Berenschot

EINDRAPPORT

Financiële risico's

Onderzoek in opdracht van de Rekenkamer Rijswijk

25 september 2026

Martijn Hendriks en Rutger Knibbe

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 ... 3

Inleiding ... 3

1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag ... 3
1.2 Onderzoeksaanpak ... 3
1.3 Leeswijzer ... 4

Hoofdstuk 2 ... 5

Hoe staat de gemeente er financieel voor? ... 5

2.1 Algemeen beeld: een sluitende, maar smaller wordende begroting ... 5
2.2 Financiële kengetallen 2024-2029 ... 6
2.3 Weerstandsvermogen en risicobeheersing ... 8
2.4 Reservepositie ... 8
2.5 Waarnemingen voor het onderzoek naar sturing op financiële risico's ... 9

Hoofdstuk 3 ... 10

Hoe de organisatie omgaat met risico's ... 10

3.1 Het reguliere proces: de risicoparagraaf in de P&C-cyclus ... 10
3.2 Tussentijdse sturing: risico's in voorstellen, projecten en informatievoorziening ... 12
3.3 Documentstudie: risico-omgang in de praktijk ... 15

Hoofdstuk 4 ... 19

Gewenste situatie: beelden vanuit de raad ... 19

4.1 Positie van de gemeente ... 19
4.2 Het informeren over risico's ... 19
4.3 Het sturen op risico's ... 20
4.4 Wat beter kan ... 20

Hoofdstuk 5 ... 21

Analyse coalitieakkoord ... 21

5.1 Consequenties voor de begroting ... 21
5.2 Opvallende punten uit het akkoord (feitelijke inventarisatie) ... 22
5.3 Wat dit akkoord verandert ... 23
5.4 Tussenconclusie ... 26

Hoofdstuk 6 ... 27

Conclusies en aanbevelingen ... 27

6.1 Conclusies ... 27
6.2 Aanbevelingen ... 28

Hoofdstuk 7 ... 29

Bijlage – Bestuurlijke reactie ... 29

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

De rekenkamer van Rijswijk wil de nieuw gekozen gemeenteraad ondersteunen met informatie over de financiële risico's die de gemeente Rijswijk momenteel loopt en in de nabije toekomst mag verwachten. Het gaat daarbij onder meer om risico's rond RijswijkBuiten, de gevolgen van bevolkingsgroei, alsook de structurele kostenstijging binnen het sociaal domein, waaronder jeugdzorg.

De raad ontvangt informatie over de financiële risico's via verschillende documenten uit de Planning & Control-cyclus (hierna P&C-cyclus), zoals de kadernota, programmabegroting en het jaarverslag. Binnen deze documenten wordt er in een verplichte paragraaf expliciet aandacht besteed aan de risico's. Bij grote, risicovolle projecten worden afzonderlijk afspraken gemaakt over de informatievoorziening.

In de praktijk is het echter de vraag of de hierboven beschreven informatievoorziening altijd volledig en inzichtelijk is voor de raad om zijn kaderstellende en controlerende rol te kunnen vervullen. Ook de VNG signaleert dat de toegankelijkheid en volledigheid van de risico-informatie niet altijd voldoet, wat de raad belemmert in de adequate afweging van de risico's.

In dit licht heeft de rekenkamer aan Berenschot gevraagd om de raad inzicht te verschaffen in de financiële risico's die op dit moment en in de nabije toekomst spelen in de gemeente Rijswijk. Dit omvat een financiële doorlichting van de documenten uit de P&C-cyclus met specifieke aandacht voor deze risico's en aanbevelingen om de inrichting van de P&C-cyclus en de informatievoorziening te verbeteren, zodat de raad meer grip kan krijgen op de risico's en effectiever kan sturen.

1.2 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksvraag richt zich op twee onderdelen: 1) inzicht krijgen in de huidige informatievoorziening over financiële risico's en 2) het bepalen van de gewenste situatie voor de gemeenteraad. Het doel is niet om individuele risico's inhoudelijk te beoordelen, maar om de kwaliteit en volledigheid van de informatievoorzieningen te onderzoeken en waar mogelijk te verbeteren.

Om de brug te kunnen slaan tussen de bestaande werkelijkheid en de gewenste toekomst, is het onderzoek opgebouwd in vier fasen:

Fase 1: In de eerste fase lag de focus op het opstellen en valideren van een volledig overzicht van de huidige informatievoorziening aan de raad over financiële risico's. Hiervoor is een documentstudie uitgevoerd, waarbij relevante stukken zijn geanalyseerd, zoals begrotingen en raadsinformatiebrieven. Op basis hiervan is in kaart gebracht hoe de raad momenteel over financiële risico's wordt geïnformeerd. Daarnaast zijn interviews afgenomen om inzicht te krijgen in de wijze en mate waarop de raad wordt geïnformeerd, evenals in de mogelijkheden waarop de raad op financiële risico's kan bijsturen.

Fase 2: In de tweede fase is de informatiebehoefte van de gemeenteraad in kaart gebracht. Hiervoor zijn twee leden vanuit de auditcommissie geïnterviewd. Met hen is besproken hoe zij de huidige informatievoorziening ervaren en wat er volgens hen beter zou kunnen.

Fase 3: In de derde fase is een verdere verdieping aangebracht. Inhoudelijk is RijswijkBuiten en de specifieke situatie rondom dat project bekeken en is een analyse van het nieuwe Rijswijkse coalitieakkoord opgesteld. RijswijkBuiten is verwerkt in de tekst van het hoofdstuk zelf. Het coalitieakkoord is als los hoofdstuk toegevoegd.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de financiële uitgangspositie van Rijswijk: het begrotingssaldo, de financiële kengetallen, het weerstandsvermogen en de reservepositie.

Hoofdstuk 3 beschrijft hoe de organisatie met risico's omgaat, via het reguliere proces in de P&C-cyclus en de tussentijdse sturing bij voorstellen en projecten, getoetst aan vijf concrete dossiers.

Hoofdstuk 4 gaat in op beelden vanuit de gemeenteraad over de informatievoorziening en het sturen op risico’s.

Hoofdstuk 5 bevat een quickscan van het nieuwe coalitieakkoord: wat het akkoord aan risico's toevoegt, wijzigt of beperkt ten opzichte van de begroting.

Hoofdstuk 6 brengt de bevindingen samen in de conclusies en aanbevelingen.

Voor lezers die snel een beeld willen krijgen van de kern van dit onderzoek, volstaan hoofdstuk 6 en de waarnemingen aan het einde van hoofdstuk 2. Voor een goed begrip van de onderbouwing daarachter zijn de tussenliggende hoofdstukken bedoeld.

HOOFDSTUK 2

Hoe staat de gemeente er financieel voor?

Opmerking vooraf: actualiteit van deze analyse. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de programmabegroting 2026-2029. Na afronding van deze analyse zijn de jaarstukken 2025 en de kadernota 2027 vastgesteld. Zie ook de conclusies in hoofdstuk 6. Daarnaast zijn (waar relevant) in onderstaande tekst verwijzingen naar deze actuelere stukken opgenomen)

Voor we inzoomen op risicobeheersing binnen de gemeente Rijswijk, verdient het aanbeveling eerst te kijken hoe Rijswijk er financieel voorstaat. Om dit te doen hebben we de meest actuele begroting, 2026 bekeken. De analyse is gebaseerd op de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing, de financiële kengetallen, de paragraaf Financiering en het overzicht van reserves uit de begroting. Doel is niet om de begroting samen te vatten, maar om de financiële uitgangspositie te duiden en de aandachtspunten te identificeren die relevant zijn voor de sturing op risico's door raad en college.

2.1 Algemeen beeld: een sluitende, maar smaller wordende begroting

Het college presenteert de begroting 2026-2029 als structureel en reëel in evenwicht. Op hoofdlijnen klopt dat beeld: zowel het begrotingssaldo na bestemming als het structureel begrotingssaldo zijn in alle jaren van de planperiode positief.

Structureel begrotingssaldo (x € 1.000)[1]	2026	2027	2028	2029
Saldo baten en lasten	-654	105	215	105
Toevoegingen/onttrekkingen reserves	1.183	355	350	461
Begrotingssaldo na bestemming	529	460	565	566
w.v. incidentele baten en lasten (saldo)	-2.112	-2.847	-632	203
Structureel begrotingssaldo	**2.641**	**3.308**	**1.197**	**363**

Opvallend is dat het structureel begrotingssaldo in de planperiode sterk terugloopt: van € 2,6 miljoen in 2026 naar € 0,36 miljoen in 2029, een daling van ruim 85%. Dit is o.a. het gevolg van het herverdeeleffect van het gemeentefonds, waaruit volgt dat Rijswijk een nadeelgemeente is. Het begrotingssaldo na bestemming blijft in alle jaren beperkt tot € 0,46 tot € 0,57 miljoen op een begrotingstotaal van circa € 275 tot € 283 miljoen. Daarmee is de marge om tegenvallers op te vangen zonder in te teren op reserves smal, zeker als het opvangen via bezuinigingen of

[1] Bron: programbegroting 2026

ombuigingen onvoldoende blijkt. Deze marge wordt in de laatste jaren van de planperiode nog kleiner.

2.2 Financiële kengetallen 2024-2029

De begroting bevat de wettelijk voorgeschreven financiële kengetallen. Elk kengetal belicht op zichzelf één dimensie van de financiële positie (schuld, eigen vermogen, grondexploitatierisico, structurele begrotingsruimte, lastendruk) en geeft daarmee een genormeerd, maar ook beperkt beeld. Pas in samenhang vertellen ze het volledige verhaal: een kengetal dat op zichzelf gunstig oogt, kan onderdeel zijn van een minder gunstig totaalbeeld, en andersom. Bovendien zijn de kengetallen niet onafhankelijk van elkaar. Zoals hierna blijkt, hangen schuldquote, solvabiliteit en het kengetal grondexploitatie voor een belangrijk deel samen via één en dezelfde factor. De kengetallen worden hieronder eerst integraal weergegeven en vervolgens stuk voor stuk geduid.

Kengetal	2024 (realisatie)	2025 (begroting)	2026	2027	2028	2029
Netto schuldquote	98%	127%	144%	144%	141%	137%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	98%	121%	138%	138%	135%	130%
Solvabiliteitsratio	21%	17%	16%	16%	16%	16%
Grondexploitatie	38%	27%	37%	28%	22%	14%
Structurele exploitatieruimte	-0,5%	0,5%	0,7%	1,0%	0,4%	0,2%
Belastingcapaciteit	101%	108%	110%	110%	110%	110%

Netto schuldquote. Dit kengetal zet de schulden van de gemeente af tegen de jaarlijkse inkomsten, en laat zo zien hoe zwaar de schuldenlast weegt. De schuldquote loopt op van 98% (jaarrekening 2024) naar 144% in 2026-2027, om vervolgens licht te dalen naar 137% in 2029. De begroting citeert zelf de norm van de VNG: een schuldquote tussen 100% en 130% wordt als hoog (oranje) beschouwd en mag niet verder stijgen; boven 130% bevindt een gemeente zich in de “gevarenzone” (rood). Op basis van dat eigen normenkader komt Rijswijk in 2026, 2027 en 2028 in de rode zone terecht, en pas in 2029 (137%) weer terug in de oranje zone. De verklaring die de begroting geeft (forse investeringen, gevolgd door dalende schuld door grondverkopen in RijswijkBuiten) maakt de daling na 2027 afhankelijk van de realisatie van die verkopen.

