

Utrecht, 16 december 2025

Geachte leden van gemeenteraad, college en directieteam van de gemeente Midden-Delfland,

Met deze brief geeft de Spiegelcommissie een terugkoppeling vanuit de gesprekken die wij op 25 november 2025 gevoerd hebben met (een afvaardiging van) het college, het directieteam en de gemeenteraad van uw gemeente. Op basis van de door u geformuleerde doelstelling en leervragen verwoordt de Spiegelcommissie in deze brief zijn advies, waarmee u uw eigen ontwikkelagenda verder kunt vormgeven.

Inleiding

Allereerst willen wij de gemeente Midden-Delfland danken voor deelname als pilotgemeente aan het leerinstrument De Spiegel. Uw vasthoudendheid ondanks vertragingen in de planning maakt dat het leerinstrument dat in opdracht van de Provincie Zuid-Holland wordt ontwikkeld, getest kon worden. En het laat ook zien dat Midden-Delfland gemotiveerd is om te leren.

De leerdoelstelling die u voor zichzelf stelde was: *“Het versterken van het democratische besluitvormingsproces tussen gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie. Met wederkerigheid versterken van de betrokkenheid en inbreng van inwoners en regionale overheden bij Midden-Delfland”*. Daarbij formuleerde u ook zeven leervragen die in de bijlage van deze brief zijn weergegeven. In dit Spiegeltraject lag de focus op het versterken van het interne samenspel raad-college-organisatie. Het beeld van de Spiegelcommissie is overigens dat er veel goed gaat in Midden-Delfland. Zo was dienstverlening, taakuitvoering en de realisatie van opgaven geen onderdeel van de leervragen van Midden-Delfland en dat zegt veel.

De gemeente wil leren op het samenspel raad-college-organisatie, dus de interne dynamiek, ook met het oog op de effectiviteit in het externe samenspel. Dat is – ook nu wij de spiegelgesprekken gevoerd hebben – herkenbaar voor de Spiegelcommissie. Zoals we het in de gesprekken benoemden: in Midden-Delfland is sprake geweest van achterstallig onderhoud op het bestuurlijk proces. Tegelijk heeft de gemeente de afgelopen jaren ook stappen gezet: er is inmiddels weer een werkgeverscommissie en een presidium. Deze brief wil een steun in de rug zijn van alle spelers die hierin nog verdere stappen te zetten hebben.

De Spiegelcommissie heeft grote waardering voor de openheid, de aandacht en de inzet waarmee alle gesprekspartners de drie spiegelgesprekken voerden. Voor ons was de betrokkenheid en gezamenlijke verbeterwens in alle drie de gesprekken duidelijk voelbaar. Voor de Spiegelcommissie was het bovendien treffend te zien hoe de inbreng vanuit de drie perspectieven als puzzelstukken in elkaar vielen. Wij hebben er om die reden vertrouwen in dat onderstaand advies een goede uitwerking kan krijgen in een eigen ontwikkelagenda van de gemeente Midden-Delfland. De stappen die richting de zomer van 2026 te zetten zijn bieden daarvoor alle ruimte.

Advies

Proces en relatie

Wij adviseren de gemeente Midden-Delfland om richting de zomer van 2026 de volgende stappen te zetten en deze in een eigen ontwikkelagenda een plek te geven:

1. Breid de huidige Regiegroep Spiegeltraject zo spoedig mogelijk uit met de griffier die op 1 januari 2026 haar werkzaamheden begint. Zet de hieronder verder geadviseerde stappen met sturing vanuit deze regiegroep, waarin dan de complete bestuurlijke driehoek (burgemeester-griffier-gemeentesecretaris) zitting heeft. Hiermee wordt de ontwikkelagenda verbonden met de dagdagelijkse bestuurlijke samenwerking en komt de nieuwe driehoek ook goed in positie.
2. Organiseer aan het begin van de nieuwe raadsperiode – bij voorkeur direct na de verkiezingen en voordat er een nieuwe coalitie en college is gevormd – een raadsconferentie. Trek daar tenminste een volledige dag voor uit met actieve deelname van de drie spelers (dus ook met college en ambtelijke top). Met als doel om met elkaar in gesprek te gaan over het gewenste samenspel en het vergader- en besluitvormingsmodel dat past bij Midden-Delfland. Dit onder externe begeleiding en benut daarbij de mogelijkheid om van goede praktijken in andere gemeenten te leren. Kom op deze wijze in *gezamenlijkheid* van raad, college en organisatie tot gedeelde beelden en verwachtingen, zo mogelijk resulterend in een nieuw/aangepast systeem- / procesontwerp met afspraken over de betekenis en inzet van de verschillende instrumenten van elke van de geledingen. Waak voor een eenzijdig instrumentele benadering ('het hoe') maar bevraag elkaar steeds constructief-kritisch op het 'waarom' ten bate van een optimaal samenspel in de gemeente Midden-Delfland. Besteed daarbij in ieder geval aandacht aan:
 - a. de verschillende onderscheiden fasen in het besluitvormingsproces (Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming);
 - b. de plaats van de beschikbare en in te zetten middelen van de verschillende spelers daarin (bv. een agendacommissie, een werkwijze met startnotitie, de diversiteit aan inzetbare raadsinstrumenten) en wat men daarbij van de werking en als inzet van elkaar mag verwachten;
 - c. de informatievoorziening, zowel naar vorm, aard en omvang als het effectief benutten en inzetten van vragen en antwoorden (technisch, bestuurlijk, politiek) en rolvast gedrag;
 - d. de manier waarop formele en informele, openbare en besloten overleggen hun geëigende plek hebben;
 - e. rolneming, onderlinge relaties en een normenkader voor onderlinge omgangsvormen, aanspreekbaarheid en vormen van escalatie;
 - f. de wijze waarop beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming en het verkeer tussen raad, organisatie en college wordt vormgegeven in de regionale

samenwerkingsverbanden die van essentieel belang zijn voor de bestuurlijke agenda van Midden-Delfland;

- g. de duur van de periode waarin je in gezamenlijkheid – met tussentijdse tussenevaluaties – wilt leren en investeren in het tot een succes maken van de nieuw afgesproken wijze van werken. De Spiegelcommissie adviseert om de gehele raadsperiode hiervoor te gebruiken. Betrek daarbij de vraag hoe om te gaan met ervaringen, leerpunten en verbeterpunten en de manier hoe je dit op werkbare wijze bespreekbaar maakt;
 - h. gebruik de mogelijkheid om te leren van goede voorbeelden en praktijken in andere gemeenten.
3. Laat je als bestuurlijke driehoek de eerste periode coachen, zodat er een team ontstaat dat goed op elkaar is ingespeeld en waarin de spelers hun rol op een zuivere manier kunnen invullen.

Inhoud

4. Benoem – eveneens zo kort mogelijk na de verkiezingen en voordat er een nieuwe coalitie en college is gevormd – de inhoudelijk strategische thema's die voor Midden-Delfland (nadrukkelijk ook regionaal) van belang zijn in de komende raadsperiode, wederom met oog op het 'waarom' deze thema's voor Midden-Delfland van essentieel belang zijn. Doe ook dit in samenwerking vanuit de drie perspectieven (raad-college-directieteam), maar met formele bekrachtiging in de gemeenteraad, zodat er een raadsagenda tot stand komt. Deze raadsagenda:
- a. benoemt vanuit de breedte van de raad belangrijke onderwerpen/uitdagingen waarvoor de gemeenteraad de komende periode aandacht vraagt en waarbij hij ook zelf nadrukkelijk – in alle fasen – betrokken wil zijn. De raadsagenda agendeert en vult deze thema's nog niet politiek in. Daarmee onderscheidt de raadsagenda zich van een coalitieakkoord en/of collegeprogramma;
 - b. benoemt per thema hoe gemeenteraadsleden en de andere spelers (college en organisatie) zo mogelijk per fase hun rol kunnen pakken, ook wanneer het gaat om 'sturen op afstand' en de voorbereiding/beïnvloeding van regionale overleggen;
 - c. richt de focus op een haalbaar aantal thema's in plaats van alles van strategische betekenis te voorzien.

Afsluitend

De Spiegelcommissie denkt dat de gemeente Midden-Delfland met het zetten van bovenstaande stappen een goede basis legt om haar doelstelling van het versterken van het democratische besluitvormingsproces tussen gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie te gaan realiseren. Zoals gezegd: het betreft een verzameling van puzzelstukken die in elkaar

passen. Alleen samen vormen ze – in samenhang met elkaar – het passend kader voor invulling van uw samenspel.

Wij doen het appèl om in het maken van een eigen ontwikkelagenda en de stappen die gezet worden de onderlinge relaties steeds op de agenda te houden. Blijf hierover met elkaar in gesprek en blijf daaraan bouwen vanuit een positieve grondhouding. Dit met het oog op de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in Midden-Delfland en voor het belang dat de gemeente Midden-Delfland ook regionaal dient.

Wij wensen de spelers in het samenspel van Midden-Delfland alle goeds!

Met vriendelijke groet,

De Spiegelcommissie

Christianne van den Broek

Wouter de Jong (vz.)

Jaap Paans

BIJLAGE: Leerdoelstelling en -vragen

In het najaar van 2024 is de gemeenteraad geïnformeerd over het proces en de doelstelling van de Spiegel. De hoofddoelstelling van het Spiegeltraject in Midden-Delfland luidt:

Het versterken van het democratische besluitvormingsproces tussen gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie. Met wederkerigheid versterken van de betrokkenheid en inbreng van inwoners en regionale overheden bij Midden-Delfland.

In een workshop met de gemeenteraad op 18 februari 2025 is bovenstaande doelstelling besproken en zijn daarbij de volgende leerthema's en leervragen geformuleerd:

Wederkerige betrokkenheid binnen en buiten de gemeente

1. Hoe versterken we de betrokkenheid van inwoners bij Midden-Delfland?
2. Hoe om te gaan met de afhankelijkheid van de regio en omliggende gemeenten, waar niet dezelfde cultuur en taal geldt?

Organiseren van kaders en legitimiteit, vergroten slagkracht

3. Hoe leren we als college kaders te vragen?
4. Hoe houden we als raad vast aan reeds gestelde kaders?
5. Hoe vergroten we de slagkracht (die bij het college ligt) ook voor de gemeenteraad?

Omgang met informatie en onzekerheid

6. Hoe zorgen we voor informatie op een abstractieniveau dat past bij de verschillende rollen?
7. Hoe creëren we vertrouwen tijdens het niet-weten?
 - a. Welke interactie is dan nodig en hoe organiseren we die?
 - b. Welke informatie kunnen we dan alsnog/wél organiseren?
 - c. Hoe richten we het proces dan in en hoe communiceren we daarover?