hun eigen taal van informatie te voorzien over rechten, plichten, en voorzieningen binnen Nederland.

4. Zoetermeer volgt nu vooral landelijke ontwikkelingen, maar kan overwegen om zelf actiever te worden. Er is momenteel weinig maatschappelijke problematiek, zodat de gemeente nu weloverwogen een keuze kan maken welke rol zij wil pakken: een voortrekkersrol nemen (met eigen initiatieven) of een meer afwachterende rol (landelijke ontwikkelingen blijven volgen). Een intensivering van de aanpak rondom registratie van arbeidsmigranten en handhaving van woonfraude zou, gelet op de mogelijke maatschappelijke gevolgen als dit niet wordt aangepakt, op zijn plaats zijn. Kiest de gemeente voor de tweede optie, dan kan het gebeuren dat de gemeente acuut moet handelen in het geval zich toch problemen voordoen.
5. Het opzetten van een WIN-punt is een goede stap. Aanvullend kan de gemeente investeren in meertalige communicatie en toegankelijke informatie over rechten, plichten en voorzieningen. Zo kan de gemeente de participatie van arbeidsmigranten bevorderen.

Via deze [link](#) is het gehele onderzoek te vinden.