Solvabiliteitsratio. Dit kengetal geeft het aandeel eigen vermogen in het totale vermogen weer, en daarmee in hoeverre de gemeente haar bezittingen zelf heeft gefinancierd in plaats van met leningen. De solvabiliteit, door de begroting zelf aangemerkt als “de belangrijkste graadmeter voor de financiële gezondheid”, daalt van 21% (2024) naar 16% en blijft op dat niveau tot en met 2029. De begroting stelt dat 16% onder de ondergrens van een neutraal financieel profiel (20%) ligt en dat de gemeente daarmee meerjarig afzakt naar een risicovol financieel profiel. Het college geeft aan dat het eigen vermogen (nu circa € 82 miljoen) de komende jaren met ongeveer € 20 miljoen zou moeten stijgen om weer op een gezond niveau te komen, maar de meerjarenraming zelf voorziet niet in een dergelijke stijging: de kengetallen laten juist een vlakke lijn op 16% zien.

Dit beeld wordt bevestigd door de geprognosticeerde balans uit de begroting, waarin het totaal eigen vermogen (algemene reserve plus bestemmingsreserves) per jaar is opgenomen:

Totaal eigen vermogen (x € 1.000)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Algemene reserve	32.972	30.472	31.001	31.462	32.027	32.433
Bestemmingsreserves	49.060	52.012	50.829	50.474	50.124	49.823
Totaal eigen vermogen	82.032	82.484	81.831	81.936	82.150	82.256

Het eigen vermogen blijft in de hele planperiode nagenoeg vlak rond de € 82 miljoen en daalt in 2026 zelfs licht. Terwijl de begroting zelf aangeeft dat het eigen vermogen met circa € 20 miljoen zou moeten stijgen om de solvabiliteit weer op een gezond niveau te brengen, laat de meerjarenraming die stijging dus niet zien. In het coalitieakkoord en de kadernota is een plan opgenomen om de stijging van het eigen vermogen van de grond te krijgen; in de jaarrekening 2025 en de meerjarenbegroting 2027-2030 is respectievelijk € 15 miljoen (vanuit het overschot afkomstig van incidentele baten) en € 6 miljoen toegevoegd aan het eigen vermogen[2]. Dat neemt niet weg dat de solvabiliteitsratio (eigen vermogen/totaal vermogen) onder druk kan blijven staan: het balanstotaal groeit namelijk tegelijk fors, vooral door de investeringen in materiële vaste activa, waardoor de noemer van dat kengetal sneller kan toenemen dan de teller.

Grondexploitatie. Dit kengetal zet de boekwaarde van de gemeentelijke grondexploitaties af tegen de totale baten, en laat zo zien hoe groot het financiële belang, en daarmee risico, in bouwgrondprojecten is ten opzichte van de omvang van de gemeentebegroting. Dit kengetal daalt sterk, van 38% (2024) naar 14% (2029), wat volgens de begroting een positieve ontwikkeling is: de grondpositie neemt af naarmate gronden in RijswijkBuiten worden verkocht. De begroting merkt zelf op dat deze ontwikkeling "onder voorbehoud" is van de veertiende herziening van de grondexploitatie RijswijkBuiten, en dat een herziening ook effect kan hebben op de solvabiliteit en de netto schuldquote. De drie kengetallen schuldquote, solvabiliteit en grondexploitatie zijn daarmee niet onafhankelijk van elkaar: alle drie worden in belangrijke mate bepaald door hetzelfde project.

Structurele exploitatieruimte. Dit kengetal laat zien of de structurele (jaarlijks terugkerende) baten en lasten van de gemeente in evenwicht zijn, uitgedrukt als percentage van de totale baten, en geeft daarmee de ruimte weer om tegenvallers structureel op te vangen. Deze was negatief in de jaarrekening 2024 (-0,5%) en is vanaf 2025 positief, maar blijft klein: tussen 0,2% en 1,0%. Een kleine marge betekent dat structurele tegenvallers beperkte ruimte hebben om binnen de lopende exploitatie te worden opgevangen.

Belastingcapaciteit. Dit kengetal vergelijkt de gemeentelijke woonlasten met het landelijk gemiddelde, en laat daarmee zien hoeveel ruimte er is om bij tegenvallers de lokale lasten te verhogen. De belastingcapaciteit stijgt van 101% (jaarrekening) naar 110% vanaf 2026.

[2] Zie voor de onderbouwing van dit laatste bedrag paragraaf 5.3.1

2.3 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De gemeente bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit met het risicomanagementsysteem NARIS, op basis van een Monte Carlo-simulatie met een zekerheidspercentage van 90%. Daarnaast is voor de grondexploitatie RijswijkBuiten een aparte, externe risicoanalyse uitgevoerd. Voor meer informatie over deze systematiek en de risico's zie het volgende hoofdstuk.

Benodigde weerstandscapaciteit	Bedrag
Uitkomst risicomanagementsysteem (NARIS®, 90% zekerheid)	€ 7.403.455
Uitkomst risicoanalyse RijswijkBuiten	€ 4.380.000
Totaal benodigde weerstandscapaciteit	€ 11.783.455
Beschikbare weerstandscapaciteit	**Bedrag**
Algemene reserve	€ 30.472.101
Onvoorzien	€ 50.000
Totale weerstandscapaciteit	€ 30.522.101

De ratio weerstandsvermogen (de verhouding tussen de beschikbare en benodigde weerstanscapaciteit) komt daarmee uit op 2,59, wat de gemeente kwalificeert als 'uitstekend'. Deze uitstekende score en de solvabiliteit hierboven zijn twee kanten van dezelfde medaille. De 2,59 laat zien dat er voldoende vermogen is om de nu gekwantificeerde risico's op te vangen. Deze buffer komt uit de algemene reserve, het deel van het eigen vermogen dat de gemeente vrij kan besteden. Die reserve is echter klein vergeleken met het totale vermogen van de gemeente. Dat zie je ook terug in de lage solvabiliteit van 16%.

2.4 Reservepositie

De Algemene reserve (Algemene dekkingsreserve) groeit in de planperiode slechts beperkt, van € 30,47 miljoen (eind 2025) naar € 32,43 miljoen (eind 2029), een toename van per saldo circa € 2 miljoen over vier jaar, grotendeels gevoed door de jaarlijkse toevoeging vanuit het begrotingssaldo na bestemming. De totale reservepositie (algemene reserves plus bestemmingsreserves) is nagenoeg stabiel: € 82,48 miljoen eind 2025 tegenover € 82,26 miljoen eind 2029.

Deze beperkte groei van de Algemene reserve staat op gespannen voet met de eerder genoemde ambitie om het eigen vermogen de komende jaren met circa € 20 miljoen te laten stijgen ten behoeve van de solvabiliteit. In het coalitieakkoord en de kadernota is een plan opgenomen om de stijging van het eigen vermogen van de grond te krijgen, zie voor een specifiekere toelichting paragraaf 2.2.

2.5 Waarnemingen voor het onderzoek naar sturing op financiële risico's

Op basis van bovenstaande analyse komen de volgende relevante aandachtspunten naar voren:

- De kengetallen voor m.n. schuldquote en solvabiliteit schetsen geen positief beeld: op de eigen normenkaders van de gemeente belandt de schuldquote meerdere jaren in de "gevarenzone" en zakt de solvabiliteit onder de door de begroting zelf gehanteerde ondergrens van een neutraal profiel. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat de solvabiliteitsratio in de jaarrekening 2025 is verbeterd naar 22,2%. Toch blijft het belangrijk om hier voldoende aandacht aan te besteden. In het coalitieakkoord en de kadernota zijn hier verschillende acties voor opgenomen, dit vertaalt zich door in de meerjarenbegroting 2027-2030.
- Schuldquote, solvabiliteit en het kengetal grondexploitatie zijn sterk met elkaar verweven via één gemeenschappelijke factor: de grondexploitatie RijswijkBuiten. Risico's op dit project werken gelijktijdig door in meerdere kengetallen.
- Het structureel begrotingssaldo daalt gedurende de planperiode met meer dan 85% (van € 2,6 mln naar € 0,36 mln), terwijl het begrotingssaldo na bestemming in alle jaren beperkt blijft tot enkele tonnen op een begroting van ruim € 275 mln. Dit laat weinig financiële ruimte voor tegenvallers, juist in de jaren waarin de schuld en rentelasten naar verwachting het hoogst zijn. Dit vraagt om scherpe financiële sturing, in de kadernota is daarom het uitgangspunt opgenomen dat de begroting structureel en reëel sluitend moet zijn.
- Verschillende gunstige ontwikkelingen in de kengetallen (dalende schuldquote en grondexploitatiekengetal na 2027) zijn expliciet afhankelijk van veronderstellingen die onzeker zijn, zoals de veertiende herziening van de grondexploitatie RijswijkBuiten en de renteontwikkeling.

HOOFDSTUK 3

Hoe de organisatie omgaat met risico's

De manier waarop de gemeente Rijswijk met financiële risico's omgaat, kent grofweg twee sporen: enerzijds is er het reguliere, cyclische proces: de risicoparagraaf die via de P&C-cyclus (kadernota, begroting, jaarrekening) periodiek aan de raad wordt voorgelegd. Anderzijds is er de tussentijdse sturing op risico's: de manier waarop risico's binnen losse voorstellen, projecten en collegebesluiten worden afgewogen en waarop de raad daarover wordt geïnformeerd. Beide sporen lopen door elkaar heen, maar volgen een andere logica, andere verantwoordelijken en een ander ritme. Dit hoofdstuk beschrijft eerst (3.1) het reguliere proces, vervolgens de tussentijdse sturing (3.2) op basis van interviews. In paragraaf 3.3 gaan we in op een aantal bekeken praktijkvoorbeelden.

3.1 Het reguliere proces: de risicoparagraaf in de P&C-cyclus

3.1.1 Totstandkoming van de risicolijst

De basis van de reguliere risicorapportage is een risicolijst die periodiek wordt geactualiseerd. Business controllers wordt gevraagd om voor hun eigen domein de lijst met risico's door te nemen en te actualiseren. Deze domeingewijze inventarisatie wordt vervolgens centraal besproken en aangevuld met gemeentebrede risico's. De bijgewerkte lijst gaat langs het gemeentemanagementteam (GMT) en vervolgens langs het college en de raad. Binnen de organisatie wordt dit als een inhoudelijke exercitie beschouwd waar scherp naar gekeken wordt.

Nieuwe risico's ontstaan doorgaans door nieuw beleid, nieuwe investeringen of ontwikkelingen die op de gemeente afkomen; per risico wordt bepaald welke beheersmaatregelen nodig zijn.

3.1.2 De top 10 risico's en de Monte Carlo-methode

Om te bepalen welke risico's in de top 10 belanden en hoeveel weerstandsvermogen de gemeente daarvoor nodig heeft, gebruikt Rijswijk het risicomanagementsysteem NARIS®. Bij elke rapportage in de P&C-cyclus (programmabegroting, jaarrekening, tussentijdse rapportages) actualiseren de afdelingen de risicolijst; deze wordt centraal verwerkt in NARIS®, waarmee onder meer de top 10 risico's en scenario's worden bepaald en beheersmaatregelen kunnen worden bijgesteld.

Voor elk risico worden een kans van optreden en een maximaal financieel gevolg geschat. Het is niet realistisch om voor elk risico het volledige maximale bedrag te reserveren, omdat risico's zich niet allemaal tegelijk en niet allemaal in hun maximale omvang zullen voordoen. Om toch te bepalen hoeveel weerstandscapaciteit (buffer) nodig is, wordt een risicosimulatie volgens de **Monte Carlo-methode** uitgevoerd. Hierbij worden de ingeschatte kansen en gevolgen van alle risico's een groot aantal keren doorgerekend in verschillende combinaties, wat een verdeling van mogelijke uitkomsten oplevert. Op basis daarvan wordt berekend welk bedrag nodig is om de risico's financieel af te dekken, uitgaande van een zekerheidspercentage van 90%: met 90% zekerheid is dit bedrag voldoende om de opgetelde risico's op te vangen. Voor de begroting 2026

komt dit neer op een benodigde weerstandscapaciteit van € 7.403.455 (bij 90% zekerheid; bij 95% zekerheid loopt dit op tot € 8.374.574).

De risico's die uit deze exercitie als grootste (op basis van kans × gevolg, uitgedrukt in het gewicht/de "invloed" op de benodigde weerstandscapaciteit) naar voren komen, vormen samen de top 10 belangrijkste financiële risico's. Deze top 10 uit de programmabegroting 2026 is hieronder integraal opgenomen:

Risico	Kans	Financieel gevolg (max.)	Invloed
Netcongestie	50%	€ 4.000.000	21,70%
Gebiedsontwikkelingen	20%	€ 3.800.000	8,23%
Vergunningen	50%	€ 1.200.000	6,45%
Juridische risico's	30%	€ 2.000.000	6,41%
Inflatie	50%	€ 1.000.000	5,44%
Gemeenschappelijke regelingen	50%	€ 1.000.000	5,41%
Participatiewet (BUIG)	50%	€ 1.000.000	5,38%
Jeugdhulp	50%	€ 800.000	4,34%
Toekomstig renterisico	50%	€ 700.000	3,76%
Subsidies	10%	€ 3.000.000	3,22%

Toelichting: "Kans" is de ingeschatte waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet; "Financieel gevolg" is het maximale bedrag waarmee de gemeente dan geconfronteerd kan worden; "Invloed" geeft het relatieve gewicht van het risico in de Monte Carlo-berekening van de benodigde weerstandscapaciteit.

Deze top 10 betreft overkoepelende, gemeentebrede risico's en is niet één-op-één aan een specifiek domein gekoppeld. Naast de top 10 wordt ook de volledige, bredere risicolijst doorgenomen en geactualiseerd. Los van dit gemeentebrede systeem is voor de grondexploitatie RijswijkBuiten een aparte risicoanalyse uitgevoerd door een extern bureau; omdat de gehanteerde werkwijze niet volledig aansluit bij NARIS, is deze niet in bovenstaande tabel opgenomen, maar wel meegewogen in de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit.

3.1.3 Verankering in de P&C-producten

Tijdens het opstellen van de begroting en jaarrekening worden de risico's in kaart gebracht; dit is ook het moment waarop mogelijke herijkingen plaatsvinden. Bij grote risico's wordt dit soms ook in de kadernota opgenomen. Bij grote afwijkingen of risico's kan het risico ook in de tussentijdse rapportage terugkomen, maar dit gebeurt volgens geïnterviewden "mondjesmaat" en niet heel uitgebreid. Daarnaast bevat de nota reserves en voorzieningen een aparte paragraaf over de weerstandsratio, waarin het weerstandsvermogen van de gemeente in relatie tot de risico's wordt beschouwd.

Bij te grote risico's worden er voorzieningen gevormd: risico's die te groot worden, krijgen zo een plek in de jaarrekening.

3.1.4 Beoordeling van de reguliere risicorapportage

Binnen de organisatie bestaat een vrij eenduidig beeld over het karakter en de functie van de top 10: het is een instrument dat bewust "hoog over" is. Er wordt benadrukt dat er niet te veel waarde aan gehecht moet worden. Het volstaat voor een begroting en jaarrekening, juist omdat de raad op afstand van de onderliggende processen staat. Specifieke risico's bij grote projecten worden elders veel gerichter belicht; dat weegt binnen de organisatie zwaarder dan de top 10 zelf.

Ook bestaat overeenstemming dat de informatievoorziening voldoende is zolang de raad op hoofdlijnen wil sturen, maar dat deze onvoldoende is op het moment dat de raad dieper in de risico's en de risicobeheersing wil duiken. Een presentatie aan de auditcommissie zou hebben bevestigd dat de raad de huidige manier van informeren via de paragraaf prima vindt; de auditcommissie fungeert daarbij als hulpinstrument voor de raad, dichter op de bevindingen van de accountant.

3.2 Tussentijdse sturing: risico's in voorstellen, projecten en informatievoorziening

3.2.1 Risicoafweging binnen individuele voorstellen

Naast de cyclische rapportage worden risico's ook meegewogen binnen het reguliere voorstellenproces. In collegevoorstellen worden standaard de financiële consequenties met uitgebreide toelichting opgenomen; dit wordt ingevuld door de decentrale opsteller, getoetst door financiën, besproken in het agendaoverleg en gaat vervolgens door. Risico's worden binnen dit proces meegenomen.

Bij te grote risico's worden er voorzieningen gevormd: risico's die te groot worden, krijgen zo een plek in de jaarrekening. Aan het vormen van een voorziening zijn voorwaarden verbonden. Volgens het BBV mag een gemeente een voorziening vormen voor een vaag of nog niet voldoende concreet risico. Een voorziening kan alleen worden opgenomen als er sprake is van een bestaande verplichting of verlies, waarvan de omvang op balansdatum voldoende betrouwbaar kan worden geschat.

Business controllers worden ingezet als er sprake is van grote risico's. Hier gelden geen vaste, geformaliseerde voorwaarden voor ("is niet met een schaar te knippen"). Wel is er de afgelopen jaren een cultuur- c.q. organisatieverandering doorgevoerd: circa drie jaar geleden is gestart met decentrale controllers (voorheen zaten controllers alleen bij financiën), waardoor de controletoren binnen de gemeente is uitgebreid. Voorstellen die niet zijn getoetst door financiën en de betrokken controllers, gaan tegenwoordig in principe niet meer door, waar deze voorheen regelmatig wél doorgingen. De kwaliteit van de stukken is hierdoor merkbaar verbeterd, en domeinen ervaren dat goed voorbereide voorstellen makkelijker worden geaccepteerd. Tegelijk wordt in één van de gesprekken aangegeven dat de procesbeheersing, de inrichting van de controletoren rond deze voorstellen, nog niet optimaal is; verbetering hierop vereist volgens deze bron eerst dat de eerste en tweede lijn goed zijn ingericht.

3.2.2 Sturing op risico's bij grote projecten

Bij grote projecten wordt risicosturing explicieter en dichter op het proces georganiseerd. Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat bij grote projecten wordt deelgenomen aan de stuurgroep; het toezicht op processen ligt in beginsel bij de eerste en tweede lijn, maar in de praktijk is de voorkeur om al aan de voorkant aan tafel te zitten, in plaats van pas bij de rapportage.

Voor gebiedsontwikkelingen geldt een specifiek instrumentarium: in de MPG-gebiedsontwikkelingen worden alle risico's inclusief maatregelen beschreven, en dit wordt met de raad gedeeld.

RijswijkBuiten is een goed gedocumenteerd voorbeeld van dit tweede spoor, en tegelijk het project met verreweg het grootste financiële risico. De organisatie typeert de grondexploitaties, met RijswijkBuiten als zwaartepunt, als ongeveer een kwart van de balans en als zwaarwegend voor het risicoprofiel van de gemeente; bij ernstige tegenvallers zou dit een fors beslag leggen op de reserves van de gemeente. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen) wordt binnen de organisatie als beperkt gezien, wat het belang van een goede risico-inschatting extra onderstreept.

- Vanuit de organisatie wordt geschetst hoe de raad concreet bij dit project wordt betrokken: RijswijkBuiten geldt formeel als groot project onder de regeling grote projecten, waarin een halfjaarlijkse voortgangsrapportage is voorgeschreven. In de praktijk gebeurt dit eenmaal per jaar, aangevuld met een herziening (financiële update) rond het einde van het eerste kwartaal. Materieel dus twee raadsmomenten per jaar, maar niet exact volgens het format van de regeling. De raad wordt in de aanloop naar de herziening bijgepraat over ontwikkelingen en krijgt ruimte om vragen te stellen. Een nieuwe raad wordt separaat bijgepraat over het project en de achtergrond van de exploitatie (begin april 2026 gebeurde dit onder meer over de techniek achter de grondexploitaties, financiële belangen en financieringsbehoefte).
- Desondanks wordt binnen de organisatie zelf geconstateerd dat de raad "mager" stuurt op RijswijkBuiten. Dit is verklaarbaar doordat de raad relatief ver van het project af staat. Besluitvorming verloopt doorgaans via voorstellen waarop de raad ja of nee zegt; amendementen komen voor, maar niet structureel. Wel heeft de raad in het verleden op hoofdlijnen gestuurd, bijvoorbeeld via het masterplan, het bestemmingsplan, de stimuleringsmaatregel erfpacht en de starterslening, en heeft de raad de organisatie eens uitgedaagd onderzoek te doen naar een woonfonds.
- Een expliciet aandachtspunt vanuit de organisatie: de sturingsruimte van de raad neemt af naarmate een gebiedsontwikkeling vordert.

3.2.3 Ad-hoc informeren van de raad

Naast de vaste rapportagemomenten wordt de raad ook op andere, minder geformaliseerde momenten geïnformeerd. Binnen de organisatie wordt bevestigd dat de raad tussentijds wordt geïnformeerd over zaken die niet in de officiële P&C-documenten zijn opgenomen. In sommige gevallen informeert de portefeuillehouder de raad mondeling of per brief; of, en op welk moment, dit gebeurt is afhankelijk van de situatie. Er zijn hiervoor geen vaste spelregels. Dit wordt binnen de organisatie zelf omschreven als "subjectief, maar het gebeurt wel". De financiële verordening bepaalt weliswaar wanneer de raad wordt geïnformeerd, maar dit criterium is primair gericht op financiële consequenties en niet specifiek op risico's. In de praktijk bestaat er binnen de organisatie wel discussie over de informatievoorziening richting de raad, maar die gaat vooral over andere onderwerpen dan risico's.

De rol en invloed van de portefeuillehouder is hierin bepalend. Vanuit de organisatie wordt beschreven dat ambtenaren het complete beeld met bestuurders bespreken, maar dat portefeuillehouders onderling verschillen in hoe directief zij zijn over wat er wel of niet in het raads- of collegevoorstel wordt opgenomen; voor ambtenaren is het doorgaans voldoende om de kwestie met de portefeuillehouder besproken te hebben. Bestuurlijke stukken doorlopen wel het agendaoverleg, waar vanuit financiën nog kan worden geïntervenieerd. Idealiter gebeurt dat al eerder in het proces, maar in de praktijk komen beide varianten voor.

Een voorbeeld dat in de gesprekken is genoemd, illustreert dat de doorwerking naar de bredere financiële positie van de gemeente (weerstandsvermogen, solvabiliteit) bij individuele voorstellen niet vanzelfsprekend is.

3.3 Documentstudie: risico-omgang in de praktijk

Waar het vorige hoofdstuk het beeld van de organisatie zelf beschrijft, hoe risicosturing volgens de organisatie is ingericht, toetst dit hoofdstuk dat beeld aan een reeks concrete dossiers. Voor vijf uiteenlopende zaken is bekeken hoe risico's daadwerkelijk zijn benoemd, gekwantificeerd en met de raad zijn gedeeld: de renovatie van De Schilp, de herontwikkeling van de Marimbahal, de nieuwe locatie voor Don Bosco, de netcongestieproblematiek en de voetgangersbrug over de Prinses Beatrixlaan. Voor De Schilp en de Marimbahal is ook het raadsverslag geanalyseerd, zodat behalve het voorstel zelf ook het politieke debat en de uiteindelijke besluitvorming in beeld zijn.

Deze selectie van vijf dossiers is niet uitputtend en dient als illustratie, niet als representatieve steekproef. De dossiers worden hieronder eerst afzonderlijk en feitelijk beschreven. Pas in de afsluitende conclusie van dit hoofdstuk worden ze gezamenlijk geduid en gerelateerd aan het beeld uit hoofdstuk 2; de tussenliggende paragrafen bevatten bewust geen interpretatie. De Schilp en de Marimbahal worden uitgebreider behandeld, omdat daar ook het raadsdebat kon worden meegenomen; de overige drie dienen als kortere, aanvullende illustratie. De casussen zijn gevonden door een eigen zoekslag op het raadsinformatiesysteem maar ook doordat ze in interviews voorbij kwamen.

3.3.1 De Schilp: renovatie van zwembad- en sportcomplex

Het raadsvoorstel voor de renovatie van zwembad- en sportcomplex De Schilp (RV 26 005) vroeg een investeringskrediet van € 24,8 miljoen. De eerste, snelle kostenraming bedroeg circa € 13 miljoen; na verdieping van het ontwerp bleek een integrale renovatie, inclusief vervanging van het middengedeelte, noodzakelijk. Bij de behandeling kwam daar via een amendement mogelijk nog een aanvullend bedrag bij; in het debat spraken raadsleden over een uitkomst richting de € 26 miljoen.

Het risicoperspectief is in het voorstel zelf aanwezig: de kanttekeningen bij het voorstel leggen de koppeling tussen deze investering en de ontwikkeling van het eigen vermogen en de solvabiliteit van de gemeente, en verwijzen naar de uitwerking daarvan in de eerstvolgende kadernota. Ook zijn er drie uitgewerkte businesscases met bouwkosten, staartkosten en risico's op detailniveau. Deze zijn echter, om strategische redenen, onder geheimhouding beschikbaar gesteld bij de griffie en dus niet vrij inzichtelijk voor publiek. Raadsleden kunnen deze stukken echter wel inzien, maar niet in het openbare debat gebruiken.

In het raadsdebat uitten verschillende fracties zorgen over de kostenstijging. De fractie Wij. Rijswijk sprak van een verschil van 13 miljoen euro dat maximale zorgvuldigheid, transparantie en bestuurlijke scherpte vraagt, en wees erop dat de kosten daarmee waren verdubbeld ten opzichte van de eerste raming. Ook werd gewezen op de onzekere frictiekosten, waarvan de omvang, vanwege de geheimhouding van de businesscases, niet inhoudelijk kon worden besproken, en op de gehanteerde afschrijvingstermijn: het CDA noemde vijftig jaar onrealistisch voor een deels gerenoveerd, ouder gebouw, terwijl Beter voor Rijswijk in hetzelfde debat veertig jaar als uiterste grens hanteerde. Daarnaast kwam het beperkte eigen vermogen van de gemeente ter sprake; het CDA wees erop dat het kort daarvoor vastgestelde Integraal Huisvestingsplan eveneens een beroep op dat vermogen doet.

Een motie van de VVD, gericht op het vinden van de resterende dekking (volgens de wethouder een gat van circa € 160.000) binnen het Lange Termijn Investeringsplan, stelde aanvankelijk voor om daarvoor onder meer de investeringskredieten Meekoppelkansen en de Langzaamverkeersbrug over de Prinses Beatrixlaan te schrappen. Dat laatste onderdeel ondervond verzet van onder meer de ChristenUnie en GroenLinks, die wezen op het belang van deze brug voor de verkeersveiligheid

van schoolgaande kinderen in RijswijkBuiten (een dossier dat verderop in dit hoofdstuk terugkeert). Na twee schorsingen en een aanpassing van het dictum, waarbij het schrappen werd afgezwakt tot een inspanningsverplichting, werd de motie aangenomen met 16 stemmen voor en 12 tegen. Het geamendeerde raadsvoorstel zelf werd vervolgens, in een aparte stemming, aangenomen met 17 stemmen voor en 11 tegen.

3.3.2 Marimbahal: herontwikkeling van de locatie

Het raadsvoorstel voor de herontwikkeling van de locatie Marimbahal (RV 25-016) werkt drie scenario's uit voor een nieuwe sportzaal met woningbouw. Voor alle drie scenario's is een financiële doorrekening opgenomen: in elk scenario resulteren zowel het jaarlijkse exploitatietekort van de sportzaal als het saldo van de grondexploitatie negatief. Voor dit tekort was op het moment van besluitvorming geen dekking opgenomen in de meerjarenbegroting; deze zou pas bij de eerstvolgende kadernota moeten worden gevonden, met een verplichte verliesvoorziening voor het tekort op de grondexploitatie.

De financiële uitkomst was niet doorslaggevend in de afweging tussen de scenario's: de vergelijkingstabel in het voorstel scoort alle drie de scenario's op "financiën" negatief (variërend van "−" tot "− −"), naast overwegend positieve scores op sport, wonen en voorzieningen. In het raadsdebat sloot in elk geval het CDA zich hierbij aan: die fractie gaf aan niet te begrijpen dat het college geen afweging tussen de scenario's had gemaakt waar het de financiën betreft.

Een tweede risicolijn in dit dossier is bestuurlijk-juridisch van aard: gaandeweg bleek het kunstwerk in de gevel van de Marimbahal erfgoedwaarde te hebben, wat de opdracht verbreedde en een derde scenario (met behoud van het kunstwerk) noodzakelijk maakte. Dit leverde behalve financieel risico (behoud- en restauratiekosten) ook een governance-vraag op. Rijswijks Belang diende een motie van afkeuring in, met als kern het verwijt dat de raad acht maanden lang niet was geïnformeerd over het bestaan van het kunstwerk en de vertraging die dit met zich meebracht. Het college weersprak dit met een tijdlijn van de gevolgde stappen (een eerste, verkennend contact met de Erfgoedvereniging Bond Heemschut in het voorjaar van 2024, gevolgd door een constructief rapport en een kostenindicatie enkele maanden later, waarna de raad per informatiebrief werd geïnformeerd) en stelde dat pas is geïnformeerd op het moment dat de informatie compleet was. Vrijwel de rest van de raad, van coalitie- tot oppositiepartijen, sloot zich bij die lezing aan en noemde de motie ongegrond; zij werd verworpen met 26 stemmen tegen en 4 voor. Uiteindelijk koos de raad, via amendement, voor een scenario zonder behoud van het kunstwerk, waarmee het financiële risico op dit punt werd beperkt (16 stemmen voor, 14 tegen). Het geamendeerde voorstel werd aangenomen met 23 stemmen voor en 7 tegen.

3.3.3 Don Bosco: nieuwe locatie voor het clubgebouw

Het raadsvoorstel voor een nieuwe locatie voor Don Bosco (RV 26 007) regelt dat de gemeente een clubgebouw realiseert en dit tegen een kostendekkende huur aan Don Bosco verhuurt, nadat was gebleken dat Don Bosco dit zelf organisatorisch en financieel niet kon realiseren. Bij de argumentatie voor gemeentelijk eigenaarschap wordt "financiële beheersbaarheid en risicobeperking" expliciet genoemd als overweging. Het voorstel benoemt de toekomstbestendigheid van Don Bosco als huurder als aandachtspunt: onder de kanttekeningen staat dat de gemeente, zoals gebruikelijk bij verhuur aan externe partijen, deze financieel en organisatorisch zal beoordelen. (Die beoordeling is overigens pas gepland ná de besluitvorming door de raad, in de periode waarin de definitieve afspraken met Don Bosco worden gemaakt). Ook in de financiële paragraaf klinkt het risico door: bij een hogere inflatie dan de aangenomen 3% is het volgens het voorstel zelf de vraag of Don Bosco de gestegen huur kan dragen. Het raadsverslag laat zien dat dit stuk niet stevig inhoudelijk is besproken. Er waren slechts enkele stemverklaringen. Of dit in de commissie of op een andere manier wel is besproken, is niet nagegaan.

3.3.4 Netcongestie: extern risico in raadsinformatiebrieven

De twee raadsinformatiebrieven over netcongestie (RIB 24 102 en RIB 26 026) informeren de raad zuiver feitelijk: over de afkondiging van netcongestie door TenneT en Stedin, en later over het gewijzigde landelijke prioriteringskader van de ACM. Beide brieven bevatten geen financiële paragraaf en leggen geen directe koppeling met het gemeentelijke risicomanagementsysteem. De boodschap is telkens dat de gevolgen nog in kaart worden gebracht ("dit zullen wij gaan inventariseren", "verwacht hier medio 2026 meer duidelijkheid over te kunnen geven").

Dat netcongestie niettemin een reëel en al gekwantificeerd risico is, blijkt elders: in de risicoparagraaf van de programmabegroting 2026 staat netcongestie als het grootste risico in de top 10, met een maximaal financieel gevolg van € 4.000.000 en het hoogste gewicht (21,70%) in de Monte Carlo-berekening van de benodigde weerstandscapaciteit (zie eerder in dit hoofdstuk). Ook duikt het risico op als concrete belemmering in een ander dossier: in het raadsvoorstel voor De Schilp wordt netcongestie genoemd als reden waarom een nieuwbouwvariant op korte termijn niet haalbaar is.

3.3.5 Voetgangersbrug over de Prinses Beatrixlaan

De voetgangersbrug over de Prinses Beatrixlaan is een voorbeeld waarin (een deel van) de raad zelf actief ingrijpt op basis van een risico-afweging, in plaats van slechts in te stemmen of af te wijzen. Bij het beschikbaar stellen van het oorspronkelijke budget (€ 1,5 miljoen, uit 2020) werd gewezen op een verwachte prijsstijging van circa 30%. Bij de Kadernota 2025 gaf de ambtelijke organisatie in de bijlage een expliciet advies: het schrappen van de brug werd omschreven als "de enige logische oplossing", met als onderbouwing dat het maatschappelijk risico van schrappen er niet is: de brug zou slechts zeer beperkt gebruikt worden.

Op basis van dit advies dienden VVD en CDA een amendement in om het extra gevraagde krediet niet als keuzeoptie mee te nemen in de Kadernota 2025. Het vastgestelde raadsverslag van de vergadering van 9 juli 2024 laat zien dat dit amendement na stemming is verworpen (24 stemmen tegen, 5 voor). De raad koos er dus voor om de bezuiniging op de brug niet door te voeren en het extra krediet als keuzeoptie te laten staan. Het dossier keert bovendien terug in het Schilp-debat van 2026, waar de voetgangersbrug expliciet wordt genoemd als een van de investeringskredieten die geschrapt zouden kunnen worden om dekking te vinden voor de renovatie.

3.3.6 Conclusie: wat voegt de documentstudie toe aan het beeld?

De vijf dossiers laten een raad zien die zijn financiële rol in de basis kent en pakt. Financiële overwegingen worden benoemd en besproken, raadsleden stellen er vragen over en doen pogingen om bij te sturen: bij De Schilp met een motie over het openstaande dekkingstekort, bij de Marimbahal met kritische vragen over de ontbrekende afweging tussen scenario's, bij de voetgangersbrug door een ambtelijk bezuinigingsadvies uitdrukkelijk te wegen.

Onder de streep stemt de raad in alle vier de dossiers met een concreet stemresultaat toch in met de investering, of houdt de optie open, en laat daarmee andere belangen (voorzieningen, toezeggingen, kwaliteit) zwaarder wegen dan de financiële consequenties.

Dat patroon lijkt mede te verklaren doordat die consequenties zelden concreet worden gemaakt. De stukken benoemen wél het mechanisme (een lager eigen vermogen raakt de solvabiliteit, een tekort moet gedekt worden) en vaak ook een bedrag, maar vertalen dat zelden naar wat het concreet betekent voor de financiële positie van de gemeente. Bovendien wordt de daadwerkelijke dekking stelselmatig doorgeschoven naar de eerstvolgende kadernota. Daarmee wordt de financiële afweging op het moment van besluitvorming een principiële, geen scherp becijferde.

HOOFDSTUK 4

Gewenste situatie: beelden vanuit de raad

Naast de interviews met de organisatie en de bestudeerde documenten uit de voorgaande hoofdstukken, is met een aantal raadsleden gesproken over hun beeld van de informatievoorziening en de (financiële) sturing op risico's. Met hen is ook van gedachten gewisseld over de gewenste situatie. Nadrukkelijk geldt dat dit de beelden van enkele raadsleden zijn en geen representatief beeld van hoe de gemeenteraad als geheel hierover denkt. De onderzoekers hadden oorspronkelijk graag een sessie gehouden met een aanzienlijk groter deel van de gemeenteraad, maar dit bleek agendatechnisch niet inpasbaar, onder meer door de drukte rondom het inwerkprogramma en de opstart van de nieuwe raad. Als alternatief is daarom gekozen voor een gesprek met twee leden van de auditcommissie, die vanuit hun positie een beter dan gemiddeld zicht hebben op de onderwerpen.

Er is bewust gekozen om geen specifieke voorbeelden, dossiers of portefeuilles te noemen, gezien de beperkte en niet-representatieve omvang van de gesproken groep.

4.1 Positie van de gemeente

De gesproken raadsleden beschrijven een gemeente die het in de basis lastig heeft: elementen die bij alle gemeenten spelen, spelen ook hier, zoals oplopende kosten in de jeugdzorg, een dreigend tekort op het gemeentefonds en stijgende kosten voor de Wmo. Daarnaast heeft de gemeente een relatief groot grondexploitatieproject (RijswijkBuiten, waarvan de kosten bovendien toenemen) en is sprake van een laag eigen vermogen en daarmee een lage solvabiliteitsratio. De kengetallen laten geen sterk beeld zien.

Tegenover die achtergrond beschrijven de raadsleden een gemeente die de goede kant op beweegt. De afgelopen jaren zijn forse stappen gezet op het gebied van cultuur, processen en financiën, en is "orde op zaken" gebracht. Zo wordt steeds meer structureel gestuurd met instrumenten als een MJOP, LTIP of IHP, in plaats van met ad-hoc voorstellen. Dit komt de sturing op de financiën ten goede.

Als grootste risico's worden gezien:

- Personeel (behoud en werving);
- RijswijkBuiten;
- Grip op de kostenstijging bij de Wmo en jeugdzorg.

Een kanttekening die daarbij wordt gesignaleerd, is dat grip soms ook lijkt te ontbreken: de jaarrekening laat een onverwacht voordeel zien (deels veroorzaakt door incidentele posten), dat zich slecht verhoudt tot eerder noodzakelijk geachte bezuinigingsmaatregelen.

4.2 Het informeren over risico's

Aan de raadsleden is ook gevraagd hoe zij aankijken tegen de informatievoorziening door het college over risico's.

De raadsleden beschrijven situaties waarin dit naar hun idee goed is gegaan: een tijdige mededeling door een wethouder in de raadsvergadering, gevolgd door een brief met nadere duiding. Daarnaast worden ook voorbeelden genoemd waarin dit minder volgens het boekje is verlopen. Informatie is er dan wel, maar wordt te laat gedeeld: bijvoorbeeld pas zodra een extra krediet nodig is, bij het eerstvolgende P&C-document, of zodra er al een oplossingsrichting is bedacht, in plaats van al bij het ontstaan van het probleem. De raadsleden erkennen dat hierin een spanning zit tussen snel informeren en concreet en volledig informeren. Er is geen algemeen sluitend antwoord over wat juist is; dit verschilt per situatie.

De raadsleden signaleren dat informeren over risico's ook vereist dat het college zelf volledig op de hoogte is. Dit roept de vraag op of de systemen, processen en mate van controle en sturing dit altijd mogelijk maken.

4.3 Het sturen op risico's

De raadsleden beschrijven hier dezelfde stijgende lijn als in paragraaf 4.1. Met name door instrumenten als een investeringsagenda, MJOP of IHP kan de raad de financiële situatie steeds beter sturen.

Opgemerkt wordt dat het sturen op de financiën bij losse raadsvoorstellen als lastig wordt ervaren: de daadwerkelijke consequenties worden pas zichtbaar bij het eerstvolgende P&C-document. Bij een raadsvoorstel zijn de exacte gevolgen voor de kengetallen en voor de begroting niet scherp in beeld. Concreet: een benodigde investering is in euro's volledig in beeld, maar waar de dekking precies vandaan komt en wat daarvan de consequenties zijn, is dat niet.

4.4 Wat beter kan

Op basis van bovenstaande punten is aan de raadsleden gevraagd wat er beter kan. Daarbij wordt gedacht aan:

- Een duidelijkere oplegger per raadsvoorstel, met een tijdlijn die laat zien hoe het voorstel zich verhoudt tot eerdere voorstellen. Dit voorkomt dat raadsleden zelf moeten terugzoeken, en verduidelijkt bijvoorbeeld hoe de (financiële) kaderstelling rond een dossier is gewijzigd;
- In een raadsvoorstel duidelijk opnemen wat de financiële consequenties en risico’s zijn, bijvoorbeeld voor de meerjarenraming, de gevolgen van de gebruikte dekking en de gevolgen voor relevante kengetallen;
- Meer helderheid over de informatievoorziening aan de raad: beschreven wordt dat dit nu wisselt per onderwerp en/of portefeuillehouder. In hoeverre moet de raad worden geïnformeerd zodra iets zich voordoet (snel), en in hoeverre pas als de gevolgen en oplossingsrichting al in beeld zijn (compleet)? Die twee uitgangspunten staan soms op gespannen voet met elkaar.

HOOFDSTUK 5

Analyse coalitieakkoord

Het nu volgende hoofdstuk bevat een eerste analyse van het nieuw gesloten coalitieakkoord voor de gemeente Rijswijk. Dit hoofdstuk is een eerste quickscan, geen uitputtend onderzoek.

Werkwijze en afbakening: deze analyse is gebaseerd op twee documenten (het coalitieakkoord en de programmabegroting 2026-2029) en niet op onderliggende stukken als de Kadernota 2026, raadsverslagen of de nota's die het akkoord zelf aankondigt (grond-/verwervingsbeleid, actieplan dierenwelzijn). Waar hierna een financieel gevolg 'niet zichtbaar' wordt genoemd, betekent dat dus: niet zichtbaar in deze twee documenten. Dat is niet hetzelfde als nergens vastgelegd; waar dat onderscheid ertoe doet, is dat bij de betreffende bevinding vermeld. Het coalitieakkoord noemt zichzelf bovendien uitdrukkelijk 'richtinggevend': 'De gemaakte afspraken in dit akkoord zijn daarom vooral richtinggevend. De uitwerking ligt bij het college of initiatiefnemers in de stad.' Waar een afspraak geen becijferde vertaling in de tabel heeft, kan dat dus een bewuste, passende eigenschap van een richtinggevend akkoord zijn en niet per se een omissie, wat een deel van de bevindingen relativeert.

Deze notitie is nadrukkelijk een risicogerichte doorsnede van het coalitieakkoord, geen integrale beoordeling: vooral onzekerheden, hiaten en niet-vertaalde ambities komen aan bod, en veel minder de beleidsinhoudelijke of politieke merites. Dat overwicht van risicogerichte bevindingen is dus een gevolg van de scope, niet een oordeel over het akkoord als geheel.

5.1 Consequenties voor de begroting

Deze sectie vergelijkt uitsluitend de eigen meerjarentabel uit het coalitieakkoord (hoofdstuk 5 van het akkoord) met de vastgestelde programmabegroting 2026-2029. Verbetert of verslechtert het totaalbeeld?

De startregel 'Vastgestelde begroting' in het coalitieakkoord is cijfermatig identiek aan de regel 'Begrotingssaldo na bestemming' in de vastgestelde programmabegroting 2026-2029. Voor 2030 bevat de programmabegroting geen jaarschijf (deze loopt t/m 2029); de waarde € 2.383.000 voor 2030 staat dus alleen in het coalitieakkoord.

(bedragen x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030
Vastgestelde begroting	529	460	565	566	2.383[3]
Optelsom coalitie-mutaties (het verschil)	+284	+605	+568	+483	-2.326
Nieuw totaalsaldo (coalitieakkoord)	813	1.065	1.133	1.049	57

De coalitie-mutaties verbeteren het saldo in elk van de jaren 2026-2029 ten opzichte van de vastgestelde begroting, met een piek in 2027 en een dalende trend daarna. Voor 2030 zijn de coalitie-mutaties negatief en verlagen daarmee het startsaldo van € 2.383.000 naar € 57.000. Per

[3] In de vastgestelde begroting is de jaarschijf 2030 niet opgenomen: het daar ingevulde uitgangspunt komt uit de tabel bij het coalitieakkoord.

saldo verbetert de begroting dus in de eerste vier jaar, maar verslechtert fors in het laatste jaar; het totaalpakket eindigt de periode met een marge die vrijwel nihil is.

5.2 Opvallende punten uit het akkoord (feitelijke inventarisatie)

Onderstaand overzicht volgt de hoofdstukindeling van het coalitieakkoord zelf. Opgenomen zijn alleen afspraken die ofwel een herkenbare, becijferde post hebben in het eigen meerjarenbeeld van het akkoord (hoofdstuk 5 van het akkoord, zie ook de vergelijking met de begroting hierboven in dit hoofdstuk), ofwel een concrete, nieuwe of gewijzigde keuze betreffen met een plausibel financieel gevolg, ook als dat gevolg niet in geld is uitgedrukt. Louter beschrijvende of procesmatige afspraken zonder herkenbaar financieel of risico-aspect zijn bewust weggelaten. Dit hoofdstuk bevat geen duiding; die volgt verderop in dit hoofdstuk.

5.2.1 Veiligheid en handhaving

- Extra handhavingscapaciteit en budget voor flexibel cameratoezicht, onder meer bij hotspots voor afvaldumping (‘Extra Boa’s’: € 80.000 in 2026, oplopend tot € 240.000 per jaar vanaf 2028; ‘Veiligheid en handhaving’: € 100.000 in 2026, oplopend tot € 200.000 per jaar vanaf 2027).
- Komst van een Oranjehuis voor de opvang van slachtoffers van huiselijk geweld en mensenhandel (geen aparte post in het meerjarenbeeld aangetroffen; mogelijk via een centrumgemeente-constructie, niet te verifiëren met de geraadpleegde bronnen).
- Jaarlijks budget voor campagnes rond Orange the World en kindermishandeling (€ 10.000 per jaar).
- Budget voor het meldpunt onveilige plekken in de buitenruimte (€ 50.000 per jaar).

5.2.2 Samen prettig leven in Rijswijk

- Vervanging van verouderde sportaccommodaties door nieuwbouw (in het meerjarenbeeld staat alleen een onderhoudspost ‘Sportaccommodaties schoon, heel en veilig’ van € 50.000 per jaar).
- Gemeentelijke middelen voor het isolatieprogramma vallen vrij; het programma wordt alleen nog met rijksmiddelen uitgevoerd (vrijval van € 1,7 miljoen in het meerjarenbeeld).
- Vorming van ‘Stevige Lokale Teams’ in het sociaal domein (€ 300.000 investering en € 450.000 beoogde besparing per jaar, plus € 500.000 eenmalige inrichtingskosten).
- Extra impuls voor wijkgericht werken (€ 200.000 per jaar in 2027-2029).
- Onderzoek naar ontmoetingsplekken voor jongeren (€ 30.000 per jaar in 2027-2029).
- Onderzoek naar de toekomstige financiering en het vastgoedbeheer van Museum Rijswijk/Tollenshuis, gericht op meer zelfredzaamheid.

5.2.3 Stadsontwikkeling

- De € 30 miljoen gereserveerd voor de tunnel Prinses Beatrixlaan blijft gehandhaafd; de coalitie zegt de ontwikkelingen hiervoor te ‘intensiveren’, samen met Den Haag en de MRDH.
- Voetgangersbrug Prinses Beatrixlaan: voortzetting alleen na een nieuw, breed draagvlakonderzoek.
- Terugdraaien van de uitbreiding van betaald parkeren in zone 3 (Havenkwartier) en zone 4 (Oud Rijswijk e.o.) (€ 330.000 oplopend tot € 460.000 per jaar in het meerjarenbeeld).
- Een nota grond-/verwervingsbeleid moet nog aan de raad worden voorgelegd. De begroting meldt dat het voorkeursrecht intussen al vaker wordt ingezet.

- Onderzoek naar een regionaal verplaatsingsfonds voor bedrijven, samen met omliggende gemeenten en de provincie.

5.2.4 Openbare ruimte en leefbaarheid

- Afzien van een ondergronds afvalsysteem, expliciet vanwege financieel risico (extra schuld, onzeker terugverdieneffect).
- Streven naar een 'zo laag mogelijke' afvalstoffenheffing, terwijl het akkoord zelf erkent dat de verwerkingskosten stijgen.
- Extra investering in groene plekken in de wijken (€ 200.000 per jaar, meerdere jaren).
- Verhoging van boetes voor afvaldumping (geen bedrag genoemd).

5.2.5 Financieel kader en dienstverlening

- Minimaal 50% van toekomstige overschotten naar de algemene reserve, plus een post 'Versterken financiële gezondheid' van € 4 miljoen (uitsluitend 2028) en een in de lopende tekst genoemde 'realisatiestimulans' van eveneens € 4 miljoen uit de RijswijkBuiten-exploitatie. Dit zijn twee namen voor dezelfde transactie.
- OZB wordt alleen met CPI geïndexeerd; rioolheffing en overige leges blijven kostendekkend.
- Uitgangspunt: geen nieuwe gemeentelijke taken zonder bijbehorend Rijksgeld.
- Onderzoek naar actiever inzetten van garantstellingen, om andere partijen voor eigen rekening en risico te laten investeren.

5.3 Wat dit akkoord verandert

Deze paragraaf richt zich uitsluitend op wat door dít coalitieakkoord verandert of wordt toegevoegd ten opzichte van de bestaande situatie. Risico's die sowieso al bestonden en door dit akkoord niet wijzigen (zoals de grondexploitatie RijswijkBuiten, die hoe dan ook tot 2032 doorloopt, of de algemene afhankelijkheid van Rijksmiddelen) komen hier niet terug; die veranderen niet door dit akkoord. Per onderwerp is aangegeven wat feitelijk vaststaat en wat als eigen duiding moet worden gelezen.

5.3.1 Financiële consequenties zonder herkenbare vertaling in de tabel

Het akkoord kondigt 'circa € 200 miljoen' aan investeringen aan voor deze collegeperiode (2026-2030, dezelfde periode als de meerjarentabel hierboven). Het vastgestelde investeringsplan (LTIP) uit de programmabegroting betreft echter alleen 2026-2029 en telt op tot € 123,3 miljoen. Extrapoleren we het gemiddelde LTIP-jaartempo naar het vijfde jaar, dan resteert een verschil van circa € 46 miljoen waarvan uit de tekst van het akkoord niet valt af te leiden of het een uitbreiding van het programma is of optelverschillen betreft. In het meerjarenbeeld van het akkoord zelf staan ook geen kapitaallasten-posten die bij zo'n aanvullende investering zouden passen; de enige gerelateerde regels ('Kapitaallasten … vrijval 3 mln' en 'Optimalisering investeringsprogramma') belopen € 75.000 tot € 290.000. Dat kan verklaarbaar zijn doordat kapitaallasten van nieuwbouw doorgaans pas oplopen naarmate investeringen daadwerkelijk worden opgeleverd, en de coalitie noemt zelf een boekhoudkundige horizon van vijftien jaar. Op basis van de twee geraadpleegde documenten kan niet worden vastgesteld welk deel van dit verschil een echt nieuwe uitbreiding van het programma is. [4]

[4] Financiën geeft aan dat de raadsvoorstellen voor het Integraal Huisvestingsplan (IHP) en De Schilp al met dekking zijn vastgesteld, en dat voor De Schilp nog een deel van de afschrijvingslasten resteert. Dit kon binnen de scope van dit onderzoek niet zelfstandig worden geverifieerd.

Een concreet onderdeel van diezelfde ambitie is de aangekondigde vervanging van verouderde sportaccommodaties door nieuwbouw. In het meerjarenbeeld staat een jaarlijkse post 'Sportaccommodaties schoon, heel en veilig' van € 50.000. Dat oogt als een onderhoudsbudget, geen investeringskrediet. Belangrijke kanttekening: alleen het totaalbedrag van het vastgestelde investeringsplan (LTIP, € 123,3 mln) is geraadpleegd, niet de onderliggende projectenlijst, dus mogelijk is de nieuwbouw daar wél in verwerkt zonder dat dit uit de geraadpleegde bronnen blijkt.

Het akkoord bevat wél een concrete, benoemde post: 'Versterken financiële gezondheid', € 4 miljoen eenmalig in 2028. Dit is, anders dan de vorige twee punten, wel een afspraak die is vertaald in de tabel. De lopende tekst van het akkoord noemt daarnaast een 'realisatiestimulans' van eveneens € 4 miljoen uit de RijswijkBuiten-exploitatie, toegevoegd aan de algemene reserve. Het betreft één en dezelfde transactie van € 4 miljoen, niet twee aparte bedragen. Deze toevoeging komt boven op de reguliere bestemming van het jaarrekeningresultaat. Daarnaast wordt vanuit de meicirculaire voorgesteld om in 2029 een aanvullende € 2 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.[5] Daarmee komt de totale aangekondigde versterking van het eigen vermogen op € 6 miljoen. Wat daarbij opvalt: het begrotingshoofdstuk van dit onderzoek laat zien dat de begroting zelf een groei van het eigen vermogen met circa € 20 miljoen noodzakelijk acht om de solvabiliteit op peil te brengen. De aangekondigde € 6 miljoen dekt daarmee circa 30% van die opgave.

5.3.2 Wat dit akkoord aan risico's toevoegt of wijzigt

Het akkoord draait het besluit terug om betaald parkeren in zone 3 (Havenkwartier) en zone 4 (Oud Rijswijk) uit te breiden. Dit effect is verwerkt in het meerjarenbeeld: € 330.000 in 2026, oplopend tot € 460.000 per jaar vanaf 2027. Het akkoord bepaalt bovendien dat tarieven van bestaande vergunningen niet omhoog mogen om tekorten te dekken. Dit is dus een wijziging die wél financieel is vertaald, maar wel een blijvende inkomstenderving ten opzichte van het eerder genomen besluit, waarmee deze inkomstenbron voor de komende jaren feitelijk op slot is gezet.

De programmabegroting 2026-2029, vastgesteld vóór het coalitieakkoord, meldt dat het definitief ontwerp van de voetgangersbrug Prinses Beatrixlaan in de eerste helft van 2026 gereed zou zijn en de brug dan zou worden aanbesteed. Het coalitieakkoord voegt daar een nieuwe voorwaarde aan toe: voortzetting is alleen aan de orde na een nieuw, breed draagvlakonderzoek. Daarmee wordt een project dat al richting aanbesteding ging, alsnog on hold gezet: een echte koerswijziging. Mogelijk zijn er al ontwerp- of aanbestedingskosten gemaakt die bij afstel (deels) verloren gaan; dit is een aanname, niet bevestigd in de bron. Vanuit risicobeperking beredeneerd is deze voorwaarde overigens ook te lezen als het voorkomen van verdere investering in een project waarvan het nut nog niet is aangetoond.

Het akkoord stopt de extra eigen gemeentelijke bijdrage aan het isolatieprogramma; dit is terug te vinden als een positieve mutatie van € 1,7 miljoen in het meerjarenbeeld ('vrijval gemeentelijke bijdrage aan energiemaatregelen'). In de vorige collegeperiode is ervoor gekozen om, boven op de beschikbare rijksmiddelen, extra geld uit de algemene middelen beschikbaar te stellen voor de isolatieopgave. Deze keuze wordt teruggedraaid, waardoor dit programma alleen nog met rijksmiddelen wordt uitgevoerd. Financieel is dit voor de gemeente zelf een verbetering, maar het maakt de voortgang van de isolatie-opgave volledig afhankelijk van de beschikbaarheid van rijksregelingen, waardoor de gemeente feitelijk terugkeert naar de oude situatie waarin de uitvoering van het isolatieprogramma afhankelijk is van de uitkering van rijksmiddelen.

[5] Bron: meicirculaire 2026.

Het akkoord introduceert 'Stevige Lokale Teams' in het sociaal domein: een jaarlijkse investering van € 300.000 in signaalgericht werken tegenover een beoogde besparing van € 450.000 via bestaanszekerheid, plus € 500.000 eenmalige inrichtingskosten. De aangenomen besparing is nog niet gerealiseerd; dit type besparingsaannames in het sociaal domein blijkt in de praktijk vaak lastig hard te maken.

Het akkoord kondigt aan te onderzoeken hoe garantstellingen 'actiever' kunnen worden ingezet om andere partijen voor eigen rekening en risico te laten investeren. Daarmee wil de coalitie een instrument intensiever gaan gebruiken dat als voorwaardelijke verplichting (contingent liability) niet direct zichtbaar is in de begroting. Uitbreiding van dit gebruik vergroot het niet-zichtbare risicoprofiel van de gemeente, zonder dat daar in het meerjarenbeeld een tegenpost voor is opgenomen. Het akkoord noemt overigens zelf als voorwaarde dat leningen en garanties alleen worden ingezet 'mits er voldoende waarborgen zijn', wat dit risico enigszins tempert.

Het akkoord kondigt aan dat het college een nota grond-/verwervingsbeleid aan de raad zal voorleggen, 'om binnen heldere afgebakende kaders te opereren', terwijl de begroting beschrijft dat het voorkeursrecht al vaker wordt ingezet. Dat de coalitie dit zelf als actiepunt benoemt, wijst erop dat deze kaders er nu nog niet volledig zijn. Zolang deze nota er niet is, ontbreekt een formeel toetsingskader voor een instrument dat al in gebruik is.

Het akkoord kondigt aan dat de gemeente met omliggende gemeenten en de provincie gaat kijken naar een regionaal 'verplaatsingsfonds' voor bedrijven, om 'het juiste bedrijf op de juiste plek' te krijgen. Dit is een nieuw, nog niet uitgewerkt financieel instrument; omvang en verdeling van kosten tussen de deelnemende overheden zijn nog niet bekend.

Tot slot kondigt het akkoord een onderzoek aan naar de toekomstige positionering, financieringsconstructie en het vastgoedbeheer van Museum Rijswijk/Tollenshuis, gericht op meer zelfredzaamheid. Het gaat om een nieuw aangekondigd traject; zolang dat loopt, blijft de toekomstige subsidie-omvang voor deze instelling onzeker.

5.3.3 Wat dit akkoord aan risico's beperkt

Het akkoord ziet af van een investering in een ondergronds afvalsysteem, met als expliciete reden dat dit de gemeente onnodig met schulden zou opzadelen bij een onzeker terugverdieneffect. Daarmee wordt een investeringsrisico bewust vermeden in plaats van doorgezet.

Het akkoord hanteert als uitgangspunt dat de gemeente geen nieuwe taken op zich neemt zonder dat daar Rijksgeld tegenover staat. Dit is een algemeen geformuleerd principe tegen het aangaan van ongedekte verplichtingen. Kanttekening is dat niet alle nieuwe taken een volledige beleidsvrijheid van de gemeente kennen en dit uitgangspunt kan botsen op de praktijk.

Voor de invoering van betaald parkeren in nieuwe gebieden geldt een dubbele toets: dit gebeurt pas als de parkeerdruk hoger is dan 90% én er draagvlak bij bewoners is, en eerst wordt onderzocht of er meer parkeerplekken gerealiseerd kunnen worden. Deze procedurele toets beperkt het risico op een maatregel die weinig draagvlak heeft of niet nodig blijkt, en beperkt daarmee het risico op conflicten en procedures.

In de landgoederenzone en de parken hanteert het akkoord het uitgangspunt 'rood voor rood': er kan alleen worden gebouwd of verbouwd waar al gebouwen staan of stonden. Deze zelfopgelegde begrenzing beperkt het risico op een langdurig, politiek beladen ruimtelijk conflict over nieuwe bebouwing in deze gebieden.

5.4 Tussenconclusie

Deze notitie is een eerste quickscan, gebaseerd op twee documenten. De onderstaande conclusies zijn dus indicaties die om nadere verificatie vragen, geen vaststaande oordelen. Op een aantal punten is dat hieronder expliciet aangegeven omdat de onderbouwing bij kritische lezing zwakker bleek dan de eerste formulering deed vermoeden. Dat is bij een quickscan inherent en juist een reden om de aangegeven punten gericht te laten narekenen.

De bevindingen uit de vorige paragraaf vallen in grote lijnen in twee soorten uiteen: ambities waarvan de financiële vertaling nog ontbreekt (in elk geval in de twee geraadpleegde documenten), en keuzes die de risico's of onzekerheden van de gemeente kunnen vergroten. Samen zeggen ze iets over het totaalbeeld van dit akkoord.

5.4.1 Ambities die niet zichtbaar in de begroting zijn vertaald

Het duidelijkste voorbeeld is het ‘circa € 200 miljoen’-investeringsprogramma, waarvan ook na correctie voor de looptijd nog een verschil van circa € 46 miljoen resteert (zie hierboven). Iets soortgelijks geldt voor de aangekondigde nieuwbouw van sportaccommodaties en het nieuwe Oranjehuis: in deze gevallen is de financiering hiervan niet teruggevonden in het akkoord omdat het akkoord na begroting 2026 tot stand is gekomen. De vertaling van het akkoord zal op zijn vroegst in de begroting 2027 een plek krijgen.

5.4.2 Risico's en onzekerheden

Los van de bestaande risico's die het akkoord ongemoeid laat, bevat dit akkoord een aantal keuzes die mogelijk nieuwe onzekerheden toevoegen. Een voorbeeld is het voornemen om garantstellingen actiever in te zetten (een voorwaardelijke verplichting die met deze eigen woorden wordt uitgebreid) en de besparingsaanname achter de ‘Stevige Lokale Teams’, die nog niet is bewezen. Ook bij de voetgangersbrug staat vast dat het akkoord een nieuwe voorwaarde (draagvlakonderzoek) toevoegt aan een project dat volgens de begroting al richting aanbesteding ging; of dat de aanbesteding daadwerkelijk vertraagt, is een aanname.

5.4.3 Waar dit voorzichtig toe optelt

Met die kanttekeningen blijft een globaal beeld overeind: deze coalitie combineert een verhoogd ambitieniveau (meer investeringen, nieuwe voorzieningen, een nieuw fonds, meer garantstellingen) met een aantal keuzes die onzekerheden toevoegen, in wisselende mate zeker, terwijl de eigen meerjarentabel laat zien dat de financiële marge naar het einde van de periode terugloopt tot vrijwel nihil en de aangekondigde versterking van het eigen vermogen (€ 6 miljoen) circa 30% is van de € 20 miljoen die de begroting noodzakelijk noemt.[6]

[6] Zie de conclusie bij hoofdstuk 6 voor de ontwikkelingen sinds vaststelling van deze begroting (jaarstukken 2025, kadernota 2027).

HOOFDSTUK 6

Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Rijswijk bevindt zich in een financieel kwetsbare positie. De netto schuldquote bevindt zich volgens de eigen normen van de gemeente meerdere jaren in de "gevarenzone", de solvabiliteit zakt onder de ondergrens van een neutraal financieel profiel, en de marge om tegenvallers op te vangen is smal. Dit beeld wordt niet alleen door de cijfers zelf onderbouwd, maar ook expliciet zo benoemd door de gemeente in haar eigen begroting én door de gesproken raadsleden.

Sinds het opstellen van de begroting 2026 is hier deels invulling aan gegeven: de jaarrekening 2025 laat een verbeterde solvabiliteit zien (van 20,6% naar 22,2%, boven de norm van 20%), en vanuit het coalitieakkoord en de meicirculaire is circa €6 miljoen aan aanvullende versterking van het eigen vermogen aangekondigd, ongeveer 30% van de eerder becijferde opgave van €20 miljoen. De verbetering in de jaarrekening komt echter grotendeels uit incidentele posten, en ook in de meest recente kadernota (2027) noemt de gemeente haar eigen financiële gezondheid nog altijd "kwetsbaar".

Die bewustwording gaat gepaard met een merkbare, positieve ontwikkeling in sturing en cultuur. Zowel vanuit de organisatie als vanuit de gesproken raadsleden wordt een vergelijkbare lijn geschetst: de afgelopen jaren is "orde op zaken" gebracht. Er wordt steeds meer structureel gestuurd met instrumenten als een MJOP, LTIP en IHP, in plaats van met ad-hoc voorstellen. Binnen de organisatie is enkele jaren geleden gestart met decentrale controllers, wat de kwaliteit van voorstellen merkbaar heeft verbeterd; voorstellen die niet zijn getoetst door financiën gaan tegenwoordig in principe niet meer door, waar dat voorheen vaker voorkwam. Ook het reguliere risicoproces (de risicolijst, NARIS en de Monte Carlo-berekening van de top 10 risico's) vormt een degelijke, serieus genomen basis voor sturing op hoofdlijnen, en het weerstandsvermogen wordt door de gemeente zelf als "uitstekend" gekwalificeerd.

RijswijkBuiten blijft daarbij de belangrijkste risicofactor, simpelweg vanwege de omvang: het project verklaart een substantieel deel van de ontwikkeling van de schuldquote, de solvabiliteit én het kengetal grondexploitatie. Bij ernstige tegenvallers zou dit, in de woorden van de organisatie zelf, een fors beslag leggen op de reserves van de gemeente. De informatievoorziening hierover aan de raad is op zichzelf redelijk op orde: RijswijkBuiten kent materieel twee raadsmomenten per jaar, en een nieuwe raad wordt apart bijgepraat over de achtergrond van de grondexploitatie. Toch constateert de organisatie zelf dat de raad op dit project "mager" stuurt. Dat lijkt minder een kwestie van ontbrekende informatie, en meer van de aard van het project: de sturingsruimte neemt onvermijdelijk af naarmate de gebiedsontwikkeling vordert. Tegelijk laat de geschiedenis van het project zien dat de raad wel degelijk op hoofdlijnen kán sturen, via het masterplan, het bestemmingsplan, de erfpachtmaatregel en de starterslening, vooral wanneer dat vroeg in een project gebeurt.

Wat dit onderzoek vooral laat zien, is een terugkerend patroon in de vertaling van risico's naar de bredere financiële positie. De documentstudie, de gesprekken met raadsleden en de analyse van

het coalitieakkoord wijzen daarbij, ieder vanuit hun eigen invalshoek, in dezelfde richting: risico's en financiële consequenties worden goed benoemd, maar nog niet altijd concreet vertaald naar wat ze betekenen voor de meerjarenraming, de kengetallen of het weerstandsvermogen. Bij De Schilp en de Marimbahal werd de daadwerkelijke dekking beide keren doorgeschoven naar de eerstvolgende kadernota; de raadsleden zelf signaleren dat bij losse voorstellen een investering in euro's compleet in beeld is, maar de dekking en de kengetal-consequenties niet; en in het coalitieakkoord hebben verschillende ambities, waaronder circa €46 miljoen van het aangekondigde investeringsprogramma, nog geen becijferde vertaling in de eigen meerjarentabel.

Ook de informatievoorziening aan de raad is niet altijd voorspelbaar. Er zijn duidelijke voorbeelden waarin tijdig en volledig is geïnformeerd. Tegelijk bevestigen zowel de organisatie als de raadsleden dat er geen vaste spelregels bestaan voor wanneer en hoe dit gebeurt, en dat dit sterk kan verschillen per portefeuillehouder en situatie. Dat is een herkenbare spanning tussen snel informeren en compleet informeren, waarvoor beide gesproken partijen aangeven dat een eenduidig antwoord ontbreekt.

De raad pakt zijn financiële rol, ook wanneer de uitkomst niet altijd de meest kritische is. In de bekeken dossiers stellen raadsleden vragen, wegen ambtelijke adviezen af en ondernemen pogingen om bij te sturen, bijvoorbeeld met een motie over openstaande dekking bij De Schilp, kritische vragen bij de Marimbahal, en het bewust laten voortbestaan van de keuzeoptie bij de voetgangersbrug. Dat de raad in de bekeken dossiers uiteindelijk vaker instemt dan afwijst, laat zich deels verklaren doordat andere belangen (voorzieningen, toezeggingen, kwaliteit) bewust worden meegewogen, en deels doordat de financiële consequenties op het moment van besluitvorming zelden scherp genoeg zijn becijferd om ze daadwerkelijk tegen elkaar af te kunnen wegen.

6.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen bouwen voort op de goede stappen die al zijn gezet, en zijn gericht op het verder verdiepen van een sturing die op hoofdlijnen al op orde is.

6.2.1 Aanbevelingen voor de raad

- Vraag bij raadsvoorstellen met financiële consequenties expliciet naar het effect op de meerjarenraming en de relevante kengetallen, ook wanneer dit niet standaard wordt aangeleverd, in het bijzonder bij grote projecten als RijswijkBuiten.
- Benut bij grote gebiedsontwikkelingen zoals RijswijkBuiten vooral de vroege fase om op hoofdlijnen te sturen: de sturingsruimte van de raad neemt aantoonbaar af naarmate een project vordert.

6.2.2 Aanbevelingen voor het college

- Neem in raadsvoorstellen met financiële consequenties een vast onderdeel op dat zowel het effect op de meerjarenraming en de relevante kengetallen (schuldquote, solvabiliteit) expliciet maakt, als een korte tijdlijn van eerdere besluitvorming in hetzelfde dossier.
- Stel een informatieprotocol op dat vastlegt hoe en wanneer de raad wordt geïnformeerd, zowel ad-hoc (met een gedeeld uitgangspunt voor de afweging tussen snel en compleet informeren, minder afhankelijk van de individuele portefeuillehouder) als periodiek.
- Werk de resterende opgave voor het eigen vermogen uit tot een concreet pad in de meerjarenraming.

HOOFDSTUK 7

Bijlage – Bestuurlijke reactie

uw kenmerk
uw brief van
ons kenmerk 26.141208
inlichtingen bij A.L.J. Tilli
doorkiesnummer (070) 326 18 60

Rijswijk

Concerncontrol

Huis van de stad. Generaal Spoorlaan 2
Postbus 5305, 2280 HH Rijswijk
Telefoon 14 070
stadhuis@rijswijk.nl
www.rijswijk.nl
iban BNG: NL15BNGH0285007424

Rekenkamer Rijswijk

betreft Bestuurlijke reactie Rekenkameronderzoek 'Financiële risico's'

datum 22 september 2026
bijlage(n)

VERZONDEN 22 SEP. 2026

Beste Rekenkamer,

Wij hebben kennisgenomen van het conceptrapport van de Rekenkamer over de financiële risico's in Rijswijk. Het college constateert dat het rapport de financiële uitgangspositie van de gemeente, de wijze waarop binnen de organisatie met risico's wordt omgegaan, de informatievoorziening aan de raad en de doorwerking van risico's in beleidskeuzes en het coalitieakkoord in beeld brengt.

Het rapport bevestigt dat Rijswijk zich in een financieel kwetsbare positie bevindt, met een relatief hoge schuldquote, een relatief lage solvabiliteit en een beperkte begrotingsruimte om tegenvallers op te vangen. Tegelijkertijd is er sprake van ontwikkelingen die de financiële positie gedeeltelijk verbeteren. In de jaarstukken 2025 is de solvabiliteit toegenomen en is het eigen vermogen versterkt. Daarnaast zijn in het coalitieakkoord, de kadernota 2027 en de verwerking van de meicirculaire maatregelen opgenomen die zijn gericht op verdere verbetering van de financiële positie.

Wij herkennen eveneens dat RijswijkBuiten een belangrijke factor is in het financiële risicoprofiel van de gemeente. De omvang en doorwerking van dit project maken dat het niet alleen van invloed is op de grondexploitatie, maar ook op de schuldquote, solvabiliteit en de weerstandsratio. Wij onderschrijven dat tijdige kaderstelling en goede informatievoorziening bij dit soort grote projecten van groot belang zijn.

Hieronder gaan wij apart in op de conclusies en aanbevelingen:

Neem in raadsvoorstellen met financiële consequenties een vast onderdeel op dat zowel het effect op de meerjarenraming en de relevante kengetallen (schuldquote, solvabiliteit) expliciet maakt, als een korte tijdlijn van eerdere besluitvorming in hetzelfde dossier.

Wij onderschrijven het belang van heldere financiële informatievoorziening en plaatsen de kanttekening dat niet in elk afzonderlijk raadsvoorstel een volledige doorrekening van effecten op de meerjarenbegroting, kengetallen en risico's noodzakelijk en doelmatig is. Wij achten het van belang dat dergelijke informatie in samenhang en op het juiste moment wordt gepresenteerd binnen de bestaande P&C-cyclus, zodat er een integrale afweging kan plaatsvinden. In de programmabegroting, kadernota en het jaarverslag wordt deze samenhang reeds structureel geborgd. Waar voorstellen een substantieel financieel effect of een bijzonder risico kennen nemen wij een uitgebreide financiële toelichting op.

Wij omarmen de aanbeveling.om bij grote en langdurige dossiers een korte tijdlijn van eerdere besluitvorming op te nemen. Dit draagt bij aan dossierinzicht en versterkt het begrip van de context waarin nieuwe voorstellen worden gedaan.

Stel een informatieprotocol op dat vastlegt hoe en wanneer de raad wordt geïnformeerd, zowel ad-hoc (met een gedeeld uitgangspunt voor de afweging tussen snel en compleet informeren, minder afhankelijk van de individuele portefeuillehouder) als periodiek.

Duidelijke uitgangspunten voor de informatievoorziening aan de raad zijn vanzelfsprekende belangrijk. Tegelijkertijd vraagt de diversiteit aan onderwerpen en situaties om maatwerk: in de ene situatie kan een individuele wethouder de raad tijdig mondeling informeren, terwijl in een andere situatie juist een schriftelijke mededeling of een andere vorm van informatievoorziening passender is. Wij vernemen graag van de raad hoe wij hier het beste invulling aan kunnen geven en welke afspraken daarbij behulpzaam kunnen zijn.

Werk de resterende opgave voor het eigen vermogen uit tot een concreet pad in de meerjarenraming.

Wij onderschrijven het belang van de aanbeveling om de resterende opgave voor de versterking van het eigen vermogen verder uit te werken. In de kadernota en programmabegroting is reeds ingegaan op de ontwikkeling van de financiële kengetallen en de versterking van het eigen vermogen. Daarbij wordt steeds bezien welke ruimte aanwezig is om hieraan invulling te geven.

Tegelijkertijd geldt dat deze uitwerking regelmatig bijstelling vraagt. Onzekerheden in o.a. de bekostiging door het Rijk, de aanhoudende druk op de budgetten binnen het sociaal domein en de ontwikkelingen binnen de grondexploitaties maken dat de financiële opgave en de beschikbare ruimte niet in alle jaren gelijk zijn. Het college acht het daarom van belang om de ontwikkeling van het eigen vermogen telkens opnieuw te bezien binnen de actuele financiële context en in samenhang met de overige opgaven en risico's.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,

de secretaris,

P.M. Schuit

de burgemeester,

H. Sahin

Berenschot

WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl