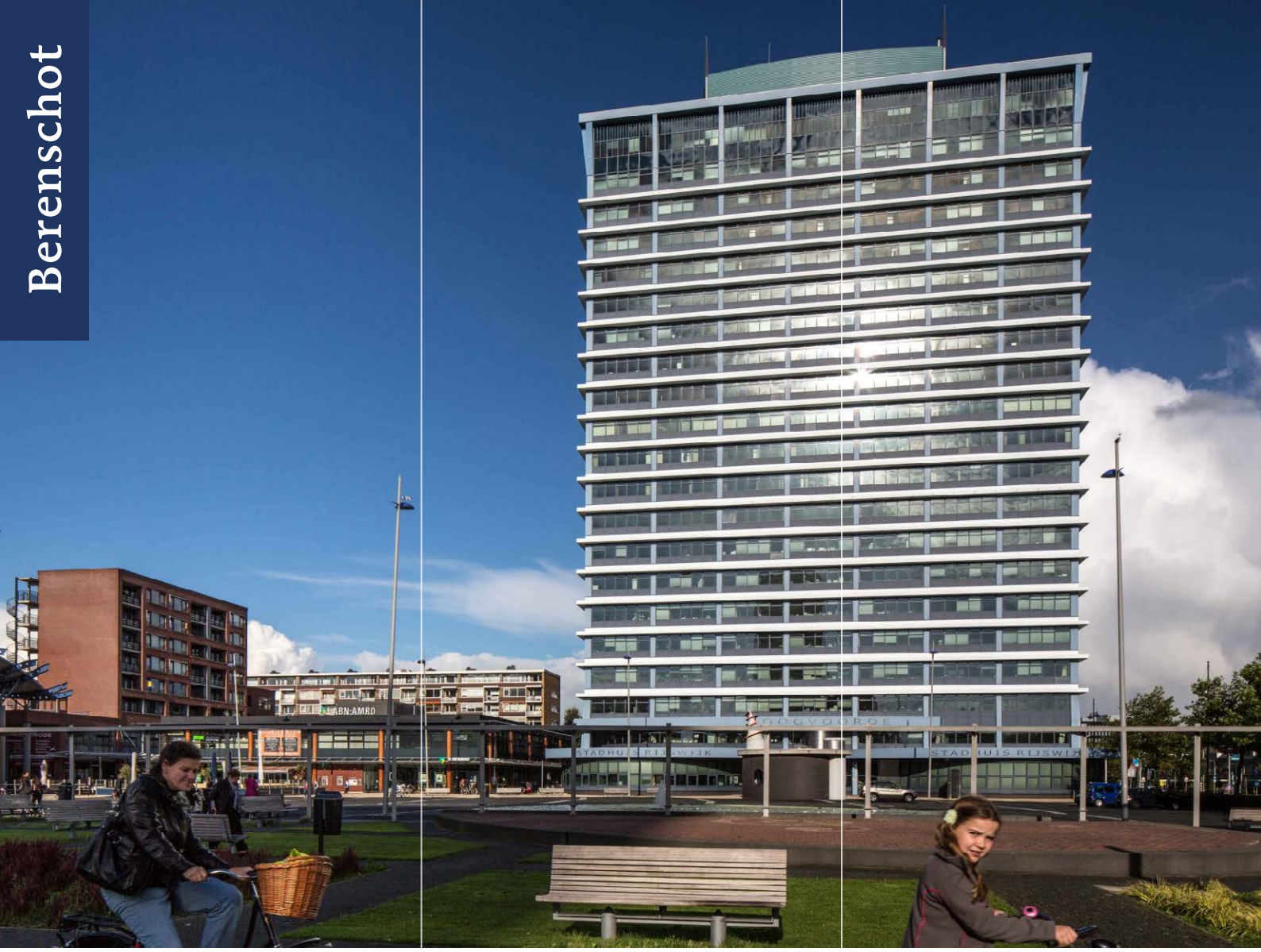
Berenschot



RAPPORT RIJSWIJK

Groeien naar de toekomst

Analyse van de maatschappelijke impact en wensen op de gemeentelijke organisatie

9 december 2021

RAPPORT RIJSWIJK

Groeien naar de toekomst

Analyse van de maatschappelijke impact en wensen op de gemeentelijke organisatie.

Philip van Veller
Annelore Beukema

9 december 2021

Alle afbeeldingen die in deze rapportage zijn gebruikt staan onder eigendom van de gemeente Rijswijk.

Inhoudsopgave

1. Van maatschappelijke trends naar een ontwikkelrichting 4

1.1 Kernvraag: wat komt op de organisatie af? 4

1.2 Van feiten en beelden naar een analyse 4

1.3 Opbouw van dit rapport 4

2. Maatschappelijke opgaven voor Rijswijk: trends en ontwikkelingen 5

2.1 Vooraf: de ruimtelijke ontwikkeling van Rijswijk in perspectief 6

2.2 Drie overkoepelende trends 7

2.3 Brede welvaart in Rijswijk: een overzicht vanuit acht invalshoeken 9

3. Beelden en verwachtingen in Rijswijk 23

3.1 Wensen en verwachtingen vanuit maatschappelijke organisaties 24

3.2 Wensen en verwachtingen vanuit de gemeenteraad en college 25

4. Betekenis voor de organisatie 30

4.1 Stand van zaken: wat zien we 31

4.2 Impact van opgaven en eisen 33

4.3 Analyse 34

5. Ontwikkelrichting en aanbevelingen 35

5.1 Noodzakelijke ontwikkelrichtingen 36

5.2 Aanbevelingen 38

HOOFDSTUK 1

Van maatschappelijke trends naar een ontwikkelrichting

1.1 Kernvraag: wat komt op de organisatie af?

Wat is de impact van de maatschappelijke ontwikkelingen en de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke wensen op de organisatie van de gemeente Rijswijk? Die vraag staat centraal in dit rapport. De organisatie moet voldoen aan de ontwikkelingen en opgaven die op de gemeente afkomen, de behoeften vanuit inwoners, organisaties en ondernemers en de politiek-bestuurlijke eisen. Om die te analyseren en af te zetten tegen de huidige stand en mogelijkheden van de organisatie, is in de afgelopen maanden een onderzoek uitgevoerd dat resulteerde in dit stuk.

1.2 Van feiten en beelden naar een analyse

Berenschot deed feitenonderzoek naar de impact en opgaven voor Rijswijk, met gebruik van documenten, statistieken, gesprekken met ambtenaren en eigen expertise. Daarna zijn dialogen gevoerd met bestuurders, raadsleden en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en ondernemers om de onderzoeksresultaten te verrijken met beelden over de verwachtingen die leven rond de organisatie. Ofschoon de opkomst per sessie verschilde, kwam hieruit wel een beeld van wat er in Rijswijk speelt. Op basis van het feitenonderzoek en de beelden van betrokkenen is de analyse in dit rapport opgesteld die als basis kan dienen voor beslissingen van de gemeente over haar organisatie voor de toekomst.

1.3 Opbouw van dit rapport

We beginnen met een schets van de gemeente: de fysieke en sociale kenmerken en ontwikkelingen van Rijswijk brengen opgaven met zich mee. Ook op het gebied van veiligheid en economie zien we uitdagingen en mogelijkheden waar de gemeente mee moet omgaan.

Na deze feiten gaan we in op de beelden en eisen die vanuit maatschappelijke organisaties komen: wat zien en verwachten zij? Naast deze – voor de organisatie - ‘externe’ eisen en opgaven belichten we de impact van de ‘interne’ kant: de politici en bestuurders die via de raad en het college de organisatie aansturen.

Nadat we aan de hand van deze factoren hebben geïdentificeerd wat op de organisatie van de gemeente Rijswijk afkomt, gaan we over naar de organisatie zelf. Na een korte schets van wat we zien van de organisatie, brengen we in kaart wat de impact is van de opgaven, wensen vanuit de maatschappij en eisen van de politiek op de organisatie.

De stand van de zaken van de organisatie en deze impact maken een analyse mogelijk van de ontwikkelrichting die de organisatie moet inslaan voor de toekomst. Die vertalen we vervolgens naar aanbevelingen.



HOOFDSTUK 2

Maatschappelijke opgaven voor Rijswijk: trends en ontwikkelingen

We beginnen met de maatschappelijke opgaven waar Rijswijk voor aan de lat staat. Eerst plaatsen we de ontwikkeling van Rijswijk in ruimtelijk perspectief. Zo wordt de context helder waarbinnen de ontwikkelingen plaatsvinden. Vervolgens schetsen we drie ‘megatrends’ die spelen op de middellange termijn in Rijswijk.

Deze trends onderbouwen we vervolgens specifieker: we werken uit hoe Rijswijk 'scoort' op de acht thema's van brede welvaart[1]. Wat is de Rijswijkse uitgangspositie, wat zijn de trends en ontwikkelingen die Rijswijk kenmerken op deze thema's, welke ambities stelt Rijswijk om voortgang te boeken op dit thema en hoe beoordelen we (kwalitatief) de voortgang die Rijswijk maakt om de ontwikkelingen aan te kunnen? We besluiten elke uitwerking met een analyse van de verwachte impact van deze ontwikkelingen op de gemeente.

2.1 Vooraf: de ruimtelijke ontwikkeling van Rijswijk in perspectief

Rijswijk is zichtbaar in ontwikkeling: het gebied dat de gemeente Rijswijk bestrijkt is in transitie. Het ontwikkelproces dat Rijswijk nu kenmerkt vindt zijn basis in 2002, toen de oorspronkelijk Rijswijkse wijk Ypenburg bij de gemeente Den Haag kwam door een door de provincie voorgeschreven gemeentelijke herindeling. Op dat moment zou Rijswijk een groeigemeente zijn, maar met de herindeling voel deze uitbreidingsmogelijkheid weg. Rijswijk kende op dat moment een kwetsbare en verouderende samenstelling van de bevolking en een eenzijdige woningbouw. Etageflats voerden in grote delen van de gemeente de boventoon. Jonge startende gezinnen vonden in Rijswijk geen plek om te wonen. Voor de zelfstandigheid en vitaliteit van Rijswijk was een andere bevolkingsopbouw en daarom ook een groei van de bevolking via gevarieerde nieuwe bebouwing noodzakelijk.

Er werd een kans gezien voor ruimtelijke uitbreiding in de kassengebieden in Rijswijk Zuid (nu: Rijswijk Buiten). Deze werden gesaneerd om bevolkingsgroei letterlijk de ruimte te geven. Differentiatie van de Rijswijkse bevolking was het doel van de groei: jongere gezinnen zouden de vergrijzing het hoofd bieden, en als beroepsbevolking én consumenten bijdragen aan de economische groei van de stad. Hier lag dus duidelijk ook een financieel-economisch belang.

Tijdens de sanering van de kassengebieden en het ontwikkelen van de woningbouw brak echter de economische crisis uit. Daardoor kwam de ontwikkeling van Rijswijk Buiten grotendeels stil te liggen. In de crisistijd kwamen daar bovenop de noodzaak én de mogelijkheden voor transformatie van de bestaande stad naar voren. Het Bogaardgebied en de Plaspoelpolder waren toen nog primair ingericht op stedelijke winkel- en kantoorvoorzieningen. De crisis, de staat van deze gebieden en andere ruimtebehoeften maakten dat Rijswijk zich toelegde op een transformatie van (delen van) winkel- en kantoorgebieden naar woongebieden.

Toen de crisis oploste en er weer perspectief bestond voor groei, stond Rijswijk meteen klaar om de locatie Rijswijk Buiten te ontwikkelen tot woongebied. Bovendien kon Rijswijk, door de ingezette planvorming in het Bogaardgebied en de Plaspoelpolder, landelijk voorop lopen in de transformatie van winkel- en kantoorgebieden.

Ruimtelijke en sociale kenmerken van het Rijswijk van nu

Een relatieve 'groene long' in het hart van de Metropoolregio

Rijswijk ligt als het ware 'ingeklemd' tussen Den Haag en Delft, maar kent in vergelijking met buurgemeenten een hoge mate van groen: hoewel er geen 'ruig' bosgebied is zoals in bijvoorbeeld Leidschendam-Voorburg kenmerkt Rijswijk zich door met groen omgeven landgoederen en een grote diversiteit aan recreatie- en buitensportlocaties (parken). Dat maakt de gemeente een aantrekkelijke woonplaats voor 'nieuwkomers', maar wordt ook als kwaliteit gewaardeerd door Rijswijkers die al decennia in de gemeente wonen.

1 Het conceptuele kader dat we voor de impactanalyse hanteren is dat van de 'brede welvaart'. Het CBS heeft een zgn. regionale monitor 'brede welvaart' ontwikkeld, waarin trendmatige vergelijkingen kunnen worden gemaakt tussen gemeente en provincies van hun voortgang om de duurzame ontwikkelings-doelstellingen (Sustainable Development Goals) van de VN te bereiken. De ontwikkeling die deze doelen vragen is breder dan zuiver economische, materiële voortgang, maar vraagt ook vooruitgang op 'zachtere' thema's als welzijn, milieu (verduurzaming) en veiligheid. Zie voor nadere uitwerking van het conceptuele kader van de brede welvaart en de methodologie ook CBS 2019, Conceptueel kader voor de regionale monitor brede welvaart. Zie ook *www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/41/conceptueel-kader-regionale-monitor-brede-welvaart en https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2021/20/monitor-brede-welvaart-de-sdg-s-2021*

Een ambigue identiteit: kenmerken van de stad in de kleinschaligheid van een dorp

De grootschalige woningbouw en bestaande stedelijkheid, hoogwaardige voorzieningen in en nabij de gemeente, maar ook de relatief hoge cijfers voor diverse vormen van (ondermijnende) criminaliteit en een relatief hoog aantal inwoners dat gebruik maakt van de voorzieningen uit de Participatiewet zijn voorbeelden van 'stedelijke' voor- en nadelen die in Rijswijk zichtbaar zijn. Aan de andere kant heeft Rijswijk ook een aantal dorpse kenmerken: kleinschaligheid is zichtbaar in termen van de evenementen, ontmoetingsplekken voor inwoners, het type burgerinitiatieven, de dienstverlening die 'nabij de burger' is georganiseerd en een toegankelijk gemeentebestuur dichtbij de gemeenschap. Dit spanningsveld brengt dilemma's met zich mee, zeker wanneer het gaat om heldere keuzes voor de ambities van Rijswijk.

Vergrijzing én groei

Rijswijk kent een hoge grijze druk (10,2% van de bevolking is 75-plusser in 2020) in vergelijking met het landelijk gemiddelde (8,4% van de bevolking is 75-plusser in 2020). Tegelijkertijd stond Rijswijk in 2020 in de top 20 van snelst groeiende gemeenten van Nederland, en is de prognose dat de bevolking in 2050 met meer dan 60% is gestegen ten opzichte van 2020. De combinatie van die trends brengt complexe vraagstukken met zich mee rondom huisvesting en voorzieningen specifiek voor ouderen, zeker in de wijken Spoorzicht, de Ministerbuurt en Hoekpolder, die 'Grijswijk' werden genoemd vanwege het hoge aantal ouderen. Aan de andere kant vraagt de groei van de gemeente juist ook om voorzieningen voor jonge gezinnen zoals kinderopvang, onderwijs, sport en recreatie.

Een kleine gemeente met veel potentieel

Het Rijswijkse ambitieniveau ligt hoog, zo toont de Stadsvisie 2030. Dat is niet voor niets, want er zijn veel mogelijkheden in Rijswijk: de gemeente kent een hoog voorzieningenniveau, scoort hoog op bereikbaarheid en beschikbaarheid van voorzieningen en biedt relatief hoge werkgelegenheid in een breed scala aan sectoren (binnen de zakelijke dienstverlening), maar toont ook een innovatieve kant bij de ontwikkeling van multifunctionele gebieden die wonen, werken, recreëren en maatschappelijke voorzieningen combineren in het Havenkwartier, In de Bogaard en de Plaspoelpolder. In de Metropoolregio kenmerkt Rijswijk zich dan ook door een positiever vestigingsklimaat: de gemeente biedt (als een van de weinigen in de regio) nog fysieke vestigingsruimte voor bedrijven, en heeft een economische 'ketenfunctie' voor de regio door het koppelen van bedrijven uit diverse sectoren.

Betrokkenheid tussen inwoners en in de gemeentelijke organisatie

Er is absoluut sprake van sociale cohesie in Rijswijk: Rijswijkse inwoners verlenen vaker mantelzorg dan inwoners uit de regio, en er zijn diverse initiatieven om via maatjeswerk, welzijnswerk en ontmoetingsvoorzieningen beter gebruik te maken van het vrijwilligerspotentieel van de gemeente. De betrokkenheid vertaalt zich door naar de gemeentelijke organisatie: de toewijding van medewerkers is groot.

2.2 Drie overkoepelende trends

We vervatten de maatschappelijke opgaven waar Rijswijk voor staat in drie 'megatrends', waarvan we verwachten dat deze impact zullen blijven hebben op de stad én de gemeentelijke organisatie in de komende drie tot vijf jaar. De beelden uit de ambtelijke organisatie over trends en ontwikkelingen van Rijswijk bevestigen deze trendanalyse.

1. *Sociale cohesie onder druk, versterkt door groei en verstedelijking*

De sterke bevolkingsgroei in Rijswijk in combinatie met de 'stadse' problematiek vertaalt zich door in aanpalende opgaven op diverse domeinen:

De *woningbouw* in Rijswijk Buiten en de ontwikkelgebieden in de bestaande wijken brengt 'nieuwe Rijswijkers' naar de gemeente, die het dorpse karakter van Rijswijk niet noodzakelijkerwijs voortzetten. Stijgende huizenprijzen dragen bij aan het aantrekken van een bevolkingsgroep met een grotere portemonnee, waardoor kansen voor (gepensioneerde) Rijswijkers en hun kinderen om in de gemeente te blijven wonen afnemen. Sowieso wijzigt de getalsmatige verhouding tussen 'oude' en 'nieuwe' Rijswijkers, Dat alles heeft gevolgen voor de *samenhang* tussen de bewoners van nieuwbouw- en ontwikkelgebieden enerzijds, en de oudere wijken anderzijds.

De woningbouw, de groei van de gemeente en corona hebben hun weerslag in het *sociaal domein*. Al voor de coronacrisis kende Rijswijk een groep kwetsbaren en een relatief hoog aantal inwoners dat gebruik maakt van (gecombineerde) voorzieningen in het sociaal domein. De coronacrisis zorgde bovendien voor een groep 'nieuwe kwetsbaren': Rijswijkers die, na een periode van intensieve (jeugd)zorg, hun terugkeer in de werkende samenleving zouden beleven maar door uitstel daarvan vanwege de geldende coronaregels nu tussen wal en schip zijn beland en waar vanuit de sociale sector weinig grip op is. Eenzaamheid in

verschillende (leeftijds)groepen van de Rijswijkse samenleving, die al bestond maar verergerde tijdens de coronacrisis, vermindert het perspectief van inwoners om onderdeel uit te maken van een *inclusieve, verbonden, zorgdragende samenleving*. Er is bovendien een risico dat de woningbouw in Rijswijk, in combinatie met de trend van vergrijzing en bevolkingsgroei, de concentratie van gezinnen die gebruik maken van voorzieningen in het sociaal domein in bepaalde Rijswijkse wijken versterkt: de 'oudere wijken', waar ook relatief veel ouderen wonen die het meest gebruikmaken van deze voorzieningen, komen mogelijkerwijs meer geïsoleerd te staan van de 'nieuwere wijken'. Om eenzijdigheid tegen te gaan zet Rijswijk in op gemêleerd bouwen met veel middenhuur.

De *kracht van het verenigingsleven* komt onder druk te staan. Hoewel de 'nieuwe Rijswijkers' financiële draagkracht meebrengen voor de verenigingen en de vergrijzing van ledenbestand en besturen kunnen tegengaan, zien we landelijk dat verenigingen hun ledenaantallen zien teruglopen. Er zijn verschillende redenen hiervoor te noemen. Voor sportverenigingen geldt het dat andere sportaanbieders meer aan populariteit winnen, zoals sportscholen, informele sportclubs en e-sport, mede door de individualisering. Daarnaast draagt de vergrijzing van de bevolking bij aan een afname van het aantal sportverenigingsleden. Ook amateur-muziekverenigingen lijden onder de vergrijzing. Verder werkt de sociale samenstelling van de bevolking door in (mindere) ledenaantallen en betrokkenheid. Deze trends hebben directe gevolgen voor de verenigingen en ook indirecte gevolgen, zoals met name minder mogelijkheden voor (bestaande) inwoners van Rijswijk om met (nieuwe) medebewoners in aanraking te komen.

De trend van *digitalisering* van de samenleving, en specifiek van het *medialandschap* heeft gevolgen voor de betrokkenheid van oudere Rijswijkers bij de samenleving. De gemeente heeft een uitdaging om inclusief te communiceren en inwoners in alle bevolkingslagen te bereiken. In de huidige informatiesamenleving heeft dat directe gevolgen voor bijvoorbeeld participatietrajecten: de mondige burger die zich toegang verschaft tot de juiste informatie heeft de meeste invloed op besluitvorming.

