RAPPORTAGE



Gemeente Voorschoten Bestuurskrachtonderzoek

Eindrapport

PARTNERS+PRÖPPER

VOORWOORD

Beste lezer,

De wensen rondom het bestuurskrachtonderzoek waren vooraf helder geformuleerd. De gemeente Voorschoten heeft behoefte aan een concreet onderzoek dat specifiek ingaat op de lokale situatie. Het moet handvatten bieden om acties uit te voeren ter verbetering van ontwikkelpunten die uit het onderzoek naar voren komen.

Er is verder geen behoefte aan een sfeerimpressie hoe Voorschoten eruit ziet of begrotingsanalyses. Dat doen we dan ook niet in het voorliggende rapport.

Met de voorliggende rapportage geven we gehoor aan deze wensen:

- Met veelzeggende voorbeelden maken we het concreet en het begrip 'Bestuurskracht' ook levend. De voorbeelden komen uit de praktijk van Voorschoten.
- We bieden overzicht over verklarende factoren die maken dat er voor sommige opgaven sprake is van een hoge bestuurskracht en voor andere opgaven nog sprake is van een lage bestuurskracht.
- We doen aanbevelingen over hoe de verklarende factoren te vertalen naar een ontwikkelagenda met acties voor verdere versterking van de bestuurskracht.

De rapportage is opgesteld door onderzoekers van Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA, en Hilda Sietsema.

Noordwijk, 3 oktober 2024

LEESWIJZER

Dit rapport bestaat uit vier delen

Deel 1 Introductie

In dit deel beschrijven we met welke bril we naar de bestuurskracht van de gemeente Voorschoten kijken en hoe dat is gedaan.

Deel 2 Zicht op bestuurskracht

Dit deel is voor de lezer die de hoofdlijnen tot zich wil nemen. In dit deel worden twee centrale vragen beantwoord:

- In hoeverre is de gemeente Voorschoten in staat om de wettelijke taken en beleidsambities uit te voeren?
- Hoe sluit dit aan op verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties?

Deel 3 De ontwikkelagenda

Dit deel bevat aanbevelingen om te komen tot een samenhangende ontwikkelagenda voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Hiermee wordt de laatste centrale vraag op procesniveau beantwoord:

- Wat kan het gemeentebestuur doen om ook over 10 jaar een bestuurskrachtige gemeente te zijn?

Deel 4 Verdieping op veelzeggende voorbeelden

Dit deel bevat praktijkvoorbeelden die veelzeggend zijn voor de huidige bestuurskracht van de gemeente Voorschoten en verklarende factoren voor voldoende bestuurskracht of een tekort aan bestuurskracht. Deze voorbeelden zijn het waard om met elkaar in een goed gesprek te doorgronden. Zij bieden relevante invalshoeken om naar de bestuurskracht van de gemeente te kijken.

Bijlage 1 Respondenten

Bijlage 2 Schriftelijke bronnen

Wat is bestuurskracht en hoe meet je dat?

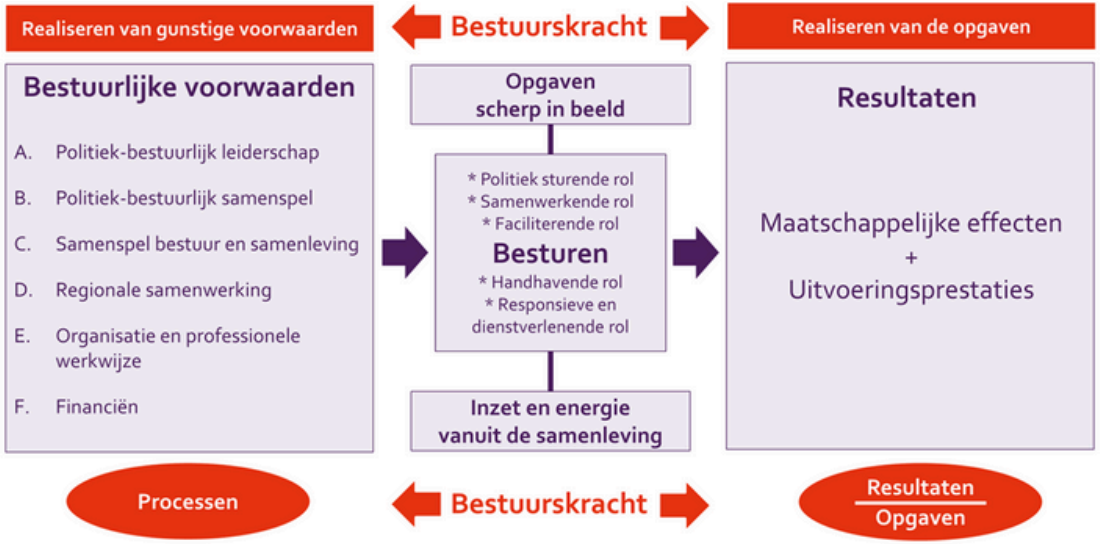
Bestuurskracht is het vermogen van het gemeentebestuur - of van de gemeenschap als geheel - om de zelf gestelde en opgelegde opgaven te realiseren en in de bestuurlijke en maatschappelijke context de juiste verbindingen aan te gaan.

Bestuurskracht valt af te meten aan:

- De feitelijke **resultaten** die het gemeentebestuur realiseert in termen van uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten van beleid en dienstverlening.
- De **bestuurlijke voorwaarden** - als middel om deze resultaten te bereiken.

Zicht op beide zaken is nodig voor een goede inschatting van de bestuurskracht.

Bestuurskrachtmodel



De opgaven staan centraal

De maatschappelijke opgaven zijn richtinggevend voor de bestuurskracht die de gemeente nodig heeft. Het gaat daarbij om zelf gestelde opgaven en extern opgelegde opgaven. Zelf gestelde opgaven treffen we doorgaans aan in het collegeprogramma of -akkoord en de programmabegroting. Extern opgelegde opgaven zijn wettelijke taken die naar de gemeenten zijn gedecentraliseerd.

Resultaten zijn maatgevend

Opgaven en ambities zijn mooi. Het gaat uiteindelijk om het resultaat voor de lokale samenleving van Voorschoten. In welke mate weet het gemeentebestuur de maatschappelijke opgaven te realiseren, in termen van uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten?

Bestuurlijke voorwaarden stimuleren of beperken de bestuurskracht

Sturen is één, maar de kwaliteit van de motor bepaalt met welke kracht, snelheid en comfort de gemeente resultaten kan bereiken. Hiertoe worden zes bestuurlijke voorwaarden tegen het licht gehouden, zie afbeelding A t/m F. Bestuurlijke voorwaarden zijn als het ware een 'schatter' voor de resultaten.

In het voorliggende onderzoek laten we de voorwaarde F (Financiën) buiten beschouwing. Zoals eerder aangegeven in het voorwoord heeft de gemeente daar al zelf zicht op en er is daarom geen behoefte aan verdere begrotingsanalyses.

Kernpunten aanpak

- Bestuurskracht is niet alleen van de gemeente, **de samenleving levert ook een bijdrage aan de kracht** en het is zaak deze te benutten. Ook de participatie en initiatieven van inwoners, bedrijven en instellingen werken wezenlijk door op de bestuurskracht en maken onderdeel uit van het onderzoek.
- Bestuurskracht staat of valt met **goede samenwerking** - goede samenwerking met maatschappelijke partijen en mede-overheden. Regionale ontwikkelingen en de positie van de gemeente Voorschoten die de gemeente daarbij inneemt maakt dan ook onderdeel uit van het onderzoek.
- Bestuurskrachtonderzoek moet **concrete aangrijpingspunten** bieden voor ontwikkeling. Om dat concreet te maken verdiepen we op een aantal veelzeggende praktijkvoorbeelden, in plaats van enkel een algemeen beeld te schetsen. We betrekken daarbij bestuurlijke- en ambtelijke sleutelpersonen alsmede externe sleutelpersonen/-organisaties zoals bestuurlijke samenwerkingspartners, maatschappelijke instellingen, inwoners en bedrijven.
- De opgaven voor gemeenten worden alsmaar groter en complexer. Een eenmaal uitgevoerd bestuurskracht is dan ook na enige tijd al weer snel achterhaald. Daarom biedt dit onderzoek een aanpak voor het maken van een samenhangende en flexibele **ontwikkelagenda.** Samenhangend in die zin dat de ontwikkelagenda bestaat uit acties waarbij zowel de raad, college en ambtelijke organisatie een aandeel hebben. Flexibel in die zin dat de ontwikkelagenda kan worden aangepast aan nieuwe omstandigheden die zich in de toekomst zullen voordoen.

Fase 1 Brede oriëntatie en selectie van twee dossiers	Fase 2 Verdieping op drie dossiers ▪ Verklarende factoren voor hoge en lage bestuurskracht ▪ Verzwarende factoren toekomstige ontwikkelingen	Fase 3 Zicht op de bestuurskracht ▪ Rapport van bevindingen	Fase 4 Perspectief op de ontwikkelagenda
▪ Bestudering stukken ▪ Zelfevaluatie ▪ Groepsgesprekken raad, college en ambtelijke organisatie ▪ Selectie dossiers	▪ Bestudering stukken Interviews: ▪ Georganiseerde inwoners- en belangengroepen en dragende maatschappelijke organisaties en/of bedrijven ▪ Bestuurlijke partners ▪ Groeps- en individuele gespreken college en ambtelijke organisatie	Toegankelijk rapport uit vier delen: Deel 1: introductie Deel 2: zicht op bestuurskracht Deel 3: de ontwikkelagenda Deel 4: veelzeggende voorbeelden	Groepsgesprekken: ▪ Uitgangspunten voor de ontwikkelagenda

Vooraf: een gemeente in ontwikkeling

In dit deel geven we een beeld van de bestuurskracht van de gemeente Voorschoten. Dat doen we dit keer niet op een klassieke wijze. Dat betekent dat we geen globaal algeheel oordeel geven of op dit moment de gemeente Voorschoten wel of niet voldoende bestuurskrachtig is. Zo'n korte conclusie geeft over het algemeen de indruk houvast te hebben. In het licht van het ontwikkelstadium waarin Voorschoten zich momenteel bevindt vinden wij dat echter volstrekt onverantwoordelijk.

Hiermee sluiten we aan op de lokale situatie en wel om drie redenen:

- Een momentopname doet in onze ogen geen recht aan de fase waarin de gemeente zich momenteel bevindt en de inspanning die het gemeentebestuur en ambtelijke organisatie momenteel doen. De gemeente Voorschoten heeft recent een ambtelijke ontvlechting achter de rug en is bezig de ambtelijke organisatie te stabiliseren en verder door te ontwikkelen.

- Tegelijkertijd probeert het college een aantal langslepende dossiers voortvarend van de kant te trekken, daarbij werkende met een ambtelijke organisatie in ontwikkeling. Het is volstrekt helder dat het enige tijd vraagt om daadwerkelijke resultaten te boeken, in termen van feitelijke realisatie van maatschappelijke opgaven en uitvoeringsprestaties. Constateren dat de realisatie van beleidsambities op een aantal belangrijke dossiers nog uitblijft is daarmee een open deur. Dat voegt verder niets toe en helpt de gemeente niet verder in de ontwikkeling van bestuurskracht.

- Als laatste zou zo'n constatering het lopende traject van organisatie- en personeelsontwikkeling onnodig voor de voeten lopen. Het college en de ambtelijke organisatie werken momenteel hard aan de bestuurskracht van de gemeente. Het is in dit stadium nodig om energie toe te voegen in plaats van onnodig open deuren in te trappen. Het is nodig om het verhaal achter bestuurskracht voor het voetlicht te brengen. Dit met een kritische blik van een buitenstaander maar vooral in samenwerking en op een interactieve wijze met een concrete vertaling naar de lopende ontwikkelagenda om juist meer brandstof toe te voegen. De kans op een positieve doorwerking van het bestuurskrachtonderzoek zal daarmee ons inziens worden vergroot.

Wat doen we dan wel?

In dit deel 2 van het rapport presenteren we:

- De volledige bandbreedte van bestuurskracht. Met betrekking tot sommige opgaven en taken laat Voorschoten een grote bestuurskracht zien, voor andere opgaven en taken is de bestuurskracht nog niet op voldoende niveau.
- De verklaringen voor een hoge en lage bestuurskracht. Deze komen voort uit een verdieping op drie opgaven die veelzeggend zijn. Deze zijn illustratief voor de werkwijze van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie. Van deze drie opgaven valt veel te leren. De drie opgaven zijn: Opvang Oekraïnse ontheemden, Realisatie multifunctioneel cultuurcentrum en de Woningbouwopgave. Een verdiepend beeld op deze opgaven vindt u in deel 4 van dit rapport.
- Een samenvattend beeld van hoe lokale en regionale samenwerkingspartners de gemeente Voorschoten als samenwerkingsspeler ervaren.

Vertaling van leerpunten naar een ontwikkelagenda.

Uit het bovenstaande volgen leerpunten voor het gemeentebestuur (raad en college) én de ambtelijke organisatie. Het is zaak de leerpunten te vertalen naar een integrale ontwikkelagenda met actiepunten. Integraal wil zeggen dat de ontwikkelpunten voor het gemeentebestuur samenhangen met die van de ambtelijke organisatie. Het gaat dus om een gezamenlijke inspanning teneinde de werkwijze van het gemeentebestuur die van de de ambtelijke organisatie te versterken en vice versa.

In deel 3 van dit rapport doen we aanbevelingen hoe zo'n samenhangende ontwikkelagenda tot stand te brengen en daarbij aan te sluiten op het reeds lopende traject van organisatie- en personeelsontwikkeling binnen de ambtelijke organisatie.

Algemeen beeld: in hoeverre is de gemeente in staat om de beleidsambities en wettelijke taken uit te voeren?

Het onderstaande overzicht geeft weer in welke mate verschillende beleidsambities en taken (de opgaven) worden gerealiseerd. Het overzicht is het samenvattende resultaat van interactieve groepsgesprekken met een afvaardiging van de raad, het college en afvaardiging van de ambtelijke organisatie (begeleide zelfevaluatie). Het overzicht laat zien dat er sprake is van een grote bandbreedte in de mate van realisatie.

Bandbreedte realisatie van opgaven

Pijlers Coalitieakkoord	Opgaven: beleidsambities en wettelijke taken
 **Pijler 1 Voorschoten een heerlijk woondorp** De kwaliteit van de woon- en leefomgeving is in het algemeen hoog en er zijn goede voorzieningen.	**Veiligheid** • Openbare orde, veiligheid en crisisbeheersing • Aanpak ondermijning en criminaliteit loopt nog achter (bijdrage in regionaal verband).
 **Pijler 3 Voorschoten is duurzaam en toekomstbestendig** Energietransitie (gebruik en opwek) en warmtetransitie: er is visie en beleid en er zijn plannen voor uitvoering, maar nog niet omgezet in benodigde realisatiekracht. Klimaatmaatadaptatie: via werk met werk maken worden klimaatadaptieve maatregelen genomen.	**Openbare Ruimte** • Schoon, heel en veilig • Groen • Kwaliteit openbare ruimte staat wel onder druk **Sociaal Domein** • Participatie (W&I) • Opvang Oekraïense ontheemden **Volksgezondheid en Milieu** • Programma's gezondheid **Dienstverlening** • Frontoffice, KCC en burgerzaken op orde.
	**Verkeer en Vervoer** • Twee stations • Voldoende parkeer-gelegenheid • Netwerk lijnbussen kan beter. • Doorstroming spits matig. **Sociaal Domein** • WMO • Toegang 1ste lijns voorzieningen • Maatwerk WMO staat onder druk door kostenontwikkeling **Volksgezondheid en Milieu** • Doelen restafval nog niet gerealiseerd
 **Pijler 2 Voorschoten heeft betaalbare woningen voor verschillende doelgroepen** Er zijn te weinig huur- en koopwoningen in de goedkopere segmenten voor starters en senioren. Op het gebied van levensloopbestendig bouwen om doorstroom te realiseren schiet het aanbod tekort. Voor de woningbouw-sector geldt: te weinig handjes voor de grote opgaven die er liggen.	**Voorzieningen** • Sportactivering • Sportaccommodaties • Verenigingsleven ervaart problemen **Sociaal Domein** • Maatwerk Jeugdzorg staat onder druk door kostenontwikkeling. Zie evaluatie Voorschoten voor elkaar • Beschermd wonen **Volksgezondheid en Milieu** • Rioolvervanging • Begraafplaatsen **Economie** • Bedrijfsinfrastructuur bedrijventerreinen • Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen • Economische promotie • MKB concurrentie buurgemeenten
	**Onderwijs** • Huisvesting basisschool **Sociaal Domein** • Minimabeleid, zie rekenkameronderzoek **Voorzieningen** Belangrijke dossiers komen niet tot ontwikkeling. • Multicultureel centrum • Zwembad. **Dienstverlening** • Opvolging van vragen door backoffice duurt lang.

Algemeen beeld: wat zijn belangrijke verklaringen voor een hoge bestuurskracht?

Uit de verdiepende bestudering van de drie veelzeggende voorbeelden (zie deel 4), en gesprekken die dat deels overstijgen, destilleren we kernpunten: dit zijn punten die de gemeente moet behouden en verder kan benutten in alle andere opgaven waar de gemeente voor staat.

Wanneer gaat het goed?
Bestuurlijke voorwaarden binnen Voorschoten die een positieve doorwerking hebben op de realisatie van opgaven.

Politiek bestuurlijk leiderschap	• Het gemeentebestuur (raad en college) treedt als eenheid naar buiten conform gemaakte politiek-bestuurlijke keuzes. • Er is een vastgestelde visie voor de opgave die voorligt met ambities en evalueerbare doelen en samenhang met andere opgaven. Deze visie werkt in de praktijk ook door als ijkpunt voor uitvoeringsplannen en afspraken. • Actief en daadkrachtig gemeentebestuur: doen wat nodig is. • Het gemeentebestuur geeft de ambtelijke organisatie ruimte voor creatieve oplossingen en geeft vertrouwen.	Regionale samenwerking	• Voorschoten heeft een open en constructieve houding. • Voorschoten biedt een gedreven team dat toegankelijk is. • Voorschoten komt afspraken na.
Politiek bestuurlijk samenspel	• Raad en college werken vanuit een duidelijke rol- en taakverdeling samen. Zij brengen elkaar in stelling in dienst van het gezamenlijk resultaat: het realiseren van maatschappelijke opgaven. • De bestuurscultuur is goed: constructief kritische houding met goede omgangsvormen.	Organisatie en werkwijze	• In staat om snel een multifunctioneel team te formeren waarmee het mogelijk is om complexe vraagstukken in samenhang te bezien en creatieve alternatieven te bieden. • De ambtelijke leiding is in staat om op een positieve wijze mensen uit hun comfortzone te trekken met oog op het benutten van nog onbenutte competenties. • In staat om structuur en overzicht aan te brengen in een veelheid van informatie om de opgave te kunnen overzien. • Verantwoordelijkheden laag in de organisatie en voldoende ruimte om snel en op maat in te spelen op situaties. • Kritisch tegenwicht kunnen bieden en 'nee' kunnen zeggen. Zo is duidelijk gemaakt dat de ambtelijke organisatie het huidige volume aan investeringen niet weg kan zetten en er dus prioriteiten moeten worden gesteld.
Samenspel met de lokale samenleving	• Inwoners, bedrijven en organisaties weten het gemeentebestuur gemakkelijk te vinden: er zijn korte lijnen. • Het gemeentebestuur beschikt over een groot en toegankelijk netwerk. • Het gemeentebestuur benut de bijdragen van inwoners, bedrijven en organisaties. • Inwoners, bedrijven en organisaties tonen grote betrokkenheid om deel te nemen en bij te dragen aan maatschappelijke opgaven: sterke 'community'.		

Algemeen beeld: wat zijn belangrijke verklaringen voor een lage bestuurskracht?

Uit de verdiepende bestudering van de drie veelzeggende voorbeelden (zie deel 4), en gesprekken die dat deels overstijgen, destilleren we kernpunten: dit zijn punten die de gemeente moet verbeteren om de bestuurskracht verder te versterken en daarmee de opgaven te realiseren waar de gemeente voor staat.

Wanneer gaat het minder goed?
Bestuurlijke voorwaarden binnen Voorschoten die een negatieve doorwerking hebben op de realisatie van opgaven.

Politiek bestuurlijk leiderschap

- Lastige maar noodzakelijke keuzes worden vooruitgeschoven. De raad kan moeilijk omgaan met onzekerheden. Er is behoefte aan een grote mate van detaillering.
- Beschikbare financiële middelen vormen de boventoon bij prioriteitstelling en politieke keuzes. Onvoldoende prioriteitstelling op basis van te verwachten realiseerbaar maatschappelijk rendement.
- Dit betekent ook een hanteerbaar aantal onderwerpen goed oppakken in plaats van een veelheid van onderwerpen half oppakken.
- Inzetten op één enkel (risicovol) scenario, in plaats van meerdere scenario's tegelijkertijd om risico's te beheersen.

Regionale samenwerking

Hier putten we niet enkel uit de veelzeggende voorbeelden maar ook uit gesprekken met bestuurlijke partners:

- Voorschoten is niet voldoende staat de benodigde ambtelijke kwaliteit en capaciteit beschikbaar te stellen.
- Hierdoor geeft Voorschoten het teveel in handen van anderen en verliest grip. Uit handen geven hoeft niet perse een probleem te zijn mits Voorschoten overzicht houdt en voldoende kennis heeft. Doordat dit ontbreekt ontstaat soms een krampachtige houding.
- Voorschoten is behoudend en minder vernieuwend in besturings- en organisatieconcepten.
- Het strategisch samenwerkingsspel wordt op een te laag ‘game level’ gespeeld. Er wordt onvoldoende met open kaart het spel van ‘nemen en geven’ gespeeld.

Politiek bestuurlijk samenspel

- Het samenspel tussen raad en college is nog onvoldoende gericht op het zichtbaar maken en het op het kleed krijgen van beoogde en gerealiseerde (integrale) maatschappelijke effecten van keuzes. Hiermee zakt de raad door naar het niveau van uitvoeringsprestaties, details en komen wezenlijke politieke (keuze)vraagstukken onvoldoende in beeld.

Samenspel met de lokale samenleving

- De gemeente geeft de regievoering uit handen waardoor grip verloren gaat.
- Dragende speler worden nog onvoldoende in positie gebracht om met draagvlak van anderen de benodigde realisatiekracht te kunnen leveren.
- Er is bij lokale partners geen gedeeld beeld over de benodigde rol van de gemeente: de politiek sturende rol, samenwerkende rol, faciliterende rol, handhavende rol en responsieve en dienstverlenende rol.
- Veel personele wisselingen en inhuur belemmeren de opbouw van duurzame relaties en efficiënte kennisuitwisseling. Daarnaast is het schakelen met verschillende contactpersonen. Door verkokering heeft niemand een samenhangend totaalbeeld.

Organisatie en werkwijze

- Nog onvoldoende capaciteit en kwaliteit voor professionele regievoering op samenwerking.
- Veel personele wisselingen en inhuur helpt daar niet bij en belemmert het opbouwen en onderhouden van duurzame relaties.
- Onvoldoende kwaliteit om gezaghebbend te onderhandelen met lokale partners.
- Nog onvoldoende een samenhangende (integrale) werkwijze. De aanhaking van het sociaal domein verdient daarbij bijzondere aandacht. Dat wordt steevast genoemd in gesprekken rondom de geselecteerde opgaven: multifunctioneel cultuurcentrum en opvang Oekraïners.
- Er is het besef dat de proces- en inhoudelijke kwaliteit van beleidsverkenningen, -ontwikkeling en planvorming omhoog moet. Er is echter nog geen gedeeld beeld over welke kwaliteitscriteria daaraan moeten worden gesteld.

Hoe sluit dit aan op verwachtingen van inwoners, ondernemers, maatschappelijke en bestuurlijke partners?

Beeld van lokale partners

Het beeld over de bestuurskracht, zoals hiervoor geschetst, is mede ontleend uit gesprekken met lokale partners. Er is gesproken met georganiseerde vrijwilligers, maatschappelijke partners en ondernemers rondom de drie veelzeggende opgaven die nader zijn verdiept. De gekozen gesprekspartners zijn dus vooral ingegeven door de geselecteerde opgaven.

Als we daar de breinaald doorheen halen dan gaat het om de volgende drie kernpunten die lokale partners benoemen:

- De gemeente zou een meer regisserende en verbindende rol moeten spelen en daartoe voldoende continuïteit moeten bieden als het gaat om ambtelijke capaciteit en kwaliteit. Daarbij opgemerkt dat er niet altijd een gedeeld beeld is over het type regievoering dat passend is en over de gewenste rol van de gemeente.
- Er is behoefte aan meer maatwerk waarin beleid en regels meer in samenhang op maat kunnen worden gesneden vanuit een integrale blik op een vraagstuk. Ontkokering van de ambtelijke organisatie is daartoe nodig om niet eindeloos te winkelen langs allerlei ambtelijk medewerkers.
- Lokale partners hebben behoefte aan meer continuïteit in de relatie met de gemeente. Teveel personele wisselingen en inhuur staat het opbouwen van duurzame relaties en efficiënte informatiedeling in de weg.

Beeld van bestuurlijke partners

Het beeld zoals geschetst op de vorige bladzijden, als het gaat om de voorwaarde ‘ regionale samenwerking', is ontleend uit gesprekken met bestuurlijke partners. Daarnaast hebben bestuurlijke partners een min of meer gedeeld beeld over de positie van Voorschoten in de regio:

- Er is veel respect voor het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie van Voorschoten. Partners zien een duidelijke verandering: een meer daadkrachtige en open houding van het gemeentebestuur en een ambtelijke organisatie dat na een intensieve ontvlechting in ontwikkeling is. Dat vraagt tijd en dat verdient Voorschoten ook, en het werpt al vruchten af.
- Er zijn wel zorgen of dit op langere termijn ook soelaas biedt. Zij geven aan dat - net zoals dat in andere gemeenten het geval is - de opgaven en taken alleen maar complexer en zwaarder zullen worden, in plaats van lichter. Ook zullen onderlinge afhankelijkheden tussen gemeenten eerder toenemen dan afnemen. Tegelijkertijd worden in de nabije toekomst de financiële middelen schaarser. Kleine- tot middelgrote gemeenten zullen de grootste moeite hebben om de opgaven te realiseren en het voorzieningenniveau op peil te houden. Om dat op peil te houden is het nodig moeilijke politieke keuzes te maken en prioriteiten te stellen.
- Dat alles maakt dat verdergaande krachtenbundeling via een bestuurlijke fusie in de Leidse Regio nodig zal zijn. Dit niet alleen vanuit het oogpunt van het versterken van de bestuurskracht van gemeenten maar ook voor de regio als geheel om een sterke positie te verwerven in de Metropool Rotterdam-Den Haag.

In het verleden is dat laatste meermaals geprobeerd en om allerlei redenen mislukt. De pogingen hiertoe werden ‘top-down’ ingezet. Het is het waard om dit nu eens ‘bottom-up’ te verkennen. Dit door hiertoe een open en eerlijk gesprek aan te gaan met de lokale samenleving. Hoe ziet de lokale samenleving dit, welke keuzes en prioriteiten moeten gesteld worden vanuit een zelfstandige positie, wat maakt dan het verschil met een bestuurlijke fusie? Welke belangen en behoeften zullen in het geval van een bestuurlijke fusie hoe dan ook gewaarborgd moeten zijn?

Samenvattend wordt de huidige ontwikkeling van Voorschoten gezien als een (tussen)stap. Deze stap moet hoe dan ook worden genomen, los van welk toekomstscenario dan ook. Tegelijkertijd is het advies aan Voorschoten om verkenningen (bottom-up met de samenleving, en tegelijkertijd met een of twee bestuurlijke partners, niet op voorhand uit te sluiten en dit serieus met elkaar te bespreken.

Wat kan het gemeentebestuur doen om ook over 10 jaar een bestuurskrachtige gemeente te zijn?

Aanbeveling 1: werk als raad, college en ambtelijke organisatie aan een gezamenlijke ontwikkelagenda.

Uit het bestuurskrachtonderzoek komen leer- en ontwikkelpunten voort voor het gemeentebestuur én de ambtelijke organisatie. Het is zaak de leerpunten te vertalen naar een integrale ontwikkelagenda met actiepunten. Integraal wil zeggen dat de ontwikkelpunten voor het gemeentebestuur samenhangen met die van de ambtelijke organisatie. Het gaat dus om een gezamenlijke inspanning met als doel de werkwijze van het gemeentebestuur de werkwijze van de de ambtelijke organisatie te laten versterken en vice versa.

Wij bevelen aan om hiertoe in het eerste kwartaal van het volgende jaar een of twee werkateliers in te richten waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan een ontwikkelagenda, en daarmee de lopende ontwikkelagenda van de ambtelijke organisatie te verrijken (organisatie- en personeelsontwikkeling). Er zijn twee redenen om de werkateliers in het eerste kwartaal van het volgende jaar te organiseren:

- Ten eerste is er dan voldoende tijd om de bevindingen uit dit bestuurskrachtonderzoek te laten bezinken en met elkaar over te spreken, dat heeft even tijd nodig.
- Ten tweede is de lopende reorganisatie (structuurwijziging) van de ambtelijke organisatie dan afgerond en ontstaat er ruimte om vanuit de nieuwe structuur verder door te ontwikkelen met accent op werkwijzen en competenties.

In opmaat naar de te organiseren werkateliers is gesproken met een afvaardiging van de raad, het college en de leiding van de ambtelijke organisatie. Uit deze gesprekken vloeien een aantal uitgangspunten voort voor de werkateliers. We vatten deze op de volgende bladzijde kort samen in de tweede aanbeveling.

Wat kan het gemeentebestuur doen om ook over 10 jaar een bestuurskrachtige gemeente te zijn?

Aanbeveling 2: hanteer de onderstaande uitgangspunten voor de werkateliers.

Gezamenlijk opdrachtgeverschap en regievoering

Draag zorg voor gezamenlijk opdrachtgeverschap vanuit de raad, college en ambtelijke organisatie. Voor dit bestuurskrachtonderzoek is dat vormgegeven door de driehoek burgemeester, griffier en gemeentesecretaris. Dat heeft uitstekend gewerkt omdat daarmee de samenhang tussen ontwikkelingen in de raad, het college en de ambtelijke organisatie goed werd bewaakt.

Inhoud: maatschappelijke opgaven als richtpunt

Richt op **concrete maatschappelijke opgaven** die om een integrale aanpak vragen en daarmee om een inspanning vanuit verschillende beleidsterreinen, de lokale samenleving en/of bestuurlijke partners:

- Ontwikkeling centrum fase 1 t/m fase 4. Is een integrale gebiedsopgave en opgenomen in de investeringsplanning van de gemeente.
- Jeugdzorg of WMO: complexe integrale opgaven mede met oog op optimaliseren van maatschappelijke rendement versus kosten.

Hiermee wordt direct ‘werk met werk’ gemaakt. Steek daarna door naar cruciale voorwaarden die nodig zijn om deze opgaven waar te maken. Het gaat in ieder geval om de volgende voorwaarden:

- Voorwaarden die om een **gezamenlijke** inspanning vragen van de raad, het college en ambtelijke organisatie voor versterking van de bestuurskracht: sturen op maatschappelijke opgaven, regievoering op lokale en regionale samenwerking en integraal werken.
- Die een **individuele** inspanning vragen van de raad, of het college of de ambtelijke organisatie. Zonder nog volledig te willen zijn denk aan: sturing op relevante politieke keuzevraagstukken en prioritering (raad en college), professionalisering regievoering (college en ambtelijke organisatie), effectief werken met multidisciplinaire teams en terugdringen inhuur op cruciale posities voor duurzame relatie- en netwerkopbouw (ambtelijke organisatie).

Sluit daarbij ook aan op lopende ontwikkelingen zoals het lopende traject van organisatie- en personeelsontwikkeling en (raads)instrumenten zoals het werken met startnotities en een lange termijn agenda.

Teamgeest en aan de slag: samen bouwen en ontwikkelen

- Organiseer een gezamenlijk werkatelier waaraan zowel een afvaardiging van de raad, het college als een afvaardiging van de ambtelijke organisatie deelnemen.
- Zorg dat het team goed is voorbereid op het werkatelier. Een belangrijke voorwaarde is dat zowel raad, het college als het nieuwe MT van de ambtelijke organisatie goed op vlieghoogte is ter voorbereiding op de werkateliers.
- Werk vanuit vertrouwen in elkaars vakmanschap.
- Zorg voor een informele setting.
- Houdt de rollen tussen raad, college en ambtelijke organisatie zuiver, maar wel met interactie. Reflecteer op de eigen rol en vraag aan de ander wat hij/zij nodig heeft van jou om zijn rol adequaat in te kunnen vullen.

Selectie van veelzeggende voorbeelden

In dit deel presenteren we een aantal voorbeelden uit de praktijk van de gemeente Voorschoten die illustratief zijn voor een hoge of lage bestuurskracht. Door te werken met voorbeelden uit de praktijk is het bestuurskrachtonderzoek ook concreet en blijft niet hangen in abstracties. Deze voorbeelden zijn illustratief voor de werkwijze van de het bestuur en de organisatie van de gemeente. Dat betekent dat de werkwijze niet uniek is voor het desbetreffende voorbeeld maar in hoge mate ook veelzeggend is voor de werkwijze van de gemeente in het algemeen.

Voor de selectie van veelzeggende voorbeelden is een dossier gekozen dat als zeer succesvol wordt gezien, en die daarmee een indicatie geeft van de bovengrens van de bestuurskracht van gemeente Voorschoten, en twee dossiers die als het minst succesvol wordt aangemerkt en een indruk geeft van de ondergrens van bestuurskracht. Daarbij merken we op dat rondom deze laatste twee dossiers het gemeentebestuur en ambtelijke organisatie wel een behoorlijke verbeterslag aan het maken is.

De volgende dossiers zijn in afstemming met de stuurgroep geselecteerd:

1 Een urgente (crisis)situatie zoals de **opvang van Oekraïense ontheemden** (bovengrens bestuurskracht).
2 Opgaven rondom voorzieningen in relatie tot maatschappelijk vastgoed: **ontwikkeling en bouw cultureel centrum** (ondergrens bestuurskracht).
3 **Wonen**: de opgaven voor wonen zijn enorm en complex. De woonproblematiek is fors en actueel en er moet tegelijkertijd ook worden ingespeeld op langere termijn doelen zoals 'Voorschoten duurzaam en klimaatbestendig' (ondergrens bestuurskracht).

Verdieping van veelzeggende opgaven

Opvang Oekrainse ontheemden

Wat is gerealiseerd?

Voorschoten heeft snel weten te handelen en heeft een creatieve en unieke oplossing gevonden door een deel van het gemeentehuis ter beschikking te stellen voor de opvang van mensen, en een kleinere groep op te vangen bij de zusters van Huize Bijdorp.

Verder zijn mensen ook begeleid om hun weg te vinden in Voorschoten en er is taalles verzorgd voor de kinderen.

Wat moet nog worden gerealiseerd?

De gemeente Voorschoten heeft nog een taakstelling om per 1 januari 2025 in totaal 141 ontheemden op te vangen. Het plan was om hiertoe een schoolgebouw te renoveren en om te bouwen tot opvanglocatie. Bij gebrek aan draagvlak binnen de raad heeft het college dit voorstel teruggetrokken.

Psychosociale problemen verergeren en daardoor ontstaan ook spanningen tussen de mensen. Het is nog niet gelukt om hier ook passende hulp- en zorg voor te bieden. Dit vraagt om meer langdurige hulp- en zorgtrajecten die op maat worden gesneden.

Tot maart 2026 is de Richtlijn Tijdelijke Bescherming nog van kracht. Het is nog onduidelijk wat er daarna gaat gebeuren en wat er van gemeenten wordt verwacht.

Er is een visie en een plan nodig voor een verschuiving van opvang naar een meer reguliere woonsituatie. Er is namelijk nog geen enkel zicht op wanneer de mensen veilig kunnen terugkeren naar Oekraïne en ook steeds meer mensen denken eraan om zich te vestigen in Nederland.

Bestuurlijke voorwaarden: wat heeft een positieve (+) of negatieve (-) doorwerking op de realisatie van de opgave?		
Politiek bestuurlijk leiderschap	+	• Eenheid van leiding en daadkrachtige en slagvaardige besluitvorming. • Ruimte bieden voor creatieve oplossingen en vertrouwen geven.
Politiek bestuurlijk samenspel	+	Elkaar goed in positie brengen om snel in te kunnen spelen op situaties.
Samenspel met de lokale samenleving	+	Benutten van bijdragen van inwoners, bedrijven en organisaties uit de lokale samenleving.
	-	Het is niet gelukt om Voorschoten voor Elkaar aan te sluiten voor hulp- en zorg rondom psychosociale problematiek. Dat wordt nu verzorgt door deels een eigen team van de gemeente (met inhuur) en de GGD.
Regionale samenwerking	+	Voorschoten is een constructieve partner die in staat met creatieve en unieke oplossingen voor vraagstukken te komen. Het team is gedreven en toegankelijk.
Organisatie en werkwijze	+	• Snel een multifunctioneel team formeren waarmee het mogelijk is om vraagstukken in samenhang en met creativiteit te bezien. • Mensen uit hun comfortzone te trekken met oog op het benutten van onbenutte competenties. • Structuur en overzicht aanbrengen in informatie om de opgave te kunnen overzien. • Verantwoordelijkheden laag in de organisatie om snel en op maat in te kunnen spelen op situaties die zich voordoen.

Verdieping van veelzeggende opgaven



Realisatie multifunctioneel cultuurcentrum

Wat is gerealiseerd?

De ontwikkeling en realisatie van een multifunctioneel cultuurcentrum kent een lange geschiedenis. De eerste plannen zijn al rondom het jaar 2010 ontwikkeld, soms op initiatief van de gemeente en soms vanuit een particulier initiatief. Verschillende plannen zijn aan het college en/of de raad voorgelegd maar tot op heden is daar niet positief over besloten vanwege te hoge investeringen, te hoge exploitatielasten en teveel financiële onzekerheid.

Wat moet nog worden gerealiseerd?

Momenteel is wederom een nieuw plan in ontwikkeling, namelijk de realisatie van de ontwikkeling van een cultuurcentrum in de Kruispuntkerk. Het is belangrijk dat het plan Kruispuntkerk kan rekenen op draagvlak binnen de raad. Als het zoveelste plan wederom wordt afgewezen zal dat het vertrouwen tussen de gemeente en de culturele organisaties geen goed doen. Om te voorkomen dat financiën weer de dominante factor gaat worden is het belangrijk om ook de maatschappelijke opbrengst van een cultuurcentrum voor het voetlicht te brengen.

Bestuurlijke voorwaarden: wat heeft een positieve (+) of negatieve (-) doorwerking op de realisatie van de opgave?		
Politiek bestuurlijk leiderschap	+	Huidige college is daadkrachtig en trekt het langslepende dossier momenteel slagvaardig van de grond.
	-	De raad is onvoldoende besluitvaardig in het geval onzekerheden spelen (risicomijdend). Gevolg is het naar achteren schuiven van besluiten zonder alternatieven mee te geven en sturing op details in plaats van politiek relevante hoofdzaken. Het maken van politieke keuzes en knopen doorhakken is een ontwikkelpunt.
Politiek bestuurlijk samenspel	+	• Goede bestuurscultuur met open samenspel gericht op het creëren van een brede meerderheid. • Elkaar in positie brengen om vraagstukken in samenhang te bezien. Zo is dit dossier verbonden met de centrumvisie en heeft raakvlakken met wonen, cultuur, sociale en economische vraagstukken.
	-	• Het samenspel tussen raad en college was onvoldoende gericht op het zichtbaar in beeld brengen van samenhangende maatschappelijk effecten. Gaandeweg lukt dat wel beter. Het verschuift steeds meer van een vastgoed- naar een cultuur- en sociaaleconomisch vraagstuk. • De raad wordt nog onvoldoende in positie gebracht om te sturen op meerdere scenario's tegelijkertijd. Met de huidige keuze is er sprake van een keten van maatregelen (het treintje). Als een van de schakels ontbreekt komt de realisatie ernstig in gevaar.
Samenspel met de lokale samenleving	+	Benutten van bijdragen van organisaties uit de lokale samenleving.
	-	• Regievoering werd teveel in handen gegeven van lokale partners waardoor de gemeente grip verloor en opstapelende wensen hebben geleid tot een onuitvoerbare plannen. • Dragende spelers zijn nodig, de gemeente worstelt met hoe deze goed in positie te brengen met oog op draagvlak van andere spelers. • Verschillende partijen hebben verschillende beelden bij de rol van de gemeente en de rol van anderen.
Organisatie en werkwijze	-	• Capaciteit en kwaliteit ontbrak voor adequate regievoering. Wordt nu ingevuld met inhuur maar is geen oplossing voor het opbouwen en onderhouden van duurzame relaties in het netwerk. Dat is nodig voor goede regievoering en vestigen van vertrouwen in de gemeente en tussen partners. • Het Sociaal Domein is nog onvoldoende aangesloten om samenhang aan te brengen.

Verdieping van veelzeggende opgaven

Realisatie woonopgave

Wat is gerealiseerd?

De woonvisie 2023-2027 gaat uit van 1.000 nieuw te bouwen woningen die eind 2030 moeten zijn gerealiseerd. Qua omvang is dit een hoge ambitie maar niet onhaalbaar omdat de grotere woningbouwprojecten reeds liepen in de voorgaande bestuursperiode met in totaal 585 woningen. Denk aan Starrenburg III (356 woningen), Segaar Arsenaal (100 woningen) en de herontwikkeling Intratuin-locatie (129 woningen).

Wat moet nog worden gerealiseerd?

De huidige programmering heeft een totale omvang van 1.386 woningen. Dat is circa 40% meer dan het gestelde doel van 1.000 woningen. Dit is ook nodig want in de praktijk zal blijken dat een aantal projecten, om wat voor reden dan ook, geen doorgang zullen vinden.

Het huidige college heeft daarbij ook de ambitie om tenminste 67% betaalbare woningen te bouwen, te weten 30% sociale huur en 35% middensegment (huur en koop). Het college wil hiertoe afspraken maken met projectontwikkelaars en woningcorporaties, vast te leggen in de intentie- en anterieure overeenkomsten.

Bestuurlijke voorwaarden: wat heeft een positieve (+) of negatieve (-) doorwerking op de realisatie van de opgave?		
Politiek bestuurlijk leiderschap	+	• Er is een woonvisie met heldere ambities en doelen ten aanzien van het aantal nieuw te bouwen woningen, de samenstelling van typen woningen en de wijze waarop de doelen worden geborgd. Ook staat de gemeente open voor vernieuwende woonvormen. • De samenhang met onderwerpen zoals centrumontwikkeling, het parkeerbeleid, klimaatadaptatie, statushouders en opvang Oekrainers is opgenomen.
	-	• De samenhang met de energie- en warmtetransitie is summier beschreven in de woonvisie. • Er ontbreekt een woonzorgvisie en een visie op beschermd wonen.
Politiek bestuurlijk samenspel	+	• Huidige college heeft projectenportefeuille geprogrammeerd met een omvang van 40% boven het gestelde doel van 1.000 woningen. Het voorgaande college had hiertoe al een stevige basis heeft gelegd met drie grote projecten. De portefeuille uit een tweetal zachte projecten, als deze buiten beschouwing worden gelaten is de omvang van de projectenportefeuille 25% boven het gestelde doel. • De doelen uit de woonvisie zijn evalueerbaar geformuleerd. Samen met het zicht op de voortgang en status van projectportefeuille wordt de raad door het college goed in staat gesteld zijn controlerende rol in te vullen. De raad stuurt verder actief met aangenomen moties, die ook doorwerken in de anterieure overeenkomsten (voorbeeld Segaar-Arsenaal).
Samenspel met de lokale samenleving	-	• De doelen rondom betaalbare woningen is voor projectontwikkelaars een uitdaging is om de 'businesscase' rendabel te krijgen. Woningcorporaties moeten deze woningen afnemen. Hiertoe is het nodig om in een vroegtijdig stadium met elkaar af te stemmen. De partijen ervaren dit als lastige gesprekken en missen hierbij een verbindende rol van de gemeente. • Opstapelend verkokerd beleid en elkaar bijtende regels vanuit de gemeente. Voor het realiseren van betaalbare woningen is volgens partners meer ruimte voor maatwerk nodig. • Lokale partners zien verschillende mogelijkheden voor versnellers. Structureel overleg hierover ontbreekt.
Organisatie en werkwijze	-	• Capaciteit en kwaliteit ontbreekt voor adequate regievoering. Versnippering van de projectportefeuille in kleine projecten helpt daar niet bij. • Onvoldoende stabiliteit in bemensing van teams. Veel personele wisselingen en inhuur belemmert de opbouw van duurzame relaties met partners en het kost veel inspanning om kennis over te dragen en voort te bouwen op ideeën en oplossingen. Partners wachten vaak lang op antwoord.

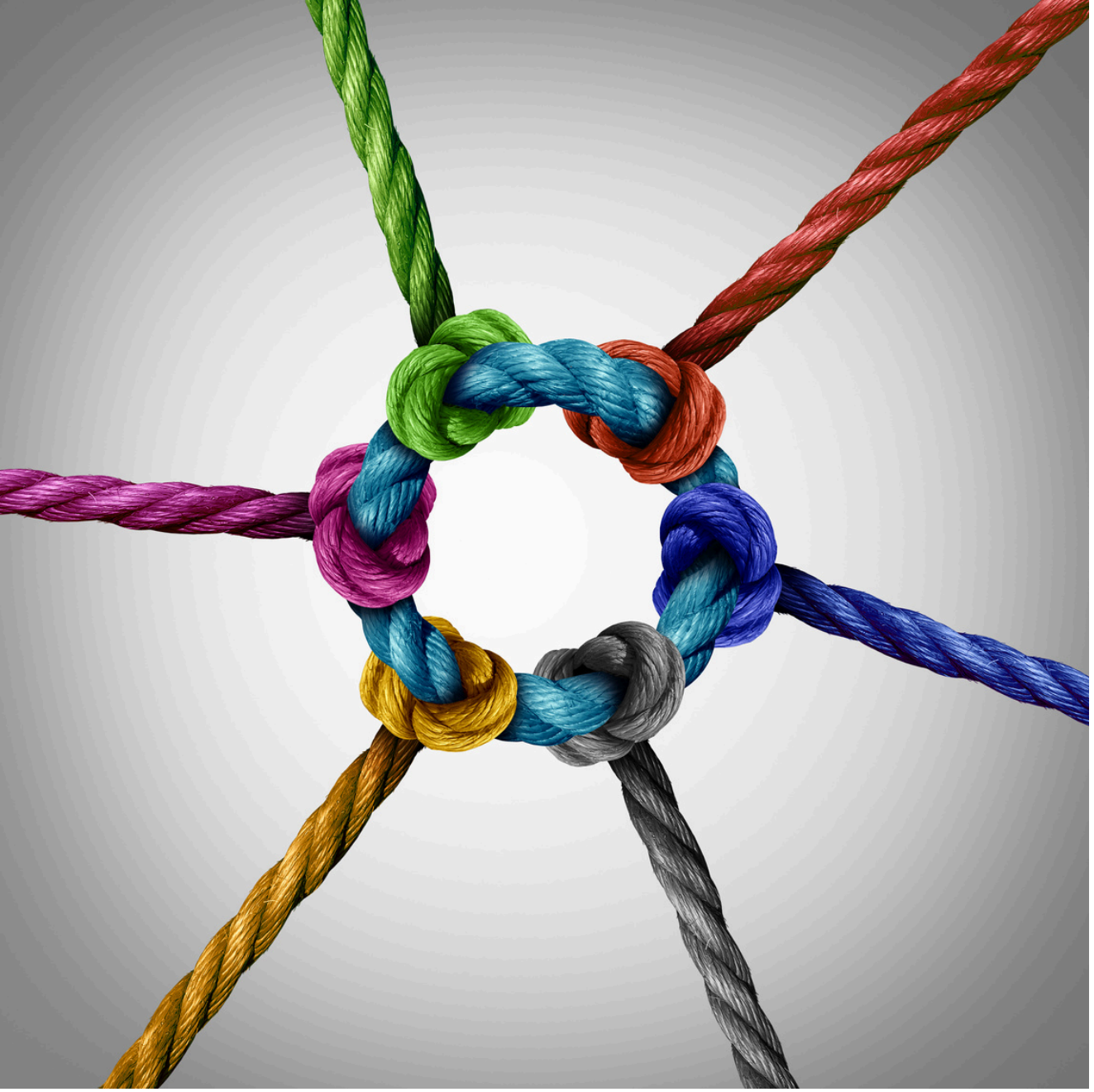
Dhr./Mw., Voorletter(s)	Naam	Functie
Griffier en raadsleden gemeente Voorschoten		
Dhr. A.	Deuzeman	GroenLinks
Dhr. W. van	Duivendijk	Voorschoten Lokaal
Dhr. G. van den	Ende	Voorschoten Lokaal
Mw. P	Kortekaas	CDA
Dhr. A.	Postuma	PvdA
Mw. J.	Schroot	D66
Dhr. B.J.	Urban	Griffier
College van B&W gemeente Voorschoten		
Dhr. P. de	Bruijn	Portefeuillehouder Vastgoed en Centrum
Dhr. H. van der	Elst	Portefeuillehouder Volkshuisvesting en Woningbouw
Dhr. H.	Schokker	Portefeuillehouder Duurzaamheid, milieu en energie
Mw. N.	Stemerdink	Burgemeester
Ambtelijke organisatie gemeente Voorschoten		
Dhr. E. van	Wattingen	Gemeentesecretaris
		Projectleiders Huisvesting Oekraïense ontheemden, Cultuurcentrum, Klimaatadaptatie en Warmtetranistie
		Strategisch adviseurs Bestuur, Fysieke leefomgeving en Sociaal domein
		Teammanagers Strategie en Bestuur, Ruimtelijke advisering, Bouwen en Wonen, Financiën en Human Resources
		Beleidsadviseurs Planeconomie en Wonen.
		Domeinmanager Samenleving
		Programmamanager Organisatieontwikkeling en adviseur Organisatieontwikkeling
		Medewerkers projectteam Oekraïense ontheemden
		Concerncontroller

Dhr./Mw., Voorletter(s)	Naam	Functie	Organisatie
Lokale samenwerkingspartners			
		Gastgezin Oekraïense ontheemden	Inwoner Voorschoten
		Directeur-bestuurder	Voorschoten voor Elkaar
		Projectleider Team Oekraïne	GGD Hollands Midden
		Voorzitter	Stichting Filmtheater Voorschoten
		Afgevaardigde	Woningcorporatie
		Voorzitter	Stichting Beheer Cultureel Centrum
		Afgevaardigde	Woningcorporatie
		Afgevaardigde	Projectontwikkelaar
		Afgevaardigde	Openbare Bibliotheek Voorschoten Wassenaar
		Relatiemanager Duurzaam Bouwloket	Duurzaam Bouwloket
		Voorzitter werkgroep Belangenbehartiging	Cultuurfabriek
		Bestuurslid	Cultuurfabriek
		Afgevaardigde	School
Bestuurlijke regiopartners			
		Burgemeester	Gemeente
		Burgemeester	Gemeente
		Afgevaardigde	Holland Rijnland
		Afgevaardigde	Holland Rijnland
		Senior adviseur bestuurlijke zaken	Provincie Zuid-Holland
		Gedeputeerde en portefeuillehouder bestuur	Provincie Zuid-Holland
		Senior adviseur crisisbeheersing	Veiligheidsregio Hollands Midden

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Algemeen			
1	2016	12	BMC advies, Bestuurskrachtonderzoek Voorschoten, december 2016. Inclusief raadsbesluit 8 december 2016.
2	2017	3	Gemeente Voorschoten, Structuurvisie, 9 maart 2017
3	2018	5	Klaartje Peters, verdiepend onderzoek bestuurlijke gemeente Voorschoten, mei 2018
4	2019	-	Gemeente Voorschoten, Algemene Subsidieverordening 2019
5	2021	-	Gemeente Voorschoten, Economische visie en agenda 2021-2024, juni 2021
6	2022	-	Gemeente Voorschoten, Coalitieakkoord 2022-2026
7	2022	6	Gemeente Voorschoten, Kadernota 2023, 7 juni 2022
8	2022	7	Berenschot, Benchmark formatie en kosten gemeente Voorschoten, 14 juli 2022. Inclusief adviesnota raad.
9	2022	9	Gemeente Voorschoten, Begroting 2023-2026, september 2022
10	2023	-	Gemeente Voorschoten, Jaarstukken 2022
11	2023	-	Gemeente Voorschoten, Voorjaarsnota 2023
12	2023	4	Rekenkamer WVOLV, eindrapport, Minimabeleid in Wassenaar, Voorschoten, Leidschendam-Voorburg en Oegstgeest, april 2023
13	2023	5	Gemeente Voorschoten, collegebesluit tot vaststelling, Algemene subsidieregeling Voorschoten 2023, vastgesteld door de raad op 25 mei 2023
14	2023	6	Gemeente Voorschoten, Kadernota 2024, 7 juni 2023
15	2023	8	Gemeente Voorschoten, Beleidsplan sociaal domein gemeente Voorschoten, 23 augustus 2023
16	2023	9	Gemeente Voorschoten, Begroting 2024-2027, september 2023
17	2023	9	Gemeente Voorschoten, Najaarsnota 2023
18	2023	11	Gemeente Voorschoten, eindrapport, Quick Scan Locale Democratie, 2 november 2023
19	2023	11	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel en -besluit, Quick scan Lokale Democratie, vastgesteld 2 november 2023
20	2024	-	Gemeente Voorschoten, Presenstatie midterm review
21	2024	1	Gemeente Voorschoten, Jaarstukken 2023
22	2024	3	Regioplan, Eindrapport, Doelen en resultaten Voorschoten voor Elkaar, 11 maart 2024. Inclusief: • Uitwerking aanbevelingen evaluatie Voorschoten voor Elkaar, overzicht, datum onbekend • Vervolg op rapport Regioplan evaluatie VVE, informatiebrief aan de raad, 23 april 2023
23	2024	3	Gemeente Voorschoten, Leidraad participatie Omgevingswet Voorschoten 2024, 25 maart 2024
24	2024	4	Gemeente Voorschoten, overzicht voor de raad, Termijnagenda, vastgesteld in het presidium 3 april 2024
25	2024	4	KWINK groep, eindrapport, Evaluatie verkoopproces Ambachts- en Baljuwhuis, 8 april 2024
26	2024	7	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel, Voorstel tot vaststellen van de Kadernota 2025, in raadsvergadering 11 juli 2024
27	-	-	Gemeente Voorschoten, Participatienota Samen maken wij Voorschoten
28	-	-	Gemeente Voorschoten, Format startnotitie met raadsvoorstel, datum onbekend

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Organisatieontwikkeling			
1	2021	2	Gemeente Voorschoten, Organisatieplan Voorschoten, februari 2021
2	2023	11	Gemeente Voorschoten, presentatie, Organisatieontwikkeling, 7 november 2023
3	2023	5	Gemeente Voorschoten, presentatie, Uitkomsten MTO 2023, 16 mei 2023
4	2024	-	Gemeente Voorschoten, presentatie, Sociaal jaarverslag 2023, Kerncijfers 2023, zonder datum
5	2024	-	Gemeente Voorschoten, brochure, Leergang medewerkers, 'Ontwikkel je groeipotentieel', datum onbekend
6	2024	4	Gemeente Voorschoten, presentatie, Bijeenkomst Organisatieontwikkeling, 18 april 2024
7	2024	7	Gemeente Voorschoten, presentatie, Organisatieontwikkeling, juli 2024
8	2025	5	Oframed, presentatie, Werken bij de gemeente; Net zo afwisselend en verrassend als Voorschoten zelf!, 2 mei 2025
9	2024	7	Gemeente Voorschoten, sheet, Formatie en bezetting (incl. FTE), peildatum 25 juli 2024
Samenwerking in de regio			
1	-	-	Gemeente Voorschoten, werkformat, Verbonden partijen
2	2021	7	Gemeente Voorschoten, Bijlage bij raadsvoorstel Grip op samenwerking.
3	2021	11	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel en -besluit, Opzet dashboard gemeenschappelijke regelingen, vastgesteld 18 november 2021
4	2024	2	Gemeente Voorschoten, informatiebrief nr. 10, Dashboards gemeenschappelijke regelingen, 13 februari 2024. Inclusief verschillende dashboards.
Casus Cultuurcentrum			
1	2021	11	Cultuurfabriek Voorschoten, brief aan de raad, Visie Cultuurfabriek over MFA, 1 november 2021
2	2022	11	Gemeente Voorschoten, overzicht sheet, Voorgeschiedenis MFA tot 2010 en tot en met 10 november 2022
3	2023	-	Gemeente Voorschoten, Cultuurvisie 2023-2026
4	2023	2	Cultuurfabriek Voorschoten, brief aan de raad ter voorbereiding op raadscommissie Mens en Samenleving op 16 februari 2023.
5	2023	2	Gemeente Voorschoten, fractie raad D66, Technische/informatieve vragen, Cultuurvisie, 14 februari 2023
6	2023	3	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel en -besluit, Vaststellen Cultuurvisie 2023-2026, vastgesteld door de raad op 9 maart 2023
Casus Opvang Oekrainers			
1	2022	4	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel en -besluit, Opvang vluchtelingen Oekraïne, vastgesteld op 21 april 2022
2	2023	9	Gemeente Voorschoten, informatiebrief aan de raad, Stand van zaken opvang ontheemden Oekraïne tweede helft 2023, 5 september 2023

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Casus Wonen			
1	-	-	Gemeente Voorschoten, overzicht op sheet, Projecten uit coalitieakkoord
2	-	-	Gemeente Voorschoten, overzicht op sheet, Validatie woningbouwprojecten Voorschoten
3	2019	-	Gemeente Voorschoten, Uitvoeringsagenda Woonvisie Voorschoten 2019-2022
4	2022	12	Holland Rijnland, rapport, Concept Woonagenda, opgesteld door Companen, 6 december 2022
5	2023	-	Holland Rijnland, Concept Huisvestingsverordening 2023 en toelichting, vast te stellen door het Algemeen Bestuur Holland Rijnland
6	2023	-	Gemeente Voorschoten, Woonvisie 2023-2027
7	2023	1	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, plan van aanpak, Versnellen processen en procedures woningbouw, januari 2023
8	2023	3	Gemeente Voorschoten, raadsvoorstel en -besluit, Zienswijze Regionale Woonagenda en Huisvestingsverordening Holland Rijnland, vastgesteld 9 maart 2023
9	2023	3	Gemeente Voorschoten, brief raad aan dagelijks bestuur Holland Rijnland, Zienswijze Regionale Woonagenda en Huisvestingsverordening, 9 maart 2023
10	2024	3	Gemeente Voorschoten, Anterieure overeenkomst woningbouwproject Segaar-Arsenaal Voorschoten, 21 maart 2024. Inclusief: – Motie 176 van fracties VVD, CDA, GroenLinks, D66 en SP, Politiekeurmerk Veilig Wonene Segaar-Arsenaal, motie aangenomen 10 december 2020
11	2024	5	Gemeente Voorschoten, raadsbesluit, Eerste wijziging huisvestingsverordening Voorschoten 2023, vastgesteld op 23 mei 2024
12	2024	6	Rekenkamer WVOLV, onderzoeksrapport, Effectiviteit woonbeleid WVOLV, juni 2024. Inclusief:
Verduurzaming			
1	-	-	Gemeente Voorschoten, intern overzicht, Taken wonen en duurzaamheid (030724), datum onbekend
2	2021	4	Overzicht RES 1.0, april 2021
3	2021	4	Gemeente Voorschoten, rapport opgesteld door CE Delft, Technisch-economische analyse Voorschoten, april 2021
4	2021	10	Gemeente Voorschoten, Eindverslag participatie Transitievisie Warmte 2021, datum onbekend
5	2021	10	Gemeente Voorschoten, Transitievisie warmte 1.0, oktober 2021
6	2023	-	Gemeente Voorschoten, Klimaatadaptatiebeleid gemeente Voorschoten 2023, datum onbekend
7	2023	2	Gemeente Voorschoten, informatiebrief aan de raad, Voortgang warmtetransitie, 7 februari 2023
8	2023	10	Gemeente Voorschoten, informatiebrief aan de raad, Lokale Energiestrategie 2024-2026, afdoening Motie 270, 3 oktober 2023
9	2024	2	Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB), onderzoeksrapport samengesteld door AEF Improven, Kostenonderzoek klimaat- en energiebeleid, 19 februari 2024
10	2024	3	Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB), adviesrapport, Koersen op klimaatneutraal, maart 2024



PARTNERS+PRÖPPER

's-Gravendijckseweg 60, 2201CZ Noordwijk

071 7370167 / 06 14440746

www.partnersenpropper.nl
www.opgavengestuurdwerken.nl