Als de sociale cohesie in Rijswijk op deze manier onder druk komt te staan, verwachten we dat dat zich onder meer zal uiten in het *veiligheidsdomein*. Rijswijk kenmerkt zich anno 2021 al door relatief hoge misdaadcijfers. De ligging van Rijswijk met de invloed van de Haagse veiligheidsproblematiek in combinatie met een sociale samenhang die onder druk staat en mogelijk polarisatie genereert, geven gezamenlijk een reëel risico op (meer) ondermijnende activiteiten of radicalisering van jongeren.

2. *Woekeren met ruimte*

De gemeente Rijswijk kent veel opgaven die een claim leggen op de schaarse ruimte die de stad heeft. Rijswijkers hechten veel waarde aan hun groene omgeving en doen daar niet graag concessies ten behoeve van andere ruimtevragers. Desalniettemin staan er wel andere ruimtevragers op de publieke agenda. Het uitleggebied Rijswijk Buiten is niet voldoende om aan de grote regionale woningbouwopgave te voldoen. Ook de energietransitie en de fysieke infrastructuur vragen ruimte.

De woningbouwopgave en de effecten daarvan voor de sociale samenhang in Rijswijk genereren ook een andere ruimtevraag: *maatschappelijke voorzieningen* voor ouderen, ontmoetingsplekken voor (achtergestelde) jongeren en kinderdagverblijven zullen moeten toenemen. We zien een vicieuze cirkel als het gaat om de effecten van de groei van Rijswijk voor het algehele voorzieningenniveau: de bevolkingsgroei stelt Rijswijk in staat om een hoog voorzieningenniveau te kunnen handhaven (want bij krimp is dat niet mogelijk), maar de inwonersgroei vraagt op haar beurt ook om verdere verbetering van dat voorzieningenniveau. Voorzieningen moeten immers ook toegankelijk blijven door een groter aantal en breder scala aan inwoners. Ook een gemêleerdere bevolkingssamenstelling moet bijdragen aan het draagvlak onder het voorzieningenniveau.

Als we kijken naar de ruimtelijke effecten van de Rijswijkse economische ontwikkeling zien we vooral dat er in Rijswijk nog relatief veel *fysieke kantoorruimte* beschikbaar is. Een belangrijke sector daarbinnen is en blijft die van de juridische dienstverlening, samenhangend met het Europees octrooibureau. Gezien de economische 'ketenfunctie' van Rijswijk met name op dit terrein, en de blijvende behoefte aan ontmoetingen binnen en tussen ondernemingen, zal het vestigingsklimaat in Rijswijk niet verder afnemen. Wel zal de 'maakindustrie' van Rijswijk die al de stad uit is gedreven nog verder verdwijnen, hetgeen de vraag oproept welke invloed dit in de toekomst heeft op de arbeidsmarkt voor middelbaar en lager technisch opgeleiden.

Zeker met betrekking tot de leegstaande kantoorruimte ziet Rijswijk echter ook kansen om zich (regionaal) te onderscheiden in het 'woekeren met ruimte'. Zo loopt de gemeente voorop in de *multifunctionaliteit* (combinatie wonen-werken-voorzieningen) – een schril contrast met de traditionele bedrijventerreinen - die de toekomstige Plaspoelpolder, het Havengebied en In de Bogaard zal kenmerken.

3. *'Schaalkracht: "alles moet veranderen, zodat alles hetzelfde kan blijven?'*

Gerekend in het aantal inwoners is Rijswijk in de Nederlandse verhoudingen een middelgrote gemeente. De huidige voorzieningen en de opgaven en kansen voor de toekomst vergen echter een *blijvende* ontwikkeling van de organisatie. Om als autonome gemeente te kunnen blijven opereren en eigen afwegingen te kunnen maken, moet de gemeente voldoen aan steeds hogere eisen. De schaal die daarvoor nodig is, is alleen te realiseren met een verdere groei van de gemeente.

De sterke verwevenheid tussen de maatschappelijke impact van de ontwikkelingen die op Rijswijk af zullen komen vraagt daarnaast om *strategisch vermogen en integraliteit in de afwegingen* die de gemeentelijke organisatie maakt. In Rijswijk is weliswaar sprake van een (groot) aantal visiedocumenten en strategiestukken, maar een traject voor een integrale Omgevingsvisie die vraagstukken inzake het woekeren met de beschikbare ruimte is nog niet gestart.

De organisatie lijkt zich te kenmerken door een sterke verbeterdrang. Er is behoefte aan scherpe inhoudelijke keuzes, meer aandacht voor (het inregelen van) de uitvoering na strategievorming en nieuwe vormen om participatie met aandacht voor de 'mondigheid' van de Rijswijkse inwoner. Tegelijkertijd is er vanuit de organisatie een sterke wens om elementen van kleinschaligheid, korte lijnen en directe betrokkenheid bij de inwoners van Rijswijk te behouden. Gezien de trends en ontwikkelingen van 2021 is er het besef dat het nodig is om te innoveren, juist om 'oude waarden' van kleinschaligheid in stand te kunnen houden. Een positieve grondhouding om de opgaven aan te gaan is aanwezig.

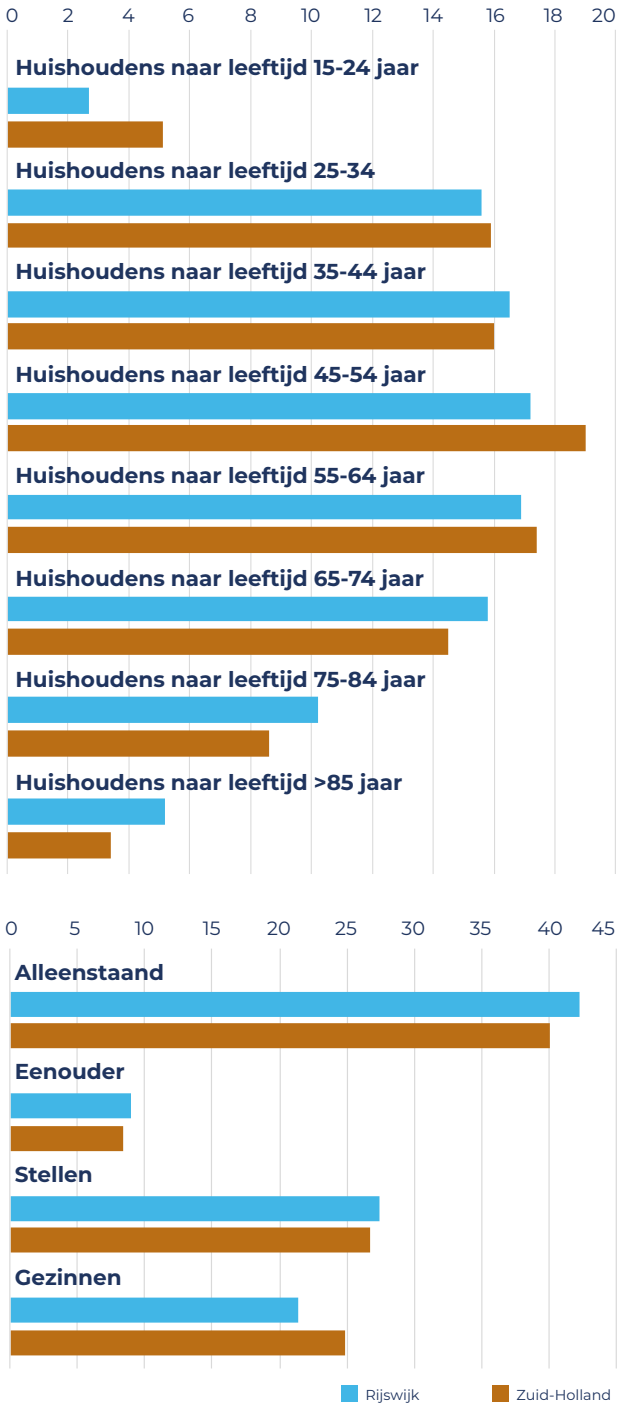
2.3 Brede welvaart in Rijswijk: een overzicht vanuit acht invalshoeken

In deze paragraaf verdiepen en onderbouwen we de 'megatrends'. Daarbij maken we gebruik van het kader van de brede welvaart: een verzameling indicatoren die de relevante aspecten van brede welvaart in beeld brengen en trendmatige verandering in kaart brengt. We besluiten elk thema van brede welvaart met een kwalitatieve analyse, waarin we enerzijds aangeven hoe ver Rijswijk is om de opgaven op deze thema's aan te gaan en anderzijds de verwachte impact schetsen van deze ontwikkelingen op de middellange termijn.

2.3.1 Samenleving

Uitgangspositie

In april 2021 telde Rijswijk 55.492 inwoners. De samenstelling van de bevolking kenmerkt zich allereerst door een relatief groot aandeel inwoners van 65 jaar of ouder, in vergelijking met Nederland. Ook kent Rijswijk een procentueel groter aandeel alleenstaanden. Het aantal oudere alleenstaande inwoners concentreert zich in de wijken Spoorzicht en in de Muziekbuurt.[2]



Figuur 1. **Huishoudens naar samenstelling en huishoudens naar leeftijd.**
CBS, 2020.

2 ABF Research, 2020. Primos-Demografie prognose.

De *totale demografische druk* (de verhouding tussen het aantal personen in de categorieën 0-15 jaar/65 jaar of ouder en personen in de categorie 15-65 jaar) ligt in Rijswijk hoger dan gemiddeld in de regio en in Nederland. In de samenstelling van huishoudens zien we dat deze demografische druk meer zijn oorzaak vindt in zgn. grijze druk (het relatief hoge aandeel personen in de categorie 65 jaar of ouder) dan in 'groene druk' (het relatief hoge aandeel personen in de categorie 0-15 jaar). Daarmee is de vergrijzing in Rijswijk sterker aanwezig dan gemiddeld in Nederland en de Metropoolregio.

Gemeente/regio/landelijk	Totale demografische druk
Rijswijk	62,4%
Metropoolregio	50,6%
Nederland	54,2%

Tabel 1. **Vergelijking demografische druk,** CBS bevolkingsstatistiek, 2020.

De groep 65+'ers is niet homogeen als we kijken naar hun inkomen. Waar de meerderheid van de oudere stellen tot de middel(hoge) inkomens behoort, hebben alleenstaanden in de categorie 65+ juist vaak beschikking over een lager inkomen. Hetzelfde geldt voor de inwoners van Rijswijk jonger dan 65 jaar: jongeren, alleenstaanden en eenoudergezinnen behoorden in 2019 vaak tot de lage inkomensgroepen, terwijl meer dan driekwart van de stellen en gezinnen een hoog inkomen hebben. Inwoners jonger dan 65 (en in het bijzonder gezinnen) concentreren zich over het algemeen in de nieuwbouwwijken als Sion en Rijswijk Buiten.

Huishoudens-type	Totaal aantal huishoudens	Lage inkomens tot inkomensgrens huurtoeslag	Overige lage inkomens t/m € 38.035	Overige midden inkomens t/m €42.436	Midden- en hogere inkomens vanaf €42.437	Totaal
< 25 jaar	650	77%	12%	2%	9%	100%
Alleenstaanden 25 - 64 jaar	6.223	36%	28%	7%	29%	100%
Stellen 25 - 64 jaar	3.703	11%	5%	5%	79%	100%
Gezinnen	5.369	14%	7%	3%	76%	100%
Eenoudergezinnen	2.254	57%	19%	5%	19%	100%
Stellen 65+	3.350	23%	16%	9%	52%	100%
Alleenstaanden 65+	4.322	36%	40%	5%	19%	100%
Overig	136	onb.	onb.	onb.	onb.	100%
Totaal	***26.007***	***29%***	***20%***	***6%***	***45%***	***100%***

Tabel 2. **Huishoudens naar inkomensgroepen,** CBS bevolkingsstatistiek, 2020 (bewerking Companen), in Rijswijk Woonvisie

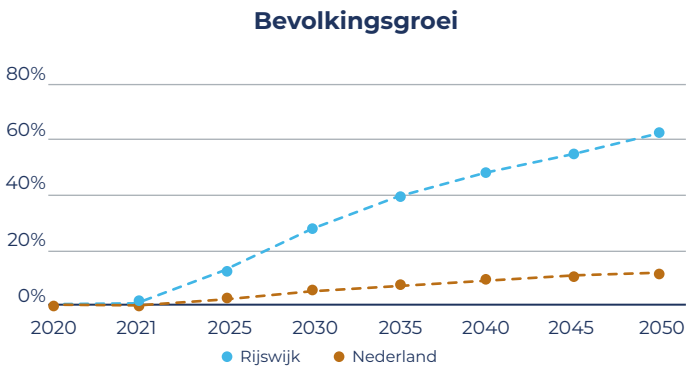
Een aantal andere opvallende kenmerken van de Rijswijkse bevolking en haar samenstelling zijn de volgende.

- Het relatief *hoge aandeel van inwoners met een westerse én niet-westerse migratie-achtergrond*. Waar in Nederland gemiddeld 14% van de inwoners van niet-westerse komaf is, is dat percentage in Rijswijk 22%. 15% van de Rijswijkse inwoners heeft een westerse achtergrond, maar dat verschil is minder significant in vergelijking met het Nederland gemiddelde van 11%.[3]
- De *concentratie van hoog- en laagopgeleide inwoners* in specifieke Rijswijkse wijken. In Cromvliet en Leeuwendaal is 56,6% van de inwoners hoogopgeleid en in 't Haantje en Sion is dat percentage 52,5%, terwijl in oostelijke delen van de stad bijna de helft van het aantal inwoners laagopgeleid is.[4]
- Ook in het *stemgedrag* in Rijswijk zien we een geografische concentratie. Inwoners van Oud-Rijswijk, 't Haantje en de nieuwbouwwijken stemden tijdens de gemeenteraadsverkiezingen het meest op D66, en rond de Muziekbuurt waren de VVD en de PVV vaker de grootste partij. Overigens is er op basis van deze indicatoren geen (oorzakelijk) verband te leggen tussen stemgedrag en opleidingsniveau op wijkniveau.

Bepalende trends en ontwikkelingen

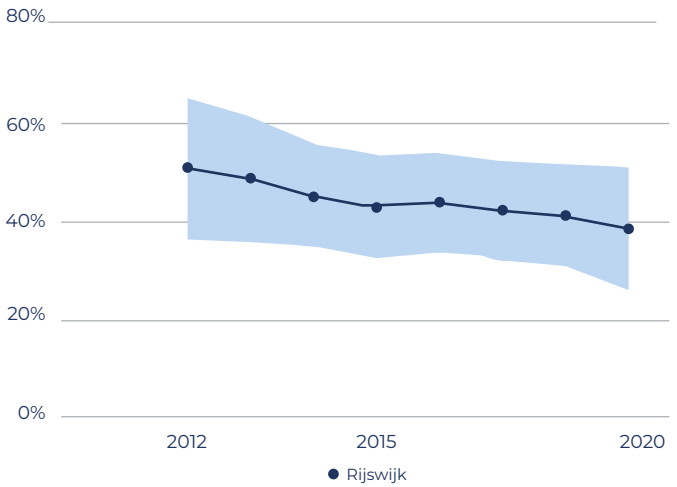
De meest in het oog springende trend met betrekking tot de (samenstelling van de) Rijswijkse samenleving is uiteraard de significante bevolkingsgroei. In de periode van 1996 tot 2020 is het aantal inwoners van Rijswijk gestegen met 18%: een hoge groei ten opzichte van het totale aantal inwoners in Nederland (13%). In de bevolkingsprognose tot 2050 is zichtbaar dat de Rijswijkse bevolking nog sterker zal stijgen ten opzichte van het Nederlands gemiddelde: *een bevolkingsgroei van boven de 60% ten opzichte van 2020* kan worden verwacht[5]. Net als in de rest van Nederland heeft de natuurlijke aanwas van bevolking maar een klein aandeel in deze bevolkingsgroei: vooral een toename van *binnenlandse verhuisbewegingen naar Rijswijk* sterkt de groei.

3 CBS Statline 2020, Vestiging en Vertrek
4 CBS Statline 2020, Opleidingsniveau naar gemeenten, wijken en buurten
5 ABF-research, Primos bevolkingsprognose



Figuur 2. **Geprognotiseerde bevolkingsgroei 2020-2050,** ABF-Primos 2021

De Monitor Brede Welvaart geeft een aantal indicatoren voor het *verminderen van sociale cohesie* in de Rijswijkse samenleving. Zo is er bijvoorbeeld sinds 2012 een daling van iets meer dan 10% zichtbaar in het percentage Rijswijkse inwoners dat wekelijks minstens één contactmoment heeft met familie, vrienden of buren. Een dergelijke daling is ook zichtbaar in het aantal Rijswijkers dat *vrijwilligerswerk* levert. Die laatste daling is in lijn met het landelijk gemiddelde, hoewel Rijswijkers wel minder dan gemiddeld in Nederland vrijwilligerswerk doen. In de periode 2018-2019 liet ook het aantal *meldingen van discriminatie in Rijswijk* een opwaartse trend zien: het aantal meldingen per inwoner steeg van 0,25 naar 0,36, zodat Rijswijk op gemeenten na het hoogste aantal meldingen van Nederlandse gemeenten deed.



Figuur 3. **Vrijwilligerswerk 2010-2020.** CBS Regionale Monitor Brede Welvaart 2020.

Ambities

Zowel in de Stadsvisie 2030 als het Coalitieakkoord 2019-2022 zien we erkenning van de typisch Rijswijkse trends van bevolkingsgroei, vergrijzing en het verminderen van sociale cohesie:

- Rijswijk kiest ervoor om de *bevolkingsgroei in de stad te faciliteren*. De Stadsvisie 2030 kiest voor dit middel om het doel van een *evenwichtige bevolking* in leeftijden, achtergrond en inkomensniveaus te bereiken. De aanname is dat dat evenwicht in de samenleving ook sociale samenhang stimuleert.[6]
- Met name in wijken waar de cohesie laag is, faciliteert de gemeente zogenoemde *Buurthuiskamers* en innovatieve buurthuizen van de toekomst om de cohesie te stimuleren.
- De Brede Welzijnsnota (zie de paragraaf Welzijn) zet ook nadrukkelijk in op dit type initiatieven om het voorzieningenniveau voor ouderen op peil te houden. Het grotere aantal ouderen dat zelfstandig blijft wonen in Rijswijk vraagt bovendien aandacht voor de *nabijheid van voorzieningen* als supermarkten of gezondheidscentra.
- Een duidelijke ambitie uit die Brede Welzijnsnota is bovendien om vrijwillige inzet te waarderen en te versterken, door zowel de verenigingen en vrijwilligersorganisaties als de vrijwilligers zelf in hun kracht te zetten. Het verenigingsleven vormt voor Rijswijk een kans om te werken aan een *inclusieve samenleving waarin iedereen meedoet*.

Analyse

De gemeentelijke organisatie in Rijswijk is zich zeer bewust van het feit dat de bevolkingsgroei in Rijswijk kansen én bedreigingen biedt voor de sociale samenhang tussen inwoners en wijken. Er is grip op de tweedeling in de Rijswijkse samenleving tussen arm en rijk, tussen alleenstaanden en gezinnen en tussen jongeren en ouderen. De inzet van de gemeentelijke organisatie om *integratie tussen kansrijke en kansarme wijken te bevorderen* blijft daarbij een aandachtspunt op de middellange termijn. Rijswijk is duidelijk op zoek naar concrete initiatieven die beter gebruik maken van het vrijwilligerspotentieel in wijken als Oud-Rijswijk en Leeuwendaal: vijftig-plussers in die wijken kunnen welzijnswerk en maatjeswerk verrichten voor de nóg oudere, alleenstaande inwoners in de meer oostelijke wijken van de stad. Voor de groep jongere inwoners is de instandhouding van een rijk *verenigingsleven* belangrijk om sociale tweedeling tegen te gaan: de voetbal- of hockeyclub is soms de enige manier om met Rijswijkers buiten de eigen wijk in aanraking te komen.

6 Stadsvisie Rijswijk 2030

De aanwas van (jonge) gezinnen in de nieuwbouwwijken schept kansen voor een toename van vrijwilligers om de verenigingen draaiende te houden, maar gezien de landelijke trend die wijst op een afname van Nederlanders die regelmatig vrijwilligerswerk doen[7], is het onvoldoende om alleen terug te vallen op groei van de bevolking als middel om het Rijswijkse verenigingsleven in bloei te houden.

2.3.2 Welzijn

Uitgangspositie

Rijswijk kenmerkt zich door een relatief hoog percentage huishoudens met een inkomen dat vier jaar of langer op of onder de grens van 'lage inkomens' viel: waar landelijk 3,4% van de huishoudens binnen deze armoedegrens valt, was dat in Rijswijk in 2018 al 11%.[8] Met andere woorden: één op de negen Rijswijkse gezinnen leeft onder de armoedegrens. Daarbij moet worden aangemerkt dat Rijswijk een hogere armoedenorm hanteert dan andere gemeenten in de regio.[9]

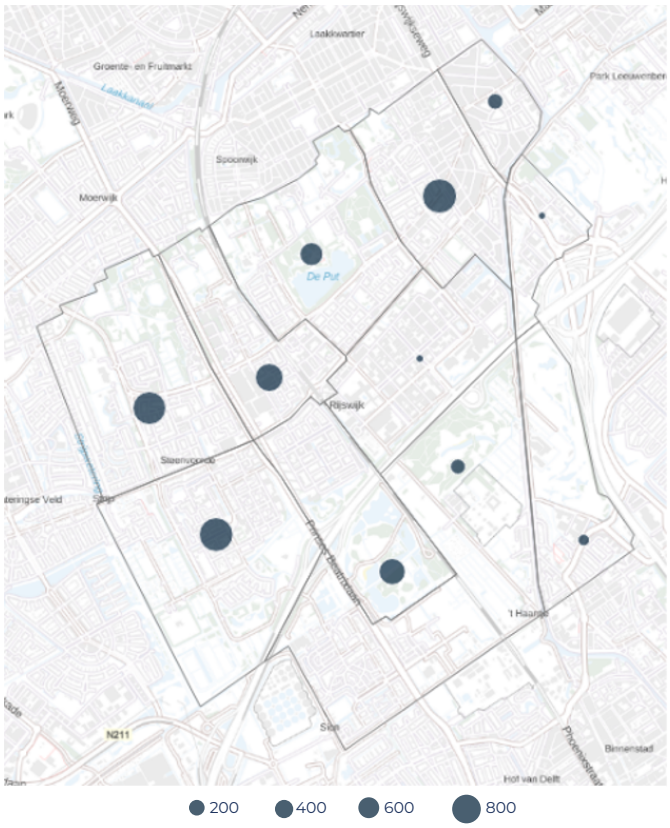
Een ander opvallend kenmerk van welzijn onder inwoners van Rijswijk is dat er aanwijzingen zijn voor een grote mate van eenzaamheid onder 75+'ers. Zoals af te lezen uit tabel 3 was er in 2016 sprake van een veel sterkere concentratie van eenzame ouderen in Rijswijk dan gemiddeld in Nederland.

	% inwoners dat aangeeft regelmatig eenzame gevoelens te ervaren	Aantal eenzame 75-plussers naar het aantal inwoners per km2
Rijswijk	47,5%	78,40
Metropoolregio	48,1%	Niet bekend
Landelijk	42,9%	4,66

Tabel 3. **Percentage inwoners dat aangeeft eenzame gevoelens te ervaren en aantal eenzame 75+'ers per vierkante kilometer, Gezondheidsmonitor 2016**

In het sociaal domein zien we ook een dergelijke concentratie op wijkniveau. De meeste huishoudens met een voorziening in het sociaal domein *concentreren zich in de wijk Oud-Rijswijk en het westen van de stad* (rond Overvoorde, Presidentenbuurt, Ministerbuurt en de Hoekpolder). In Rijswijk komt het grootste deel van het aantal sociale voorzieningen (43,5%) voort uit de uitvoering van de *Participatiewet*. Het percentage WMO-voorzieningen (35,5%) is juist lager dan gemiddeld in Nederland (44,9%). Stapeling van uitkeringen (Jeugd en Participatie) komt in Rijswijk vaker voor dan in gemiddeld in Nederland.[10]

Huishouden met een voorziening in sociaal domein



Figuur 4. **Huishoudens met een voorziening in het sociaal domein, CBS Monitor Sociaal Domein (WMO, Participatiewet en Jeugd), eerste halfjaar 2020**

Bepalende trends en ambities

In Rijswijk zijn de effecten van corona goed zichtbaar in vergelijking met de rest van Nederland: het ontstaan van een groep 'nieuwe kwetsbaren', vanwege de mentale gevolgen van de (preventieve maatregelen in de) coronacrisis zien we terug in de statistieken. Zo geeft 34% van de inwoners van Rijswijk aan zich *meer depressief te voelen dan voor de crisis*, waar het landelijk gemiddelde 23% betreft. Dit geldt ook voor het percentage inwoners dat aangeeft *meer stress te ervaren*. In Rijswijk ligt dit percentage op 36% en het landelijk gemiddelde is 28%.[11]. In het eerste halfjaar van 2020 zagen we overigens ook een toename van bijna duizend cliënten met een voorziening in het sociaal domein in vergelijking met 2019.[12] Daartegenover staat dat Rijswijkers zich vaker dan gemiddeld (88,2% tegenover 84,8%) *tevreden voelen over hun leven*. Hier is landelijk geen significante toe- of afname zichtbaar in vergelijking met eerdere metingen sinds 2012[13].

7 Zie CBS Monitor Brede Welvaart 2021, thema Samenleving
8 Gezondheidsmonitor Rijswijk, GGD/GGZ, 2020 en CBS 2018, inkomens.
9 Rijswijk hanteert 130% van het wettelijk sociaal minimum als grens voor lage inkomens, waar gemeenten in de Metropoolregio veelal een grens van 110% aanhouden.
10 CBS, 2020. Monitor Sociaal domein (MSD), Eerste halfjaar 2020.
11 Gezondheidsmonitor Rijswijk GGD/GGZ, 2020.
12 CBS, 2020. Monitor Sociaal domein (MSD), Eerste halfjaar 2020.
13 CBS, 2021. Monitor Brede Welvaart & SDG's

Ambities

Het Rijswijkse Coalitieakkoord 2019-2022 zet nadrukkelijk in op de ambitie om samen met inwoners en maatschappelijke organisaties de eenzaamheid in de stad tegen te gaan, en onderliggende oorzaken aan te pakken. *Voorkomen is beter dan genezen*, ook als het gaat om armoede, huiselijk geweld en schulden.[14]

Die tendens zien we ook in de ambities voor het sociaal domein: het meest recente plan van aanpak met hervormings-voorstellen is gericht op preventie, om de *houdbaarheid van het financieringsstelsel* volgend uit de landelijke decentralisaties te garanderen en verdere bezuinigingen op de stad te voorkomen.[15]

Analyse

De gemeente Rijswijk heeft in de afgelopen coalitieperiode nadrukkelijk ingezet op het aangaan van de welzijnsopgaven: de *Brede Welzijnsnota* geeft een uitgebreide weergave van de uitdagingen van eenzaamheid, armoede en huiselijk geweld die specifiek zijn voor Rijswijk en zijn bovendien gekoppeld aan een praktische Uitvoeringsagenda Welzijn. De prioritering en financiering van *concrete acties* om de hoge ambities uit deze nota waar te maken blijft aandacht vragen in de komende jaren. Wel zien we dat de gemeente nog bezig is om grip te krijgen op de groep kwetsbare (jongere) inwoners die, juist ten tijde van de coronacrisis, een *terugkeer in de maatschappij* zou maken als het gaat om werk en inkomen. Het vraagt daarmee ook op de middellange termijn aandacht van de gemeente om de gevolgen van de crisis voor deze inwoners te mitigeren en te voorkomen dat zij moeten terugvallen op sociale voorzieningen en ondersteuningen. Bovendien signaleren we dat de uitdagingen voor welzijn van kwetsbare inwoners *geen aandacht hebben in het Herstelplan Corona* van de gemeente Rijswijk.

2.3.3 Gezondheid

Uitgangspositie

Het CBS en de GGD monitoren in toenemende mate indicatoren van de levensstijl van inwoners om een indruk te geven van de gezondheid van inwoners van gemeenten. In 2016 was bij bijna de helft van de Rijswijkers sprake van overgewicht (48,7%)[16], en in 2020 gaf 35% van de Rijswijkers te kennen dat zij leden onder één of meer langdurige ziekten of aandoeningen.

Als we kijken naar de uitvoering van preventieve gezondheidsmaatregelen maken Rijswijkers een ongezondere indruk dan inwoners van andere delen van de Metropoolregio en van Nederland. Het aantal niet-sporters in Rijswijk ligt bijvoorbeeld op 50,5%, hetgeen hoger is dan het landelijk gemiddelde van 48,7% maar lager dan het gemiddelde van de Metropoolregio (51,1%).17 Hoewel Rijswijk 30 verschillende sportverenigingen kent, waren in 2018 minder inwoners aangesloten bij een sportvereniging (19,7%) dan in de Metropoolregio (20,4%) en het landelijk gemiddelde (24,9%). Qua tevredenheid over sportvoorzieningen scoort Rijswijk ook lager dan de regio en het gemiddelde in Nederland. Dit kan samenhangen met de druk op binnensportlocaties en onderwijshuisvesting, door de groei van de gemeente.

Gemeente/Regio/ Landelijk	Zeer tevreden met sportvoorzieningen	Ontevreden met sportvoorzieningen
Rijswijk	61%	9%
Metropoolregio	76%	6%
Nederland	72%	8%

Tabel 4. **Percentage inwoners zeer tevreden en ontevreden met sportvoorzieningen,**
VNG Burgerpeiling 2017.

Bepalende trends en ontwikkelingen

Het CBS noteert een *significante positieve (maar geringe) trend als het gaat om de ervaren gezondheid* van inwoners van Rijswijk: in 2016 gaf 75,2% van de inwoners nog aan dat de algemene gezondheidstoestand als goed of zeer goed werd ervaren, in 2020 was dat 76%.[18] We zien geen verbeteringen in andere indicatoren van gezondheid: Rijswijkers lijden nog evenveel als in 2016 aan langdurige ziekten of aandoeningen (35%) en de levensverwachting van mannen en vrouwen is ook gelijk gebleven. Wel was er een afname zichtbaar van het percentage overmatige drinkers ten opzichte van 2016 (zie tabel 5).

	Zware drinkers (%) 2016	Overmatige drinkers (%) 2016	Overmatige drinkers (%) 2020
Rijswijk	9	15	12
Zuid-Holland West	9	18	Haaglanden: 14%
Nederland	10	19	16

Tabel 5. **Percentages zware en overmatige drinkers, incl. toename 2016-2020.**
Gezondheidsmonitor 2016 en 2020.

14 Coalitieakkoord 2019-2022
15 Stadsvisie 2030, Begroting 2021-2024
16 Gezondheidsmonitor, 2016 + Gezondheidsmonitor 2020
17 Gezondheidsmonitor, 2016
18 CBS Regionale Monitor Brede Welvaart 2021

Ambities

Rijswijk kent een specifieke nota *Gezondheid en Sport in Rijswijk*, en een bijbehorende Uitvoeringsagenda 2020-2022. Daarin sluit Rijswijk aan bij het Nationale Preventie Akkoord en zet de gemeente nadrukkelijk in op de aanpak van roken, overgewicht en problematisch alcoholgebruik. De gemeente erkent in deze nota haar wettelijke opdracht om de *gezondheid* van de bevolking te bevorderen met preventieve activiteiten.

Het Coalitieakkoord 2019-2020 speelt met name in op de gezondheidsbehoeften van oudere inwoners van Rijswijk. Zoals gesteld is de instandhouding van nabije voorzieningen in de gezondheidszorg een belangrijke prioriteit, en ook zet de Coalitie in op langer zelfstandig wonen.

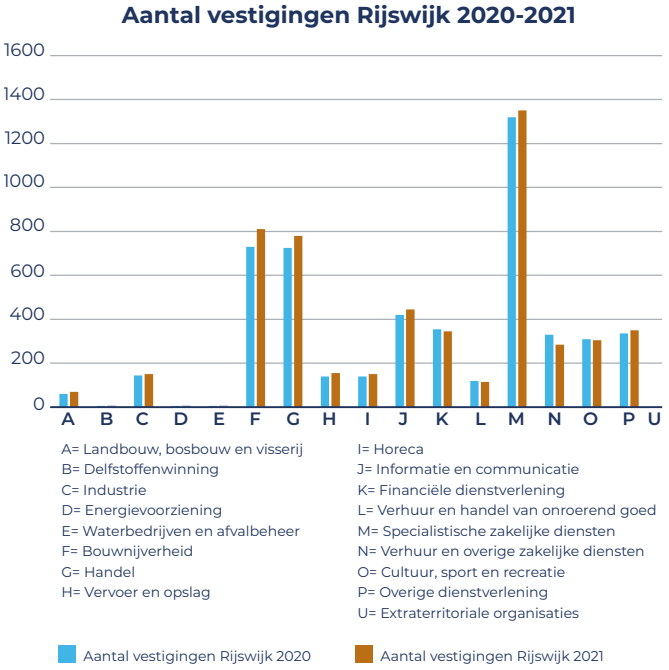
Analyse

Het thema gezondheid is geen prominent aandachtsgebied van de gemeente, ondanks het feit dat Rijswijkers kenmerken vertonen van ongezondere gewoonten dan we in de rest van Nederland zien. De concrete aard van de ambities uit de nota Gezondheid en Sport schept de verwachting dat Rijswijk op een praktische manier aan de slag kan met het verbeteren van de 'sportcultuur' in de gemeente. We zien daarin een aanvullende interventie op middellange termijn in het verenigingsleven. Het implementeren van het Nationale Preventieakkoord vraagt daarnaast om scherpe en kwantitatieve *monitoring van de gezondheidssituatie* van inwoners van Rijswijkers. Periodieke herhaling van de uitvoering van de Gezondheidsmonitor (zoals in 2020 het geval was) ligt daarom voor de hand.

2.3.4 Materiële welvaart

Uitgangspositie

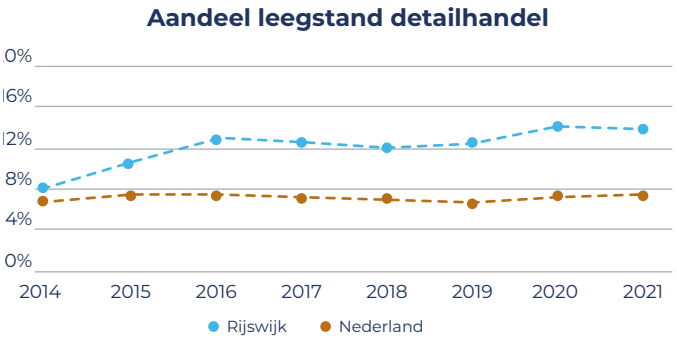
Ondernemers beoordelen het vestigingsklimaat van Rijswijk beter dan zij gemiddeld doen voor de Metropoolregio: namelijk met een 6,39, waar de Metropoolregio gemiddeld een 5,28 scoort. Het aantal vestigingen per 1.000 inwoners is dan ook hoog in vergelijking met het gemiddelde in de Metropoolregio. We zien in Rijswijk vooral dat de sector zakelijke dienstverlening bepalend is voor de economie, ook voor de regio. Daarnaast is Rijswijk de enige gemeente in de regio die nog ruimte laat voor de zogenoemde 'maakindustrie', of de industriële productie waarmee rauwe materialen worden verwerkt tot nieuwe producten.



Figuur 5. **Vestigingen naar sector 2020-2021,** CBS Statline 2020-2021.

Bepalende trends en ontwikkelingen

De groei van de voorgenoemde zakelijke dienstverleningssector vond vooral plaats in de periode 2005-2019, toen er een toename van ca. 500 bedrijven per vijf jaar werd geregistreerd.[19] In die periode zagen we overigens ook een vergelijkbare absolute groei in de collectieve dienstverlening. Rijswijk kent ook sinds 2017 een opwaartse trend als het gaat om het aantal *oprichtingen van bedrijven*, die significanter is dan de gemiddelde toename in Nederland.

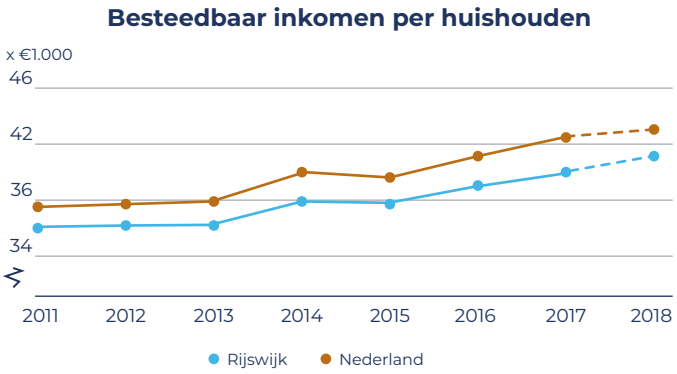


Figuur 6. **Aandeel leegstand detailhandel.** Locatus 2014-2021.

19 CBS Statline 2005-2019, Aantal vestigingen in Rijswijk

Het *aandeel leegstand in de detailhandel van Rijswijk* is sinds 2020 weer aan het dalen, maar de leegstand neemt al sinds 2014 significanter toe dan in de rest van Nederland zoals in figuur 7 is weergegeven.

Rijswijk kent daarnaast wel stijging van de *(mediaan) besteedbaar inkomen* per huishouden, hoewel die onder het Nederlands gemiddelde blijft steken.



Figuur 7. **Besteedbaar inkomen per huishouden,** CBS 2011-2018

De gemiddelde schuld per huishouden steeg bovendien in de periode 2017-2018, met 4,9%.[20]

Ambities

Om de economie van Rijswijk te stimuleren kent Rijswijk sinds 2020 de Economische Strategie 'Nieuwe energie!'. De economische vitaliteit van de stad staat daarin centraal, en wordt verder uitgewerkt in de Toekomstvisie Plaspoelpolder 2017-2027. Het stimuleren en aantrekken van *kennisintensieve bedrijvigheid* in de zakelijke dienstverlening vormt daarin prioriteit, en de gebiedsontwikkeling van de Plaspoelpolder besteedt nadrukkelijk aandacht aan de behoeften van deze sector. De doorgroei van dit type (tech)bedrijven en de dienstverlenende bedrijven in deze sector werd al in de Stadsvisie 2030 geïntroduceerd, om Rijswijk als *innovatieve katalysator van de economie in de Metropoolregio* te kunnen positioneren. Het Herstelplan Corona richt zich dan ook nadrukkelijk op de ondersteuning van het MKB in Rijswijk, als 'motor van de lokale en regionale economie' op de middellange termijn.

De gemeente Rijswijk zet zich ook nadrukkelijk in voor een *balans tussen vraag en aanbod op de werklocatiemarkt*. De Economische Strategie en de Stadsvisie erkennen het overschot aan kantoren en winkelpanden, en het tekort aan bedrijventerreinen en woningen. Aantrekkelijke *functievermenging* van ruimte (waaronder aandacht voor de rol van wonen op werklocaties) is daarom een uniek speerpunt van Rijswijk.

Analyse

Het gaat goed met de economie en de materiële welvaart in Rijswijk. We zien een nadrukkelijk bewustzijn in Rijswijk van de noodzaak om in de regio een aantrekkelijke economische partner te zijn én te blijven, ook in de economische nasleep van de coronacrisis. Er is wel potentie om in de *Metropoolregio de Rijswijkse innovatie-industrie en de fysieke ruimte voor bedrijven beter uit te venten* en te prioriteren. Ook kan Rijswijk de koppeling maken tussen haar economische inzet op innovatie en de transitie naar *circulaire economie*, om binnen de economische prioriteiten van de Metropoolregio een accent te leggen. Bovendien is inzet op de toenemende *digitalisering en de effecten hiervan op ondernemers* een aandachtspunt op de middellange termijn, en vraagt deze trend ook een transitie van de gemeentelijke dienstverlening.

Rijswijk loopt niet alleen in de regio voorop als het gaat om de doorontwikkeling van bedrijventerreinen, maar ook landelijk. De *gemeente is uniek in de multifunctionaliteit* die ze aanbrengt in gebieden die traditioneel tot het 'economisch domein' behoorden, om leegstand tegen te gaan.

2.3.5 Arbeid en vrije tijd

Uitgangspositie

Rijswijk kent een *lage vacaturegraad*: 864,3 inwoners op de 1000 in de leeftijdscategorie 15-74 jaar hebben een baan, tegenover 677,1 per 1000 in Nederland. [21] Daardoor zien we ook een *lagere werkeloosheidsgraad* dan elders in Nederland. We zien wel dat de werkzame beroepsbevolking in Rijswijk zich concentreert in de nieuwere wijken van de stad, waarvoor de toegenomen vergrijzing een verklarende factor vormt.[22] De *zakelijke dienstverlening* is in Rijswijk verreweg de belangrijkste werkgever: 53,4% van de Rijswijkse banen bevindt zich in die sector (tegenover een Nederlands gemiddelde van 31,8%).

Eerder constateerden we al dat Rijswijkers hoogopgeleid zijn in vergelijking met Nederland en de rest van de regio. De *netto arbeidsparticipatie* van Rijswijkers met een hoger opleidingsniveau is ook groter: hoogopgeleide Rijswijkers hebben vaker (78%) een baan dan laagopgeleide Rijswijkers (68,7%).

20 CBS, 2019, Schuld per huishouden

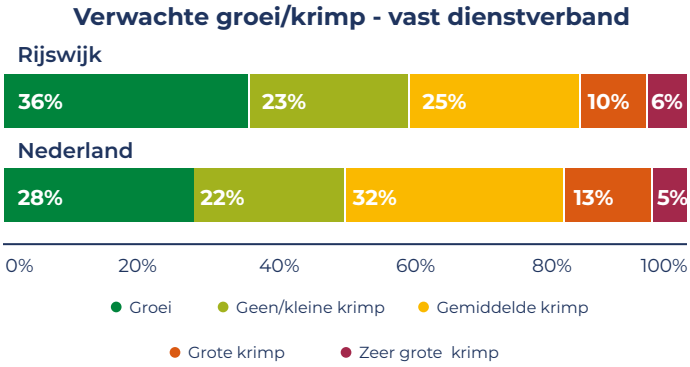
21 CBS 2019, LISA 2019

22 CBS 2019, LISA 2019 (Bewerking ABF Research).

Rijswijkers werken vaak buiten hun woonplaats – slechts 13,4% van de Rijswijkse inwoners werkte in 2017 ook in de gemeente.[23]

Bepalende trends en ontwikkelingen

De *werkeloosheid* in Rijswijk kende de afgelopen vijf jaar een sterke daling die vrijwel gelijk liep met de trend in Nederland. In 2019 was de werkeloosheid vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde met 3,8% van de beroepsbevolking. Waar in 2019 een daling van 0,3% waarneembaar was, is een interessante bevinding dat in de periode 2019-2020 juist een relatief sterke stijging in het aantal huishoudens met *bijstandsuitkeringen* waarneembaar was van 0,3%. De effecten van *corona op de werkeloosheid* zijn in Rijswijk (nog) niet zichtbaar: de kans dat Rijswijk het landelijke stijgingspercentage van 6,5% voor de werkeloosheid in 2021 haalt is klein, gezien de relatief hoge verwachte groei van het aantal inwoners met een vast dienstverband in 2021 in Rijswijk en het lage percentage gemiddelde of grote krimp.



Figuur 8. **Verwachte groei/krimp vast dienstverband,** SCP-UWV 2020

Ambities

Het Coalitieakkoord 2018-2022 signaleert dat Rijswijk geen aantrekkelijke werkgemeente is, en zet in op een prettige omgeving voor werknemers als middel om ook het vestigingsklimaat van bedrijven te verbeteren. *'Een baan dichtbij huis'* weerklonk ook al in de Stadsvisie 2030, waarbij inzet op diversiteit in het bedrijfsleven instrumenteel is. *Inclusiviteit van de Rijswijkse arbeidsmarkt* vormt in beide voorgenoemde documenten een belangrijk speerpunt.

De gemeente Rijswijk speelt bovendien nadrukkelijk in op de *effecten van corona* op werkgelegenheid: het Herstelplan Corona zet in op meer, fijnmazigere en sterkere netwerken waarin ondernemers, overheid en kennisinstellingen samen werken aan het versterken van de economische structuur. De binding van werkgevers aan Rijswijk staat hierin ook nadrukkelijk centraal, om *werkgevers te faciliteren in hun competitie op de krappe arbeidsmarkt*.

Analyse

In principe biedt Rijswijk werkgelegenheid voor een diverse groep inwoners, maar de gemeente kenmerkt zich door een hoge mate van arbeidsmobiliteit. De ingezette infrastructurele investeringen zullen ook op langere termijn aandacht blijven vragen voor deze *forensengemeente*. Het thuiswerk-effect van de coronacrisis is zeker ook van toepassing op Rijswijk, waardoor blijvende inzet op een bruisende, leefbare werkomgeving belangrijk blijft.

Inzet op sociale cohesie in Rijswijk vraagt bovendien om voldoende werkgelegenheid voor lager opgeleiden. De *motor van de diversiteit van de Rijswijkse arbeidsmarkt is het MKB*.[24] Blijvende investeringen in de aantrekkelijkheid van MKB-vestigingen, ook na de afloop van het Herstelplan Corona, zijn noodzakelijk.

2.3.6 Wonen

Uitgangspositie

De Rijswijkse woningvoorraad kenmerkt zich door een relatief groot aantal meergezinswoningen of appartementen, die over het algemeen vooral een aantrekkingskracht uitoefenen op starters op de woningmarkt of inwoners in de leeftijdscategorie 65+. Daarnaast zien we dat Rijswijk ten opzichte van het gemiddelde in de Metropoolregio iets meer koopwoningen biedt en iets minder zogenaamde 'sociale huurwoningen'. Daarin onderscheidt Rijswijk zich evenzeer ten opzichte van de provincie Zuid-Holland.

23 CBS, 2017. Banen van werknemers die in dezelfde gemeente wonen en werken.

24 Economische Monitor Zuid-Holland, 2021, Provincie Zuid-Holland.

	Woning-voorraad	% eengezins-woningen	% meergezins-woningen	% koop-sector	% particuliere huursector	% huursector eigendom cooperaties
Rijswijk	27.219	29,4%	70,6%	49,1%	16,7%	33,7%
Metropoolregio	48.135	38,5%	61,5%	47,2%	16,9%	35,4%
Zuid-Holland	32.221	48,4%	51,6%	52,1%	14,7%	32,8%
Nederland	23.054	64,1%	36%	57,2%	13,3%	29,1%

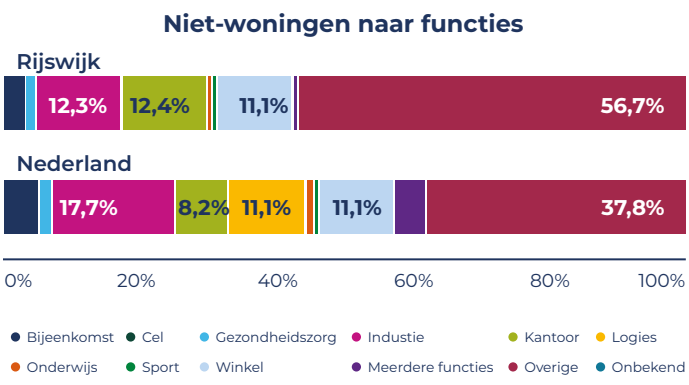
Tabel 7. **Woningvoorraad, woningtype en eigendomsrecht,** ABF Research 2020 en CBS 2020

	WOZ-waarde 2020 X1000	Stijging WOZ-waarde tov 2019	Vraagprijs per m2	Gemiddelde vraagprijs 2021
Rijswijk	€ 250	13,7%	€ 3.133	€ 402.000
Zuid-Holland	€ 308	10,5%	€ 3.414	€411.802
Nederland	€ 270	9%	€2.498	€ 369.070

Tabel 8. **WOZ, woningwaarde en vraagprijs per M2,** CBS 2020

Op de *woningmarkt* van Rijswijk zien we verschillen die meer kenmerkend zijn. De WOZ-waarde ontwikkelt zich dan wel gestaag, maar bleef in 2020 zelfs onder het Nederlands gemiddelde. Dat zien we ook terug in de relatief lage vraagprijzen voor Rijswijkse woningen.

Rijswijk valt verder op met een groot aantal *niet-woningen dat is bestemd voor andere (maatschappelijke) voorzieningen* dan gestandaardiseerd. Deze karakteristiek geeft uiting aan de herbestemming van (leegstaande) kantoor- en winkelpanden tot woonvormen, en de combinatie-functie die dit type niet-woningen vervullen met bedrijven.



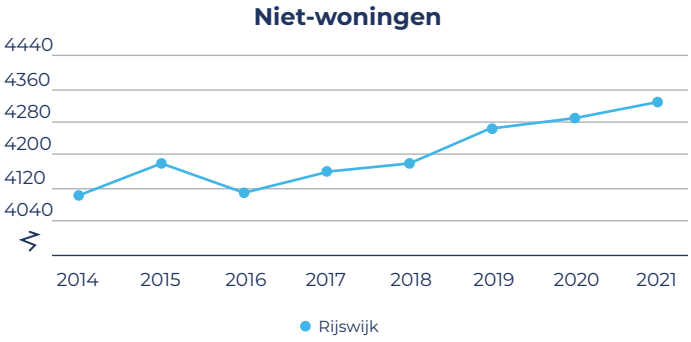
Figuur 9. **Niet-woningen naar functie, Basisregistratie adressen en gebouwen (BAG), 2021.**

Het CBS hanteert ook de *tevredenheid van inwoners met hun woonomgeving* als indicator van brede welvaart. In Rijswijk zien we dat inwoners iets tevredener zijn dan gemiddeld: in 2017 waardeerden Rijswijkers hun buurt als woon- en leefomgeving met een 7,95, terwijl het Nederlands gemiddelde 7,92 was en gemeenten met een zeer sterk stedelijk karakter minder vaak een 7 of 8 gaven.[25] In 2016 gaven inwoners van niet-westerse afkomst wel aan minder tevreden te zijn met de combinatie van woning én omgeving (77%) dan het totaal van inwoners (94%). Ook bij inwoners die aangeven grote moeite te hebben met rondkomen zagen we een lagere tevredenheid van 69%.

Ook in termen van *afstanden tot voorzieningen* scoort Rijswijk hoog ten opzichte van andere gemeenten in Nederland: in Rijswijk is de gemiddelde afstand tot een sportterrein 0,7 km en tot een basisschool 0,6 km, waarmee Rijswijk in de top 20 van gemeenten met de kortste afstand tot deze voorzieningen haalt (met resp. een 11e en een 18e plek).

Bepalende trends en ontwikkelingen

Hoewel de *toename van de woningvoorraad door nieuwbouw* in Rijswijk (0,8%) gelijk was aan het Nederlands gemiddelde (0,9%), zien we een sterke toename in het *aantal niet-woningen* sinds 2014. Omdat figuur 9 aangeeft dat 37% van het aantal niet-woningen bestemd is voor 'overige functies' (zoals wonen in combinatie met de gecategoriseerde maatschappelijke voorzieningen) kunnen we stellen dat wel degelijk een opwaartse trend in de totale woningvoorraad kunnen ontdekken.



Figuur 10. **Toename niet-woningen, Basisregistratie adressen en gebouwen (BAG), 2021.**

25 VNG Burgerpeiling 2017, Waardering buurt als woon- en leefomgeving.

In termen van ontwikkeling op de woningmarkt zien we in het derde en vierde kwartaal van 2020 een absolute toename in het *aantal woningtransacties* tot 223. Daarmee is de stijging van dit aantal transacties ten opzichte van de stijging in hetzelfde kwartaal in 2019 in lijn met de ontwikkelingen op de gehele Nederlandse woningmarkt.

Rijswijkers zijn iets minder tevreden dan gemiddeld over *ontwikkeling van (het leefklimaat in) de buurt* in de afgelopen jaren: 16% van de inwoners was in 2017 van mening dat de buurt de afgelopen jaren vooruit is gegaan, tegenover 18% van de inwoners van andere gemeenten met eenzelfde welzijnsklasse.

Ambities

Rijswijk kent een hoog ambitieniveau als het gaat om de inzet tegen de (landelijke) woningschaarste en ten behoeve van de *regionale woningbouwopgave* uit de Groeiagenda van de Metropoolregio. Zo zet Rijswijk vol in op het bouwen van betaalbare (koop)woningen voor gezinnen in het middensegment, om doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. [26] Hierbij is extra *aandacht voor huurwoningen* en regionale afspraken over het percentage sociale woningbouw. De doelgroep van (jonge) stellen en gezinnen die betaalbaar in de Metropoolregio willen wonen staat bijvoorbeeld centraal in de ontwikkeling van Rijswijk Buiten.[27]

Bovendien is Rijswijk uniek door *innovatieve woonconcepten*: er is aandacht voor de realisatie van verschillende woonmilieus, creatieve woonvormen, multifunctionaliteit van kantoor- en bedrijfsruimtes met een woonbestemming en vernieuwende woonconcepten voor senioren.[28] Rijswijk gaat creatief om met haar ruimte voor betaalbaar wonen.



Analyse

De gemeente Rijswijk heeft *geanticipeerd op de grote woningbouwopgave* die in het afgelopen decennium ontstond: de sanering van het voormalige tuinbouwgebied in het tegenwoordige Rijswijk Buiten was tijdig om woningbouw te realiseren op het moment dat de Nederlandse woningmarkt aantrok na de recessie. Rijswijk *woekert bovendien creatief met de beperkte ruimte* voor wonen door de inzet op multifunctionaliteit en omzetting van niet-woningen in mogelijkheden.

Het uitbouwen van deze kwaliteit ligt voor Rijswijk voor de hand: de gemeente kan in Nederland *voorloper* blijven in het creatief faciliteren van betaalbare woon-oplossingen door multifunctionaliteit. Daarbij is het van belang dat de gemeente tegelijkertijd blijft inzetten op de *behoefte en het voorzieningenniveau* van 'nieuwe' inwoners: de nabijheid van kinderopvang, maar ook van faciliteiten als 'huiskamers' voor ouderen en sociaaleconomische kwetsbaren is een aandachtspunt dat in de coronacrisis verder naar het oppervlak kwam. Inwoners waarderen de buurt en de leefomgeving in een periode na corona immers meer, en tevredenheid over de woonomgeving bleek een aandachtspunt te zijn voor de gemeente als het gaat om inwoners met een lager inkomen of een niet-westerse migratie achtergrond. Naast de gebiedsontwikkelingen in Rijswijk Buiten en het Havengebied zijn er ook mogelijkheden om op de Pasgeld-locatie extra aandacht te besteden aan dit type voorzieningen.

2.3.7 Veiligheid

Uitgangspositie

Het totaal *aantal misdrijven* in Rijswijk is hoog in vergelijking met de Metropoolregio, de provincie Zuid Holland en Nederland. Delicten met betrekking tot veiligheid in de leefomgeving hebben daarin het grootste aandeel: *woningdiefstallen en brandstichting* komen vaak voor, maar ook de aantallen diefstallen bij bedrijven en winkeldiefstallen zijn significant hoog. Het aantal misdrijven concentreert zich dan ook in de Plaspoelpolder en het gebied rond winkelcentrum In de Bogaard.[29]

26 Coalitieakkoord 2019-2022
27 Actualisatie Woonvisie Rijswijk, 2021
28 Coalitieakkoord 2019-2022, Stadsvisie Rijswijk 2030, Actualisatie Woonvisie Rijswijk
29 Jaarverslag Politie Rijswijk 2020

	Totaal misdrijven	Diefstal: woning	Overval	Straatroof	Bedreiging	Mishandeling	Zedenmisdrijf	Brandstichting	Vernieling	Levensdelict	Winkeldiefstal	Diefstal/inbraak bij bedrijven
Rijswijk	643,53	25,16	0,73	1,84	21,85	27,0	4,41	5,69	53,26	1,47	29,02	14,14
Metropoolregio	570,02	19,77	0,97	3,62	24,75	29,8	5,04	2,90	51,45	2,57	22,26	10,76
Provincie Zuid-Holland	513,68	18,08	0,78	2,60	21,85	26,77	4,62	3,34	48,24	2,08	20,55	9,81
Nederland	457,05	17,55	0,52	1,83	16,96	21,54	4,13	2,88	45,03	1,54	19,74	9,59

Tabel 9. **Misdrijven, inclusief delicten mbv. Veiligheid in de leefomgeving per 10.000 inwoners.**
CBS Veiligheidsmonitor 2020.

Tabel 10. **Veiligheidsbeleving, CBS Veiligheidsmonitor 2019.**

	Onveiligheidsgevoelens in buurt: % wel eens onveilig	Overlast in buurt: % ervaart veel overlast	% slachtoffers van een misdrijf
Rijswijk	17%	48,2%	14,3%
Zoetermeer/ Leidschendam-Voorburg	13,9%	43,7%	12,1%
Westland-Delft	13,5%	38,2%	13,2%
Den Haag (RE)	15,6%	45,5%	14,6%
Rotterdam (RE)	18,4%	51,1%	15%
Nederland	14,4%	43,4%	13,7%

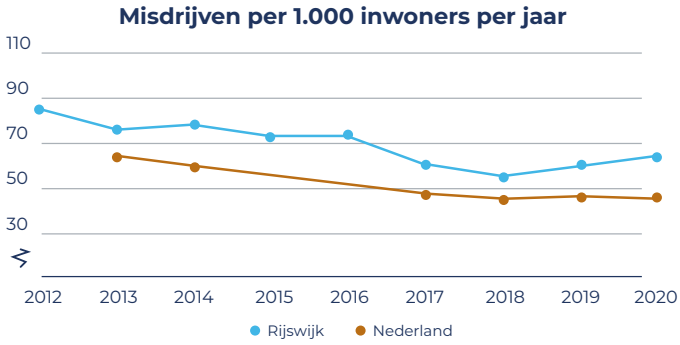
Deze indicatoren wijzen al op een verhoogd risico van *ondermijnende criminaliteit*, dat verder wordt versterkt door de relatieve hoge aantallen delicten in het kader van verboden wapenbezit en verboden wapenhandel (5,33 per 10 000 inwoners, tegenover een Nederlands gemiddelde van 3,79) in 2020. Er zijn ook aanwijzingen voor mensensmokkel: in de periode 2015-2019 werden door de politie 10-20 mensenhandelincidenten geregistreerd in Rijswijk, waarmee Rijswijk één van de 60 gemeenten is waar het risico is verhoogd.[30] Dit risico wordt niet bevestigd door een verhoogd aantal drugsdelicten.

De Veiligheidsmonitor 2019 toont ook dat Rijswijk te maken had met een bovengemiddeld aantal slachtoffers van een vorm van *digitale criminaliteit*, ten opzichte van Nederland: er waren in 2019 8,9 slachtoffers van hacking voor elke 100 inwoner, tegenover een Nederlands gemiddelde van 7,7 slachtoffers.[31]

Bovendien kenmerkt Rijswijk zich door een sterkere *beleving van onveiligheid* door inwoners dan in andere delen van de Metropoolregio en Nederland. Het percentage inwoners dat zich wel eens onveilig voelt of overlast in de buurt ervaart is hoger dan in het nabijgelegen Den Haag.

Bepalende trends en ontwikkelingen

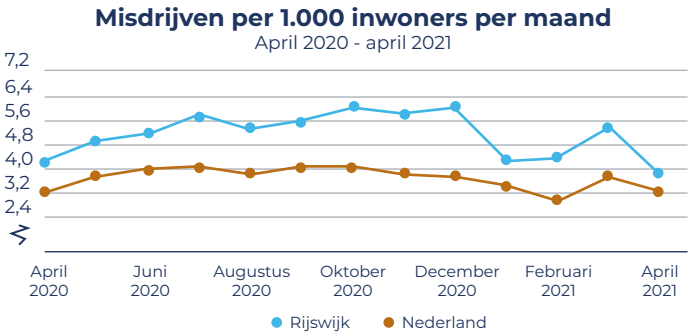
Waar er vanaf 2012 een dalende trend was ingezet in het aantal misdrijven per jaar in Rijswijk, is er na 2018 weer een stijging zichtbaar. Het meest opvallend in de stijging van het aantal misdrijven is de toename van 72% in het aantal meldingen met betrekking tot *cybercrime* in 2020.[32]



Figuur 11. **Misdrijven per 1.000 inwoners per jaar.**
Politie 2012-2020.

Tijdens de coronacrisis in 2020, doorlopend tot het begin van 2021, was Rijswijk regelmatig in het nieuws als een gemeente waar *criminaliteit is toegenomen als gevolg van maatschappelijke onvrede rond corona*. In de aantallen geregistreerde misdrijven per 1000 inwoners is bovendien zichtbaar dat de stijging van het aantal incidenten grilliger verliep in Rijswijk dan in de rest van Nederland.

30 National Rapporteur Mensenhandel en seksueel geweld tegen kinderen, Dadermonitor mensenhandel 2015-2019
31 CBS, 2019. Veiligheidsmonitor.
32 Regionaal Samenwerkingsverband Integrale Veiligheid (RSIV), Eenheid Den Haag, 2020. Jaarverslag.



Figuur 12. **Misdrijven per 1.00 inwoners per maand.** Politie 2020-2021.

Ambities

Het Coalitieakkoord 2019-2022 erkent het risico van *ondermijnende criminaliteit* (inclusief uitbuiting, mensenhandel en witwaspraktijken) in Rijswijk: inzet op meer gemeentelijke capaciteit en de relatie met zorg en gebiedsvernieuwing voor een integralere blik op dit veiligheidsthema zijn prioriteit. De coalitie koppelt bovendien de inzet van de gemeente op *sociale cohesie*, door gerichtere inzet van welzijnswerk en de inrichting van de openbare ruimte als ontmoetingsplek, aan de aanpak van gevoelend van onveiligheid in specifieke wijken.[33]

De Stadsvisie Rijswijk 2030 stelt ook de ambitie om *de eigen verantwoordelijkheid* van bewoners te stimuleren als het gaat om hun veiligheid. Lokale burgerinitiatieven als appgroepen, burgerwachten en collectieve beveiliging zijn hiervoor concrete initiatieven[34]. In het Herstelplan Corona zet de gemeente vooral in op de *gevolgen van corona voor de openbare orde*: veiligheidsmaatregelen (crowd control) in winkelgebieden en bij evenementen – de meer kleinschalige evenementen na corona vragen specifiekere beoordeling van vergunningsaanvragen dan waar de organisatie op is ingericht.[35]

Analyse

De ambities van Rijswijk in het veiligheidsdomein staan niet geheel in verhouding tot de risico's op grootschalige, ondermijnende misdrijven of verstoringen tot de openbare orde. De geschetste trends en ontwikkelingen, zeker de gewelddadige sentimenten die de boventoon voerden tijdens de coronacrisis, vragen om collectieve maatregelen in aanvulling op het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid van inwoners. De gemeente erkent de aanwijzingen voor *ondermijnende criminaliteit* en de onderliggende oorzaken die worden versterkt in een situatie van groei in de stad - bedrijfsrisico's, sociaaleconomische achterstand in algemene zin maar ook de discriminatie en polarisatie onder jongeren - maar zou profiteren van een concrete, gerichte aanpak waarin *preventieve* en repressieve veiligheidsmaatregelen worden gecombineerd.

	Score gemeentelijke duurzaamheidsindex 2020
Rijswijk	5,6
Den Haag	5,1
Rotterdam	5,1
Delft	5,7
Leidschendam-Voorburg	5,7
Vlaardingen	5,4
Zuid Holland	5,6
Nederland	5,8

Tabel 11. **Gemeentelijke duurzaamheidsindex.** Stichting Telos, 2020.

2.3.8 Milieu

Uitgangspositie

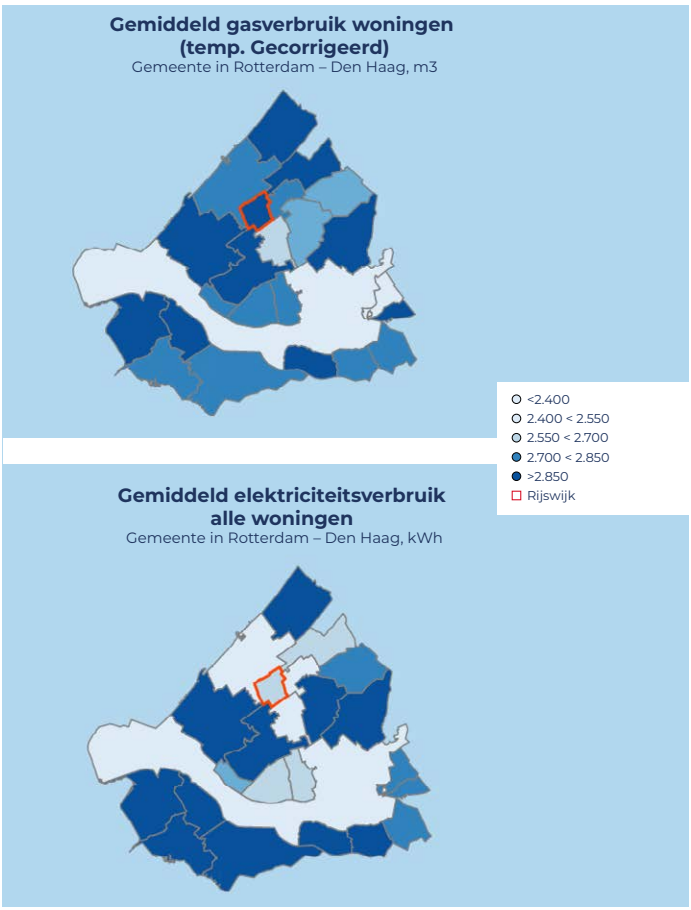
De gemiddelde oppervlaktetemperatuur in Rijswijk (29,24 graden Celsius) ligt lager dan het gemiddelde van Nederland (30,24 graden Celsius). Rijswijk lijkt dus (iets) minder te kampen te hebben met milieu- en leefbaarheidseffecten die samenhangen met opwarming en extreme hitte. Andere indicatoren voor milieuveranderingen zoals elektriciteits- en gasverbruik, CO_2-uitstoot en luchtkwaliteit spelen wel erg sterk.

In de verzameling van duurzaamheidsindicatoren (waaronder voorgenoemde) in de *gemeentelijke duurzaamheidsindex* scoorde Rijswijk in lijn met het gemiddelde voor Nederland en Zuid-Holland. Ook behaalde Rijswijk niet een veel hogere score dan vergelijkbare gemeenten in de regio.

Wel kenmerkt Rijswijk zich in de regio met een laag gemiddeld *elektriciteitsverbruik* (in woningen), tegenover een hoger *gasverbruik*.[36]

33 Coalitieakkoord 2019-2022.
34 Stadsvisie 2030.
35 Herstelplan Corona, 2021.

36 Rijkswaterstaat, Klimaatmonitor 2019 (Rijswijk).



Figuur 13. **Gemiddeld gas- en elektriciteitsverbruik in woningen.** CBS 2020.

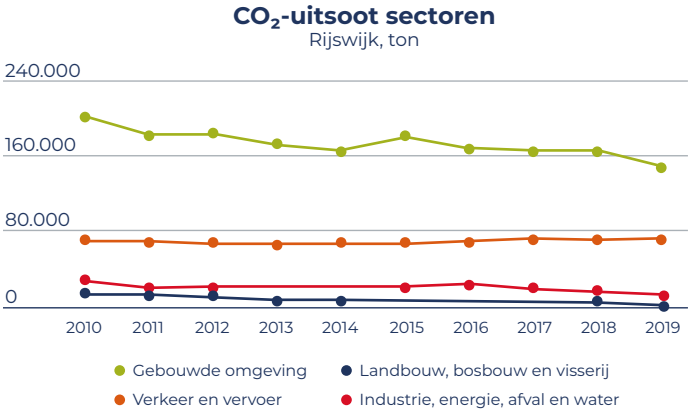
In Rijswijk zien we een mindere *luchtkwaliteit* dan gemiddeld in Nederland én in de Metropoolregio. De blootstelling van inwoners aan fijnstof is in Rijswijk net iets hoger dan de blootstelling aan stikstofdioxide (beide uitgestoten door autoverkeer).[37] In 2018 positioneerde Rijswijk zich als *gemeente met de op twee na hoogste uitstoot van fijnstof* in de landelijke monitoring. De hoogste concentraties fijnstof in vindt men langs drukke wegen (meer dan 10.000 motorvoertuigen per dag). In Rijswijk zijn dit onder andere de autosnelwegen A4 en A13 en de hoofdwegen Prinses Beatrixlaan en Haagweg. Bomen, die fijnstof uit de lucht halen, zijn in de geconcentreerde woonwijken van Rijswijk schaarser dan in andere delen van de Metropoolregio.[38]

Het *aandeel hernieuwbare energie* als onderdeel van het totaal is in Rijswijk relatief laag (2,6%) ten opzichte van Nederland (7,4%) en Zuid-Holland (5,4%), terwijl Rijswijk wel koploper is in de Metropoolregio als het gaat om het aantal *woningen met zonnepanelen*: 9,3% van het totale aantal woningen was in 2019 voorzien van zonnepanelen, tegenover 6,8% in de regio.[39]

37 RIVM 2020: Fijnstof.
38 Het aantal bomen per inwoner in Rijswijk bedraagt 1,1, terwijl het gemiddelde in de Metropoolregio 1,6 is en in Zuid-Holland 4,8. Bron: Cobra Groeninzicht (voor VNG), 2018.
39 Rijkswaterstaat, Klimaatmonitor 2019 en CBS Statline 2019 (aandeel hernieuwbare energie).

Bepalende trends en ontwikkelingen

De eerste in het oog springende trend op het gebied van milieu in Rijswijk is de afname van *CO_2-emissie*. In de periode 2018-2019 is de sterkste daling van de- CO_2-uitstoot met 2% zichtbaar. De vermindering van de uitstoot is het sterkst in de gebouwde omgeving, de sector die verantwoordelijk is voor de hoogste uitstoot. Daarnaast valt het op dat de CO_2-uitstoot in de op één na grootste sector, verkeer en vervoer, ruwweg gelijk is gebleven in de periode 2010-2019.



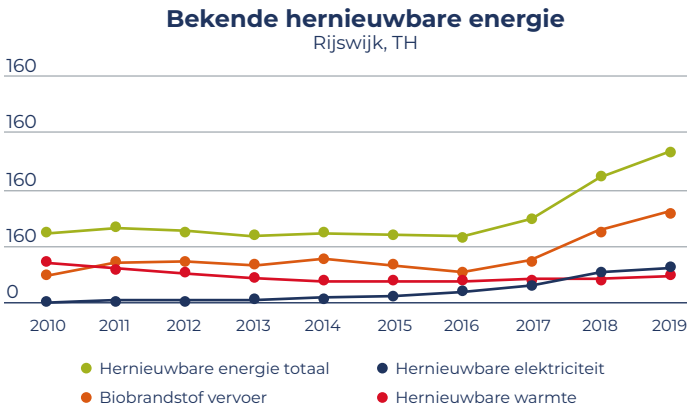
Figuur 14. **CO_2-uitstoot per sector 2010-20119.** RWS Klimaatmonitor 2019.

Als we de veroorzakers van die uitstoot verder uitsplitsen, zien we dat voornamelijk de toename van uitstoot van wegverkeer op auto(snel)wegen verklaart waarom er geen afname in deze sector kan worden gerealiseerd.

Een volgende opvallende trend is de significante en absolute stijging in het *aanwenden van hernieuwbare energie* in de periode 2016-2019, die voornamelijk wordt verklaard door een toename in het gebruik van biobrandstof in vervoerskeuzen. Daarbij is sprake van een absolute daling in het totale elektriciteitsgebruik sinds 2010, die voornamelijk is gerealiseerd in de handelssector.[40]



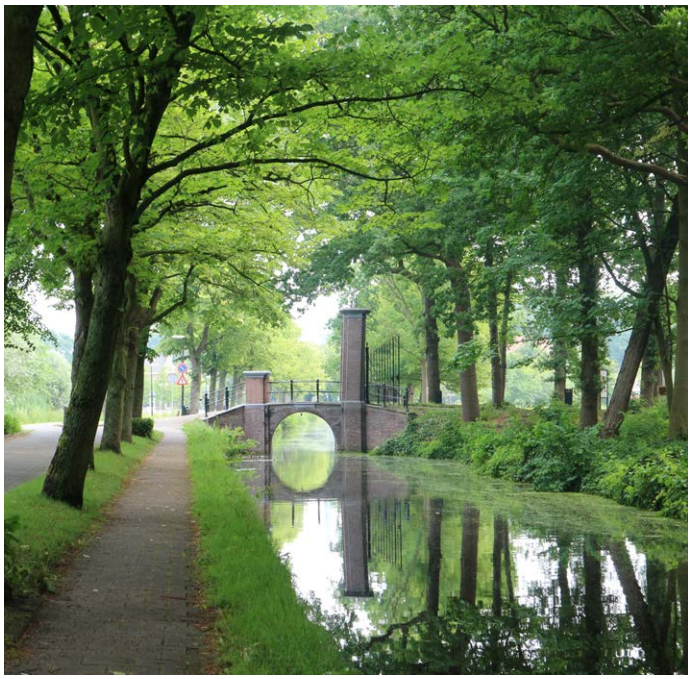
40 CBS 2010-2019, Energieverbruik bedrijven en instellingen.



Figuur 15. **Bekende hernieuwbare energie 2010-2019.** Klimaatmonitor 2019 (verdeelsleutel RWS).

Ook in termen van *fijnstofemissie* is de dalende trend ingezet, die groter is dan de daling in de absolute uitstoot van stikstofdioxide. De fijnstofemissie in Rijswijk komt zo dichterbij het landelijk gemiddelde te liggen. Voor de uitstoot van stikstofdioxide was dit al het geval, en is de daling dan ook minder significant.[41]

In termen van het aandeel natuur- en bosgebied van de totale oppervlakte van Rijswijk zien we geen trend of ontwikkeling: Rijswijk blijft stabiel scoren in termen van een 'groene omgeving' in vergelijking met omliggende gemeenten. De stabiliteit is er vanwege de balans tussen een hoog aantal aanwezige sportterreinen (inclusief parken met sportterreinen) en een lager (ruw) bebost gebied.[42]



Ambities

'Onze parken zijn onze groene longen' – zo schetst het Coalitieakkoord het belang om de groenzones te versterken en te beschermen. Dat belang staat centraal in de Rijswijkse inzet om de effecten van klimaatverandering tegen te gaan. Rijswijk kent een Energievisie, een Actieplan CO_2-reductie, een Actieplan luchtkwaliteit en ook een Actieplan geluid om nadere invulling te geven aan het *milieu(veiligheids)beleid*. In de energietransitie maakt Rijswijk de nadrukkelijke keuze om aan te sluiten bij het project Warmtelinq – de transportleiding die in 2024 duurzaam opgewekte warmte (in tegenstelling tot aardgas) van Rotterdam naar Den Haag te brengen. Daarbij onderkent de Energievisie dat dergelijke keuzes ook een ruimtevraag met zich mee brengen, en dat *ruimtelijke- of bereikbaarheidsopgaven* (zoals de verbetering van de ontsluiting van de stad via de Beatrixlaan) in strijd kunnen zijn met de duurzaamheidsopgave. Rijswijk moet nog starten met een Omgevingsvisie (als uitvoering van de Omgevingswet) waarin precies deze balans tussen het benutten en beschermen van de fysieke leefomgeving centraal staat. Wel werkt de gemeente aan een programma Stadsontwikkeling, als bouwsteen voor de omgevingsvisie. Dit programma levert uitgangspunten en maatregelen op ten behoeve van de stadsontwikkeling.

Analyse

Rijswijk heeft in de verduurzamingsopgave belangrijke stappen gezet: het verduurzamen van woningen en energievoorziening springen in het oog en geven kwantitatieve resultaten. Binnen het bestuur en de organisatie van de gemeente Rijswijk is er een sterk bewustzijn van het spanningsveld tussen de ruimtelijke opgaven van gebiedsontwikkeling en verstedelijking enerzijds, en de noodzaak van verduurzaming, milieu en leefbaarheid anderzijds. Om Rijswijk als 'groene long' van de Randstad in stand te houden, zijn scherpe keuzes en prioritering in dit dilemma relevant. De gemeente is al gestart met een vorm van geconcentreerde verstedelijking, waarbij de groene parken een beschermde status genieten. Daarnaast bieden koppelkansen een uitkomst – zo is inzet op OV- en fietsvoorzieningen een manier om Rijswijk als 'autostad' te verduurzamen, maar ook een instrument in de bereikbaarheidsopgave. De Omgevingsvisie is in principe een goed instrument om met het dilemma ruimte versus verduurzaming aan de slag te gaan. Echter, Rijswijk heeft er bewust voor gekozen om de uitwerking van een Omgevingsvisie te laten starten in 2022 en niet toe te treden tot de 'kopgroep' van vooruitstrevende gemeenten waar Rijswijk in andere vraagstukken wel toe behoort om te leren van anderen. Om structureel aan de slag te gaan met het thema milieu vanuit het perspectief van brede welvaart, is de Omgevingsvisie echter wél een belangrijke prioriteit.

41 CBS Statline 2010-2020, uitstoot NO2 en PM10
42 Regionale Monitor Brede Welvaart 2015, Natuur- en bosgebieden



HOOFDSTUK 3

Beelden en verwachtingen in Rijswijk

Na de objectieve analyse in het voorgaande hoofdstuk van de maatschappelijke trends en ontwikkelingen, gaan we over naar de verwachtingen van de Rijswijkers zelf. We geven eerst een overzicht van de wensen en verwachtingen die we signaleerden tijdens de drie dialoogsessies met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en ondernemers. Daarna komen de beelden en wensen van de gemeenteraad en het college aan bod, die we ophaalden in gesprekken.

3.1 Wensen en verwachtingen vanuit maatschappelijke organisaties

Om in kaart te brengen welke verwachtingen de *Rijswijkse samenleving* heeft van de gemeentelijke organisatie om de trends en ontwikkelingen van het huidige tijdsgewricht aan te gaan, hielden we een drietal dialoogsessies met maatschappelijke partners en ondernemers. De drie thema's die hierin centraal stonden waren ruimte en mobiliteit, economie en maatschappij. In de volgende paragrafen geven we een kwalitatief beeld van de visie van maatschappelijke partners van de gemeente op de trends en ontwikkelingen die op Rijswijk afkomen, Daarnaast geven we een weergave van hun beelden over de manier waarop de gemeentelijke organisatie omgaat met deze trends: hoe maakt Rijswijk gebruik van de maatschappelijke veerkracht en het *maatschappelijke initiatief* in de samenleving?

Beelden over trends en ontwikkelingen

Het eerste belangrijkste effect van de Rijswijkse schaalsprong zien de partners van de gemeenten gelegen in de *mobiliteitsvraagstukken*. Ten eerste kenmerken ook de partners Rijswijk als een zeer auto-georiënteerde gemeente. De gebiedsontwikkelingen beperken de beweging in het krappe mobiliteitssysteem. Daarbij geven partners aan dat Rijswijk zeker geen koploper is in duurzame mobiliteit in vergelijking met andere gemeenten in de Metropoolregio. In algemene termen loopt Rijswijk ook achter voor wat betreft de normering om de klimaatdoelstellingen te behalen (zoals de status van de Rijswijkse luchtkwaliteit aangeeft), maar daarin is Rijswijk niet kenmerkend ten opzichte van Den Haag. De coronacrisis heeft hier ook sporen nagelaten: partners zien een duidelijke toename van *e-commerce* bedrijven en transportbewegingen. Het kanaliseren en reguleren van dit type mobiliteit en vrachtverkeer in de stad vraagt volgens hen dan ook aandacht.

Op economisch gebied missen vertegenwoordigers van Rijswijk *samenhang in het bedrijfsleven*. Het vertrek van grote, toonaangevende bedrijven uit de stad past in hun optiek niet bij de hiervoor genoemde schaalsprong, en behoud van dit type economische activiteit is cruciaal. De aantrekkelijkheid van de Plaspoelpolder en het Havengebied in termen van voorzieningen en bereikbaarheid zien zij verder afnemen, en ondernemers kampen ook in toenemende mate met de *veiligheidsproblematiek* die deze gebieden kenmerkt. In de detailhandel zijn de veiligheidsrisico's ook erg herkenbaar: ondernemers zien directe belemmeringen om langer open te zijn. Wel is de ontwikkeling rond het winkelcentrum In de Bogaard in hun ogen een ontwikkeling om het voorzieningenniveau in Rijswijk toekomstbestendig te maken. Het Havengebied loopt daarin achter.

Voor maatschappelijke organisaties is het beeld herkenbaar dat de *bevolkingssamenstelling in Rijswijk in korte tijd sterk is veranderd*. De eens zo rustige stad van 'ambtenaren en middenstanders' kent nu veel meer sociaaleconomische en culturele diversiteit. De onderlinge verbondenheid tussen de wijken is meer en meer afgenomen. Bovendien zien welzijnsorganisaties de trend dat sociaaleconomisch kwetsbare inwoners, ongeacht hun specifieke problematiek, door sociale woningbouwcorporaties worden *geconcentreerd* in delen van de stad (zoals rond de Colijnlaan). Dit type inwoners, waar vaak psychiatrische en mentale problematiek speelt, kampt ook extra met de directe, *tastbare gevolgen van bouw en gebiedsontwikkeling* in termen van geluidsoverlast en bereikbaarheid. Corona heeft ook een grote impact gehad op de kwetsbare inwoners van Rijswijk. In de ogen van maatschappelijke organisaties had de gemeente zich hierbij minder gesloten en 'meedenkender' kunnen opstellen.

Het Huis van de Stad zien partners enerzijds als een handreiking naar de grote *culturele spelers* in Rijswijk, anderzijds is het geen gebiedsontwikkeling die de sociale cohesie onder inwoners in de hand zal werken. Het moet een *ontmoetingsplaats* worden zoals de Stadhuisvijver vroeger was als het vroor en alle Rijswijkers er kwamen schaatsen. De verbinding met (kwetsbare) inwoners zou sterk profiteren van *meer wijkcentra*, waarvan de functies nu juist op twee locaties in de stad zijn geconcentreerd.

De *verstuiving van maatschappelijke veerkracht* vanuit de draagkrachtigere wijken naar de minder draagkrachtige wijken biedt wél kansen om de sociale samenhang in Rijswijk terug te brengen. Momenteel helpen de zwakkeren de zwakkeren. Partners zien kansen in het ontsluiten van een groter vrijwilligerspotentieel door draagkrachtigere Rijswijkers uit te dagen om vanuit hun eigen capaciteiten in te zetten voor de stad.

Beelden over (samenwerking met) bestuur en organisatie

De meeste partners ervaren *oprechte betrokkenheid* van organisatie en bestuur voor de thema's waaraan zij werken. Initiatieven voor verduurzaming in de stad kunnen rekenen op bezoeken van wethouders en een proactieve houding om het gesprek aan te gaan. Er zijn ook voldoende *mogelijkheden om in dialoog* te treden met bestuur én organisatie. Accounthouders van de gemeente bieden ook concrete mogelijkheden voor een 'gesprek op maat'. Sommige partners spreken zelfs van een intensieve samenwerking.

Sommige van die dialogen zijn niet van een voldoende strategisch niveau om toekomstgericht aan de slag te gaan met de ontwikkelingen in de stad. Als voorbeeld noemen partners de dialoog met ondernemers. Het gemeentelijk DNA is zo anders dan dat van de ondernemers, dat het voor ondernemers moeilijk is om de gemeente gerichter te wijzen op wensen en behoeften voor de toekomst. De *nabijheid* van wethouders en ambtenaren wordt daarnaast gewaardeerd. Partners ervaren ruimte om knelpunten direct aan te kunnen geven bij hun contactpunten. Er zijn korte lijnen.

De gemeente is, in de ogen van de partners, wel zoekende naar een juiste manier om inspraak te faciliteren in de *uitvoeringsfase van gebiedsontwikkelingen en ambities*. Ondernemers zien de gemeente kampen met het dilemma tussen het overlaten aan marktwerking enerzijds, of anderzijds actief sturen in de ontwikkeling van de detailhandel. Daarbij zien ze een kans voor een regierol van de gemeente daar waar projectontwikkelaars en vastgoedeigenaren maatschappelijke verantwoordelijkheid laten liggen. Het ontzorgen van ondernemers in deze fase van de gebiedsontwikkelingen, bijvoorbeeld door het faciliteren van collectieve beveiliging, zou de verbinding tussen gemeente en deze sector versterken.

In het sociaal domein zien we een soortgelijk beeld. Visies en strategieën van de gemeente komen tot stand op een inclusieve manier, waarin inbreng van eenieder wordt gevraagd, maar in de *uitvoering* toont de gemeente zich *geen sterke, regisserende of zichtbare partner*. Maatschappelijke partners ervaren dat er uitvoering in feite naar hen toe wordt geschoven door de gemeente. Er ontstaat een 'spreeuwenzwerm' van maatschappelijke uitvoeringsinitiatieven rond strategieën als de Brede Welzijnsnota, maar de gemeente is niet goed in staat om die bestuurlijk aan te sturen. Zeker in welzijnswerk ervaren partners een *verzakelijking* aan de kant van de gemeente, die mede is ingegeven door hoog verloop.

Partners in het sociale domein hebben bovendien kritiek op de omgang van bestuur en organisatie met de coronacrisis. Het beeld ontstond dat de gemeente zich letterlijk opsloot in quarantaine (inclusief de bestuurders) en de binding met de kwetsbare inwoners verloor. Ook in de beeldvorming was er weinig aandacht voor de slachtoffers van Corona.

3.2 Wensen en verwachtingen vanuit de gemeenteraad en college

Naast de voorgaande – voor de organisatie - 'externe' eisen en opgaven belichten we hier de impact van de 'interne' kant: de politici en bestuurders die via de raad en het college de organisatie aansturen. De gemeenteraad staat bovendien in *directe verbinding met de eisen 'van buiten'* en vanuit de samenleving en vertaalt die, als hoogste bestuursorgaan en in samenspel met het college, door naar opdrachten en opgaven voor de gemeentelijke organisatie. In dit onderdeel besteden we aandacht aan die scharnierfunctie van de gemeenteraad.

De Rijswijkse gemeenteraad bestaat 31 zetels, verdeeld over 11 fracties. Drie van die fracties bestaan uit één persoon. In 2018 werd de huidige coalitie gevormd door 5 partijen - Beter voor Rijswijk, D66, WIJ.Rijswijk, Gemeentebelangen Rijswijk en het CDA. Alle partijen uit de coalitie leveren één wethouder. Oorspronkelijk bestond de oppositie uit PvdA, GroenLinks, VVD, Rijswijks Belang en Onafhankelijk Rijswijk.

Van de 31 raadsleden zijn er 9 geïnstalleerd na de totstandkoming van de eerste coalitie. In september 2021 voegde zich vanwege een afsplitsing een elfde fractie – de Fractie Krumeich. Eerder stapte een WIJ. raadslid over naar het CDA en nam zijn zetel mee. Een ander raadslid van het CDA stapte over naar Rijswijks Belang met behoud van haar zetel.

Het college van burgemeester en wethouders bestaat naast de (waarnemend) burgemeester uit vier wethouders, vanuit Beter voor Rijswijk, D66, het CDA en Gemeentebelangen Rijswijk. De wethouder vanuit WIJ. nam onlangs afscheid om burgemeester te worden in Pijnacker-Nootdorp.

In de eerste helft van 2021 liet Rijswijk een *'Quickscan Lokale Democratie'* uitvoeren door Democratie in Actie, een ondersteuningsprogramma van o.a. de VNG en het Ministerie van BZK. Hieruit kunnen we onder andere een beeld schetsen van hoe de raad haar eigen rol én het samenspel tussen bestuur en maatschappij beoordeelt. [43]

- Zo gaf 64% van de raadsleden aan dat zij tevreden waren over *hoe de gemeenteraad in Rijswijk werkt*. Dat is meer dan het landelijk gemiddelde van 59%.
- De helft van de raadsleden gaf aan dat de gemeente *luistert naar de mening van haar inwoners.* Landelijk is dat 57%. Van de ondervraagde inwoners gaf 18% ook een positief antwoord op deze stelling.

43 Democratie in Actie, Quickscan Lokale Democratie Rijswijk, 2021, p. 4.

- De raadsleden vinden (31%) meer dan gemiddeld (28%) dat de gemeente Rijswijk nagaat hoe tevreden inwoners zijn met het verloop en de *uitkomst* van besluitvorming.
- Rijswijkse raadsleden scoren onder gemiddeld als het gaat om ruimte voor *onafhankelijke controle* en kritiek (bijvoorbeeld door lokale pers en de rekenkamer). In Nederlandse gemeenten vindt 72% van de raadsleden dat daar ruimte voor is, in Rijswijk is dat 38%.
- Ook vinden Rijswijkse raadsleden minder dan gemiddeld dat de gemeente zorgt dat *inwoners invloed kunnen hebben op hun leefomgeving*, dat de gemeente inwoners voldoende betrekt bij haar plannen, activiteiten en voorzieningen en dat inwoners voldoende ruimte krijgen om ideeën en initiatieven te realiseren. Het verschil op deze indicatoren tussen Rijswijk en het Nederlands gemiddelde is vaak meer dan 50%.

Gemeenteraad

In deze paragraaf geven we de geaggregeerde beelden weer van tien van de 11 raadsfracties over de belangrijkste trends en ontwikkelingen die zij zien voor Rijswijk, wensen en verwachtingen die zij - met het oog op deze trends en ontwikkelingen - hebben van de gemeentelijke organisatie en van het samenspel tussen bestuur en raad.

Beelden over trends en ontwikkelingen

Raadsfracties noemen unaniem de *woningbouwopgave* en de *bevolkingsgroei* in Rijswijk als de meest bepalende ontwikkelingen voor de stad. Voor deze opgaven vindt men langetermijndenken belangrijk: andere trends en onderwerpen duiden de fracties met meer detail. Om deze opgaven aan te gaan zoeken raadsfracties hun instrumentarium niet in (integrale, gebiedsgerichte) toekomstvisies en vergezichten.

De impact van de groei en de schaalsprong waar Rijswijk voor staat zien raadsleden vooral op het gebied van de *leefbaarheid* van de stad, de *beschikbaarheid (en brede toegankelijkheid) van voorzieningen*. Ook de *bereikbaarheid* van de stad komt volgens hen vooral onder druk te staan. Deze effecten worden het meest zicht- en tastbaar op (korte termijn-)onderwerpen als parkeren, milieu of groenvoorzieningen en in de samenstelling van de bevolking en de onderlinge cohesie.

Over het gewenste karakter van de bevolkingsgroei, of zelfs het achterliggende doel ervan, bestaan uiteenlopende beelden. Partijen verschillen daarom ook van mening over de manier waarop de effecten van de groei het best kunnen worden gemitigeerd. Het belang om 'balans aan te brengen' weerklinkt wel bijna unaniem, maar de invulling van die *balans is voor ieder verschillend*.

Er is overigens ook *geen eenduidig beeld van de identiteit van de stad*. Wél onderschrijven de fracties dat de Rijswijkse identiteit versnipperd is tussen de wijken – inwoners van Oud-Rijswijk, Rijswijk Buiten, de Muziekbuurt en Pasgeld zijn te verschillend om onder één noemer te vangen. Daarnaast is de vergrijzing herkenbaar.

Raadsleden gaven overigens vaak dezelfde ruimtelijke opgaven en onderwerpen als ze terugblikken op uitvoeringsproblemen om de *mobiliteitsuitdaging* het hoofd te bieden: de (tunnel onder de Beatrixlaan) en het tramtracé vanuit de Haagse Binckhorst zijn voor hen voorbeelden die in het oog springen. Volgens raadsleden tonen dit soort voorbeelden aan dat de gemeente de effecten van groei beter kan mitigeren.

Het thema *participatie* kwam ook veel op in gesprekken met de raadsfracties: de verbinding met inwoners zien de fracties als extra belangrijk in het complete traject van gebiedsontwikkelingen. Raadsleden zien dat de gemeente vooral worstelt om de verbinding met inwoners te blijven leggen in de uitvoeringsfase van ontwikkelingstrajecten in het ruimtelijk domein.

Beelden over gestelde eisen aan de gemeentelijke organisatie

Wat kwam uit de Quick Scan?

- Uit de Quickscan Lokale Democratie blijkt dat raadsleden in Rijswijk ***meer tevredenheid vertonen (64%) met het ambtelijk apparaat*** dan gemiddeld in Nederland (59%). Raadsleden zijn wél minder dan gemiddeld tevreden over hun eigen ***samenwerking*** met ambtenaren in de gemeente: 43% van de Rijswijkse raadsleden gaf aan tevreden te zijn, tegenover een Nederlands gemiddelde van 63%.
- De Quickscan meet niet de tevredenheid van raadsleden met de gemeentelijke dienstverlening. In termen van mogelijkheden voor burgerparticipatie geeft 44% van de raadsleden wél aan dat de gemeente haar inwoners voldoende mogelijkheden biedt om via ***digitale kanalen*** samen te werken met de gemeente. Rijswijksraadsleden zijn daarmee iets positiever dan hun in het landelijke beeld (41%).

Uit de beelden van raadsleden krijgen we een indruk van de verklaringen voor het verschil tussen tevredenheid over het ambtelijk apparaat en de ontevredenheid over de samenwerking tussen raad en organisatie. Allereerst zijn die beelden over de ambtelijke organisatie vaker gestoeld op (directe) *waarnemingen* dan op rapportages en/of analyses. Raadsleden geven niet vaak het algemene verband aan tussen de groei en uitdagingen van de stad en wat dit vraagt van het ambtelijk apparaat, maar laten hun oordeel over de organisatie afhangen van directe ervaringen en contacten.

De hiervoor bedoelde waarnemingen van raadsleden over het dagelijks functioneren van de ambtelijke organisatie betreffen vaak de *lange termijnen* van de beantwoording van raadsvragen en de summiere antwoorden die raadsleden ontvangen op hun vragen. Bovendien is er bij een aantal fracties sprake van klachten over de kwaliteit van raadsstukken, waarbij terugname of vertraging van stukken worden aangehaald. (zie pagina 32 over het beeld hierbij van de organisatie).

Raadsleden signaleren een gebrek aan *verbinding tussen de ambtelijke organisatie en inwoners van de stad*. Ook inwoners en ondernemers krijgen te maken met de hiervoor genoemde lange doorlooptijden, maar ook noemen raadsleden dat medewerkers vaak niet in Rijswijk wonen en daardoor niet een volledig beeld hebben van de opgaven die er spelen in de stad.

Dat bemoeilijkt, volgens raadsleden, de manier waarop de ambtelijke organisatie kan *meebewegen met de ontwikkelingen in de samenleving*. Raadsleden verwachten in een stad vol ontwikkelingen kritische effectmetingen, perspectief en het aantrekken van (specialistisch) nieuw talent. Er is echter een ambivalent beeld over de delen van de organisatie die wel en niet meeveren met de ontwikkelingen van de huidige tijd: de kwaliteit verschilt volgens raadsleden per organisatieonderdeel, waarbij de organisatie beter het hoofd weet te bieden aan uitdagingen in de *fysieke ruimte en gebiedsontwikkeling* omdat daar meer inhuur kan worden aangetrokken en de aansturing van wethouders beter verloopt.

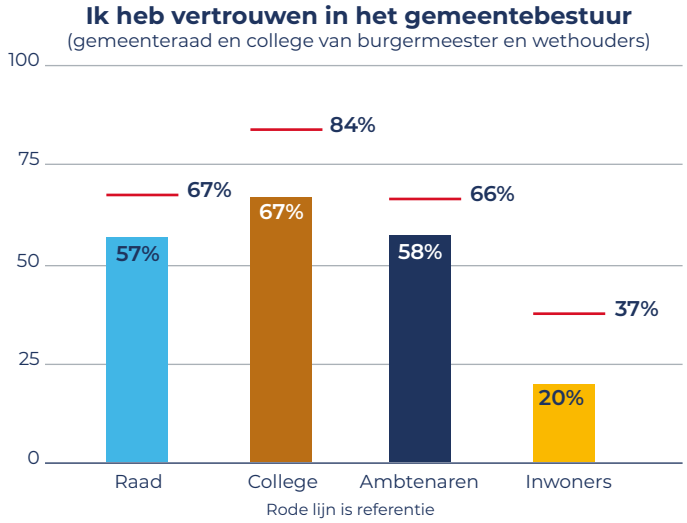
Beelden over gestelde eisen aan het samenspel tussen raad en bestuur

Wat kwam uit de Quick Scan?

De helft van de raadsleden is tevreden over hoe het college in Rijswijk werkt – ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde van 56%. Het college zelf is, in deze Quickscan overigens veel minder tevreden over haar eigen werking: slechts 33% (tegenover een landelijk gemiddelde van 78%) geeft een oordeel van tevredenheid. Meest opvallend is dat geen enkel collegelid (0%) aangeeft tevreden te zijn over hoe de gemeenteraad werkt.

Over de samenwerking tussen raadsleden en collegeleden vallen beide bestuursonderdelen wel binnen de bandbreedte van het Nederlands gemiddelde: 64% van de raadsleden is daarover tevreden, en 67% van de collegeleden.

In termen van vertrouwen in het gemeentebestuur als geheel liggen raad en college dichterbij elkaar, zoals zichtbaar in figuur 16.



Figuur 16. **Vertrouwen in het gemeentebestuur, Quickscan Lokale Democratie in Rijswijk (Democratie in Actie), 2021.**

Vrijwel alle fracties wijzen op *de versplintering in de raad* als beperkend voor het functioneren. Over de vergaderwijze wordt veelvuldig gewezen op de lange inbrengen en *gebrek aan een echt debat* waarbij wordt geluisterd en gereageerd op elkaar. Er wordt gesproken over veel *wrevel*; zowel tussen coalitie en oppositie als daarbinnen.

De raad wisselt van mening of er een 'vechtraad' is of sprake van inhoudelijke meningsverschillen. Dat hangt samen met een *wisselende beleving van wat de (fatsoens)norm is* in het debat: het type communicatie dat het ene raadslid als 'moddergooien' betitelt (bijvoorbeeld op social media), ziet de ander als het helder neerzetten van een mening.

Fracties zien het *college niet als een eenheid*. De raad ziet de slagkracht van individuele wethouders, maar signaleert dat het college lastig tot samenhang en eenduidige besluiten komt. Die samenwerking is wél nodig omdat de opgaven waar Rijswijk voor staat integraal zijn, en vragen om integraal bestuurlijk opdrachtgeverschap aan de organisatie om handelingsperspectief te realiseren.

De *informatiebehoefte* van raadsleden is groot. De beantwoordingsprocedure voor artikel-44 vragen wordt gekarakteriseerd als langdradig, formalistisch en bureaucratisch: informatie bereikt de raad dan niet tijdig. De fracties erkennen dat dat leidt tot druk op de organisatie, die ook voor hen voelbaar is. Tegelijkertijd zien raadsleden adequate informatievoorziening als een van de meest belangrijke taken die de ambtelijke organisatie 'nu eenmaal' heeft.

Jaartal	2018	2019	2020	t/m 30-6-2021	t/m 17-11-2021
Informatiebrieven	114	146	181	76	119
Presentatieavonden	7	15	11	16	
Schriftelijke vragen	88	53	67	47	80
Gebruik vragenuurtje	22	78	94	68	
Ambtelijke bijstand	44	58	57	37	

Tabel **Ontwikkeling informatiemiddelen gemeenteraad.**

Enkele fracties wijzen op het einde van de coalitietermijn: bestuurders zijn bezig met het *afmaken van bestaande dossiers* waarover in het huidige coalitieakkoord compromissen zijn gesloten, maar van een toekomstgerichte houding en het aanpakken van nieuwe opgaven en vraagstukken is op dit moment geen sprake.

Een bestuurlijke complicatie voor Rijswijk is haar positie in de regio: raadsleden geven aan dat de *stad in regionaal verband onvoldoende tot resultaten weet te komen*. Deels is dat volgens hen te wijten aan de interesse die bestuur en organisatie stellen in de kansen uit de regio, deels aan de regio zelf. Informatievoorziening uit de Metropoolregio bereikt raadsleden (en bestuur) komt soms alleen via landelijke kanalen.

De raad erkent tot slot dat de huidige politieke situatie niet bijdraagt aan het winnen van vertrouwen van de inwoners. De *wil om te veranderen* is er echter wel. Raadsleden refereren in dit verband aan de bestuurlijke vernieuwingscommissie die tijdens de huidige raadsperiode werd opgericht. Iedere fractie nam deel. Dit initiatief is echter niet tot resultaat gekomen en uiteindelijk beëindigd.

Regionale context

De ontwikkeling en opgaven van Rijswijk moeten worden gezien tegen de achtergrond van de regio. Rijswijk ligt tussen de steden Den Haag en Delft en maakt deel uit van de Metropool Regio Rotterdam Den Haag (MRDH).

Afhankelijkheden

- Voor de mobiliteitsopgave is Rijswijk afhankelijk van de programmering in de MRDH, simpelweg vanwege de geografische ligging van de stad. De 'ingeklemde' positie van Rijswijk brengt relatief grote opgaven zoals het realiseren van de Beatrixtunnel en het tramtracé Binckhorst kan Rijswijk, waar samenwerking met de (grote) buur Den Haag noodzakelijk is.
- In het sociaal domein werkt Rijswijk, vanwege de decentralisaties van een toenemend aantal taken, in wisselende regionale samenstellingen binnen het voormalige 'Haaglanden' aan uitvoeringsafspraken. Er zijn afspraken in H5, H9, H10 of H11-verband. De dienstverlening verliest daardoor, volgens maatschappelijke partners, het 'Rijswijkse' karakter. Alleen Welzijn Rijswijk is een partij die de Rijswijkse identiteit nog draagt.

Kansen

- Rijswijk heeft veel te bieden aan de regio. De regionale woonbehoefte is gebaat bij locaties zoals Rijswijk Buiten. De Provincie Zuid Holland geeft nadrukkelijk erkenning aan de proactieve houding van Rijswijk om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de woningbouwcrisis.
- Ook op economisch gebied heeft Rijswijk duidelijke meerwaarde in de regio: met het MKB als 'motor' van de regionale én de Rijswijkse economie is ruimte voor maakindustrie in deze sector extra belangrijk geworden, zeker in de coronacrisis om de uitbesteding van dit type industrie aan Azië te kunnen beperken. Daarmee kan Rijswijk ook in de duurzaamheidsopgave aan kracht winnen, door te werken aan een teruglopend aantal transportbewegingen.
- Het is denkbaar dat de gemeenten in de Metropoolregio de capaciteit in hun gemeentelijke apparaten delen of uitwisselen, zeker waar het gaat om specialistische kennis en expertise in het ruimtelijk domein die extra schaars is op de krappe arbeidsmarkt.
- In de mobiliteitsopgave (en de verduurzaming van mobiliteit) kan Rijswijk, volgens maatschappelijke partners, goed aansluiten bij Rotterdam. Die stad deelt zijn koploperspositie op deelvervoer bijvoorbeeld nadrukkelijk met kleinere, omliggende gemeenten

Het college

Beelden over trends en ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen die in deze maatschappelijke impactscan worden geschetst, worden in het college herkend en onderschreven. Naast de concrete resultaten die moet worden gerealiseerd, is er ook de bestuurlijke verwachting dat er oog is voor *wezenlijke vragen* zoals gevoel voor de burger, kwaliteit van uitvoering en de impact van overheidshandelen in de samenleving. Dat vergt van de organisatie bewustzijn van haar positie ten opzichte van de burger, nadenken over effecten van overheidshandelen en kwaliteit van communicatie. Ook wordt in het college gewezen op de *regionale context* en de noodzaak om daar belangen over te brengen en uit te laten komen.

Beelden over gestelde eisen aan de gemeentelijke organisatie

Naast waardering voor de inzet van medewerkers wordt vanuit het college ook ontwikkelpunten voor de organisatie aangegeven.

Collegeleden hebben we wens dat meer *integraal wordt gewerkt*. Onderwerpen grijpen op elkaar in; de organisatie wordt daarentegen als meer verkokerd ervaren. Een integrale aanpak zou ook werk kunnen besparen en daarmee de werkdruk tegengaan.

Sommige wensen liggen in het verlengde van de politiek-bestuurlijke cultuur. Wanneer politiek en bestuur georiënteerd zijn op concrete kwesties in de gemeente op de korte termijn, moet de organisatie zorgen voor de *strategische invalshoek* en daar het bestuur in adviseren en in meenemen. Verder wordt regelmatig de politieke sensitiviteit gemist om in dossiers valkuilen te vermijden.

Beelden over gestelde eisen aan het samenspel tussen raad en bestuur

Collegeleden geven aan dat zij *investeren in een productieve samenwerking* met de raad. Dat gaat goed maar vergt veel aandacht voor de relatie en vasthoudendheid. Wanneer er transparantie is en intensief wordt gesproken met alle geledingen (met de versplintering zijn er 11 fracties) kunnen ook ‘grote’ dossiers verder komen. Echter, veel energie gaat zitten in meer dagelijkse politieke beslommeringen.

Niet alleen in de raad zelf, maar ook in het college leeft de wens om politiek-bestuurlijk effectiever en met meer oog voor de bal te opereren. Een zakelijkere cultuur kan daarbij helpen, met aandacht voor een beter debat.



B

HOOFDSTUK 4

Betekenis voor de organisatie

Nu we aan de hand van deze factoren hebben geïdentificeerd wat op de organisatie van de gemeente Rijswijk afkomt, gaan we over naar de organisatie zelf. Na een korte schets van wat we zien van de organisatie, brengen we in kaart wat de impact is van de opgaven, wensen vanuit de maatschappij en eisen van politiek en bestuur op de organisatie.

4.1 Stand van zaken: wat zien we

Feiten

De organisatie van Rijswijk kent een *domeingeoriënteerde organisatie-inrichting*. De gemeentesecretaris is tevens algemeen directeur en voorzitter van het Gemeentelijk Management Team (GMT); daarnaast zijn er domeinmanagers voor Bedrijfsvoering, Maatschappelijke Ontwikkelingen, Ruimtelijke Ontwikkelingen en het Sociaal Domein. Binnen de domeinen functioneren 28 teams met teammanagers. Deze zijn georiënteerd op taken en onderwerpen.
Daarnaast (doorheen) loopt een zevental Bestuurlijke Opdrachten die min of meer het karakter van programma's hebbenn. Deze hebben geen aparte programmamanager, maar staan onder verantwoordelijkheid van een domein- of teammanager. Er is wel een programmabureau voor Rijswijk Buiten onder leiding van een aparte programmadirecteur.

In *omvang* telt de gemeente per 1000 inwoners 8,08 fte, waarvan er 7,56 daadwerkelijk zijn ingevuld (zie tabel).
In totaal bestaat de personeelsformatie uit 464 fte. Een vergelijking met omliggende gemeenten laat zien dat Rijswijk hiermee in lijn is met andere gemeenten in de regio als het gaat om het bezet krijgen van de formatie. De Personeelsmonitor Gemeenten 2020 van het A&O Fonds laat zien dat arbeidsvoorwaarden, groei- of opleidingsmogelijkheden en reistijd belangrijke redenen zijn voor ambtenaren om elders te gaan werken, en dus omgekeerd ook om personeel vast te houden. Voor jongere, nieuwe medewerkers geldt bovendien de organisatiecultuur als belangrijke factor. Gegeven de cijfers nemen we aan dat Rijswijk deze factoren redelijk goed op orde heeft, ondanks de concurrentie in de regio voor (hoogopgeleid) ambtelijk personeel. Wel zien we dat het op bepaalde terreinen moeilijker is dan op andere om mensen te vinden. Op terreinen als ICT, financiën en ruimtelijke ordening (met ontwikkeling en bouw juist voor Rijswijk belangrijk) is het lastiger om medewerkers aan te trekken.

In *apparaatskosten* zien we (grote) verschillen in de regio. Vergeleken met Den Haag, Delft maar ook Leidschendam-Voorburg zijn de kosten laag. Ten opzichte van Pijnacker-Nootdorp (laatst bekende cijfer) is dat anders. Daarbij tekenen we wel aan dat de gemeenten niet vergelijkbaar zijn in hun opgaven; daar gaat deze analyse juist over. De gemeentelijke organisatie heeft voor 2021 de opdracht om voor 1,1 miljoen euro per jaar efficiencymaatregelen door te voeren. De kostenbesparingen moeten voortkomen uit het combineren of minderen van zaken of diensten.[44]

Het *ziekteverzuim* kende het volgende verloop:

	Rijswijk	Landelijk[45]
2017	5,8%	5,2%
2018	5,2%	5,8%
2019	5,8%	5,8%
2020	5,2%	5,5%

Hieruit concluderen we dat het ziekteverzuim in omvang noch ontwikkeling een aandachtpunt vormt. Wanneer het dat wel was geweest, was dit op organisatieniveau een indicator voor – onder andere- overmatige werkdruk en stress. Overigens zien we in dit lopende jaar wel een gestaag oplopend ziekteverzuim.

De *missie* van de organisatie is "de verantwoordelijkheid om het fantastisch te doen voor Rijswijk". Het 'Kernverhaal Gemeente Rijswijk' heet De kracht van verantwoordelijkheid. Daarin staat: "Als gemeente Rijswijk hebben we maar één taak en dat is dat we er zijn voor de Rijswijkse inwoners en ondernemers. Juist in deze snelle, veranderende wereld, willen wij voor onze inwoners en ondernemers een houvast zijn van regelgeving, uitvoering, ondersteuning en visies". De kernwaarden van de organisatie zijn:

- toewijding
- betrokkenheid
- betrouwbaarheid
- deskundigheid

	Formatie (fte per 1000 inwoners)	Bezetting (fte per 1000 inwoners)	Apparaats-kosten (per inwoner)	Externe inhuur (regulier t.o.v. totale kosten)	Overhead (% van vaste lasten)
Rijswijk[1]	**8,08**	**7,56**	**806,49**	**17,2%**	**11,6%**
Den Haag	15,0	n.b.	1.301,-	15%	n.b.
Delft	8,0	8,1	1.006,-	19,1%	10%
Leidschendam-Voorburg	8,1	7,79	857,-	12,3%	14,5%
Pijnacker-Nootdorp	6,47	6,44	487,-[2]	18,8%	7,9%

1 Bron: Programmabegrotingen 2021 van deze gemeenten en jaarrekening 2020 van Rijswijk.
2 2016; laatst bekende cijfer; verder niet meet in programmabegroting opgenomen.

44 Programmabegroting 2021
45 Voor gemeentelijke organisaties van 50-100.000 inwoners

De organisatie wil naast een financiële arbeidsvoorwaarden veel ruimte bieden voor echtheid, invloed en mogelijkheden om je als persoon te ontwikkelen. “Onze grootste kracht is dat onze medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf te zijn en zich hiermee te onderscheiden”.

Beelden

Gesprekspartners binnen de organisatie ervaren onderling een grote loyaliteit naar de gemeente en het bestuur. Men is bereid hard te werken vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel voor de resultaten die worden verlangd.

Dat gebeurt in een – voor het gevoel – *overzichtelijke organisatie*. Vaak wordt gewezen op de korte lijnen binnen de gemeente, waardoor men elkaar snel weet te vinden. Het woord ‘familiecultuur’ valt daarbij regelmatig.

Medewerkers ervaren een hoge *werkdruk*. Met name een gebrek aan prioritering wordt vaak genoemd als achtergrond daarvan. Er is geen gemeentelijke visie (integraal en/of op een aantal onderdelen) om die prioritering aan te brengen. De structurele aanpak die men zou willen, wordt bemoeilijkt door individuele casuïstiek en het oplossen van problemen die zich op korte termijn voordoen. De ‘waan van de dag’ regeert en houdt op deze manier ook de werkdruk hoog. Dat wordt nog eens versterkt door meer inzet van generalisten in plaats van specialisten. De verleiding is (te) groot om nieuwe taken bij deze generalisten te beleggen zonder het bestaande takenpakket in het oog te houden en/of te checken of de generalist voldoende geëquipeerd is voor deze opdracht.

Ook blijven ambities hangen zonder implementatie; deels door de werkdruk en bovendien door onheldere en te vrijblijvende toekenning van verantwoordelijkheid. Ook hier treedt een vicieuze cirkel op: medewerkers ‘blijven even wachten’ bij nieuwe initiatieven tot het ‘serieus’ wordt.

Een ander aandachtspunt is een ervaren *verkokering*. De organisatie is weliswaar overzichtelijk, maar aan de andere kant te groot om automatisch écht te weten wat elders speelt. De vraagstukken waar Rijswijk voor staat grijpen op elkaar in; er wordt niet structureel ondervangen dat men daarbij integraal te werk gaat. De programmatische aanpak via de Bestuurlijke Opdrachten wordt niet als voorbeeld genoemd waar dat wél tot stand komt. De werkdruk en gerichtheid op de waan van de dag helpen ook niet om over de grenzen heen te kijken en een gezamenlijke verantwoordelijkheid op onderwerpen te zoeken.

De *ontwikkelrichting* die men in de organisatie op wil gaan is het vervolgen van de de al ingezette stap van een familiaire naar een professionele organisatie, met behoud van de positieve elementen van de familie-cultuur. Er is behoefte aan focus, visie en een organisatieontwikkeling naar integraal werken. De continuïteit van posities binnen de organisatie en daarmee de organisatie zelf staat onder druk; medewerkers binden en boeien is noodzakelijk. Rijswijk heeft behoefte aan een instroom en het voor een aantal jaar binden van nieuwe, jonge mensen. Het management is over het algemeen al lang aan de gemeente Rijswijk verbonden; dit wordt wel genoemd als beperking voor de doorstroom en daarmee een factor in de verklaring van het verloop uit de organisatie.
Het is de ambitie om slimme ambtenaren in enkele jaren klaar te stomen voor een volgende stap in hun loopbaan.[46] Jonge ambtenaren kunnen binnen Rijswijk meer verantwoordelijkheden dan in grotere organisaties krijgen en zo ervaring opdoen. Het opleiden van mensen vergroot wel de werkdruk, en doet een beroep op het kennismanagement om kennis te borgen die anders verdampt als mensen weg gaan.

De overzichtelijke schaal van de organisatie bevordert naar eigen zeggen de *contacten met de samenleving*. Rijswijk kent dorpse allure in een echte stad. De gemeente en de samenleving zijn verweven. Dit geldt overigens ook voor de politiek. Een trend in Nederland die ook door de organisatie van Rijswijk stevig wordt gevoeld, is dat inwoners assertiever worden in het stellen van eisen aan de overheid. Die eisen zijn ook nog eens verschillend door de diversiteit van het publiek. Dat maakt bijvoorbeeld dat sommige groepen de door corona versnelde digitalisering toejuichen, terwijl andere groepen prijs (blijven) stellen op fysieke communicatie en contacten. Rijswijk moet zich nog een werkwijze rond participatie eigen maken. Participatie stelt ook andere en meer eisen aan de organisatie.

De organisatie ervaart *onvoldoende prioritering en keuzes vanuit het bestuur*. Vrijwel unaniem wordt door gesprekspartners aangegeven dat de eisen zich opstapelen zonder dat de gevolgen voor de organisatie in ogenschouw worden genomen en/of tegendruk wordt georganiseerd. Er komen wel taken bij, maar er wordt niet aangegeven waar het dan minder kan. De druk is mede ingegeven door de (overigens ook volgens de organisatie terechte) intensieve banden die het bestuur onderhoudt met de samenleving die zoals gezegd assertief haar eisen naar voren brengt. Het bestuur vertaalt deze eisen vrij direct naar de organisatie c.q. zet bestaande eisen kracht bij. Verder wijst men binnen de organisatie op de vele artikel-44 vragen die worden gesteld.

46 Profielschets nieuwe burgemeester, 2021

Ook wordt aangegeven dat de (onvoldoende) afstemming tussen bestuurders verkokering in de hand werkt. Individuele wethouders richten zich op het realiseren van eigen ambities; afstemming van inhoud en effect op de inzet van de organisatie zijn onvoldoende geborgd.

Daarbovenop geldt dat de Rijswijkse organisatie voelt dat de politiek kritisch staat ten opzichte van haar producten. Dat stukken als 'verkeerd' worden beoordeeld en/of worden teruggestuurd maakt de organisatie terughoudend, ondanks dat het terugsturen vaak (ook) uit politieke overwegingen is dan puur om het stuk. Processen gaan dan (nog) trager.

Met betrekking tot de regio ziet Rijswijk zichzelf als een speler met een kleinere positie dan gerechtvaardigd zou zijn gezien de opgaven. Dit geldt vooral voor de economische en fysieke kant; in het sociaal domein doet Rijswijk net als de andere gemeenten in de regio geklijkwaardig mee. Aan de verstedelijkingstafels van Den Haag en Delft is Rijswijk een indirecte partner. Ook met betrekking tot 'kleinere' dossiers als de ontsluiting van de Binckhorst moet Rijswijk tegenspel bieden aan de grote buurgemeente. Rijswijk is bijvoorbeeld in de ontsluiting van de Binckhorst een kleinere partij. Het loslaten van onderwerpen zou betekenen dat Rijswijk zeggenschap inlevert; om die invloed te versterken wordt binnen de organisatie als alternatief wel aangegeven dat zij de 'dorpse mentaliteit' moet verruilen voor een formeler en zakelijker opstelling.

De regio kan ook bijdragen aan de mogelijkheden van de Rijswijkse organisatie. Er zijn diverse samenwerkingsverbanden waarin de gemeenten hun krachten bundelen. Daar zijn verschillende voorbeelden van, zoals de regionale samenwerkingsagenda fysiek domein. Goed opdrachtgeverschap is daarbij wel een aandachtspunt.

4.2 Impact van opgaven en eisen

Kern van dit onderzoek is het beschouwen van de impact van de opgaven en eisen op de organisatie. Waaraan moet de organisatie voldoen om de toekomst aan te gaan?

In de eerste plaats moet de organisatie van Rijswijk zich verhouden tot de *groei en ontwikkeling* van de gemeente. Rijswijk is een gemeente met dynamiek in een zich ontwikkelende stedelijke Randstedelijke regio. De organisatie kan zich niet beperken tot 'de basis op orde'. Zowel de ontwikkeling van nieuwe stadsdelen als de problematiek in de bestaande wijken en bedrijventerreinen vergen een ontwikkelingsgerichte houding. Transformatie (bv toekomstbestendig maken van stadsdelen, functiemenging in bedrijvenparken, ontwikkeling van nieuwe wijken, infrastructuur en voorzieningen) en transitie (bijvoorbeeld klimaatopgave, andere mobiliteit) kunnen het beste door een opgavegerichte organisatie worden opgepakt.

Tegelijkertijd *is beheer en behoud* in Rijswijk van belang voor de bestaande wijken en vanuit de wensen van (delen van) de inwoners en het bestuur. De spanning tussen ontwikkeling en bestendigheid speelt door de Rijswijkse samenleving en met name de politiek. De organisatie moet – naast de ontwikkelkant – beantwoorden aan de wens om meer consoliderende taken goed uit te voeren. Deze opgave is niet complex en vergt een taakgerichte organisatievorm.

Rijswijk is een overzichtelijke gemeente maar kent wel *stedelijke opgaven*. De uitdaging is om vanuit het schaalniveau van een middelgrote gemeente die opgaven aan te gaan. Aan de sociale kant gaat het daarbij om inclusiviteit, arbeidsparticipatie, maar ook de zorg die nodig is voor specifieke groepen en het steeds grotere aantal ouderen. Aan de fysieke kant springt het milieu in het oog (zoals we zagen is de luchtkwaliteit in Rijswijk zeer slecht), de bereikbaarheid en (de ruimte die nodig is voor) de energietransitie. Verder spelen zaken als ondermijning, radicalisering en andere veiligheidsvraagstukken.

Gegeven het feit dat ontwikkelingen op elkaar inwerken, moet de organisatie *integraler werken*. De verkokering waar nu op bestuurlijk en organisatorisch niveau wordt gewezen, helpt niet om de opgaven aan te gaan. Deze spelen nu juist (vaak op gebiedsniveau, maar ook over de gemeente als geheel) dwars door de beleidsterreinen heen. De invalshoeken hangen met elkaar samen en dus moeten de activiteiten van de organisatie dat ook doen.

Ook moet de organisatie richting de *samenleving* zelf én de *regio* een rol spelen. Dat zijn verschillende schaalniveaus die verschillende eisen aan de organisatie stellen. Met betrekking tot de samenleving is behoefte aan een visie en werkwijze op de participatie van inwoners, waarbij wordt meegedacht en -gewerkt aan het algemeen belang zonder dat deelbelangen de overhand krijgen. Richting de regio moet Rijswijk haar belangen in het oog houden, de kansen die zij biedt over het voetlicht brengen en omgekeerd kansen aangrijpen om te profiteren van samenwerking.

Tot slot: kaal naar cijfers en ontwikkelingen kijken is onvoldoende om de richting en omvang van de organisatie te bepalen; dat moet gerelateerd zijn aan heldere *keuzes voor de toekomst*. Die kunnen niet (alleen) vanuit de organisatie zelf komen. Het vergt ook een politiek-bestuurlijke visie op wat Rijswijk in de toekomst voor gemeente wil zijn.

4.3 Analyse

Rijswijk is een wat kleinere, overzichtelijke gemeente te midden van grotere gemeenten in een dynamisch stuk Randstad. Terwijl de ontwikkelingen, zowel met betrekking tot de bestaande situatie (met stedelijke problematiek etc) als de toekomst (nieuwe wijken, transformatie bedrijventerreinen, transities), vaak spelen in grotere steden heeft de gemeente nog in verschillende opzichten het karakter van het dorp dat het eens was. Dat geeft een *ambiguïteit* die we zien in politiek, bestuur en organisatie.

Net als Rijswijk zelf, is de organisatie enerzijds kleinschalig van opzet terwijl het anderzijds te maken heeft met de eisen die worden gesteld aan een grote(re) stad. Het 'Kernverhaal Gemeente Rijswijk' ademt de sfeer van een dienstbare, faciliterende gemeentelijke organisatie. Er wordt gekozen voor

stabiliteit, terwijl Rijswijk zich ook kenmerkt door groei en dynamiek. Meer nadruk op dat aspect geeft meer schwung aan de organisatievisie en zou ambitieuze mensen kunnen aantrekken die gaan voor innovatie en ontwikkeling. In de kernkwaliteiten wordt geappelleerd aan de persoonlijke inzet en contacten; zaken die mogelijk zijn in een overzichtelijke organisatie.

Binnen de organisatie wordt verwacht dat zaken worden opgepakt vanuit een intrinsieke motivatie. Die motivatie zien we ook wel degelijk, maar aan de andere kant vergt het steeds *grotere en complexere takenpak*ket dat rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap expliciet worden belegd. Rijswijk moet met betrekking tot de ontwikkeling van de gemeente opgavegericht gaan werken met alles dat daarbij hoort.

De organisatie heeft wel iets willen doen om de familiecultuur te verruilen voor meer zakelijkheid, maar is daar slechts deels in geslaagd. Een familiecultuur beperkt het elkaar aanspreken, bemoeilijkt de besluitvorming en creëert scheidslijnen binnen de organisatie.

Verder constateren we dat onvoldoende vanuit een *strategisch niveau* wordt geopereerd in de opgaven die Rijswijk kent. Er is een stapeling van 'kleine wensen' in plaats van de grotere lijnen. Door de korte lijnen met (delen van) de stad worden wensen (te) direct doorvertaald naar acties voor de organisatie. Problemen oplossen gaat daarmee voor een structurele aanpak. Er mist een koers, een bestendige lijn. Wat we wel zien is een

stapeling van werk en een gebrek aan tegendruk. Wensen en opdrachten worden makkelijk van raad naar bestuur en van bestuur naar de organisatie overgebracht zonder dat daartegenin wordt gebracht dat daarmee iets anders niet gebeurt, omdat capaciteit nu eenmaal maar één keer kan worden benut. Daardoor worden onder meer de ontwikkeling van de gemeente, organisatie en medewerkers beperkt.

Nu is Rijswijk toe aan een nieuwe levensfase: een *schaalsprong*. De gemeente moet zich in inrichting, werkwijzen en personeelssamenstelling organiseren op de schaal van de opgaven waar zij voor staat. Zonder af te doen aan de voordelen die de schaal van Rijswijk op dit moment biedt.



HOOFDSTUK 5

Ontwikkelrichting en aanbevelingen

De stand van de zaken van de organisatie en deze impact maken een analyse mogelijk van de ontwikkelrichtingen die de gemeente met haar organisatie moet inslaan voor de toekomst. Die vertalen we vervolgens naar aanbevelingen.

Daarbij gaan we uit van de noties in paragraaf 3.2 en 3.3, waarin de impact op de organisatie werd weergegeven en geanalyseerd. We merken daarbij wel op dat het hier gaat om een kwalitatieve analyse van de opgaven, stand van zaken en impact op de organisatie van Rijswijk. Een verdere uitwerking van de richting (en mogelijk ook de uitgangspositie die daaraan vooraf gaat, bijvoorbeeld rond de omvang en samenstelling van de organisatie) vergt daarnaast ook enige mate van kwantitatief onderzoek en analyse. Uiteindelijk gaat het echter om de opgaven en de richting, en daartoe biedt dit stuk voldoende aanknopingspunten.

5.1 Noodzakelijke ontwikkelrichtingen

Visie: waar gaan we heen?

Rijswijk is *ambigu in haar identiteit en opstelling naar de toekomst*. Van oorsprong is de gemeente een kleine, mooie en groene enclave tussen grotere steden. Dat dorpse karakter zien we nog steeds terug in de cultuur van de gemeenschap, het bestuur en de organisatie. Tegelijkertijd is de gemeente, op dit moment en zeker in de naaste toekomst, een stedelijk gebied met alle dynamiek die daarbij hoort. Bovendien brengen zowel de ontwikkeling van de stad (drukte, bereikbaarheid, parkeren, behoefte aan voorzieningen) als autonome opgaven (energietransitie, sociale problematiek, ondermijning) 'groeipijnen' met zich mee. De gemeente hinkt daarbij op twee benen: meegaan in de dynamiek of meer inzetten op behoud?

Groei en dynamiek zijn noodzakelijk om een rol te (blijven) spelen als zelfstandige gemeente. We zien dat op diverse dimensies. Schaal speelt een rol in het kunnen aangaan van de maatschappelijke opgaven en in de organisatie: er is een toename van eisen, meer behoefte aan specialismen en er is concurrentie op de arbeidsmarkt. Bovendien ligt Rijswijk in een regio met veel grote gemeenten waar kracht vereist is. Tot slot zal ook de financiële toekomst van gemeenten blijven samenhangen met schaal.

Er is een Stadsvisie Rijswijk 2030, maar deze is niet meer actueel en dient niet (meer) als richtsnoer voor strategische keuzes. Ook werkt Rijswijk (nog) niet aan een omgevingsvisie. Toch kan een *toekomstvisie* een ijkpunt bieden om het bestuur en de organisatie te richten naar de toekomst, op zowel het niveau van de gemeente als dat van de regio. Het kan bovendien de basis bieden voor het collegeprogramma en een uitvoeringsagenda waarin indicatoren en meetpunten worden afgesproken, zodat raad en college gericht kunnen sturen op een meer strategisch niveau.

Doorvertaling naar wijze van werken: hoe gaan we dat doen?

Ten eerste moeten *keuzes op basis van bovenstaande visie* worden gemaakt. Rijswijk is - met name in het omgevingsmanagement - bewust bezig met het positioneren van de gemeente als leider, verbinder, regisseur of toetser. Met bestuurlijke en organisatorische zelfstandigheid komt voor veel gemeenten de noodzaak om inhoudelijk te prioriteren: niet alle taken en opgaven kunnen op het hoogste ambitieniveau worden opgepakt. Met name in de day-to-day business lijken hier kansen te liggen. Dat betekent geenszins dat Rijswijk geen ambities kan hebben: dit kan wel degelijk, mits deze ambities gefocust zijn en er ook keuzes worden gemaakt om andere dingen niet of minder te doen. Ook kunnen krachten in de regio worden aangewend.

Daar komt bij dat een b*etere verbinding tussen raad en politiek-bestuur* een positief effect zal hebben op de ervaren werkdruk in de organisatie en het werkplezier van zowel ambtenaren als raadsleden. Bestuurlijke ambities worden niet geprioriteerd. Bovendien voegen politiek en bestuur regelmatig nieuwe ambities toe en wordt geen verband ertussen aangegeven. Dit brengt de organisatie in de knel.

In het licht van de visie is het dan ook noodzakelijk om in te zetten op betere en productievere verhoudingen, boven op de slagen die met de organisatie zelf worden gemaakt. Om te kunnen prioriteren en om opgavegericht te kunnen besturen, is het noodzakelijk dat de raad inhoudelijk het gesprek voert, met elkaar en met het college. Dit gebeurt nu te weinig; de focus ligt vaak op het proces en/of de uitvoering. Vanzelfsprekend ligt er een taak voor het college en de organisatie om de raad te voeden, maar de raad heeft ook een eigenstandige verantwoordelijkheid om het inhoudelijk gesprek te entameren en een kaderstellende positie te pakken. De gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022 vormen een nieuwe start voor raad en college om zich opnieuw tot elkaar en de organisatie te verhouden.

De *organisatorische schaalkracht op strategisch* niveau kan worden versterkt. Er is (meer) strategisch vermogen nodig; zowel vanwege de opgaven als de aansluiting met de regio en grotere gemeenten om Rijswijk heen. Dat strategisch vermogen bestaat uit - doorgaans hoger ingeschaalde - medewerkers die binnen beleidsterreinen en vooral over de beleidsterreinen heen inhoudelijke verbanden en functionele verbindingen leggen.

Kortom mensen die ver vooruit kijken, opgaven van verschillende kanten kunnen benaderen en lijntjes leggen binnen de gemeente, samenleving en regio. En daarbij bovendien de nodige politiek-bestuurlijke sensitiviteit aan de dag leggen.

Uit de impactanalyse volgt dat Rijswijk te maken heeft met maatschappelijke ambities en opgaven die op elkaar ingrijpen. Dat vereist een inzet op *integraliteit*. Coördinatie, verbinding en werken vanuit gedeelde ambities moeten worden georganiseerd. Dat kan via programma's, projecten en andere vormen.

Een toekomstvisie zoals hierboven aangegeven is een stip op de horizon en daarmee nog abstract. Het kan aangeven waar Rijswijk naartoe wil, maar nog niet welke inhoudelijke keuzes dat vergt en welke activiteiten daaruit voortkomen. Daarom is het nodig om de visie te vertalen naar opgaven en vervolgens naar doelen, resultaten en activiteiten Dat betekent meer *opgavegericht werken* voor tenminste een deel van de organisatie.

Een sterkere verbinding met omliggende gemeenten en de regio is essentieel voor het aangaan van grote opgaven, zoals wonen, economie, de energietransitie, het sociaal domein en mobiliteit: voor afstemming, lobby én de kans om zaken samen op te pakken. Rijswijk kan nog aan kracht winnen met een sterkere regionale samenwerking; sowieso vanwege de relatieve omvang van de gemeente in de regio, en daarbovenop nog omdat de inhoudelijke richting en opgaven daartoe nopen. Regionale samenwerking vraagt echter ook politieke en bestuurlijke inzet en ambtelijke capaciteit. Daarom is een strategische afweging nodig waar samenwerking meerwaarde oplevert. Dit kan langs de lijnen van de te ontwikkelen visie.

De uitdaging waar de organisatie verder voor staat is om *de participatie en verbinding met maatschappelijke partners* nog meer handen en voeten te geven. Hier worden stappen in gezet, maar het organisatiebreed implementeren van een nieuwe werkwijze kost gerichte aandacht en tijd. Het verbeteren van de (communicatie rondom) participatieprocessen en het faciliteren van de verbinding met maatschappelijke partijen (vaak degenen die het echte verschil voor de inwoners maken) zijn in onze optiek quick wins.

De organisatie: wat hebben we daar voor nodig?

Voorop gesteld: de ontwikkeling van de Rijswijkse organisatie staat niet volledig stil. Onder de vlag van het Groot Project Organisatieontwikkeling (GP) loopt reeds een aantal ontwikkeltrajecten. Wat nodig is, is meer kracht geven aan de ontwikkeling, mede op basis van deze impactanalyse.

De huidige organisatiestructuur langs domeinen is goed bruikbaar voor het werken op basis van taken. Om (bovendien) te werken rond integrale opgaven zijn aanpassingen nodig.

Voortvloeiend uit de nieuwe toekomst van de organisatie volgen ook meer *acties en aanpassingen op HR-gebied* zoals strategische personeelsplanning en mogelijke aanpassing van het functiehuis – afgestemd op de doelstelling van de organisatie. Dit vereist kortom een schaalsprong in de organisatie. Een schaalsprong waarbij de organisatie groter wordt en groter (dat wil zeggen strategischer) denkt. Dat vergt dus meer ambtenaren die bovendien hoger zijn ingeschaald. Rijswijk moet groeien, ook in niveau. Hoe groot die groei dan precies is, moet verder worden uitgewerkt op basis van een kwantitatieve en kwantitatieve 'gap-analyse': hoe groot is de gap tussen waar we staan en willen zijn?

Proces: hoe komen we daar?

Er is op dit moment te weinig *tijd en ruimte om de organisatie-ontwikkeling inhoud en vorm te geven*. Een organisatie-ontwikkeling gaat niet vanzelf; dat is een kwestie van gerichte sturing maar ook lange adem. Rijswijk staat niet stil, ook niet op het vlak van organisatieontwikkeling. Wel kan er meer kracht en richting aan worden gegeven, mede op basis van deze impactanalyse. Ook kan een relatie worden gelegd, mits deze wordt ingezet, met een ontwikkeling van de politiek-bestuurlijke kant van Rijswijk.

5.2 Aanbevelingen

Tot slot geven we een aantal aanbevelingen. Daarbij tekenen we aan dat zich juist nu met de aanstaande gemeenteraadsverkiezingen een momentum aandient om hier meteen mee aan de slag te gaan. De belangrijkste 'overkoepelende' aanbeveling is dan ook: breng deze impactanalyse in bij de richtingbepaling door partijen vóór en vooral na de verkiezingen, als de koers voor de komende jaren wordt bepaald en uitgezet.

1. Zet een visie neer op de toekomst van Rijswijk

Zet een koers uit; een richtinggevend perspectief op het realiseren van de opgaven. Focus. Nu en in de toekomst liggen er belangrijke vraagstukken voor Rijswijk om enerzijds de kwaliteit die de gemeente heeft te versterken en anderzijds om ontwikkeling en groei te realiseren. Politiek en bestuur staan aan de lat om de opgaven waaraan zij wil en moet werken te kiezen en hierop richting te geven (het 'wat'). De organisatie staat vervolgens aan de lat om dit – in samenspel en vanuit de gestelde kaders – te realiseren (het 'hoe'). Voor de Rijswijkse organisatie is het van belang om richting en perspectief te kiezen in de wijze waarop de gemeentelijke organisatie de komende jaren ondersteunt in het realiseren van de maatschappelijke vraagstukken. Dit vraagt scherpe duiding en vertaling van de *opgaven die voor Rijswijk relevant zijn én wat dit vraagt van de koers en prioriteiten van de organisatie*.

2. Maak op basis daarvan een ontwikkelagenda voor de organisatie (en bestuur).

De organisatie van Rijswijk is in ontwikkeling en zal dat gegeven het bovenstaande ook blijven. Om te komen tot een gemeente die is gericht op de ontwikkelingen en opgaven is een gerichte sturing nodig zowel op de 'harde kant' van de organisatie (bovenstroom) als de 'zachte kant' (onderstroom) van de organisatie. De bovenstroom ligt in de meer organisatorische elementen van opgavegericht werken en prioriteren vanuit de toekomst en integrale opgaven. Bij de onderstroom gaat het om de cultuur. Wij geloven dat een verandering alleen succesvol kan zijn als de transformatie van de formele kant van de organisatie wordt gecombineerd met een verandering in organisatiecultuur (gedrag, de onderstroom).

Dit kan met een nieuw Kernverhaal van Rijswijk, dat de dynamiek en groei van Rijswijk en de professionaliteit en innovativiteit die daarbij horen nadrukkelijker benoemt. Omdat een uitgebreid traject rond een nieuwe tekst onevenredig veel tijd en energie kost is het niet noodzakelijk om opnieuw te beginnen. Bovendien lopen al acties van de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de projectleider om de organisatievisie te borgen, zoals gesprekken met teams en een leertraject. Het Kernverhaal kan daarom beter worden aangevuld en aangepast, waarbij de wijzigingen meteen worden ingepast in de lopende acties.

Met het oog op de nieuwe bestuursperiode is het daarnaast raadzaam om naast een inhoudelijk inwerkprogramma voor de nieuwe raadsleden ook een langer lopend werkprogramma te op te stellen gericht op het opbouwen van constructieve relaties, binnen de raad en tussen raad, college en ambtelijke organisatie.

3. Werk participatie en verbinding met maatschappelijke partijen uit.

Net als landelijk, is er ook binnen Rijswijk sprake van veranderende participatie, waarbij de burger steeds meer het voortouw neemt bij initiatieven en hierbij ook steeds meer de regie gaat nemen (meedenken en meebeslissen). Burgers gaan hierbij meer als 'partner' optreden maar eisen nog steeds ook het nodige van de gemeente.

Uit de gesprekken met maatschappelijke partners en politici trekken we de – voorzichtige – conclusie dat er nog te weinig praktische en agenderende verbinding is met elkaar. Maatschappelijke partners ervaren de gemeente niet altijd als 'partner' in het aangaan van opgaven. Soms wordt de gemeente zelfs als belemmerend ervaren. Omgekeerd is het niet zo dat participatie en 'luisteren naar de burger' betekent dat de gemeente overal op in moet en kan gaan. De samenwerking met partners om maatschappelijke meerwaarde te creëren, vergt een andere inzet vanuit de gemeente in termen van verbinding, regie en (soms) opdrachtgeverschap. Hiervoor moeten capaciteit en competenties beschikbaar zijn, uitgaande van een

te ontwikkelen c.q. aan te passen visie. Bij ruimtelijke projecten werkt Rijswijk in dit kader al met omgevingsmanagement, dat op dit moment op basis van een onderzoek wordt doorontwikkeld.

4. Breng de regionale mogelijkheden in kaart.

Bestuurlijk: de opgaven van Rijswijk hangen in grote mate samen met de regio; zowel de naaste buurgemeenten als de MRDH. Bij regionale samenwerking is er sprake van een *two-level game*, waarin bestuurders verschillende petten dragen en belangen vertegenwoordigen: die van de eigen gemeente én die van de regio. Dat betekent dat niet alleen het lokale belang centraal staat en gediend wordt, maar dat steeds een evenwicht gezocht moet worden tussen meerdere lokale belangen en regionale belangen. Maar de two-level game geldt niet alleen voor bestuurders: ook de raad van Rijswijk zal zich, als de steviger positie wil pakken in de regio, tot deze twee niveaus moeten verhouden. Hiervoor is het noodzakelijk dat raads- en collegeleden redeneren en opereren vanuit de toekomstvisie.

Dit biedt immers een integraal toetsingskader voor regionale voorstellen en maakt bovendien dat Rijswijk een eenduidig verhaal uitstraalt naar de regionale partners, die daardoor beter weten wat ze aan Rijswijk hebben. Ook vraagt het spelen van de two-level game om mandaat en vertrouwen binnen de eigen gemeente om op regionaal niveau de Rijswijkse belangen te kunnen inbrengen en daarbij tevens het regionale belang in het oog te kunnen houden.

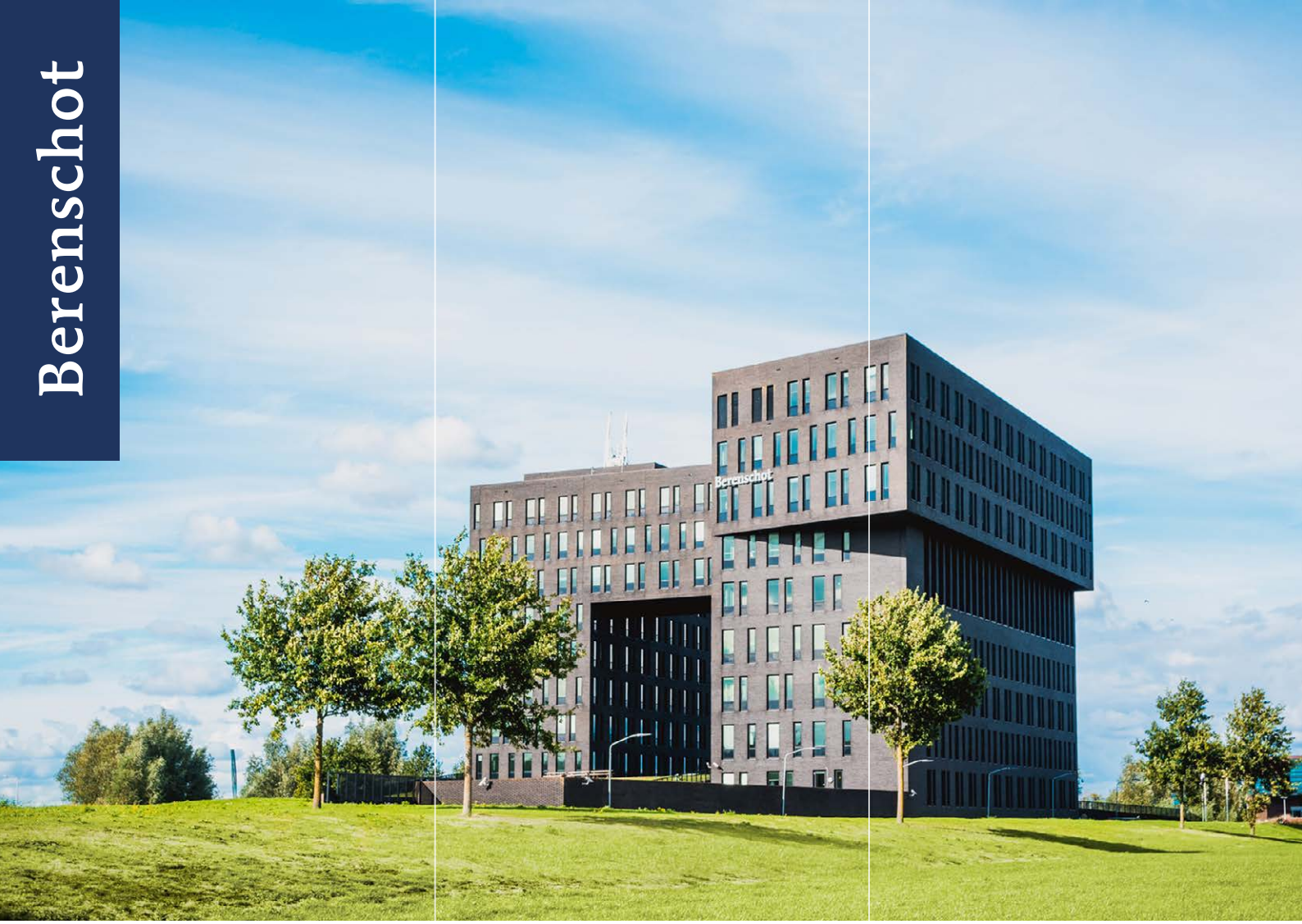
Organisatorisch: Aansluiting vinden bij de regio is van belang voor Rijswijk. Zo kan de strategieontwikkeling en aanpak van bovengemeentelijke thema's en opgaven (wonen, bereikbaarheid) aan (realisatie)kracht winnen door intergemeentelijke samenwerking. Rijswijk heeft haar omgeving nodig en sommige opgaven kunnen alleen aangepakt worden in wisselwerking met andere gemeenten binnen de regio. Dat betekent dat de organisatie moet kunnen halen én brengen; soms als stevig tegenspeler, dan weer als lobbyist om de eigen mogelijkheden naar voren te brengen en/of kansen binnen te halen, en op andere momenten als (mede-)opdrachtgever in het gezamenlijk aangaan van opgaven.

5. Geef politiek-bestuurlijk vertrouwen en sturing aan de ontwikkeling

Deze aanbevelingen kunnen alleen tot wasdom komen in *cultuur van stabiliteit en vertrouwen*. Uit de gesprekken die we voerden blijkt dat het samenspel tussen bestuur en organisatie aan kracht kan winnen. Op dit moment leggen de instabiliteit en onvoorspelbaarheid van het bestuur (college, raad) een druk op de organisatie die tijd en energie vraagt die niet aan het inhoudelijke werk voor de gemeente zelf kunnen worden besteed. Een bestuurscultuur is weerbarstig, maar tegelijkertijd geldt dat de spelers er zelf volledig de eigen hand in hebben. 'We doen het voor Rijswijk' is zowel een cliché als helemaal waar. Raad, college en organisatie vormen samen Rijswijk en kunnen werken vanuit dat vertrouwen.

Verder moeten bestuur en politiek de gewenste ontwikkelingen niet alleen in gang zetten en steunen, maar ook sturen en monitoren.

Berenschot



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl