

Overdrachtsdocument

Raadsperiode 2026 – 2030
Gemeente Leidschendam-Voorburg



Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. De staat van Leidschendam-Voorburg	5
2.1 Leidschendam-Voorburg in één oogopslag	5
2.2 Staat van de financiën	6
2.3 Staat van de organisatie	8
Uitgelicht Organisatieontwikkeling	9
3. De opgaven waar Leidschendam-Voorburg voor staat	12
3.1 Schakelen op meerdere schalen: van wijk tot en met regio	12
3.2 Grote opgaven in de schaarse ruimte	13
Economisch vitaal	14
Een plek van en voor iedereen	15
Oplossing voor netcongestie	17
Uitgelicht: oplossing voor opvang voor vluchtelingen	17
Groene en gezonde openbare ruimte	18
Klimaatbestendige leefomgeving	19
Passend vastgoed	20
Toekomstbestendig en vitaal buitengebied	21
Goed verbonden	21
Uitgelicht: oplossing voor parkeren	23
3.3 Een metamorfose voor het maatschappelijk domein	25
Jeugdhulp beschikbaar hebben en houden	26
Uitgelicht: de ontwikkeling van het lokale team	27
Meer kansengelijkheid	29
Doeltreffend jongerenwerk	30
Ondersteuning voor ouderen en mantelzorgers	30
Gezond en actief leven	31
Meedoen en bestaanszekerheid	32
Culturele ontmoeting en ontwikkeling	34
Sociale veiligheid	35
3.4 Buiten en binnen verbinden	36
Balanceren en experimenteren met participatie	36
Mensgerichte Dienstverlening	37
Een veilige en weerbare gemeente	38
3.5 Langdurige partnerschappen	39
4. Slotwoord	41

Voorwoord

De gemeente Leidschendam-Voorburg staat de komende jaren wederom aan de lat voor grote opgaven. Daarin zijn veel keuzes te maken. Waar bouwen we huizen en voor wie? Welk vangnet bieden we onze inwoners? Wat mag een schoon, veilig en bereikbaar Leidschendam-Voorburg kosten? Hoe richten we onze dienstverlening aan inwoners in?

Lokale ambities staan in de verkiezingsprogramma's van de politieke partijen die deelnemen aan de gemeenteraadsverkiezingen. De inwoners van Leidschendam-Voorburg hebben op 18 maart hun stem uitgebracht tijdens de verkiezingen. De ambtelijke organisatie ziet velerlei ontwikkelingen, kansen en risico's op de gemeente afkomen. Wij willen bijdragen aan een soepele en zorgvuldige overgang naar de raads- en bestuursperiode 2026-2030. Daarvoor doen wij een aanbod voor het ondersteunen van de onderhandelingen en bieden wij daarnaast de nieuwe gemeenteraad dit overdrachtsdocument voor de periode 2026-2030 aan.

In dit document beschrijven we welke belangrijke keuzes en ontwikkelingen zich de aankomende jaren aandienen. In hoofdstuk 2 nemen we u mee in de huidige situatie van Leidschendam-Voorburg, de gemeentefinanciën en de gemeentelijke organisatie. Daarna beschrijven we in hoofdstuk 3 de opgaven voor de komende jaren en keuzes die daarin gemaakt moeten worden. De opgaven zijn onderverdeeld in de domeinen Ruimtelijke ontwikkeling en Beheer, Maatschappelijke ontwikkeling en Veiligheid en Dienstverlening en Bedrijfsvoering. Beschreven in drie paragrafen. Veel opgaven zijn domeinoverstijgend. We hanteren deze driedeling om het overdrachtsdocument overzichtelijk te houden en hebben daarom elke opgave toegevoegd aan het domein waar het zwaartepunt ligt.

Bij vier onderwerpen in het opgavenhoofdstuk is de beschrijving uitgebreider. Scenario's of variabelen voor beleidskeuzes zijn daar benoemd. Dat zijn vier onderwerpen die de voorbije jaren prangend zijn gebleken, waar bestuurlijke besluiten urgent zijn en waar de maatschappelijke en financiële impact

substantieel is. Het betreft de opvang, huisvesting en inburgering van nieuwkomers, het parkeerbeleid en de inrichting van het 'lokaal team' dat regie voert op de toegang tot ons sociaal domein. Daarnaast staat als vierde onderwerp de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie nadrukkelijk op de agenda.

Volle inzet op alle opgeschreven opgaven overstijgt in ruime mate wat mogelijk is binnen de financiële en organisatorische kaders. De voorstellen uit dit overdrachtsdocument tellen samen op tot een behoorlijke claim op capaciteit en financiën. Dat vraagt politieke afweging van ambitieniveau, prioriteiten en fasering van de inzet op de opgaven. Zodat onze gemeente kan waarmaken wat ze zegt te gaan doen. Dat is cruciaal voor het vertrouwen van de samenleving in de overheid en het openbaar bestuur en ook voor een gezond bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Om het proces van politieke afweging te ondersteunen, zijn de opgaven en de daarvoor denkbare inzet inzichtelijk gemaakt in dit document.

Dit document is nadrukkelijk niet een naslagwerk van alles wat in de gemeente speelt en wat we allemaal doen. Dat is te omvangrijk en simpelweg niet in één document te vatten. In de startprogramma's voor de gemeenteraad en het college nemen respectievelijk de griffie en ambtelijke organisatie u daarin graag mee. Het startprogramma voor de raad ontvangt u via de griffie.

Van programmeren via voorbereiden naar uitvoeren

Met het tellen van de stemmen start het proces om ideeën uit uw verkiezingsprogramma's om te zetten in concrete plannen voor onze gemeente. Het overdrachtsdocument kan als input dienen bij het sluiten van het coalitieakkoord. Op basis van dit coalitieakkoord zal een collegeprogramma worden opgesteld. In het collegeprogramma vertalen we het coalitieakkoord naar maatregelen, te behalen resultaten in 2030 en de planning van menskracht, financiële middelen en tussenproducten per jaar. In het ideale proces worden de plannen van het nieuw te vormen college al opgenomen in de

programmabegroting 2027-2030. Onderstaand figuur geeft dit proces globaal weer.

De gemeente in een netwerk van participatie, samenwerking en onafhankelijk advies

Bij de uitwerking en realisatie van bijna alle ambities en afspraken in een coalitieakkoord is participatie van inwoners en ondernemers aan de orde, wordt onafhankelijk advies gevraagd aan onze adviesraden en vindt samenwerking met lokale organisaties en andere overheden plaats. Sommige organisaties die actief zijn in onze gemeente, willen onderwerpen onder uw aandacht brengen in het formatieproces. De griffie heeft hiervoor een overzicht gemaakt.

Relatie tussen politiek en ambtelijke organisatie

Ook de aankomende raadsperiode zet de organisatie zich in voor een goede werkrelatie binnen de gemeente. Samen met uw raad, de griffie en het toekomstige college zetten we ons in voor de samenleving in Leidschendam, Voorburg en Stompwijk. Daarin hebben we ieder een eigen rol en kunnen we elkaar versterken. Als ambtelijke organisatie staan we u – met respect

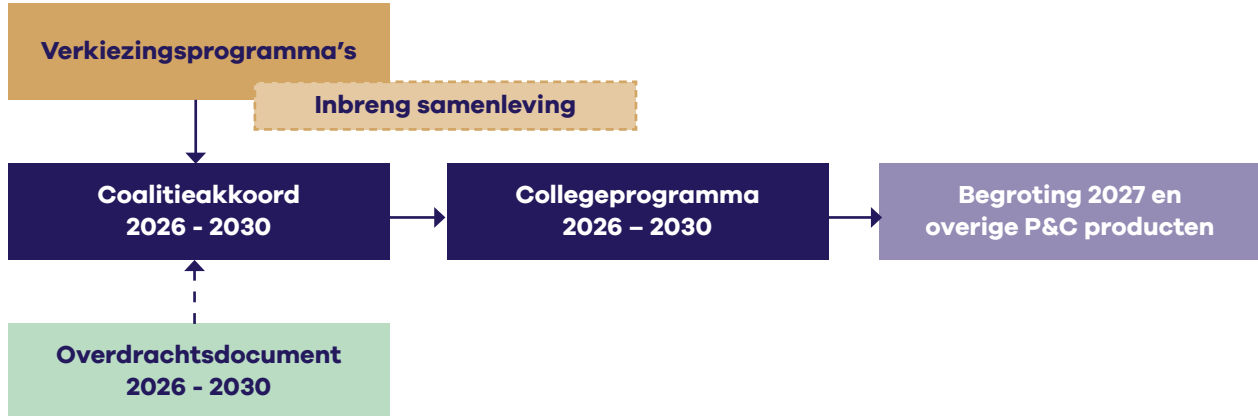
voor het politiek primaat – graag bij tijdens het onderhandelingsproces. Als organisatie kunnen we in beknopte vorm aanvullende informatie, data, strategisch advies en financiële doorrekeningen leveren. Daarnaast kunnen wij u vanuit ons ambtelijke perspectief ook adviseren over de mogelijke verdeling van onderwerpen over portefeuilles op grond van hun onderlinge samenhang, over de mogelijke plek van projecten en programma's in portefeuilles en over het regionale speelveld van portefeuilles. Dat zijn aandachtspunten die we de afgelopen jaren hebben opgedaan door intensief op te trekken met het college.

Samen zorgen we er voor dat Leidschendam-Voorburg de komende vier jaar een prettige plek blijft om te wonen, recreëren en werken.

Namens de organisatie,

Rutger den Haan

Gemeentesecretaris Leidschendam-Voorburg

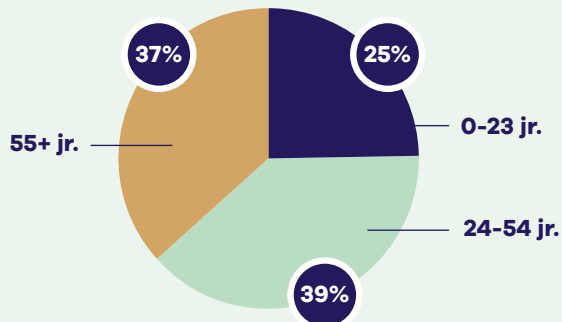


2. De staat van Leidschendam-Voorburg

2.1 Leidschendam-Voorburg in één oogopslag

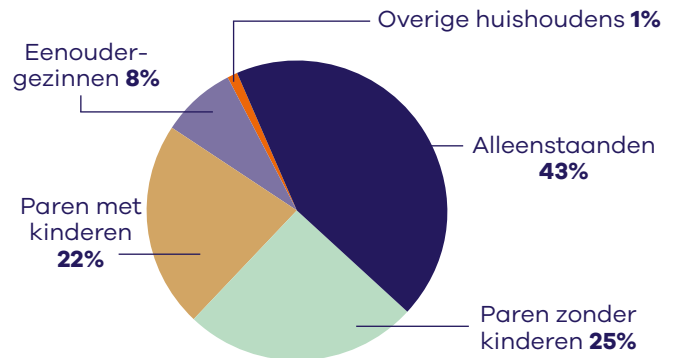
Bevolkingssamenstelling

Leeftijd (2025)



Opvallend: In De Zijde / Duivenvoorde / Park Veursehout is 48% 55 jaar of ouder, in Voorburg Noord is 55% tussen 24 en 54 jaar oud. Als we uitzoomen zien we dat LV een vergrijsde gemeente is. Leidschendam-Voorburg heeft van de 50 grootste Nederlandse gemeenten (qua inwonertal) het hoogste aandeel 75+'ers. - Atlas voor gemeenten.

Huishoudsamenstelling (2025)



Opvallend: Meer eenoudergezinnen in Prinsenhof-Hoog (17%).

Leefomgeving

Prettig wonen in de buurt & zorg gemeente voor de woon- en leefomgeving



Rapportcijfer zorg voor de woon- en leefomgeving

7,0

Rapportcijfer: hoe prettig is wonen in de buurt?

8,1

Belangrijkste probleem in de buurt



Beschikbare openbare informatiebronnen

Meer data en cijfers over Leidschendam-Voorburg zijn beschikbaar op onderstaande bronnen.

- In de [Wijkatlas](#) vindt u cijfers op buurt-, wijk- en/of gemeentenniveau. Een belangrijke bron van deze data is de tweejaarlijkse bewonersenquête.
- In aanvulling daarop staan op waarstaatjegemeente.nl dashboards waarmee het mogelijk is gemeenten met elkaar te vergelijken. De data zijn afkomstig uit verschillende bronnen, zoals politie, UWV, KVK en het CBS.
- Jaarlijks wordt de monitor Sociaal Domein over de ontwikkelingen binnen het sociaal domein gedeeld met de gemeenteraad. De monitor bevat de belangrijkste ontwikkelingen op het vlak van werk en inkomen, de maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp. De meest recente monitor staat hier: [Sociaal Domein monitor 2024](#).

2.2 Staat van de financiën

De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft in 2026 een begroting van ongeveer € 330 miljoen. Met dit budget worden belangrijke voorzieningen en diensten voor inwoners betaald, zoals zorg, onderwijs, veiligheid, onderhoud van de openbare ruimte en maatschappelijke voorzieningen. De gemeenteraad bepaalt de hoofdlijnen, welke doelen de gemeente nastreeft en waar het geld in grote lijnen aan wordt besteed. Een groot deel van het budget is nodig voor wettelijke taken en vaste verplichtingen. Vooraf willen we u alvast meegeven: de omvang en de financiële en organisatorische kaders van Leidschendam-Voorburg maken dat we niet alles kunnen en zeker niet alles tegelijkertijd. Het maken van keuzes, stellen van prioriteiten en faseren zijn cruciaal. Dat betekent niet dat de raad weinig te kiezen heeft. Juist binnen deze kaders kan de raad prioriteiten stellen, beleid bijstellen en richting geven aan de toekomst van de gemeente. Via de begroting en de kadernota geeft de raad aan wat belangrijk wordt gevonden en waar extra of minder geld naartoe gaat.

Op de website <https://leidschendam-voorborg.pcportal.nl/> vindt u alle financiële stukken van de gemeente. In de begroting 2026 leest u wat de gemeente het huidige jaar gepland heeft te doen, wat het kost en wat het betekent voor de financiële huishouding.

Algemeen financieel beeld

We hebben een ruime reservepositie en de schuldpositie is relatief beperkt. Dat betekent

dat de gemeente financieel weerbaar is en tegen een stootje kan. Deze sterke uitgangspositie biedt stabiliteit en voorkomt dat tegenvallers direct tot acute problemen leiden.

Tegelijkertijd hebben we de afgelopen jaren de nodige tegenvallers gehad. Met name de financiële middelen die we krijgen van de Rijksoverheid zijn substantieel gedaald, terwijl de gemeentelijke taken en verplichtingen zijn toegenomen.

Ondanks de financiële uitdagingen ligt er een meerjarig sluitende begroting 2026-2029. Hierin is alleen het jaar 2026 bewust niet sluitend gemaakt. Hiermee maken we het effect van de bezuinigingen vanuit het Rijk zichtbaar. Het blijft een wankel evenwicht, ook gezien de nieuwe ontwikkelingen en financiële uitdagingen waar de gemeente nog voor staat.

De reservepositie

We beschikken over een algemene reserve en verschillende door de gemeenteraad vastgestelde bestemmingsreserves.

Deze reserves vormen samen het weerstandsvermogen van de gemeente. De algemene reserve is nodig om risico's af te dekken en onverwachte tegenvallers te kunnen opvangen. De bestemmingsreserves zijn bestemd voor specifieke beleidsterreinen, zoals energietransitie en duurzaamheid, mobiliteit en bereikbaarheid en onderwijshuisvesting. Deze bestemmingsreserves bevatten voor een belangrijk deel de opbrengst van de verkoop van Eneco-aandelen. Hierdoor is het mogelijk om bepaalde investeringen te financieren zonder dat deze direct ten laste komen van de lopende begroting.

Op basis van de huidige situatie blijft de reservepositie op een aanvaardbaar niveau en de solvabiliteit boven de genormeerde 30%. Als we alleen de algemene reserve als eigen vermogen aanmerken, dan is de solvabiliteit in 2030 slechts 14%. De omvang van de bestemmingsreserves neemt over de jaren geleidelijk af, wat de mogelijkheden om aanvullende uitgaven te dekken vanuit deze reserves beperkt. De gemeenteraad heeft uiteraard wel de mogelijkheid de omvang van specifieke bestemmingsreserves te heroverwegen als zij andere prioriteiten wil stellen.

Actueel financieel meerjarenbeeld

Als gevolg van nieuwe ontwikkelingen na het opstellen van de begroting 2026 en verder laat het structurele begrotingssaldo momenteel een tekort zien in alle jaren. Onderstaande tabel geeft het meest actuele financiële beeld. De

Reserve	2026	2027	2028	2029	2030
Algemene reserve	73.413	63.859	62.090	62.558	62.683
Bestemmingsreserve	149.111	140.605	136.215	132.018	129.176
Totaal	222.524	204.464	198.305	194.576	191.859

Bedragen x € 1.000

verwerkte effecten zijn vooral het effect van het onlangs vastgesteld Integraal Huisvestingsplan Onderwijs, de structurele effecten van de verdere stijging van de jeugdzorgkosten en het effect van de decembercirculaire, waarin het Rijk de bijstelling van het gemeentefonds rapporteert. Deze tegenvallers zorgen de komende jaren voor een financieel uitdagende periode. Het beheersen en realiseren van de besparingen in de jeugdzorg zijn daarbij van cruciaal belang om de begroting sluitend te houden. Daarnaast wordt bij de onderwijshuisvesting nadrukkelijk gezocht naar manieren om de extra kosten voor tijdelijke huisvesting zoveel mogelijk te beperken.

Onlangs zijn de financiële toezichtkaders van de provincie gewijzigd, waardoor we de komende jaren middelen in kunnen zetten uit de algemene reserve als structurele dekkingsbron. Dit mocht voorheen niet. Het uitgangspunt is dat er maximaal € 3,0 miljoen per jaar uit de algemene reserve kan worden ingezet met als doel het structurele tekort te verkleinen. Momenteel wordt deze mogelijkheid beperkt ingezet. Het is een optie om in 2027 ongeveer € 1,5 miljoen, in 2028 € 2,5 miljoen en vanaf 2029 structureel € 3,0 miljoen uit de algemene reserve in te zetten om het tekort op het structurele begrotingssaldo te dempen.

Deze inzet van de algemene reserve biedt de gemeenteraad tijd en ruimte om de financiële opgave beheersbaar te houden. Uiteraard heeft dit consequenties voor de hoogte van de algemene reserve en neemt het daarom niet weg dat aanvullende keuzes nodig blijven om de begroting ook op langere termijn structureel in balans te brengen.

De gemeentelijke begroting in programma's

De begroting is verdeeld in programma's, die zowel financieel als beleidsmatig de verschillende taken en verantwoordelijkheden van de gemeente weergeven. Al geruime tijd wordt hierbij dezelfde indeling gebruikt. Deze indeling biedt continuïteit en vergelijkbaarheid met voorgaande jaren, maar leidt tot een onevenwichtige verdeling van middelen en beleidsinspanningen over de programma's. Door verandering van wettelijke taken zoals in het sociaal domein en toename van de maatschappelijke urgentie van sommige opgaven zoals bij duurzaamheid en nieuwkomers, is het formaat van programma's erg verschillend geworden en zijn sommige onderwerpen samengevoegd of juist uit elkaar getrokken waar dat niet logisch is.

Te maken keuzes

- We adviseren om gezamenlijk te bekijken of de programma-indeling kan worden aangepast. Een herijking draagt bij aan een betere afstemming met de ambities van de raad en een meer evenwichtige verdeling van financiële en beleidsmatige middelen over de programma's.

Begrotingssaldo	2026	2027	2028	2029	2030
Structureel begrotingssaldo begroting 2026-2029	-3.973	0	0	121	107
Ontwikkelingen na vaststellen begroting					
Effecten decembercirculaire 2025	-172	-424	-398	-555	-656
Effecten raadsbrief actieplan jeugd (ID 4493)	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
Integraal Huisvestingsplan Onderwijs 2025-2040			-999	-1.834	-1.605
Definitief ontwerp KC Van Ruysdael	-214	-223	-29	-57	-57
Overige ontwikkelingen	-37	-37	-48	-47	-45
Geactualiseerd structureel begrotingssaldo	-5.896	-2.184	-2.974	-3.871	-3.756

Bedragen x € 1.000

Ontwikkelingen, uitdagingen en risico's

De meest relevante financiële risico's zijn in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting 2026-2029 beschreven en waar mogelijk becijferd. Sommige ontwikkelingen vragen extra aandacht.

Financiële ontwikkelingen in het gemeentefonds

De financiële middelen uit het gemeentefonds zijn een belangrijk fundament voor het uitvoeren van wettelijke taken en beleidsambities. De term 'ravijn' wordt gebruikt om de aanzienlijke kortingen op de basisuitkering uit het gemeentefonds vanaf 2026 aan te duiden. In combinatie met een financieringssysteem die minder meegroeit met kostenstijgingen en maatschappelijke opgaven, krijgen de gemeenten structureel minder geld, terwijl de wettelijke taken ongewijzigd blijven. Daardoor ontstaat bij veel gemeenten een tekort dat dwingt tot bezuinigingen en heroverwegingen van beleid.

In reactie op deze financiële druk is vanuit het Rijk een pakket aan aanvullende middelen toegezegd voor 2025–2027 om het ravijn deels te dempen, onder andere om de jeugdzorgfinanciering te ondersteunen. Dit resultaat maakt de financiële situatie iets minder acuut, maar de structurele onderliggende druk blijft aanwezig. Vanwege de grote druk op de rijksuitgaven, wat nu ook blijkt uit het nieuwe regeerakkoord, is de verwachting dat gemeenten ook de komende jaren niet hoeven te rekenen op substantiële extra middelen uit het gemeentefonds.

Ontwikkelingen in de jeugdzorg

De jeugdzorg vormt de komende jaren een van de belangrijkste financiële uitdagingen voor gemeenten. Aanzienlijke besparingen en efficiencymaatregelen moeten worden gerealiseerd om het stelsel betaalbaar te houden. Daarvoor is in 2024 het Actieplan Jeugd vastgesteld (zie hoofdstuk 3.3). Het vormt de basis voor een meerjarige aanpak, waarin bewust een nieuwe koers wordt ingezet om structurele en fundamentele veranderingen aan te brengen. Het is een complexe opgave met vele probleemorzaken, afhankelijkheden en oplossingsmogelijkheden. Door te focussen op de omgeving waarin kinderen opgroeien, kan de stijgende vraag naar jeugdhulp worden verminderd en houden we zorg beschikbaar voor jongeren die het echt nodig hebben. Dit vraagt dat we doorlopend leren en onze aanpak herijken. Het is vooral een maatschappelijk proces met een lange adem. Er bestaat daarom een reëel risico dat het tempo van de implementatie en de realisatie van de geplande

besparingen achterblijft. Waardoor druk ontstaat op de meerjarenbegroting en op de mogelijkheden om lokaal beleid uit te voeren.

Internationale spanningen

Toegenomen internationale spanningen kunnen impact hebben op financiële markten, de economie en dus ook op onze gemeente. De daling van de geld- en kapitaalmarktrentes die de afgelopen jaren is ingezet, is voorlopig tot een einde gekomen. Het is echter lastig in te schatten hoe de risico's en de rentetarieven zich verder ontwikkelen en hoe dit effect heeft op onze gemeente en de begroting.

2.3 Staat van de organisatie

Leidschendam-Voorburg is een dynamische organisatie. We zijn groot genoeg voor complexe en uitdagende opgaven en klein genoeg om met impact te kunnen werken. Tegelijkertijd verandert de samenleving en daarmee ook wat er van gemeenten wordt verwacht. Inwoners vragen om een overheid die naast hen staat, hen vroegtijdig betreft en actief samenwerkt met maatschappelijke en regionale partners. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden en ander gedrag. Deze ontwikkeling is niet uniek voor Leidschendam-Voorburg, maar herkenbaar bij veel gemeenten om ons heen.

In 2024 heeft het directieteam de organisatievisie herijkt, waarin centraal staat dat Leidschendam-Voorburg de blik meer naar buiten wil richten en samenwerkingen met andere partijen aan moet blijven gaan om aan de maatschappelijke opgaven te kunnen voldoen. De ambitie is om te groeien naar een meer wendbare, sensitieve en resultaatgerichte organisatie die onze inwoners en de maatschappelijke opgaven centraal stelt en een gewaardeerde en zelfbewuste samenwerkingspartner is voor lokale en regionale partners.

Hoe staan we ervoor?

De belangrijkste trend is dat de personele capaciteit van de gemeente structureel groeit en er blijvend sprake is van onderbezetting. Er lijkt per saldo een beperkte overbezetting van ongeveer 4 fte te ontstaan. Deze overbezetting wordt gedekt vanuit programma's en zorgt daarom niet voor een structurele overschrijding van het personeelsbudget. Wanneer we de bezetting uit de programma's niet mee zouden tellen, is de bezetting in 2025 710,2 fte en is er een onderbezetting van 22,8 fte. Tegelijkertijd is ingezet om externe inhuur te beperken en de werkdruk te verlagen, wat in combinatie met toenemende taken en een tekort aan senioriteit

Cijfers formatie & bezetting			
	2023	2024	2025 t/m 1 sep.
Formatie (aantal plekken fte's)	701	718	733
Bezetting (aantal bezette fte's)	670	722	729,7
Voltijd/ deeltijd	60% / 40%	61% / 39%	60%/40%
% inhuur	23%	22%	17,4% (Prognose 15,7%) (Streefcijfer 20%)

en specialistische capaciteit op specifieke functies leidt tot hogere werkdruk in bepaalde teams. Op meerdere plekken is sprake van blijvende vacatureruimte. Dit heeft te maken met het verloop en de krappe arbeidsmarkt, wat het vervullen van functies bemoeilijkt. De organisatie maakt daarom gebruik van een strategische personeelsplanning (SPP) om inzicht te krijgen in de belangrijkste personele en organisatorische opgaven. Daarnaast werken we aan portfolio-sturing om de inzet van onze schaarse menskracht en middelen in samenhang af te wegen, te prioriteren en te faseren.

Het medewerkersonderzoek (2023) laat verder zien dat Leidschendam-Voorburg een sociaal veilige organisatie is met betrokken collega's en een positieve werksfeer. Op vrijwel alle thema's scoren wij hoger dan vergelijkbare gemeenten en beter dan bij de vorige meting. Tegelijkertijd ervaren medewerkers knelpunten in samenwerking, sturing, integraliteit en werkdruk. De behoefte aan meer focus en

resultaatgerichtheid is duidelijk aanwezig, terwijl de werkdruk binnen sommige teams structureel te hoog is. De organisatie was passend voor het verleden, maar moet worden versterkt voor de opgaven die komen. Analyses uit 2024 en 2025 bevestigen dat de huidige organisatiestructuur onvoldoende aansluit op deze ontwikkelingen.

Noodzaak tot ontwikkelen

Sinds het herijken van de organisatievisie zijn binnen vier ontwikkelsporen diverse projecten uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de sturingsfilosofie en de daaruit volgende organisatiestructuur (samen: de organisatie-inrichting) een belangrijk knelpunt vormen in het realiseren van de ambitie. Daarom bereidt de directie een herziening van de organisatie-inrichting voor. De organisatie-inrichting is daarmee een cruciale randvoorwaarde die richting en houvast biedt voor verdere organisatieontwikkeling, waarbij ook cultuur, gedrag en leiderschap aandacht verdienen.

Uitgelicht: Organisatieontwikkeling

De ontwikkeling van de organisatie staat in directe relatie tot het vermogen van de organisatie om politieke ambities waar te maken en publieke meerwaarde te leveren. De maatschappelijke opgaven vereisen een wendbare, sensitieve en resultaatgerichte organisatie. Dat vraagt de komende jaren een stevige organisatieontwikkeling. Die ontwikkeling raakt direct aan het vermogen van de organisatie om haar wettelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid te blijven waarmaken. De organisatie heeft dringend behoefte aan inzet van specifieke deskundigheid die nu niet in huis is, het fundamenteel omzetten van het inhuren van medewerkers naar vaste formatie en het aantrekken van management voor het versterken van het leiderschap, het strategisch vermogen van de organisatie en de sturing op het realiseren van de bestuurlijke ambities.

De omvang van de beschikbare financiële middelen bepaalt in hoge mate zowel het tempo als de diepgang van de organisatieontwikkeling. Het bepaalt daarmee ook in hoeverre de beweging van een familiecultuur naar een meer zakelijke cultuur kan worden gemaakt. Als geen toereikende middelen worden vrijgemaakt, ontstaat onvermijdelijk vertraging in de ontwikkeling en neemt het vermogen van de organisatie af om de ambities van raad en college te realiseren. Dit brengt reële risico's met zich mee voor de uitvoeringskracht, de kwaliteit van dienstverlening en de geloofwaardigheid van het bestuurlijk handelingsperspectief.

De vier thema's hieronder maken inzichtelijk waarom een organisatieontwikkeling noodzakelijk is en laten zien wat college, gemeenteraad en in het verlengde daarvan de samenleving gaan merken wanneer de daartoe voorgestelde stappen wél worden gezet.

1. Eén gemeente: samenwerken over grenzen heen

Door de veranderende samenleving en complexere opgaven is een andere manier van samenwerken nodig dan waar we nu op ingericht zijn. Om inwoners, bedrijven en partners goed te bedienen, moeten we als één geheel werken: integraal, ketenbreed en met ruimte om waar nodig buiten de gebaande paden te denken. Dat leidt tot samenhangende en vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en zorgt ervoor dat inwoners en partners één herkenbare overheid ervaren, zonder schotten. Bestuurders krijgen hierdoor bovendien integraal advies en duidelijke aanspreekpunten.

Relevantie voor college en raad:

- Integrale, goed onderbouwde voorstellen.
- Geen tegenstrijdigheden tussen domeinen.
- Consistente en voorspelbare besluitvorming.

2. Heldere keuzes: focus op maatschappelijke waarde

De kans dat ambities en opgaven blijven toenemen is aanzienlijk, terwijl financiële middelen en capaciteit beperkt zijn. Daarom moet de gemeente, met voorop de gemeenteraad, scherp prioriteren en bestuurlijke keuzes maken over de doelmatige inzet van beschikbare middelen en tijd. Het ontbreken van duidelijke keuzes leidt nu tot versnippering van werkzaamheden en overbelasting van medewerkers. Om goed te kunnen prioriteren is sterker strategisch vermogen nodig: we moeten opgaven kunnen wegen, scenario's kunnen duiden en de raad en het college hierover tijdig en onderbouwd adviseren. Door bewuster te kiezen ontstaat meer focus op het werk dat voor inwoners, bedrijven en partners het meeste verschil maakt.

Relevantie voor college en raad:

- Transparante keuzes en voorspelbare uitvoering.
- Bestuurlijke grip op maatschappelijke opgaven.
- Goede aansluiting tussen ambities en wat de samenleving vraagt of nodig heeft.

3. Sterke uitvoering: stabiel in de basis, flexibel waar nodig

De samenleving verwacht dat de gemeente kan meebewegen bij crises, nieuwe wetgeving, digitalisering en sociale vraagstukken, terwijl de basisdienstverlening betrouwbaar moet blijven. Een oplossing hiervoor is het inhuren van mensen en diensten. In de huidige situatie leidt spanning tussen structurele en incidentele werkzaamheden echter tot te veel afhankelijkheid van inhuur. Een sterke uitvoering vraagt om een stabiele basisbezetting, heldere keuzes over de flexibele schil en duidelijke criteria voor nieuwe programma's en projecten. Zo ontstaat ruimte om te schakelen waar dat nodig is, zonder dat de basis onder druk komt te staan.

Relevantie voor college en raad:

- Snelle en betrouwbare uitvoering van wettelijke taken.
- Flexibel en wendbaar kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Effectieve inzet van middelen.

4. Van structuur naar slagkracht: duidelijk organiseren

De afgelopen jaren zijn de taken en verantwoordelijkheden van de gemeente sterk toegenomen en is het aantal medewerkers meegegroeid om al het werk te kunnen doen. Deze geleidelijke uitbreiding heeft ertoe geleid dat taken en rollen op verschillende momenten en plekken zijn toegevoegd, zonder dat de inrichting van de organisatie als geheel is herijkt. Daardoor zijn sturingslijnen, besluitroutes en manieren van werken minder duidelijk geworden en is het nodig om de structuur opnieuw in samenhang te bezien en helder te organiseren. Met name de rol van leidinggevend verdient bijzondere aandacht: het creëren van een heldere en consistente rolverdeling is cruciaal bij het herzien van de structuur. Dit vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen samenwerken over grenzen heen (thema 1), het kunnen maken en onderbouwen van scherpe keuzes (thema 2) en het realiseren van een stabiele en flexibele uitvoering (thema 3).

Relevantie voor college en raad

- Betrouwbare vertaling van politieke keuzes naar uitvoering.
- Voorspelbare en consistente besluitvorming.
- Hoge kwaliteit en robuustheid van advisering.

Advies

De ontwikkeling van de organisatie is geen doel op zichzelf. Het gaat om het vermogen van de gemeente om bestuurlijke ambities daadwerkelijk te realiseren. Wanneer de organisatie zich onvoldoende kan aanpassen aan de groeiende complexiteit van de maatschappelijke opgaven, ontstaat het risico dat ambities zich sneller ontwikkelen dan de uitvoeringskracht van de organisatie. In dat geval zal het bestuur vaker moeten bijsturen op capaciteit, prioriteiten of tempo van uitvoering. Investeren in organisatieontwikkeling is daarmee geen intern vraagstuk; het is een randvoorwaarde om bestuurlijke ambities waar te maken en het vraagt om een substantiële financiële investering en veel tijd en aandacht. De directie gaat graag in gesprek over de financiële bandbreedte en de fasering van deze organisatieontwikkeling.

3. De opgaven waar Leidschendam-Voorburg voor staat

3.1 Schakelen op meerdere schalen: van wijk tot en met regio

Gebiedsgericht werken

Gebiedsgericht werken zit in de haarvaten van al ons werk. Leidschendam-Voorburg bestaat uit drie kernen en dertien wijken, met elk eigen kenmerken, opgaven en behoeften. Gebiedsgericht werken is noodzakelijk om recht te doen aan deze verschillen en om beleid, uitvoering en beheer beter te laten aansluiten op wat er lokaal speelt – sociaal én ruimtelijk.

De gemeente moet werken in én voor verschillende gebieden: van beleid tot uitvoering, beheer en handhaving. Dit wordt ondersteund door frontliniefuncties zoals gebiedsregisseurs, wijkboas en de centrummanager. Het krijgt vorm via gebiedstafels, interne coördinatie, projectmatige aanpakken en integrale programma's. Een voorbeeld van een programma is Sterk voor Noord, waar we een integrale aanpak voor het gebied Leidschendam-Noord hebben gebundeld in een programma. Daarnaast werken we met gebiedsprofielen en data uit de praktijk. De gebiedsprofielen tonen in een oogopslag hoe een wijk of buurt scoort ten opzichte van de rest van de gemeente. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, wonen en gezondheid.

Op meerdere plekken in het overdrachtsdocument kunt u lezen dat bepaalde gebieden extra aandacht vragen. Denk bijvoorbeeld aan de bereikbaarheid van Leidschendam-Zuid en Stompwijk. Het advies is om bij iedere gebiedsopgave te starten met een analyse van de specifieke kenmerken, knelpunten, kansen en actieve partners in het gebied. Op basis daarvan moet bestuurlijk worden gekozen welke werkwijze het meest passend is. Kiezen we voor regulier beleid, een actieplan, een experiment, een gebiedstafel, of een project. Bij complexe, multidisciplinaire vraagstukken kan gekozen worden voor een programma. Dit vraagt om prioritering tussen gebieden, omdat niet elke wijk gelijktijdig dezelfde intensiteit van inzet kan krijgen. De ambtelijke organisatie kan per opgave adviseren over de meest geëigende aanpak.

Leidschendam-Voorburg in de regio

Het belang van regionale samenwerking neemt toe. Leidschendam-Voorburg heeft hier de afgelopen jaren bewust op ingezet. Dat is logisch, want

inwoners wonen, werken, leren, recreëren en reizen over gemeentegrenzen heen. Hun dagelijkse keuzes stoppen niet bij de gemeentegrens, net zomin als maatschappelijke opgaven zoals wonen, onderwijs, werk, mobiliteit, zorg, duurzaamheid en economie. Om invloed te houden op deze ontwikkelingen en om te zorgen dat regionale keuzes aansluiten bij lokale belangen, werkt Leidschendam-Voorburg intensief samen met buurgemeenten, het Rijk en regionale partners. Regionale samenwerking is daarmee geen doel op zich maar een noodzakelijke manier om maatschappelijke opgaven effectief aan te pakken en de leefbaarheid van de gemeente te versterken.

We participeren in verschillende regionale verbanden, waarbij sprake is van overlap tussen overlegtafels. Dit vraagt om een integrale koers, zodat uiteenlopende of tegenstrijdige belangen tijdig worden herkend en gewogen. Samen met de regio zorgen we voor dekkend en passend aanbod dat aansluit op onze lokale voorzieningen. De afbeelding op de volgende pagina geeft de belangrijkste overlegstructuren weer. In deze gremia wordt het gemeentelijk belang consequent en strategisch ingebracht, steeds in samenhang met het bredere regionale perspectief.

De afgelopen jaren is een sterke regionale positie opgebouwd. Behoud van invloed is belangrijk, terwijl de regionale agenda gelijktijdig omvangrijker en complexer wordt. In de komende bestuursperiode is daarom meer focus nodig. De vraag is niet of Leidschendam-Voorburg regionaal samenwerkt, maar waar en hoe deze inzet het meest bijdraagt aan de eigen beleidsdoelen. Dit vraagt om expliciete keuzes. Zo was de gemeente recent direct betrokken bij NOVEX Zuidelijke Randstad, het uitvoeringsprogramma van de Nationale Omgevingsvisie gericht op toekomstbestendige verstedelijking. Deze betrokkenheid heeft het regionale en lokale belang zichtbaar gemaakt en het netwerk en de invloed van de gemeente vergroot. Nu dit traject een volgende fase ingaat, is opnieuw de vraag of de huidige inzet het juiste middel blijft. Meer inzet versterkt de invloed op regionale en Rijksbesluiten en vergroot de kans op externe financiering. Minder inzet beperkt deze invloed en vraagt heldere afwegingen over de gevolgen voor wonen,

werken, onderwijs, bereikbaarheid en economie. Door op alle tafels expliciete keuzes te maken,

kan de regionale samenwerking gericht worden georganiseerd.

Gemeenschappelijke Regelingen (GR'en)

- AVALex
- GGD Haaglanden en Veilig Thuis
- Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
- Veiligheidsregio Haaglanden
- Omgevingsdienst Haaglanden
- MRDH

Landelijk / provinciaal

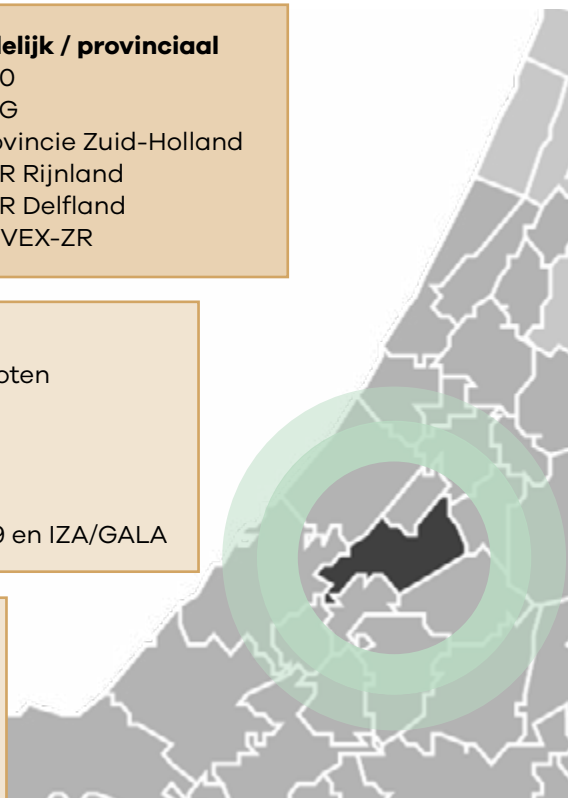
- M50
- VNG
- Provincie Zuid-Holland
- HHR Rijnland
- HHR Delfland
- NOVEX-ZR

Sociaal:

- Samenwerkingsovereenkomst Wassenaar/Voorschoten
- Arbeidsmarktregio
- Inkoop en begeleiding WMO
- Beschermd wonen en maatschappelijke opvang
- Passend onderwijs
- Samenwerkingsverbanden zoals JeugdhulpPlus, H9 en IZA/GALA

Ruimtelijk:

- Bestuurlijk Overleg ruimte PZH
- RES regio (energie)
- Ruimtelijk-economische Strategie Haagse Regio
- Thematafels zoals wonen



Te maken keuzes

- Het advies is om expliciet te bepalen welke regionale trajecten strategische prioriteit hebben binnen het handelingsperspectief van Leidschendam-Voorburg. Per traject moet een rol gekozen worden: trekker, actieve belangenbehartiger of volgende partij. Capaciteit en bestuurlijke inzet verbinden we dan consequent aan deze keuze. Zo verschuift de regionale samenwerking van brede aanwezigheid naar een gerichte en strategische positionering. Wanneer structurele inzet nodig wordt, is uitbreiding van formatie noodzakelijk. Concreet is minimaal €235.000 per jaar.

3.2 Grote opgaven in de schaarse ruimte

Leidschendam-Voorburg is een aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren, met hoogwaardige voorzieningen, een fraai ingerichte openbare ruimte en aantrekkelijk buitengebied. Er zijn echter grote uitdagingen in het ruimtelijk domein. Er is grote en urgente behoefte aan woningen en de leefomgeving moet worden aangepast aan de klimaatverandering en energietransitie. Tegelijkertijd staan zowel de bereikbaarheid als de economie van Zuid-Holland onder hoge druk en wordt weerbaarheid belangrijker. Veel opgaven overstijgen het ruimtelijk domein en de gemeentegrenzen.

De 'Omgevingsvisie 2050' is begin 2026 vastgesteld ([4060, Raadsvoorstel Omgevingsvisie](#)

[2050](#)) en beschrijft op hoofdlijnen hoe we met alle uitdagingen willen omgaan. In de visie wordt ook aangegeven dat dit niet gemakkelijk is. Hier is constant aandacht en inzet voor nodig. Er is grote schaarste aan ruimte, mensen en middelen, wat om een goede afweging van belangen vraagt.

Onze inspanningen in het ruimtelijk domein zijn onder te verdelen in verschillende opgaven. Een aantal richten zich op een specifiek thema, bijvoorbeeld economie of mobiliteit. Bij andere opgaven is nodig om op een andere, nieuwe manier te kijken. Dit zijn opgaven waarbij zoveel verschillende ambities en belangen spelen dat keuzes het beste in samenhang afgewogen kunnen worden. Dit vraagt een wezenlijke

trendbreuk met het verleden waarin veelal sectoraal naar oplossingen werd gezocht.

Implementatie Omgevingsvisie en beleidscyclus Omgevingswet

De Omgevingswet is ingevoerd om vergunning-verlening en projecten in de fysieke leef-omgeving eenvoudiger en kwalitatief beter te maken. De vaststelling van de Omgevingsvisie, de ruimtelijke koers en het afwegingskader van de gemeente, markeert het begin van een nieuwe fase in de implementatie van de wet in beleid en werkprocessen.

De Omgevingsvisie wordt per opgave uitgewerkt in omgevingsprogramma's. Hierin staat hoe doelen bereikt worden en welke projecten we ervoor gaan doen. De volgorde en de snelheid waarin deze programma's opgesteld worden staat nog niet vast. Door goed te monitoren maken we inzichtelijk wat de gevolgen zijn van keuzes en zien we of de ruimtelijke doelen bereikt worden. Als doelen op termijn niet voldoende gehaald worden, is bijsturing gewenst. Dit kan ertoe leiden dat de omgevingsprogramma's, het omgevingsplan of zelfs de Omgevingsvisie gewijzigd worden. Dit cyclische proces wordt de beleidscyclus onder de Omgevingswet genoemd.

In de komende periode moet deze werkwijze uitgewerkt en geïmplementeerd worden.

Ook de rol van de gemeente bij locatie- en gebiedsontwikkeling en interne werkprocessen wordt aangepast, zodat onze effectiviteit in het ruimtelijk domein toeneemt. Om dit te kunnen doen is expertise nodig die nog onvoldoende in de organisatie aanwezig is. Hiervoor is gedurende een beperkte periode externe expertise noodzakelijk.

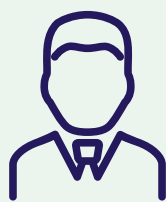
Economisch vitaal

Veel inwoners van Leidschendam-Voorburg werken binnen de regio, met Den Haag als belangrijkste werkplek. Tegelijkertijd presteert de economie van Zuid-Holland al tientallen jaren minder sterk dan andere nationale en internationale regio's. Een concurrerende regionale economie is noodzakelijk om bedrijven aan te trekken of te laten groeien en zo werkgelegenheid en koopkracht voor inwoners te versterken. Hiervoor zijn niet alleen geschikte bedrijventerreinen en kantoren nodig, maar ook aantrekkelijke woonomgevingen, goede bereikbaarheid en hoogwaardige voorzieningen en onderwijs. Als deze factoren in samenhang aanwezig zijn, ontstaat "agglomeratiekracht". Dat is de concentratie van bedrijven, kennisinstellingen en een goed opgeleide beroepsbevolking die economische groei stimuleert. Omdat deze groei in onze regio achterblijft, ontstaat het risico op dalende brede welvaart, zowel economisch als maatschappelijk.

Economie

ZZP'ers

bron: Waarstaatjegemeente

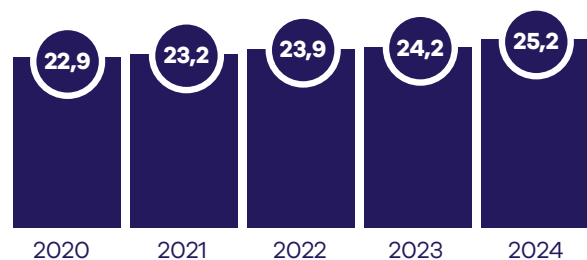


Aantal ZZP'ers
hele gemeente

circa
5000

Werkgelegenheid

Aantal banen per 1.000 inwoners (15-64 jaar)



Te maken keuzes

- De eerste keuze betreft de rol van de gemeente in de regionale visie. Het Rijk vraagt in de concept Nota Ruimte nadrukkelijk aandacht voor de dreigende afname van welvaart. Dit vraagt om een gezamenlijke regionale visie en uitvoering met Rijk en provincie. Leidschendam-Voorburg kan hierin verschillende rollen vervullen; vanwege het belang voor inwoners ligt een actieve, aanjagende rol voor de hand.

- De tweede keuze betreft de groei van werkgelegenheid. Hiervoor is lokaal inzicht nodig in het werklandschap: waar wordt gewerkt, welke economische bijdrage leveren sectoren en waar liggen kansen voor versterking of vernieuwing. In Leidschendam-Voorburg ligt het zwaartepunt in detailhandel, zorg, dienstverlening en onderwijs. Er wordt gewerkt op bedrijventerreinen, in winkelgebieden, op scholen en veel door zzp'ers vanuit huis of op locatie. Voor starters, zzp'ers en klein-MKB is echter weinig betaalbare groei ruimte beschikbaar. Zonder voldoende uitbreidingsmogelijkheden, bijvoorbeeld via bedrijfsverzamelgebouwen, trekt deze groep weg uit de gemeente.

In de Omgevingsvisie staat de ambitie om de werkgelegenheid met 1% per jaar te laten groeien. Hierbij ligt het accent op bovenstaande sectoren en op stadsverzorgende ambachtelijke diensten en een sterke agrarische sector in het buitengebied. Om de ambities richting te geven, is een omgevingsprogramma nodig met als belangrijke thema's ruimte voor ondernemerschap, wendbare arbeidsmarkt en innovatie.

Een plek van en voor iedereen

De behoefte aan woningen voor uiteenlopende doelgroepen is groot. Door bevolkingsgroei neemt ook de vraag naar aanvullende voorzieningen toe. Op meerdere locaties in de gemeente bouwen we nieuwe woningen, vaak in combinatie met andere functies. De actuele stand van grote ruimtelijke initiatieven, zoals Overgoo en het Diaconessenhuis, is terug te vinden op de [projectpagina](#).

Hoewel het aantal geplande woningen aansluit bij regionale afspraken, is dit onvoldoende om wachttijden voor sociale huur te verkorten, de koopmarkt te stabiliseren en de doorstroming te verbeteren. Ontwikkeltrajecten zijn complex en langdurig en verschillende factoren vertragen of beperken de voortgang. Tegelijkertijd biedt de Omgevingswet de gemeente wel mogelijkheden om een bepalende rol te spelen in de ruimtelijke ontwikkeling.

Het combineren van maatschappelijke ambities leidt in de praktijk tot knelpunten. Optoppen op

bestaande gebouwen stuit bijvoorbeeld door de parkeernormen op de praktische uitdaging dat extra parkeerplaatsen niet ten koste mogen gaan van groen. De aangescherpte eisen uit de Omgevingsvisie verhogen de complexiteit voor marktpartijen en bemoeilijken een sluitende businesscase. Voorbeelden zijn de 10% ruimte voor economie en de 3-30-300-richtlijn voor groen. Hierdoor is vaker publiek geld nodig, via subsidies of lagere grondprijzen. Verdere aanscherping van eisen zal deze druk vergroten, terwijl het nieuwe kabinet juist inzet op het verminderen van lokale regels om woningbouw te versnellen.

Daarnaast wil een deel van de samenleving meer invloed op de directe leefomgeving. Wanneer bewoners zich onvoldoende gehoord voelen, worden vaker juridische procedures gestart. De huidige participatie vertraagt het noodzakelijke tempo voor woningbouw.

De Omgevingsvisie biedt kansen om processen te versnellen. Afwegingsleidraden per gebiedstype geven duidelijkheid over de prioriteit van

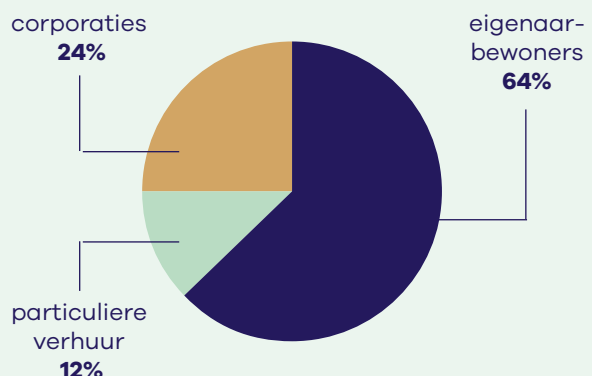
Wonen

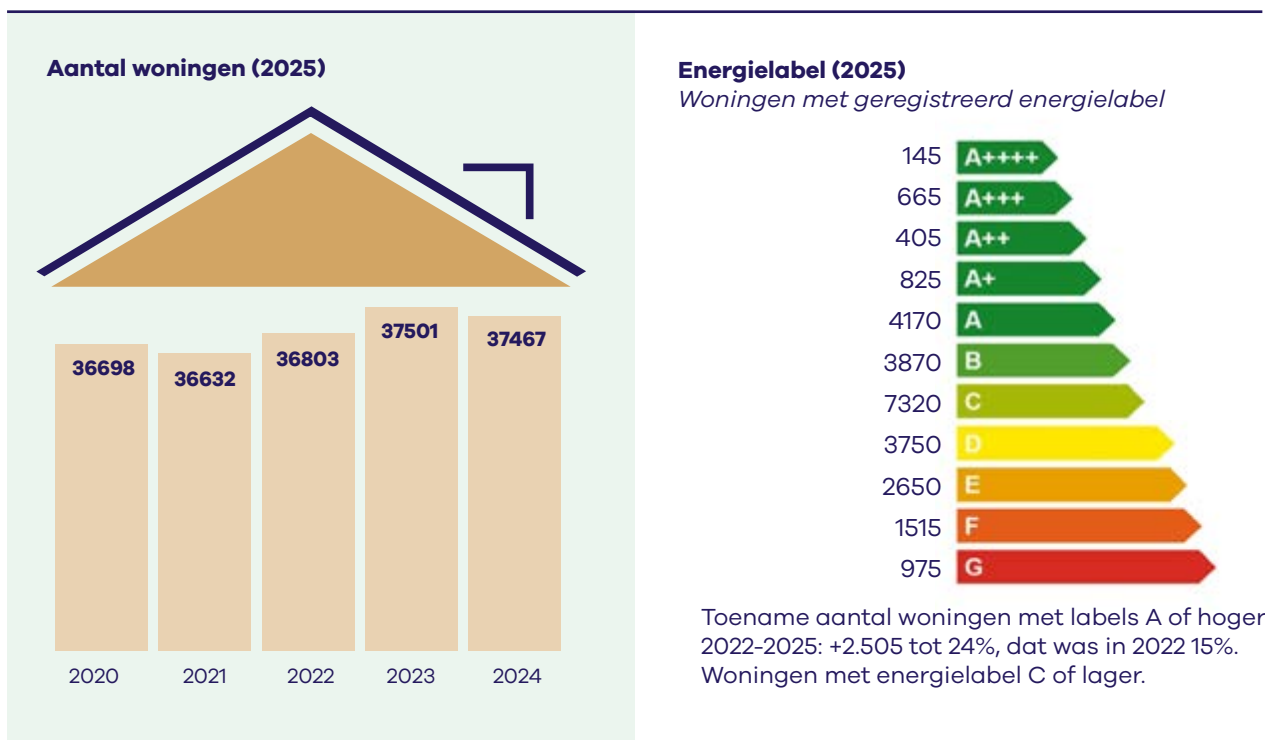
WOZ-waarde woningen (2025)



WOZ-waarde per wijk verschilt van € 269.052 in De Heuvel / Amstelveen tot € 650.653 in Voorburg West /Park Leeuwenbergh.

Soort woningen (2025)





belangen op een locatie. Dit helpt initiatiefnemers en omwonenden om vroegtijdig te weten welke keuzes worden gemaakt. Snellere besluitvorming is mogelijk wanneer vroeg in het traject op basis van deze leidraden wordt gekozen welke ambities wel en niet passen. Dit vraagt acceptatie dat niet alles overal kan en dat richtlijnen beter werken dan harde normen.

Wanneer keuzes zijn gemaakt, kan een versnelde procedure worden ingezet, de 'fast lane'.

Initiatieven die binnen de gestelde realistische kaders passen, krijgen voorrang. Wie niet wil meebewegen met deze kaders, verliest die voorrang.

In de omgevingsvisie is een omgevingsprogramma Integratie agenda Fysieke Leefomgeving voorgesteld waarin per ontwikkellocatie en transformatie-

gebied de ambities en randvoorwaarden kunnen worden vastgelegd. Dit omvat onder andere de wensen voor wonen, voorzieningen, economische functies, bouwhoogte en groen. Voor nieuwe locaties kan uitnodigings-planologie worden toegepast: het schetsen van mogelijkheden om eigenaren tot initiatief te stimuleren. Ook actief grondbeleid en subsidies kunnen worden ingezet om ontwikkelingen haalbaar te maken.

Voor lopende projecten gelden vaak al bindende afspraken en ruimtelijke kaders. Het aanpassen of toevoegen van ambities leidt meestal tot vertraging en kwaliteitsverlies. Daarom moet geaccepteerd worden dat de effecten van de Omgevingsvisie op woningbouw en ruimte voor werken en voorzieningen pas op langere termijn zichtbaar worden.

Te maken keuzes

- Wees voorzichtig met het stapelen van ambities en normen in één ontwikkelgebied. Maak bij de start van ieder ontwikkeltraject duidelijke keuzes op basis van de afwegingsleidraden uit de omgevingsvisie, pas zoveel mogelijk richtlijnen in plaats van normen toe en behandel passende projecten via een versnelde procedure. Organiseer participatie zorgvuldig en maak duidelijk hoe de belangenafweging plaatsvindt. Leg ambities en kaders per locatie vast in het omgevingsprogramma en monitor het geheel, zet waar nodig uitnodigingsplanologie, actief grondbeleid en subsidies in.
- Initiatiefnemers werken plannen vervolgens uit binnen de afgesproken kaders, met gebruik van input uit een gestructureerd participatieproces. Bestuurlijk is het belangrijk uit te dragen dat niet alle inbreng kan worden overgenomen en dat de gemeente een afweging maakt tussen maatschappelijke en individuele belangen. De gemeente stuurt stevig op uitgangspunten, maar minder strikt op het exacte eindresultaat.

Oplossing voor netcongestie

De afgelopen jaren is de energietransitie in een enorme stroomversnelling gekomen, maar het stroomnet kan het op veel plaatsen niet goed meer aan. Deze netcongestie, waarbij op piekmomenten er soms te weinig ruimte is op het elektriciteitsnet, is een enorme opgave voor zowel de energietransitie als voor onze ontwikkel-

en bouwambities. De komende tien jaar kunnen lang niet alle bouwprojecten op het stroomnet aangesloten worden. Vanaf 2026 worden ook kleingebruikers op de wachtlijst geplaatst. Moeilijke keuzes zijn nodig en er moet slim gekozen worden naar mogelijkheden om zo goed mogelijk gebruik te maken van de beschikbare capaciteit.

Te maken keuzes

- Van noodzakelijk belang is dat er plek gevonden wordt voor twee nieuwe hoofdverdeelstations. Voor elk station is ongeveer 2500m² nodig, om en nabij de oppervlakte van een sporthal. Deze locatiekeuze en netcongestie in de breedte hebben grote gevolgen voor inwoners, bedrijven en partijen in onze gemeente. Draagvlak en commitment zijn essentieel maar staan snel onder druk bij het kiezen voor concrete locaties. Het benodigde hoofdverdeelstation voor Voorburg zal ook het Haagse Mariahoeve moeten bedienen. De zoektocht naar locaties vraagt daarom een gezamenlijke aanpak met Den Haag.

Uitgelicht: oplossing voor opvang voor vluchtelingen

De gemeente heeft een wettelijke taak voor de opvang, huisvesting en begeleiding van vluchtelingen. Voor iedere doelgroep geldt een taakstelling of inspanningsverplichting.

- Voor Oekraïense ontheemden geldt op basis van de Tijdelijke Wet opvang ontheemde Oekraïners een taakstelling van 318 personen. Momenteel verblijven ongeveer 250 Oekraïners in de gemeentelijke opvang en 170 in particuliere opvang. Het huidige pand wordt medio 2027 gesloopt.
- Voor asielzoekers geldt op grond van de Spreidingswet een taakstelling van 408 personen, van wie nu 200 volwassenen en 80 alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv'ers) in de gemeente worden opgevangen. Ook het pand voor amv'ers wordt medio 2027 gesloopt, en de opvanglocatie aan het Stationsplein in 2028 vervalt.
- Voor statushouders geldt een taakstelling van 300 personen, inclusief achterstanden. Hiervoor wordt een doorstroomlocatie gerealiseerd voor 193 statushouders.

De opgave voor opvang en huisvesting vraagt om onmiddellijke aandacht.

Opvang Oekraïense ontheemden

Voor de Oekraïense ontheemden vervalt de huidige opvanglocatie per medio 2027, terwijl nog geen nieuwe locatie beschikbaar is. Dit zorgt voor grote onzekerheid bij de Oekraïners die officieel onze inwoners zijn. Zonder tijdige besluitvorming zijn er dus in maart 2027 250 inwoners van onze gemeente dakloos. Tegelijkertijd bereidt het Rijk een tijdelijke verblijfsvergunning voor alle Oekraïners voor, met toegang tot de Participatiewet. Naast de noodzaak voor het vinden en inrichten van een nieuwe locatie moeten we ons voorbereiden op uitbreiding van deze doelgroep voor de Participatiewet.

Opvang asielzoekers

Ook voor asielzoekers geldt dat de huidige opvanglocaties binnen enkele jaren vervallen. De huidige bewoners moeten dan in principe door het COA elders opgevangen worden. Als we niet tijdig vervangende locaties vinden, voldoen we niet aan de Spreidingswet en lopen we het risico op aangescherpt toezicht.

Huisvesting statushouders & interbestuurlijk toezicht provincie

De huisvesting van statushouders is urgent door de grote achterstand. Om de achterstand op te vangen is de realisatie van een doorstroomlocatie aan de Van Ruysdaellaan voorzien. Doorstroomlocaties zijn echter tijdelijk, waardoor ook tijdig moet worden voorzien in voldoende uitstroombestemmingen. We staan onder interbestuurlijk toezicht van de provincie in verband

met de grote achterstand en er dreigt indeplaatsstelling. Verdere escalatie betekent provinciale interventie en financiële gevolgen, omdat de provincie dan de huisvesting organiseert terwijl de kosten bij de gemeente blijven. We hebben dan geen grip op de hoogte van deze kosten. Binnekort krijgen we bericht van de provincie over de trede van escalatie waarop we worden geplaatst.

Er moet naast huisvesting ook aandacht zijn voor de sociale aspecten. De gemeente heeft een wettelijke rol voor onderwijs, inburgering, werk en inkomen. Om deze taak uit te voeren krijgen momenteel niet voldoende middelen van het rijk. Een toename in het aantal gehuisveste statushouders legt hier extra druk op. Extra capaciteit is nodig om deze taak goed uit te voeren.

Ruimtelijke en financiële mogelijkheden

Het vinden van geschikte opvanglocaties is zeer complex binnen de huidige ruimtelijke kaders. Gebieden met geplande nieuwbouw binnen vijf jaar, percelen met een groenbestemming en bedrijventerreinen zijn binnen de huidige kaders niet toegestaan. De urgentie is dermate hoog dat een afwijking van staand beleid onvermijdelijk is. Dit vraagt snel een besluit omdat verbouwings- en vergunningstrajecten minstens een jaar duren.

De bestemmingsreserve vluchtelingenopvang bevat € 5,3 miljoen en is ontstaan doordat rijksbijdragen de kosten overstegen. Deze reserve is noodzakelijk voor kosten die niet worden gedekt door Rijksfinanciering. Het is een optie om een deel van deze reserve te gebruiken voor de aankoop van een pand voor langjarige opvang. Voor nieuwe locaties moeten de structurele en eenmalige kosten, de inzet van de bestemmingsreserve, de te verwachten Rijksbijdragen en eventuele resterende tekorten inzichtelijk worden gemaakt. Op dit moment is dat niet mogelijk, omdat nog geen zicht bestaat op nieuwe locaties voor Oekraïners, asielzoekers en de permanente huisvesting van statushouders.

Daarnaast leiden de landelijke tekortkomingen in de financiering van inburgering tot structurele tekorten. Naast het probleem van een piekbelasting als de nieuwe opvang- en doorstroomlocaties in gebruik genomen worden, zijn de budgetten voor inkomensondersteuning en inburgering niet toereikend voor een structurele uitbreiding van de groep vluchtelingen in onze gemeente. De bestemmingsreserve biedt mogelijk een oplossing voor de hieruit voorkomende incidentele kosten.

Advies:

Er is een integrale aanpak nodig, waarin ruimtelijke, sociale, maatschappelijke, organisatorische en financiële uitdagingen samen komen. We maken daarbij onderscheid in de korte en middellange termijn. Op korte termijn, binnen 2 jaar, moet een nieuwe locatie worden gezocht voor de opvang van Oekraïense ontheemden en amv'ers. Voor de middellange termijn, vanaf 2028, wordt geadviseerd een integraal programma in te richten waarin ruimtelijke, sociale en financiële opgaven in samenhang worden ontwikkeld om duurzame opvang te realiseren. Beide trajecten lopen parallel: de directe opvangopgave wordt uitgevoerd, terwijl gelijktijdig aan een houdbare langetermijnstrategie wordt gewerkt.

Groene en gezonde openbare ruimte

In Leidschendam-Voorburg wordt de woonomgeving met een 8,1 gewaardeerd (bewonersenquête 2025). Dit hoogwaardige verblijfsklimaat wordt gevormd door een breed scala aan aspecten in de fysieke leefomgeving die invloed hebben op het welbevinden en de kwaliteit van leven van zowel mens als dier. Denk aan de kwaliteit en beleving van groen en water, schone lucht en bodem, beperkte geluidsoverlast, beschermde en beleefbare archeologie en bovengronds erfgoed en kwaliteit

van de ruimtelijke inrichting. Een goede en veilig ingerichte fysieke leefomgeving heeft een positief effect op de gezondheid van mens en biodiversiteit. Dit stimuleert bewegen, ontspannen en ontmoeten en levert een bijdrage aan klimaat effecten als wateroverlast en hittestress. In allerlei projecten wordt fors ingezet op deze opgave: er worden nieuwe projecten opgezet, aanvullend beleid gemaakt en waar mogelijk naar externe financiering gezocht. Regionaal liggen hier kansen.

Veel aspecten komen in de openbare ruimte samen met andere opgaven, bijvoorbeeld mogelijkheden voor toerisme en recreatie of maatregelen voor verkeersveiligheid. Voor de vele ambities is de ruimte beperkt. Tegelijkertijd is de handelingsruimte van de gemeente in de openbare ruimte maximaal, veel meer dan bij particuliere ontwikkellocaties. Ruimte die vrijkomt door minder verharding bij verlaging

van de verkeerssnelheid of het vervallen van parkeerplaatsen kan ten goede komen aan groen, klimaatadaptatie, bewegen en ontmoeten. Door slim opgaven in de openbare ruimte te koppelen kan tegelijkertijd effectiever met menskracht en middelen omgegaan worden. De ligging van ondergrondse kabels en leidingen kan wel bepalend zijn voor de plaatsing van bomen terwijl verleggen veel geld kost.

Te maken keuzes

- Het advies is om al deze fysieke aspecten van thematische opgaven in de openbare ruimte onder te brengen in één integrale opgave en hier vol op in te zetten. In één omgevingsprogramma 'Groene en gezonde openbare ruimte' worden in samenhang keuzes gemaakt tussen de verschillende ambities en belangen en wordt richting gegeven aan deze transformatie en het klimaatbestendig beheer.

Toekomstbestendig beheren

De gemeente is verantwoordelijk voor een veilige en bruikbare openbare ruimte, maar het beheer van die openbare ruimte staat onder druk. Het aantal woningen en inwoners neemt toe, auto's worden breder en zwaarder, bomen hebben meer groeiruumte nodig en het aantal kabels en leidingen in de ondergrond wordt steeds groter. Door het intensievere gebruik van

de leefomgeving wordt het steeds voller en slijt de openbare ruimte sneller. Daarnaast bereikt veel infrastructuur zoals wegen en riolering uit de periode 1950-1980 binnenkort het einde van de technische levensduur. Dit vereist een vervangingsopgave die extra druk, zowel in ruimte als in middelen, op de gemeente gaat leggen.

Te maken keuzes

- Het verbinden van deze vervangingsopgave met de andere opgaven in de openbare ruimte biedt kansen, maar is ook complex. De traditionele manier van beheren, die vooral kijkt naar individuele objecten, maakt het werk met werk maken lastig. Daarom zetten we stappen naar toekomstbestendig beheren. Dit houdt in dat de openbare ruimte planmatig, informatie gestuurd en integraal wordt beheerd: onderhoud en investeringen worden integraal bekeken, systematisch gepland en beslissingen worden gebaseerd op betrouwbare data over de staat van de infrastructuur. Zo blijft de openbare ruimte veilig, bruikbaar én kan tijdig worden ingespeeld op ontwikkelingen in wetgeving. Het implementeren van deze gewenste werkwijze van toekomstbestendig beheren vraagt om een uitgesproken ambitie en bijbehorende middelen.

Klimaatbestendige leefomgeving

Klimaatverandering heeft aanzienlijke gevolgen voor onze leefomgeving met hoge herstelkosten, extreme weersomstandigheden en verlies van soorten als gevolg. Om op lange termijn een toekomstbestendige gemeente met een gezond woon- en leefklimaat te blijven, heeft Leidschendam-Voorburg de afgelopen jaren samen met inwoners, bedrijven en partners gewerkt aan het versterken van de gemeente als groene en

duurzame leefomgeving. Met het Programma Duurzaamheid 2023-2026 wordt deze opgave in samenhang opgepakt, op thema's als energie, circulariteit, klimaatadaptatie, lucht, water en biodiversiteit. Gezien de invloed van Europese, nationale en regionale kaders moet onze duurzaamheidsaanpak herzien worden. Verder zijn twee belangrijke keuzes te maken.

Te maken keuzes

- Er zijn grote stappen nodig om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. Met de in 2021 vastgestelde Transitievisie Warmte en Lokale Energiestrategie is lokaal richting gegeven aan de energie- en warmtetransitie. Een deel hiervan maakt onderdeel uit van de nationale Proeftuinen Aardgasvrije Wijken (PAW). Het advies is om deze kaders te herzien in het Omgevingsprogramma Energie, op basis van nieuwe wetgeving en opgedane ervaringen uit het verleden.
- In opdracht van de raad is er in 2025 onderzoek gedaan naar restafvaltarief. Het advies is op basis van dit onderzoek een besluit te nemen over het invoeren van het restafvaltarief. Dit is een kostbare maar cruciale maatregel om de hoeveelheid restafval in onze gemeente te verminderen. De gemeente stelt zichzelf ten doel om dit in 2030 te laten dalen tot 100 kg per inwoner, de VANG-norm. De hoeveelheid fijn huishoudelijk restafval per inwoner was in 2024 echter nog 193 kilo. Andere gemeenten laten zien dat het invoeren van het restafvaltarief zich in enkele jaren terugverdient. Dit levert niet alleen financieel profijt op voor de inwoners, maar ook milieuwinst door lagere verbranding en het hergebruik van grondstoffen voor het maken van nieuwe producten. Om dit te realiseren is een zorgvuldig proces nodig waar zowel voldoende tijd als goede communicatie cruciaal is.

Passend vastgoed

Als gemeente willen we ervoor zorgen dat onze voorzieningen op de juiste plek staan, goed worden gebruikt en passen bij de behoeften van onze inwoners. Ruimte is schaars en ook de gebouwen die hiervoor nodig zijn, moeten zo nuttig en duurzaam mogelijk gebruikt worden.

Ook voor de panden van de eigen gemeentelijke organisatie staat de komende periode veel te gebeuren. De buitendienst verhuist naar een nieuwe locatie en ook het Servicecentrum wordt

verbouwd. Bovendien zal eind 2026 een definitief ontwerp van de nieuwe raadzaal voorgesteld worden. Na de benodigde voorbereidingstijd starten we eind 2027 met de verbouwing van Raadhuisplein 1. Het pand is gedurende de verbouwing buiten gebruik en er moet tijdelijke huisvesting komen voor het college en de medewerkers. In aanloop naar het definitief ontwerp wordt de raad uitgenodigd voor een werkbezoek aan referentieprojecten.

Te maken keuzes

- De gemeente beheert 85 maatschappelijke vastgoedobjecten. Na vaststelling van de vastgoednota in 2025 ligt de focus op professionalisering, verduurzaming en strategische inzet van het vastgoed. Het advies is om deze vastgoedorganisatie te borgen. Hiervoor is na 2026 structureel ongeveer € 300.000 per jaar nodig.
- Vanaf 2030 is energielabel A verplicht voor maatschappelijk vastgoed. Slechts 26 gemeentelijke gebouwen voldoen hieraan. Voor de noodzakelijke verduurzaming is aanzienlijk budget nodig, waarvoor nog geen middelen zijn gereserveerd. Alleen gebruik maken van de beschikbare onderhoudsmiddelen en subsidies is niet voldoende. Naar verwachting is ongeveer € 10 miljoen nodig. Het advies is om een investeringskrediet beschikbaar te stellen.
- Een toekomstbestendige vastgoedportefeuille vraagt om duidelijke beleidsvisies voor sport, welzijn, onderwijs en cultuur. De sportvisie is bijna gereed en voor onderwijs is het Integraal Huisvestingsplan 2025 vastgesteld ([3211, Raadsvoorstel IHP Primair en Voortgezet Onderwijs 2025-2040](#)). Een integrale financieringsstrategie moet nog worden uitgewerkt. Een overkoepelende visie op de organisatie en het gebruik van maatschappelijk vastgoed ontbreekt nog en is nodig om gericht te kunnen sturen en anticiperen.
- De verhoging van de subsidie aan de Reddingsbrigade is noodzakelijk. De reddingsbrigade vervult een brede maatschappelijke taak, waaronder het toezicht op de recreatieplas. De reddingsbrigade krijgt in 2027 een nieuw onderkomen waarvan de bouwkosten zijn gedekt. Voor de huur moet de gemeente wettelijk een kostprijs dekkende huur vragen, terwijl de reddingsbrigade momenteel om niet huurt.

Toekomstbestendig en vitaal buitengebied

In het buitengebied spelen onderwerpen als toekomst van de landbouw, bodemdaling en verkavelen dan wel grondspeculatie. Door de toename van het aantal inwoners en banen in de Haagse agglomeratie, neemt de druk op ons buitengebied toe. Rijk en provincie spelen niet of nauwelijks een actieve rol. Regie vanuit de gemeente is nodig omdat er veel opgaven spelen. Er is ruimte nodig voor verduurzaming van de landbouw, recreatie, ecologie, waterberging en de energietransitie. In de Omgevingsvisie is

ingezet op het versterken van de vitaliteit van de ondernemers die het gebied 'beheren' door meer activiteiten toe te staan. Recreatie kan hierbij een rol spelen in samenhang met verduurzaming van de agrarische activiteit en het realiseren van meer toegankelijke natuur, educatie, zorg en het aanbieden van specialistische ambachtelijke streekproducten. Al deze aspecten kunnen landen in het toekomstige integrale omgevingsprogramma Buitengebied.

Te maken keuzes

- Het advies is om in de komende bestuursperiode alle vraagstukken die spelen in het buitengebied te behandelen in één omgevingsprogramma Buitengebied.
- De aankomende periode moet een besluit worden genomen over een toekomstgerichte oplossing voor de Meeslouwerpolder. Van dit glastuinbouwgebied is lang gedacht dat het zou transformeren naar een gemengd gebied met ook wonen. Uiteindelijk is door regels over bestrijdingsmiddelen de woningbouw niet haalbaar gebleken en blijkt glastuinbouw weer economische toekomst te hebben. Met de Omgevingsvisie is ingezet op het geleidelijk toevoegen van lichte bedrijvigheid. Een mogelijkheid die door de provincie alleen wordt ondersteund als dit tot kwaliteitsverbetering in de rest van het buitengebied leidt, bijvoorbeeld door het verplaatsen van verkeer aantrekkende bedrijven aan de Stompwijkseweg, die daardoor meer recreatief wordt. Voor al gesaneerd glas zijn woonrechten toegekend die niet meer binnen het gebied voor de bouw van woningen kunnen worden gebruikt. Voor deze woonrechten moet in Stompwijk of omgeving een plek gevonden worden.

Goed verbonden

Het is niet vanzelfsprekend dat Leidschendam-Voorburg in de toekomst bereikbaar blijft. De auto is voornamelijk het overheersende mobiliteitsmiddel, maar onze straten kunnen het groeiend aantal auto's niet aan. Door verstedelijking staat de bereikbaarheid onder druk. In het landelijk gebied speelt vooral sociale bereikbaarheid een rol, terwijl binnenstedelijk de doorstroming en verkeersveiligheid de afgelopen jaren zijn verslechterd. Omdat er geen ruimte is voor extra weginfrastructuur, moeten bestaande wegen beter worden benut en moet schaarste zorgvuldig worden verdeeld.

Het bereikbaar houden van de gemeente vraagt om een mobiliteitstransitie waarbij inwoners en bezoekers vaker kiezen voor openbaar vervoer, fietsen en lopen. Daardoor blijft mobiliteit mogelijk voor groepen die afhankelijk zijn van de auto. De uitwerking van de benodigde acties moet worden opgenomen in een programma. Om naar huis, werk, sport en familie te kunnen

blijven gaan en om bezoekers te kunnen blijven ontvangen, is het cruciaal om de mobiliteitstransitie te blijven stimuleren. Daarbij is een passende mobiliteitsmix noodzakelijk. In de Omgevingsvisie is het STOMP-principe leidend gemaakt, waarbij de voetganger, fietser en deelmobiliteit prioriteit krijgen, gevolgd door de auto. Met dit ontwerpprincipe wordt per gebied gekeken naar welke inrichting passend is. De mens staat centraal, met het uitgangspunt dat zowel een 8-jarige als een 80-jarige zich veilig kunnen verplaatsen. Inzet op deze volledige mobiliteitsmix is nodig voor inwoners met verschillende behoeften en inkomens. Het ondersteunt de samenhang tussen bereikbaarheid en leefbaarheid en draagt bij aan andere doelen, zoals vergroening en positieve gezondheidseffecten door meer lopen en fietsen.

Ook verkeersveiligheid vraagt blijvende aandacht. Steeds meer inwoners ervaren

Vervoer

Bereikbaarheid (2025)

Rapportcijfer bereikbaarheid van de gemeente



OV (2023-2025)

Gemiddelde afstand naar dichtstbijzijnde OV halte



Opvallend: in Stompwijk dichtstbijzijnde OV halte = 740 meter. In Leidschendam-Zuid en omgeving = 440 meter.

Rapportcijfer OV: 7,6. Uitschieters zijn: Stompwijk (4,9) en Leidschendam-Zuid en omgeving (5,7). (2025)

Fietsvriendelijkheid (2025)

Rapportcijfer fietsvriendelijkheid



Beleving onveilige verkeerssituaties (2025)

Ervaart vrijwel nooit onveilige verkeerssituaties: **23%**

Ervaart vaak onveilige verkeerssituaties: **20%** (toenemend; 14% in 2021 en 18% in 2023).

verkeersonveilige situaties (bewonersenquête 2025). Het actieplan verkeersveiligheid wordt uitgevoerd. Dit is een meerjarig plan met een zeer omvangrijk pakket maatregelen. Er wordt onder andere ingezet op het verlagen van de snelheid van 50 naar 30 km/u. Deze maatregel is bewezen effectief voor veiligheid en leefbaarheid. Het verder invoeren van 30 km/u is gewenst, al vraagt de bijbehorende herinrichting

aanvullende investeringen.

Daarnaast kennen enkele wijken specifieke bereikbaarheidsopgaven, vooral Stompwijk en Leidschendam-Zuid. Aanpassingen rond de Randstadrailhalte en recente strategische grondaankopen kunnen de bereikbaarheid aanzienlijk verbeteren. Deze ingrepen vergen wel substantiële financiële middelen.

Te maken keuzes

- Het STOMP-principe moet per gebied en gebiedstype gericht toegepast en geïmplementeerd gaan worden
- Het huidige actieplan biedt al veel mogelijkheden om de verkeersveiligheid te verbeteren. De uitvoering hiervan loopt. In aanvulling daarop is het wel nodig om de invoering van 30 km/u binnen de bebouwde kom verder te realiseren, met aandacht voor de benodigde investeringen in de openbare ruimte.
- Daarnaast is het belangrijk om de bereikbaarheidsopgaven in Stompwijk en Leidschendam-Zuid verder uit te werken en de financiële consequenties hiervan inzichtelijk te maken.

Uitgelicht: oplossing voor parkeren

Zolang de auto in het straatbeeld dominant is, is doelmatige parkeerregulering essentieel voor onze bereikbaarheid. Het parkeren van voertuigen is één van de grootste ruimtevragers binnen onze gemeente. Inwoners en ondernemers verwachten regie en een helder parkeerregime. Dit vraagt de inzet van zowel openbare ruimte als financiële middelen. Beide zijn schaars en vereisen keuzes. Het uitbreiden of voortzetten van het huidige systeem is onhoudbaar en onbetaalbaar. Er is een gemeentebrede keuze nodig voor een nieuw, samenhangend parkeerregime.

Het huidige systeem: gratis parkeren met blauwe zones en beperkt vergunningparkeren

In het merendeel van de gemeente kunnen inwoners en bezoekers gratis parkeren. Er zijn daarnaast steeds meer en grotere blauwe zones. In grenswijken neemt de parkeerdruk toe, terwijl de middelen voor handhaving beperkt zijn. Hierdoor staan effectiviteit en acceptatie van het huidige regime onder druk.

De afgelopen periode is het instrumentarium van de gemeente uitgebreid met vergunningparkeren. In dit regime kunnen alleen vergunninghouders in het aangewezen gebied parkeren. Voor bezoekers is dit ook voor kort parkeren uitgesloten. De vergunning is daarmee een exclusiever middel dan een ontheffing bij een blauwe zone.

In de huidige werkwijze, wordt het parkeerregime stapsgewijs aangepast. Daarmee ontstaat langzaam maar zeker een lappendeken aan maatregelen die op straat steeds minder herkenbaar zijn. Bovendien is het doorlopend aanpassen van de regimes tijdrovend en kostbaar.

Betaalbaarheid: handhaving, kosten en inkomsten

Verschillende factoren spelen een belangrijke rol in de keuze voor en de effectiviteit van een regime. Bijvoorbeeld het waterbede-effect, de herkenbaarheid van een regime en het benodigde beheer en onderhoud. Bepalende factoren in de keuze voor een regime, zijn handhaving en betaalbaarheid.

Voor een betrouwbaar en effectief parkeerregime, is goede handhaving cruciaal. Handhaving in blauwe zones is arbeidsintensief en daardoor zeer duur. De organisatieketen wordt al anders ingericht, waardoor de beschikbare ruimte voor efficiencywinst volledig is benut. Voldoende handhaven is alleen mogelijk wanneer we veel minder handhaven op andere zaken zoals verkeer, leefbaarheid en afval. De huidige financiële middelen zijn niet toereikend voor de benodigde aanvullende capaciteit voor handhaving. Een scanauto kan worden ingezet voor vergunningparkeren en mogelijk betaald parkeren, maar de beperkte omvang van vergunningsgebieden maakt dit nu niet kostenefficiënt. Dit benadrukt de noodzaak van een integraal parkeerregime.

De andere belangrijke variabele voor de betaalbaarheid, zijn de inkomsten. De verschillen tussen de regimes zijn aanzienlijk. Bij blauwe zones zijn de inkomsten beperkt tot ontheffingen, waarvan de prijs wettelijk is gemaximeerd omdat de gemeente enkel bepaalde kosten mag doorberekenen. Bij vergunningparkeren en betaald parkeren mag de raad de tarieven bepalen, waarbij ook differentiatie mogelijk is. Bij het vaststellen van het tarief moet rekening gehouden worden met de betaalbaarheid voor inwoners. Tegelijkertijd kan met een gedifferentieerd tarief ook gestuurd worden op bijvoorbeeld het aantal ontheffingen per huishoudens.

De grootste verschillen zitten in de inkomsten uit overtredingen. Bij blauwe zones en vergunningparkeren moet de gemeente handhaven, maar krijgt zij geen inkomsten bij overtredingen. Om de ontheffing betaalbaar te houden voor alle inwoners, moet de gemeente dus veel geld bijleggen uit algemene middelen. Bij betaald parkeren geldt een ander principe, een parkeerbelasting. De inkomsten bij overtredingen gaan wél naar de gemeente. Bovendien krijgt de gemeente aanvullende inkomsten van bezoekers die een tarief per uur betalen. Daarmee bestaat er een reële kans dat de gemeente substantiële inkomsten krijgt.

Ter illustratie: uit cijfers van het CBS blijkt dat voor 2025 de gemeenten samen bijna 1,5 miljard

euro aan bruto-opbrengsten uit parkeerheffingen begroten. Niet alleen G4-gemeenten begroten tientallen miljoenen inkomsten per jaar; ook gemeenten zoals Arnhem en Breda krijgen €7 miljoen aan inkomsten. Naar verwachting dekken die inkomsten de kosten ruimschoots. Dit betekent dat dit effectieve parkeerregime ook een financiële bijdrage kan leveren aan andere voorzieningen waar maatschappelijk grote behoefte aan is.

Samengevat zijn de verschillen wat betreft de inkomsten als volgt:

Advies:

Het advies is om integraal parkeerbeleid op te stellen. We stappen af van de huidige kostbare werkwijze, waarbij we gebied voor gebied verbeteringen voorstellen. We adviseren om in één keer voor de hele gemeente de vormen van parkeerregulering vast te stellen, inclusief financiële doorvertaling. Dit geeft ruimte voor samenhangende en gebiedsgerichte keuzes. Het implementeren van een integraal regime kost tijd. Met name vanwege de benodigde participatie met inwoners. Echter, daarna is uitvoering goedkoper en duidelijker dan het huidige regime.

Het advies is om in ieder geval in het stedelijk deel van de gemeente gebiedsdekkend parkeerregulering in te voeren. Maak in dat deel van de gemeente een optimale mix van de drie vormen van regulering: betaald parkeren in kernwinkelgebieden, vergunningparkeren in woonwijken en in uitzondering parkeren met blauwe zones in gemengde gebieden waar de parkeervraag goed te sturen is.

Wanneer ervoor gekozen wordt om het huidige systeem voort te zetten, moet fors geïnvesteerd worden in ambtelijk capaciteit. Zonder een structurele investering is het parkeerregime niet langer betrouwbaar en uitvoerbaar.

Tot slot adviseren we om het reguleren van parkeren te verbinden met de mobiliteitstransitie. Onderdeel daarvan is het beperken van het aantal ontheffingen of vergunningen per huishouden. Ook wordt geadviseerd om bij nieuwbouw of ingrijpende herinrichting de parkeervraag te sturen via normen en publieke mobiliteit zoals deelauto's te stimuleren.

	Inkomsten door parkerende bewoners	Inkomsten door parkerende bezoekers	Inkomsten door overtredingen
Blauwe zones (Ontheffing)	Tarief is gemaxi- meerd op bijbehoren- de leges en kosten, dus geen extra inkomsten.	Alleen inkomsten uit bezoekersuren van inwoners.	Inkomsten gaan naar het Rijk.
Vergunningparkeren (Ontheffing)	Tarief mag de raad zelf bepalen; dit mag meer zijn dan de kosten	Alleen inkomsten uit bezoekersuren van inwoners.	Inkomsten gaan naar het Rijk.
Betaald parkeren (Parkeerbelasting)	Tarief mag de raad zelf bepalen; dit mag meer zijn dan de kosten	Bezoekers betalen een tarief per uur. Daarnaast ook de inkomsten uit bezoekersuren van inwoners.	Inkomsten gaan naar de gemeente.

3.3 Een metamorfose voor het maatschappelijk domein

In het sociaal domein dienen inhoudelijke ontwikkelingen zich in hoog tempo aan. De Rijksoverheid bepaalt steeds strikter wat gemeenten moeten doen in het sociaal domein zonder dat daar extra middelen tegenover staan. Kort gezegd, de maatschappelijke opgave wordt groter, de handelingsruimte wordt kleiner en het financiële kader wordt krappere. Daarom moeten we scherpe keuzes maken in ons ambitieniveau: beperken we ons tot het strikt noodzakelijke, of zoeken we waar dat kan ruimte om meerwaarde te bieden?

De opgave voor het sociaal domein bestaat, in grote lijnen, uit drie uitdagingen die zich gelijktijdig voordoen. De gemeente ...

1. staat voor de uitdaging om de groeitrend van de voorbije tien jaar in het beroep op jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning (Wmo) te keren, omdat deze voor zowel de samenleving als de gemeentefinanciën onhoudbaar is.
2. blijft vergrijzen. Dat doet een groot beroep op passende huisvesting, (zorg-) voorzieningen, informele zorg en ontmoetingsplekken voor senioren;
3. heeft een stevige taakstelling in de opvang van nieuwkomers die veel vraagt van de lokale inzet op inburgering, taal, inkomensondersteuning en nieuwkomersonderwijs;

Het sociaal domein is toe aan een metamorfose. Tien jaar geleden zijn wettelijke taken op het vlak van jeugdhulp, participatie, schuldhulp,

inburgering en maatschappelijke ondersteuning gedecentraliseerd. Daardoor is het sociaal domein aanzienlijk groter geworden. Hulp aan kinderen, volwassenen en huishoudens is centraal komen te staan in de publieke taak van de gemeente. Zorg is vaak onbedoeld leidend geworden, in plaats van volgend op ‘het normale leven’.

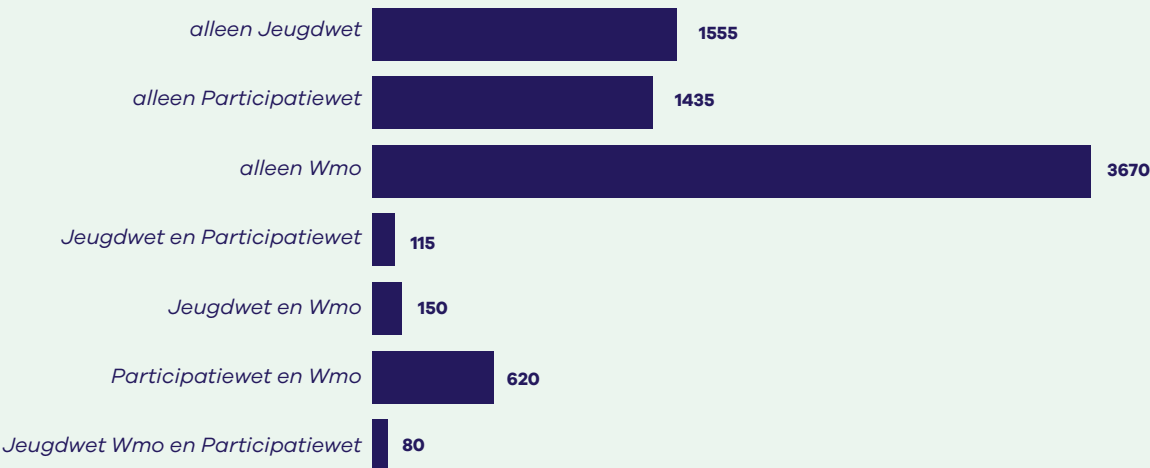
Meerdere opgaven in dit hoofdstuk staan daarom in het teken van een omslag, waarin zorg weer volgend op het normale leven wordt. Dit vraagt naast het anders inrichten van structuren, processen en geldstromen ook een cultuuromslag. Zowel binnen als buiten de gemeente. Een meer passende naam van het sociaal domein zou het maatschappelijk domein zijn. Met meer aandacht voor de lokale school-, kinderopvang-, cultuur-, sport-, speel- en scoutinginfrastructuur. Om een aantrekkelijke woongemeente te zijn, is een sterke maatschappelijke infrastructuur nodig. Een infrastructuur waarbinnen inwoners elkaar kunnen ontmoeten en laagdrempelig hulp kunnen vinden als dat nodig is.

Deze paragraaf is grotendeels nog geschreven langs klassieke scheidslijnen binnen het sociaal domein. Dat is gedaan omwille van de herkenbaarheid en leesbaarheid. Voor effectief handelen in het sociaal domein wordt de komende jaren essentieel dat beleid en praktijk zich gaan uitstrekken over deze systeemgrenzen heen. Vandaar, een metamorfose.

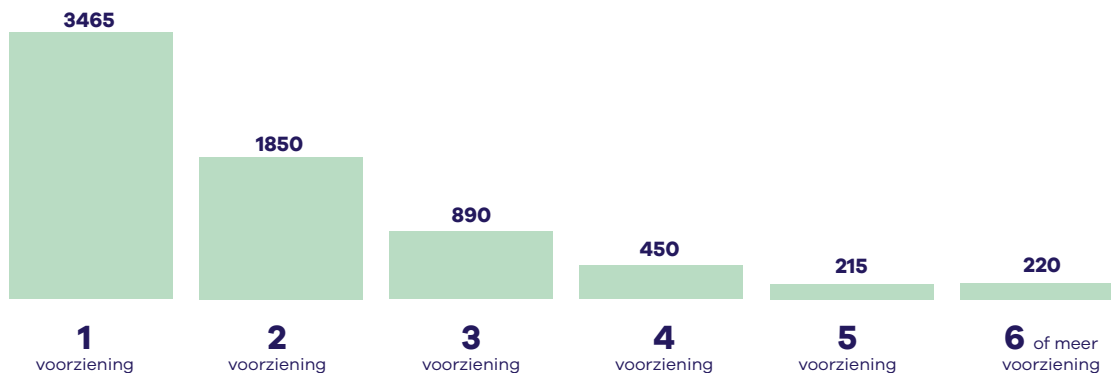
Enkel- en meervoudig gebruik van sociale voorzieningen (2024)

bron: Waarstaatjegemeente

Aantal huishoudens



Aantal huishoudens per aantal voorzieningen (1e half jaar 2025)



Met het aantal voorzieningen wordt bedoeld: specialistische ondersteuning die personen c.q. huishoudens ontvangen in het kader van de Jeugdwet, Participatiewet en/of Wet maatschappelijke ondersteuning.

Jeugdhulp beschikbaar hebben en houden

Zonder stevig ingrijpen in de jeugdzorg komt de beschikbare ondersteuning voor kinderen die deze het meest nodig in het gedrang. De zorgtrajecten worden intensiever en de kosten blijven stijgen. Dit is het geval bij bijna alle gemeenten en heeft daarmee ook landelijke veel aandacht. De beschreven fundamentele verandering is noodzakelijk om de jeugdzorg niet langer te overbelasten en kosten te beheersen. Met het [Actieplan Jeugd](#) is deze koerswijziging gestart. Normaliseren, preventie en vroegsignalering vormen daarbij de kern.

Het actieplan is vooral gericht op ons veelvoorkomend jeugdhulp-aanbod. Het plan heeft drie doelen: (1) minder kinderen in de jeugdhulp via versterking van de pedagogische basis en lichte ondersteuning; (2) een scherpere afbakening van jeugdhulp, zodat passende inzet wordt gekozen en (3) meer samenhang

tussen domeinen, omdat veel hulpvragen ontstaan buiten de jeugdhulp, zoals armoede, prestatiedruk en ingewikkelde opvoedsituaties. Problemen willen we aanpakken bij de bron. Via de regionale inkoopstrategie wordt gewerkt aan een dekkend netwerk van voorzieningen dat aansluit bij de deelnemende gemeenten.

De komende jaren vraagt de transitie om een aantal duidelijke keuzes om de ingezette koers te versterken en blijvend effect te realiseren.

Met het Actieplan Jeugd bevat ook de stopstrategie. In andere woorden, we stoppen met zware jeugdzorg inzetten of verlengen op momenten dat dit niet nodig is. Bij scheidingsproblematiek wordt bijvoorbeeld niet meer ingezet op jeugdhulp, maar op ondersteuning van ouders naar stabiel ouderschap. Deze cultuuromslag vraagt veel van inwoners, ouders en

Jeugdhulp (2024)

2187

Aantal jongeren dat in 2024 Jeugdhulp heeft gehad
Dit is 11,7% van de jongeren.



bron: monitor sociaal domein

maatschappelijke partners. Zij vormen samen de pedagogische basis waarin kinderen opgroeien. Het versterken van deze basis is een voorwaarde om te stoppen met het aanbieden van jeugdzorg.

Daarnaast vraagt ook de afbouw van Jeugdhulp Plus aandacht. Schakenbosch is de enige bovenregionale locatie voor gesloten jeugdzorg in onze gemeente. Den Haag is de accounthouder. Er is een wetswijziging in de maak waarmee de gesloten jeugdzorg beperkt blijft voor een kleine groep jeugdigen. Deze beoogde afbouw naar 0 is een positieve ontwikkeling, omdat landelijke ervaringen laten zien dat jeugdigen trauma's kunnen oplopen. Tegelijk loopt de opbouw van alternatieven achter op deze afbouw, waardoor andere, niet altijd passende vormen van jeugdhulp worden ingezet en de kosten stijgen. Op nationaal en regionaal niveau wordt gewerkt

aan deze transformatie. Het is belangrijk deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen en lokale belangen te blijven inbrengen.

Tot slot moeten we ons voorbereiden op het landelijke Toekomstscenario Kind en Gezinsbescherming. In deze nieuwe werkwijze worden jeugdigen niet langer overgedragen aan de jeugdbescherming. Een lokale medewerker houdt regie op het dossier, samen met een specialist uit het regionale veiligheidsteam. Deze regiefunctie wordt toegevoegd aan het lokale team. Het regionale veiligheidsteam wordt samengesteld uit personeel van onder andere gecertificeerde instellingen, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming. Hiermee kunnen we beter sturen op de inzet van jeugdzorg en het aantal maatwerktrajecten beperken. Voor deze transformatie zijn landelijk geen middelen beschikbaar gesteld.

Te maken keuzes

- Het advies is om de ingezette koers van normaliseren, preventie en vroegsignalering onverminderd voort te zetten, inclusief de stopstrategie en versterking van de pedagogische basis.
- Verder is het belangrijk de transformatie rond Jeugdhulp Plus nauwlettend te volgen en lokale belangen actief te blijven adresseren en te werken aan alternatieven.
- Voor het Toekomstscenario Kind en Gezinsbescherming is het advies om aanvullende middelen beschikbaar te stellen voor de capaciteit in het lokale team.

Uitgelicht: ontwikkeling van een sterk lokaal team

Toenemende hulpvragen zien we niet alleen bij de jeugdhulp, maar ook in de vraag naar voorzieningen vanuit de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning). Het systeem is maatschappelijk én financieel niet langer houdbaar. De gemeente is wettelijk verantwoordelijk voor het organiseren van een laagdrempelige, samenhangende toegang tot hulp. Dit vraagt een sterk lokaal team dat zichtbaar is in de wijk, breed kijkt over alle leefgebieden, zelf lichte hulp biedt zonder onnodige indicaties en coördinatie biedt zolang dat nodig is. Momenteel bestaat in Leidschendam-Voorburg een dergelijk lokaal team niet. De komende periode draait daarom om de keuze hoe we een krachtig lokaal team als gemeentelijke toegang vormgeven.

Achtergrond

De toegang is het eerste aanspreekpunt voor inwoners met vragen over ondersteuning. Dit kan de gemeente zijn, maar ook de huisarts, praktijkondersteuner, school, het Sociaal Servicepunt of de bibliotheek. Hier worden vragen verhelderd, opgepakt of doorgezet. In de ideale situatie is de toegang een samenhangend systeem van overheid, partners en organisaties.

Bij de decentralisaties in 2015 heeft onze gemeente ervoor gekozen geen hulpverlenende organisatie te worden, maar primair een dienstverlenende overheid te blijven. Vanuit die visie is het merendeel van de laagdrempelige ondersteuning en hulpverlening bij maatschappelijke partners belegd. De bestuurlijke en maatschappelijke context is veranderd. Landelijke ontwikkelingen vragen dringend een andere rolopvatting van de gemeente. Het is niet langer

houdbaar dat onze gemeente een uitsluitend dienstverlenende rol vervult. Ontwikkelingen verplichten ons er toe zelf lichte vormen van hulp te organiseren. Denk daarbij aan het groeiende beroep op hulp, die vaak nodeloos, soms zelfs schadelijk en sowieso financieel onbeheersbaar is. Maar ook aan nieuwe wettelijke eisen in alle delen van het sociaal domein en diverse beleidskeuzes die lokaal en regionaal zijn gemaakt, zoals in het Actieplan Jeugd en de regionale kaders voor de inkoop jeugdhulp. Deze ontwikkelingen vragen om het inrichten van een brede integrale toegang, die zorgt voor inzet van hulp zo lang als nodig en zo kort als mogelijk, gericht op het aanpakken van oorzaken in plaats van symptomen. Dit betekent dat er naast het organiseren van een sterke lokale toegang, ook wordt gestuurd op afbouw en uitstroom. Kortom, een lokale toegang die inzet op de fundamentele verandering die nodig is.

Samengevat zorgt een sterke en integrale toegang voor minder instroom in (dure) zorg, leidt het organiseren van lichte hulp dichtbij gezinnen tot kortere trajecten en laten onderzoeken zien dat investeren aan de voorkant een structurele besparing kan opleveren binnen een aantal jaren.

Het lokale toegangsteam krijgt de opdracht de aanbevelingen uit de Verkenning Integrale Toegang (4493, rapport VIT) te implementeren. Dit vraagt een andere manier van werken van toegangsmedewerkers, omdat ze breed ingezet worden in plaats van op een expertise, ze kaderen af, kiezen - indien nodig - de belangrijkste interventies om inwoners/gezinnen weer op de rails te krijgen en sluiten dan in de meeste gevallen het dossier weer af. Voor de integrale toegang zijn vier bewegingen noodzakelijk: (1) het anders inrichten van de toegang en het versterken van het voorliggend veld, (2) het steviger positioneren van de toegang binnen de gemeentelijke organisatie bij multiproblematiek, (3) het versterken van account- en contractmanagement en toezicht op organisaties die jeugdhulp bieden en/of hiernaar verwijzen en (4) het consequent afbakenen van hulp door actief in te zetten op afbouw en uitstroom.

De gemeente krijgt steeds meer verantwoordelijkheid om zelf lichte vormen van hulp te gaan bieden. Dat kan op verschillende manieren. In de motie Van Toegang naar Zorg (ID 889) heeft de gemeenteraad aangegeven de voorkeur te hebben voor lokale teams, die zelf lichte zorg kunnen leveren. Veel van onze subsidiepartners - en ook in mindere mate onze eigen uitvoering - leveren nu deze lichte hulp. Door deze bestaande inzet te verbinden met de gemeentelijke toegang, kan worden toegewerkt naar een gemeentelijke toegang die directe basishulp biedt én samenwerkt met het netwerk in de wijk.

Wat is nodig voor de implementatie van lokale teams die zelf lichte hulp leveren?

Deze beweging vraagt aan de voorkant een wezenlijke investering in breed onderlegde professionals, die op termijn vormen van lichte hulp kunnen verlenen. Lichte hulp wordt nu nog door onze partners verleend. Gefaseerd, als contracten en subsidies aflopen, kunnen geldstromen worden verlegd. Advies is om eerste betekenisvolle stappen te zetten in de vorming van het gemeentelijke toegangsteam door dit vanuit eigen capaciteit op te bouwen. Dit vraagt in eerste instantie een investering, waarbij het uitgangspunt zal zijn om deze investering binnen een aantal jaren op te vangen met structurele besparingen.

De positionering van het lokale team moet in dit licht worden beschouwd. Er zijn grofweg drie gangbare varianten te onderscheiden:

1. Het lokale team is onderdeel van de gemeentelijke organisatie;
2. Het lokale team wordt vormgegeven in een verbonden partij, de gemeente als eigenaar en opdrachtgever;
3. De taken van het lokale team beleggen bij onze partners in het voorliggend veld, de gemeente blijft dienstverlenend en op afstand.

Advies:

Om de ontwikkeling in de toegang mogelijk te maken, moeten we afscheid nemen van het dienstverlenende model dat we bij de decentralisatie hadden gekozen. Het advies is om twee sporen parallel uit te werken. Komende periode ontwikkelen we een langetermijnstrategie voor de positionering van het lokale team, waarbij het onderbrengen binnen de gemeentelijke organisatie het meest voor de hand ligt vanwege de directe sturingsmogelijkheden, nabijheid en

zicht op kosten. Het advies is om hierbij te werken met een eigen herkenbare naam en uitstraling met fysieke locaties buiten het gemeentehuis in de drie kernen. Het is niet uitgesloten dat de uiteindelijke keuzes vragen om een financiële investering. Vooruitlopend op de definitieve keuze starten we voor een periode van twee jaar met een proeftuin 'Sterk Lokaal Team'. Hiermee wordt ruimte gecreëerd om in de praktijk te toetsen wat een versterkt lokaal team betekent voor de kwaliteit van de ondersteuning, de samenwerking met partners en de ontwikkeling van de kosten in het sociaal domein. Het hiervoor bepleite ontwikkelbudget is een eenmalige bijdrage van omstreeks € 300.000.

De kern van de financiële strategie is daarmee dat we investeren in een sterk lokaal team om meer grip te krijgen op de kosten in het sociaal domein. De proeftuin biedt de mogelijkheid deze veronderstelling met praktijkervaring en data te onderbouwen, voordat structurele financiële keuzes worden gemaakt.

Meer kansengelijkheid

Het gezin waarin een kind opgroeit mag niet bepalend zijn voor de kansen om talenten te ontwikkelen. Daarom werken we samen met kinderopvang, voorschoolse educatie (VE) en het onderwijs aan het vergroten van kansengelijkheid. In 2025 zit 5% van de leerlingen in Leidschendam-Voorburg in het speciaal onderwijs. We werken toe naar inclusief onderwijs in 2035. Dat betekent dat alle kinderen zoveel mogelijk dichtbij huis samen leren. De transitie naar inclusief onderwijs vraagt landelijke aanpassingen in wetgeving, toezicht en bekostiging. In de tussentijd moeten we zorgen dat leerlingen die niet zelfstandig naar school kunnen reizen of ver moeten reizen, gebruik kunnen maken van leerlingenvervoer. Leerlingenvervoer moeten we door een wezenlijk andere bril gaan bekijken. De eerste stappen hiervoor zijn gezet met de verordening voor het leerlingenvervoer ([4253, Raadsvoorstel Verordening leerlingenvervoer Leidschendam-Voorburg 2026](#)).

De verdere integratie van regulier en speciaal onderwijs en kinderopvang vraagt lokaal om duidelijke keuzes in huisvesting, ondersteuning en samenwerking. Om kinderen gelijkwaardige

kansen te bieden, bouwen scholen aan inclusieve onderwijsstructuren met multidisciplinaire teams, aangepaste voorzieningen en nauwe samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp. Om dit te ondersteunen is gemeentelijke versterking nodig op het gebied van de Lokale Educatieve Agenda. Deze agenda omvat de ambities en afspraken tussen het onderwijs en de gemeente. De LEA is in 2024 voor vijftien jaar vastgesteld ([3230, Raadsvoorstel Lokale Educatieve Agenda](#)). Het budget is beperkt, namelijk € 61.000 en biedt geen ruimte om succesvolle pilots structureel te borgen.

Voor kansengelijkheid zijn passende kinderopvang en taalonderwijs cruciaal. Het bereik van kinderen die in aanmerking komen voor VE, moet worden vergroot om achterstanden bij de start van het basisonderwijs te voorkomen. Voor peuters die thuis zitten en voor wie bestaande vormen van opvang niet passend zijn, zijn duurzame oplossingen nodig. Daarnaast stijgt het aantal leerlingen dat Nederlands als tweede taal leert, terwijl structurele financiering voor de ondersteuning hiervoor ontbreekt.

Te maken keuzes

- Het advies is om het lokale budget structureel te verhogen. Deze extra middelen zijn nodig om het bereik van VE te vergroten, passende opvang voor thuiszittende peuters te organiseren en succesvolle pilots te borgen. Denk aan pilots zoals de inzet van jeugdconsulenten op school, preventieve inzet van leerplicht, huisbezoeken bij vroegverzuim, verrijkte schooldagen en aanvullend taalonderwijs.
- In de aankomende periode liggen kansen met de nieuwe aanbesteding voor de uitvoering van het leerlingenvervoer. Bovendien kan er in samenwerking met de MRDH meer uitwerking gegeven worden aan de verbinding tussen maatschappelijke vervoer en publieke mobiliteit.

Doeltreffend jongerenwerk

Landelijke signalen laten zien dat jongeren vaker stress ervaren, zich minder veilig voelen, gevoelig zijn voor online beïnvloeding en risico lopen op sociale uitsluiting. Daarnaast zien we het risico dat jongeren overlast op straat veroorzaken of in de criminaliteit belanden. Jongerenwerk speelt hierbij een belangrijke preventieve rol, mits het stevig is ingebed in een brede keten van onderwijs, veiligheids- en wijkpartners. Afgelopen jaar is een integrale jongerenwerkvisie (4192, Raadsvoorstel Visie Jongerenwerk 2026-2030) opgesteld, waarbij versnippering in budgetten en aanbieders is teruggebracht

tot één integrale jongerenwerkaanbieder. Het ontbreekt op dit moment nog wel aan goede plekken waar jongeren naartoe kunnen in hun vrije tijd

In de programmabegroting 2026-2029 is gekozen voor een minimumscenario voor het jongerenwerk. Onlangs hebben we als pilot een korte periode extra jongerenwerk ingezet op één specifieke school. De pilot liet aanzienlijke positieve effecten zien op onder andere schooluitval en schoolveiligheid.

Te maken keuzes

- Het advies is om extra te investeren in jongerenwerk. Met extra financiële middelen kan jongerenwerk sterker worden ingezet op preventie en veiligheid in de wijk en op school. Hierdoor kan op alle vier de doelen van jongerenwerk – het verbeteren van mentale gezondheid, het terugdringen van voortijdig schoolverlaten, het voorkomen van jeugdhulp en het vergroten van veiligheid – meer resultaat worden bereikt.

Ondersteuning voor ouderen en mantelzorgers

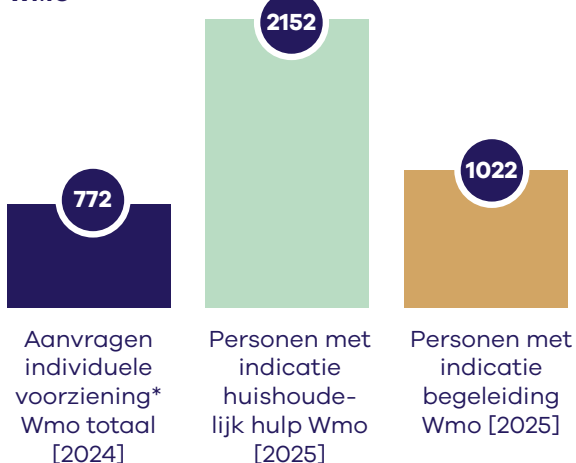
Leidschendam-Voorburg vergrijsst. In 2025 telt de gemeente 9395 inwoners van 75 jaar en ouder en behoort 37% van de inwoners tot de groep van 55 jaar en ouder.

De groeiende oudere bevolking leidt tot complexere zorgvragen, meer druk op de woningmarkt en een toenemend tekort aan zorgprofessionals. Dit vergroot de druk op gemeentelijke voorzieningen, zoals hulpmiddelen, dagbesteding en woonondersteuning, en

op mantelzorgers. Ons doel is dat inwoners gezond, vitaal en zo zelfstandig mogelijk oud worden. Hiervoor is het versterken van professionele en informele netwerken en het creëren van toegankelijke ontmoetingsplekken randvoorwaardelijk.

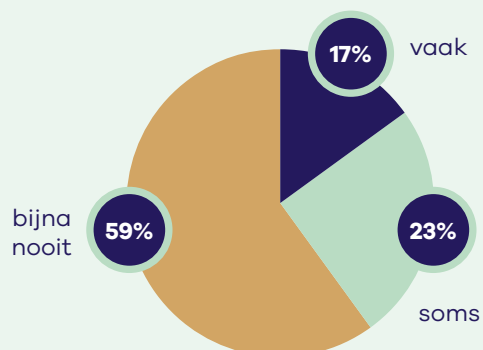
De vergrijzing zet de komende jaren door, waardoor de vraag naar Wmo-ondersteuning en de bijbehorende kosten stijgen. We moeten ervoor zorgen dat zorg en ondersteuning ook in de

WMO



* hieronder wordt verstaan het aantal woonvoorzieningen, rolstoelvoorzieningen en vervoersvoorzieningen.

Geeft mantelzorg (2025)



toekomst beschikbaar blijft. Daarvoor monitoren we trends en behoeften van inwoners. In juni 2025 is hiervoor ook Wmo-beleid vastgesteld ([3907. Raadsvoorstel beleidsplan Wmo](#)). Het ontlasten van mantelzorgers is daarin een belangrijk onderwerp.

Mantelzorgers spelen een steeds belangrijkere rol omdat mensen langer thuiswonen en ouder worden. Het aantal beschikbare mantelzorgers neemt naar verwachting af, terwijl 40% van de inwoners momenteel vaak of soms mantelzorg verleent ([bewonersenquête 2025, RIVM 2024](#)). Laagdrempelige ontmoetingsplekken voor zorgbehoevenden zijn belangrijk omdat deze bijdragen aan uitstel van professionele ondersteuning en verlichting voor mantelzorgers. De laatste jaren is het aantal ontmoetingsplekken in Leidschendam-Voorburg al toegenomen en zien we dat de Wmo-dagbesteding ook afneemt. Ook respijtzorg blijft noodzakelijk om mantelzorgers te ontlasten. Met respijtzorg wordt de zorg tijdelijk overgenomen door iemand anders.

Daarnaast staan zorg en ondersteuning onder druk door oplopende wachttijden. Met het vergroten van collectieve en vrij toegankelijke voorzieningen, zoals deelscootmobielen en open vormen van dagbesteding, kunnen we maatwerkvoorzieningen ontlasten en inwoners sneller helpen. Het totaal aan vrij toegankelijke voorzieningen in de gemeente die bijdragen aan welzijn, zelf- en samenredzaamheid en zelfregie van inwoners noemen we de sociale basis ([3898. Raadsvoorstel Visie op de sociale basis](#)). De gemeente is bovendien verantwoordelijk voor het tegengaan van zorgfraude. We stellen een plan van aanpak op voor de aanpak van zorgfraude bij Wmo en Jeugdhulp. De nadruk ligt op vertrouwen in inwoners en op een stevige houding richting aanbieders. Met 0,6 fte toezichthouders Wmo en Jeugdwet is de huidige capaciteit ontoereikend om handhaving op beide wetten adequaat te borgen.

Te maken keuzes

- Het advies is te versterken wat werkt. Realiseer extra ontmoetingsplekken en respijtzorg en zet meer in op collectieve en vrij toegankelijke voorzieningen. Hiervoor zijn multifunctionele plekken nodig in de wijken die aansluiten op lokale behoeften.
- Daarnaast is het advies om de capaciteit voor fraudepreventie te verhogen en dit mee te nemen in het op te stellen plan, zodat met sterk toezicht op aanbieders er op termijn besparingen kunnen worden gerealiseerd.

Gezond en actief leven

De gezondheid van inwoners is van groot belang: een gezonde jeugd groeit uit tot veerkrachtige volwassenen, werkenden blijven langer vitaal, ouderen wonen langer zelfstandig en de druk op zorg en ondersteuning neemt af. In Leidschendam-Voorburg bestaan duidelijke gezondheidsverschillen tussen wijken. In Leidschendam-Noord, Voorburg-Midden, Voorburg Bovenveen en Leidschendam-Zuid ervaren inwoners minder vaak een goede gezondheid, vaker stress, eenzaamheid en overgewicht. Ook doen zij minder mee aan sport en bewegen. Die verschillen hangen samen met sociaaleconomische omstandigheden.

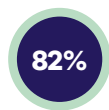
De gemeente krijgt de komende jaren een grotere en meer verplichtende rol in het bevorderen van gezondheid. Dit vraagt om versterking van de samenwerking tussen het medisch en sociaal domein en om structurele aandacht voor gezondheid in de

fysieke leefomgeving. Vanuit het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) moet elke gemeente zogenoemde basisfunctionaliteiten neerzetten met een ketenaanpak. In dergelijke ketenaanpakken werken organisaties gezamenlijk aan één maatschappelijke opgave. Voorbeelden van die opgaven zijn het voorkomen van vallen van 65-plussers, het bestrijden van overgewicht bij kinderen en het sociaal verwijzen voor het welzijnsaanbod.

In de uitwerking van omgevingsprogramma's nemen we de gezonde leefomgeving en ontmoetingsplekken mee. Dit zijn plekken zoals buurthuizen en bibliotheken waar inwoners elkaar kunnen ontmoeten en waar kwetsbaarheid en eenzaamheid vroeg gesignaleerd worden. Daarnaast wordt dit jaar de nieuwe Sportvisie aan de raad voorgelegd. Deze richt zich op preventie en plezier in sport en bewegen.

Welzijn

Algemeen welbevinden (2024-2025)



voelt zich (zeer) gelukkig



Positieve ontwikkeling t.o.v. 2021 (76%) en 2023 (78%). 56,0% heeft (zeer) hoge veerkracht, iets hoger dan landelijke gemiddelde (53,6%) (bron: RIVM, 2024). 77,7% ervaart eigen gezondheid als (zeer) goed, iets hoger dan landelijke gemiddelde (74,1%) (bron: RIVM, 2024).

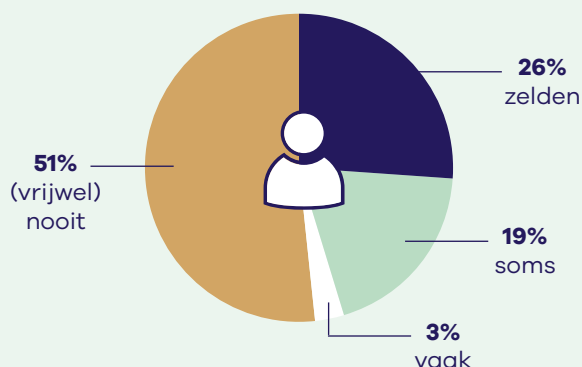
Sociale cohesie (2025)

Positief: Voorburg Oud, Voorburg West/Park Leeuwenbergh en Stompwijk scoren het hoogst (7,1)

Negatief: De Heuvel/-Amstelwijk scoort het laagst (4,9).



Eenzaamheid (2025)



Te maken keuzes

- Het advies is om de op te zetten basisfunctionaliteiten uit de AZWA de komende jaren naadloos te verbinden met de al bestaande voorzieningen in het sociaal domein en onderdeel te maken van de samenwerking met bijvoorbeeld de huisartsen.
- Het advies is om eveneens de inzet op de vier hierboven genoemde wijken voort te zetten met programma's als Sterk voor Noord, Gezond Samen Leven in Leidschendam-Zuid en de Gezonde Buurtaanpak.

Meedoen en bestaanszekerheid

Steeds meer inwoners van Leidschendam-Voorburg ervaren onzekerheid over werk, inkomen en wonen. Deze elementen zijn essentieel voor bestaanszekerheid en bepalen in belangrijke mate de mogelijkheid om volwaardig te participeren. De gemeente heeft hierin verschillende wettelijke taken zoals het begeleiden naar werk, uitvoeren van de bijstand en het organiseren van de inburgering. Ons doel is dat iedereen kan meedoen en dat ondersteuning betrouwbaar en toegankelijk is. Dat vraagt goede regionale samenwerking, in het bijzonder met Wassenaar en Voorschoten, waarvoor we beleids- en dienstverleningstaken

uitvoeren. Uniformiteit in de uitvoering is daarvoor essentieel, terwijl de landelijke wetgeving continu verandert en de lokale ambitie hoog blijft.

Met de komst van de Participatiewet in Balans moet bijvoorbeeld het bestaande beleid worden aangepast en moet meer maatwerk worden geboden. Hiervoor is extra uitvoeringscapaciteit nodig, terwijl hiervoor op dit moment geen middelen beschikbaar zijn vanuit het Rijk. Daarnaast wordt verwacht dat de nieuwe wetgeving leidt tot een lagere uitstroom uit de uitkering, met bijbehorende financiële gevolgen.

Sociaal Domein**Minima (2025)****Gemeente Leidschendam-Voorburg totaal**

Particuliere huishoudens met inkomen <110% sociaal minimum

Wijk met het
hoogste
aantal minima:
Prinsenhof **17%**



Wijk met het
laagste
aantal minima:
Damsigt e.o. **4%**

Werkloosheidspercentage (2025)		Bron: CBS – Arbeidsdeelname (gemeente)				
	15-24 jaar		25-44		45-74 jaar	
	Gemeente Leidschendam-Voorburg	Nederland	Gemeente Leidschendam-Voorburg	Nederland	Gemeente Leidschendam-Voorburg	Nederland
2020	12,1	10,6	4,3	3,9	3,9	3,4
2021	9,6	9,3	3,3	3,3	2,9	3,0
2022	8,5	7,6	3,0	2,9	2,7	2,5
2023	8,8	8,2	2,9	2,9	2,3	2,2
2024	9,3	8,7	3,3	3,0	2,3	2,1

Het aantal inwoners met een bijstandsuitkering zal naar verwachting de komende periode verder toenemen door het landelijk verkorten van de werkloosheidsuitkering van twee naar een jaar. We verwachten door de toenemende instroom van nieuwkomers meer mensen met een bijstandsuitkering. De gemeente is verantwoordelijk voor de inburgering van migranten, maar door ontoereikende Rijksfinanciering zijn er grote achterstanden in inburgeringsintakes en taallessen. In 2026 wordt nieuw inburgeringsbeleid opgesteld. In het landelijke coalitieakkoord zijn geen structurele oplossingen opgenomen voor de al bestaande tekorten op de uitvoering van de Wet Inburgering.

Het aantal dak- en thuislozen groeit. De

gemeente is hiervoor verantwoordelijk via de maatschappelijke opvang. Het Nationaal Actieplan Dakloosheid heeft als ambitie nul daklozen in 2030. Vroege signalering van problemen thuis helpt om uitval, terugval en dakloosheid te voorkomen. Naast regionaal samenwerken is het ook wenselijk in te zetten op betaalbare woningen en flexwoningen.

Daarnaast verplicht het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap gemeenten om te werken aan een inclusieve en toegankelijke samenleving. Dit vereist een vastgestelde Lokale Inclusie Agenda (LIA). Leidschendam-Voorburg heeft deze nog niet, terwijl de Rijksoverheid hier in toenemende mate op aandringt.

Te maken keuzes

- Het is nodig middelen vrij te maken om de vereiste uitvoeringscapaciteit te versterken. Specifiek voor inburgering biedt het nieuwe beleidsplan kans om op lokaal niveau de ambitie te bepalen. De beleidsvrije ruimte voor het lokale ambitieniveau is beperkt door enerzijds de wettelijke eisen aan inburgering en anderzijds de beperkte financiering die de gemeente van het rijk hiervoor krijgt.
- Om dak- en thuisloosheid aan te pakken zijn meer betaalbare woningen noodzakelijk en is het advies om ook extra in te zetten op preventie door vroegsignalering, waarbij schulden tijdig gesignaleerd worden.
- Om tot een Lokale Inclusie agenda te komen, moet eerst een analyse gemaakt worden om inzichtelijk te maken in hoeverre we met bestaande acties voldoen aan de doelen van het VN-Verdrag.

Culturele ontmoeting en ontwikkeling

Veel inwoners besteden hun vrije tijd aan cultuur. Via muziek, dans, musea, erfgoed, lezen of creatieve activiteiten. Deze activiteiten dragen bij aan kansengelijkheid, gezondheid, voorkomen van eenzaamheid en versterken van de sociale samenhang in wijken. Tegelijkertijd maakt maar slechts de helft van de inwoners actief gebruik van het culturele aanbod. De andere helft ervaart drempels, zoals onbekendheid met het aanbod, kosten of beperkte toegankelijkheid.

De Cultuurvisie 2024-2034 (3597, [Raadsvoorstel cultuurvisie 2024](#)) richt zich met de vier pijlers op cultuur die voor alle inwoners toegankelijk, zichtbaar en van goede kwaliteit is, met aandacht voor deelname van kwetsbare groepen en sterke lokale verenigingen en instellingen. Er is aanvullende aandacht nodig voor de vrijwilligers die het veld grotendeels draaiende houden en de benodigde investeringen voor de jeugd. Cultuur draagt namelijk bij aan de pedagogische basis. Om het jeugdhulpgebruik in 2030 te halveren, is een brede blik op de pedagogische basis nodig. Niet alleen gericht op het kind thuis en op school, maar ook in de vrije tijd en op informele ontmoetingsplekken buiten huis en school. Stadssocioloog Ray Oldenburg noemde dit "derde plekken". Dat zijn plekken voor buiten ontmoeten, creativiteit, spelen en bewegen. Dit vraagt slim delen van bestaand en nieuw maatschappelijk vastgoed, zoals schoolgebouwen. Ook moeten deze plekken verankerd worden in omgevingsprogramma's.

Het huidige aanbod van cultuureducatie is versnipperd en slechts een beperkt aantal basisscholen doet mee aan het Cultuurmenu. Als meer scholen meedoen is hiervoor niet genoeg budget.

Cultuureducatie is daarnaast afhankelijk van tijdelijke verhuurruimtes en projectmatige subsidies en er is geen structurele exploitatie-financiering. Hierdoor is de continuïteit van succesvolle projecten zoals de Jeugdtheaterschool en Wijkmuziekschool onzeker.

In het bijzonder vraagt de bibliotheek om aandacht. Door een wetswijziging krijgt de bibliotheek een versterkte rol als sociaal, maatschappelijk, cultureel en educatief centrum. De nieuwe locaties van de bibliotheek in Leidschendam en Voorburg moeten uitgroeien tot gastvrije plekken waar inwoners elkaar kunnen ontmoeten en werken aan hun ontwikkeling en talenten. De gemeente moet hiervoor een nieuw beleidsplan opstellen met duidelijke keuzes over de toekomstige dienstverlening. Het gebouw van de bibliotheek in Voorburg is bovendien aan vervanging toe. De nieuwbouw maakt onderdeel uit van het project Julianabaan, waarvoor in december 2025 de gebiedsvisie is vastgesteld ([4219, Raadsvoorstel Gebiedsvisie De Julianabaan](#)). De bibliotheek betaalt voor de huidige locatie weinig huur. De huidige lage huur zal na nieuwbouw stijgen. Het nieuwe gebouw biedt mogelijkheden voor zaalverhuur, wat een deel van het exploitatietekort kan opvangen. Naast dit benodigde cultureel ondernemerschap is de subsidie van gemeente vooralsnog echter de belangrijkste inkomstenbron.

Tot slot overweegt Den Haag zich te kandidaat te stellen voor Europese Cultuurhoofdstad 2033 en heeft de stad omliggende gemeenten gevraagd of zij betrokken willen worden, zodat de kandidatuur een regionaal tintje krijgt.

Te maken keuzes

- Benut en versterk de derde plekken voor onze jeugd. Cultuur en culturele partners kunnen hierin een belangrijke rol in spelen. Het is wenselijk om te investeren in structurele cultuureducatie en het bijbehorende vervoer.
- Voor de bibliotheek moet in 2026 een beleidsplan vastgesteld worden in lijn met de nieuwe wet en de cultuurvisie. De nieuwe huisvesting in Voorburg vraagt in het bijzonder aandacht vanwege de verwachte toekomstige financiële knelpunten bij de bibliotheek.
- Advies is om positief te reageren op de uitnodiging van Den Haag en op zoek te gaan naar kansen bij de betrokkenheid voor kandidaatstelling voor Europese Cultuurhoofdstad 2033.

Sociale veiligheid

Veiligheid is de basis voor een leefomgeving waarin inwoners zich prettig voelen. Scholen, jongerenwerk en professionals in de wijk zien dagelijks hoe de invloed van straatcultuur, online risico's en sociale druk jongeren kan raken. Tegelijkertijd laten zij zien hoe krachtig het is wanneer er een stevig netwerk om jongeren heen staat. Ook het vroeg signaleren van huiselijk geweld, onbegrepen gedrag en wijkoverlast helpt bij het voorkomen dat problemen escaleren.

De gemeente richt zich daarom op een veilige straat, wijk, school en digitale omgeving. Dit doen we via inzet van boa's in de wijk, handhaving van de regels uit de APV en voorlichtingsactiviteiten voor ouders en jongeren over onder andere vuurwerk, overlast en (cyber)criminaliteit. Daarnaast brengen we partners uit zorg, wonen, onderwijs en veiligheid samen, onder andere in het Zorg- en Veiligheidshuis Haaglanden (ZVHH). Door deze samenwerking te organiseren en te begeleiden, versterken we een duurzame keten rond bijvoorbeeld schoolveiligheid en de aanpak van huiselijk geweld. Deze gezamenlijke inzet vormt de basis voor een robuuste veiligheidsaanpak, maar vraagt blijvende investering, heldere prioriteiten en bestuurlijke aandacht om effectief te blijven.

De projectmatige aanpak van schoolveiligheid is de afgelopen jaren succesvol geweest en vraagt nu om structurele borging. In kernteamoverleggen op de middelbare scholen, waarin personeel dat in en rond de omgeving van de school samenkomt, wordt de veiligheid op school besproken. De positieve evaluatie bevestigt deze aanpak. Deze vraagt nog om een duidelijke rolverdeling, zodat signalen sneller worden opgepakt. Scholing van schoolpersoneel wordt structureel voortgezet en veiligheidsplannen en risico's worden actief gemonitord, zodat scholen voorbereid zijn op incidenten en een veilige omgeving kunnen blijven

bieden.

Het versterken van de integrale aanpak voor zorg & veiligheid blijft noodzakelijk. Er ontstaat een stabiele structuur waarin partners uit zorg, veiligheid, justitie en het sociaal domein samen optrekken. Hiermee verbeteren we de ondersteuning bij complexe casussen, zoals inwoners met verward of onbegrepen gedrag of inwoners die zorg mijden. Regionale afspraken zoals met het ZVHH, worden geborgd voor een goede aansluiting tussen lokale en regionale inzet.

In de aanpak van huiselijk geweld en vrouwenmoord staat preventie centraal. Naast professionele organisaties worden buurtinitiatieven en lokale sleutelpersonen betrokken, binnen de kaders van de regiovisie (4601, Raadsvoorstel HGKM 2026). Deze aanpak wordt lokaal vertaald in concrete acties. Een belangrijke eerste stap is al gezet. We hebben de capaciteit van een aantal belangrijke spelers op het gebied van huiselijk geweld uitgebreid voor signalering, opvolging en deskundigheid bij huiselijk geweld. Huiselijk geweld is toegevoegd aan het expertteam dat regie voert bij zeer complexe casussen, waarbij maatschappelijke onrust of risico's voor de openbare orde spelen. Dit is onderdeel van de gemeentelijke toegang.

Naast de rol die we hebben in de veiligheid in huis en op school, heeft de gemeente een cruciale rol voor veiligheid in de openbare ruimte. Daarbij zijn drie onderdelen van belang. De wijkgerichte veiligheidsaanpak wordt verdiept door voortzetting en doorontwikkeling van wijkveiligheidsscans, zodat trends en knelpunten tijdig zichtbaar worden. De bondgenotenaanpak wordt versterkt, waarbij bewoners, gemeente en politie samen werken aan leefbaarheid en veiligheid. De handhaving wordt geprofessionaliseerd door te investeren in continuïteit en deskundigheid van boa's. We

Veiligheid

Rapportcijfer
'veilig voelen':



Voelt zich meestal tot altijd veilig in de buurt:

**Beste
veiligheidsbelevenis:**
Voorburg Oud
(8,2)



**Slechtste
veiligheidsbelevenis**
Prinsenhof (6,7) en
De Heuvel/Amstelveen (6,9)

handhaven slimmer en veilig door het gebruik van moderne middelen, zoals bodycams, datadashboards en informatie gestuurd toezicht.

Ook blijft de gemeente inzetten op het tegengaan van ondermijning. Specifiek door verstoring van criminele geldstromen, het vergroten van weerbaarheid en het

voorkomen dat jongeren afglijden. We richten ons de komende jaren op het vergroten van bewustwording en meldingsbereidheid van eigen medewerkers, maar ook inwoners, ondernemers en partners. Regionale gegevens laten zien dat de prioriteit ligt bij drugscriminaliteit en mensenhandel. Het aanvullen van dit beeld met lokale data kan interventies gericht maken.

Te maken keuzes

- Het advies is om zorg & veiligheid verder te ontwikkelen tot een stevig en samenhangend beleidsveld waarin partners uit zorg, veiligheid en het sociaal domein duurzaam samenwerken.
- Specifiek voor schoolveiligheid vraagt een vervolg op de pilot een duidelijke rolbeschrijving en structurele inbedding van jeugdconsulenten, leerplicht en jongerenwerk op scholen.
- In de openbare ruimte ligt de focus op de wijkgerichte veiligheids-, de bondgenoten- en ondermijningsaanpak. Deze vraagt blijvende aandacht en aanvullende informatie om interventies gericht te maken.

3.4. Buiten en binnen verbinden

De gemeente staat voortdurend in verbinding met 'buiten' en de inwoner staat in alles wat we doen centraal. Dat vraagt mensgerichte dienstverlening bij service en beleid en betekent dat we moeten inspelen op maatschappelijke opgaven

als toenemende participatie van inwoners, hoge verwachtingen van digitale dienstverlening, de opkomst van informatie gestuurd werken en artificiële intelligentie (AI), en het waarborgen van veiligheid en weerbaarheid in dienstverlening.

Balanceren en experimenteren met participatie

De gemeente neemt jaarlijks honderden besluiten die direct invloed hebben op het dagelijks leven en de leefomgeving van inwoners en ondernemers. Met participatie benutten we de kennis en ideeën uit de samenleving, worden belangen en perspectieven zichtbaar en vergroten we het draagvlak voor besluiten. Goed georganiseerde participatie zorgt bovendien ervoor dat niet alleen de luidste

stemmen gehoord worden.

In de vorige bestuursperiode is de werkwijze voor participatie herzien. Er ligt een Participatieverordening waarmee onze gemeente voorop loopt in Nederland. Er is ook een experimenteerprogramma, waarmee we de meerwaarde en succesvoorwaarden voor nieuwe vormen en

Participatie (2025)

Meedoen: werken, vrije tijd, sport, cultuur, sociale contacten en vrijwilligerswerk



Kan niet altijd meedoen in de samenleving: **29%.**

Hoogste aandeel:

Prinsenhof (43%) en de Bovenveen (38%).

Laagste aandeel:

Voorburg West / Park Leeuwenbergh (18%) en Stompwijk (18%).

methoden uittesten. Daarnaast bevat de Omgevingswet regels over participatie voor plannen en besluiten die de fysieke leefomgeving aangaan.

Het lukt steeds beter om vooraf duidelijkheid te geven over de ruimte en het niveau van participatie. 38% van de inwoners vindt dat de gemeente hen voldoende betreft, tegenover 29% in 2023 (bewonersenquête 2025). Dat is een positieve ontwikkeling, maar nog geen hoge waardering. Twee uitdagingen blijven zichtbaar. Allereerst vraagt elk besluit of plan om zorgvuldige en op maat ingerichte participatie. Daarin moeten we doorlopend verbeteren op basis van ervaringen. Ten tweede moet in de beoordeling van participatie het nuchtere onderscheid gemaakt blijven worden tussen kritiek op het proces en teleurstelling over de uitkomst. De eerste evaluatie van de Participatieverordening

bevestigt dat er een duidelijk kader ligt, maar dat de toepassing verder kan worden versterkt. Het experimenteerprogramma blijkt effectief om nieuwe vormen en methoden uit te proberen: kleinschalig, flexibel en ingebed in afzonderlijke projecten.

Ook de stem van kinderen en jongeren is waardevol. De ervaring leert dat kortlopende initiatieven beter aansluiten bij de wensen van jongeren dan vaste structuren zoals een jongerenraad. Een doorlopend programma, waarbij meerdere keren per jaar een wisselende groep jongeren uit alle kernen wordt betrokken bij actuele onderwerpen past hierbij. Het gebruik van AI en online participatievormen kan dit versterken. Een beperkt aantal bijeenkomsten kan binnen de bestaande capaciteit worden uitgevoerd; een hogere ambitie vraagt extra organisatie en begeleiding.

Te maken keuzes

- Het advies is om de huidige participatieaanpak voort te zetten en de toepassing van de Participatieverordening te verdiepen.
- Het advies is ook om met de huidige manier van doorlopend experimenteren door te gaan en aan het einde van de looptijd (2027) een evaluatie uit te voeren.
- Daarnaast is het wenselijk jongerenparticipatie structureel vorm te geven via kortlopende, flexibele initiatieven, ondersteund door AI en online methoden en in samenwerking met scholen, zodat jongeren actief worden betrokken bij thema's die hun leefomgeving raken. Het ambitieniveau bepaalt of hiervoor financiële middelen nodig zijn.

Mensgerichte Dienstverlening

De gemeente is verantwoordelijk voor het leveren van veilige, betrouwbare en toegankelijke data en dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Het nieuwe bestuur staat voor strategische keuzes in een periode waarin digitalisering versnelt en juridisch dwingend wordt.

Inwoners verwachten vandaag méér dan alleen correcte afhandeling van hun vragen. Zij rekenen op een betrouwbare, voorspelbare en toegankelijke overheid met dienstverlening die aansluit bij hun leefwereld en vergelijkbaar is met de kwaliteit die zij gewend zijn van grote bedrijven. De afgelopen jaren is gewerkt aan versterking van die dienstverlening, gebaseerd op het Click–Call–Face-principe, waarbij inwoners zelf kiezen via welk kanaal zij contact opnemen: digitaal, telefonisch of fysiek.

De menselijke maat blijft richtinggevend: dienstverlening moet niet alleen efficiënt zijn, maar ook begrijpelijk, zorgvuldig en inclusief.

Digitalisering biedt kansen om inwoners zelfstandiger hun zaken te laten regelen en de druk op fysieke loketten te verlagen. Tegelijkertijd brengt verdere digitalisering risico's mee, zoals digitale uitsluiting. De gemeente staat daarom voor de opgave om te voldoen aan toenemende wettelijke verplichtingen en tegelijk te zorgen dat digitale vooruitgang niemand buitensluit.

Daarnaast hebben we te maken met een groeiend pakket aan wettelijke eisen. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de NL Wallet, die naar verwachting eind 2026 beschikbaar komt en inwoners in staat stelt veilig in te loggen en persoonlijke gegevens te delen met de gemeente. Prioriteit ligt bij het afronden van het integraal klantbeeld en het realiseren van het klantportaal MijnLoket. Deze ontwikkelingen zijn essentieel voor verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, verminderen van herhaalcontacten en voldoen aan landelijke en Europese kaders.

Klanttevredenheid	Bezoeken Servicecentrum	Telefonische contacten	Bezoeken website	Digitale aanvragen
7.1	20.775	74.510	357.537	14.940

De snelle opkomst van AI beïnvloedt de gemeentelijke dienstverlening door processen te versnellen en informatie toegankelijker te maken. Het vraagt tegelijkertijd om duidelijke kaders voor zorgvuldigheid, transparantie en privacy. Het verantwoord opschalen van AI-toepassingen biedt kansen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, zoals meerdere pilots laten zien met significante tijdsbesparingen bij praktische toe-

passingen. De inzet van AI is nadrukkelijk onderdeel van de bredere ontwikkeling van de informatievoorziening van de gemeente. Verantwoord opschalen van AI-toepassingen vraagt om samenhangende keuzes in data, architectuur, informatiebeveiliging en ethiek. De verdere ontwikkeling van AI wordt daarom integraal benaderd, zodat toepassingen bijdragen aan betere dienstverlening, efficiëntere werkprocessen en bestuurlijke betrouwbaarheid.

Te maken keuzes

- Het advies is te blijven investeren in de samenhang en professionalisering van onze dienstverleningskanalen. Een samenhangende aanpak van alle dienstverleningskanalen is namelijk noodzakelijk om te voorkomen dat inwoners worden doorverwezen of hun verhaal herhaald moeten vertellen. De digitale lat stijgt snel: gemeenten die achterblijven lopen risico op dalende tevredenheid, hogere uitvoeringskosten en afnemend vertrouwen.
- Daarnaast is het wenselijk AI-toepassingen verantwoord op te schalen. Succesvolle inzet vraagt om heldere governance, aandacht voor ethiek en privacy, investering in vaardigheden en transparante communicatie. De ontwikkeling is onvermijdelijk, waardoor er een expliciete keuze over blijft in het tempo van deze verandering.

Een veilige en weerbare gemeente

Toenemende internationale spanningen en verdere digitalisering leiden landelijk tot meer aandacht voor (digitale) weerbaarheid. Met de campagne 'Denk vooruit' bereidt het Rijk inwoners voor op onverwachte risico's, zoals langdurige stroomuitval. Gemeenten spelen hierin een sleutelrol als overheid die het dichtst bij inwoners staat. Op deze maatschappelijke weerbaarheid is afgelopen periode ingezet.

De crisisorganisatie is vernieuwd en verstevigd. De basis hiervoor staat goed. Dit jaar zal de inzet op weerbaarheid in een stroomversnelling komen. Vanuit de veiligheidsregio zijn acht prioritaire projecten aangewezen. De gemeenten gaan samen aan de slag met zaken als kritieke bedrijfsprocessen, democratische continuïteit, alternatieve stroomvoorziening, nooddrinkwater, vitale voorzieningen, regionale risicocommunicatie, pilots noodsteunpunten, maatschappelijke netwerkkaarten. Leidschendam-Voorburg is aangewezen als pilotgemeente voor noodsteunpunten. Dit jaar worden één of meerdere locaties

ingericht en geëvalueerd. Hiervoor zijn vanuit het Rijk financiële middelen beschikbaar gesteld. Na de pilotfase moeten alle gemeenten deze voorzieningen structureel inrichten, wat financiële en personele inzet vraagt.

De toegenomen dreigingen vragen om voorbereiding van zowel de samenleving als de organisatie. Want ook de gemeente zelf is kwetsbaar. Digitale dienstverlening en gegevensbeheer maken ons gevoelig voor cyberaanvallen, waarvan de omvang, professionaliteit en complexiteit toenemen. Digitale weerbaarheid is daarmee een randvoorwaarde voor continuïteit, betrouwbaarheid en vertrouwen in de overheid. Zonder adequate beveiliging kunnen kerntaken niet worden uitgevoerd. De nieuwe Cyberbeveiligingswet (NIS2) verplicht gemeenten bovendien tot hogere normen voor digitale veiligheid en een aantoonbaar beveiligingsmanagementsysteem. De afgelopen jaren is al geïnvesteerd in cyberbeveiliging, maar verdere borging van de Cyberbeveiligingswet en NIS2 is noodzakelijk.

Te maken keuzes

- De implementatie van de Cyberbeveiligingswet en NIS2 moet worden geborgd. Dit vraagt structurele investeringen in informatiebeveiliging, governance en naleving, én aandacht voor bewustwording en gedrag van medewerkers. Als digitale veiligheid niet verder wordt versterkt, ontstaan juridische, bestuurlijke en continuïteitsrisico's.
- Ook is het advies om samen met de veiligheidsregio's onverminderd in te blijven zetten op de maatschappelijke weerbaarheid en voor te bereiden op structurele inzet en financiering.

3.5 Langdurige partnerschappen

Er zijn veel zaken waar de gemeente haar partners nodig heeft. Dit zijn ontwikkelingen die we niet alleen kunnen en vaak een lange adem vragen. Dit zijn uiteenlopende partnerschappen. Sommige hebben een groot aantal deelnemers en een lange looptijd, andere zijn een bilaterale samenwerking met een ontwikkelpartner, vaak een projectontwikkelaar. De partnerschappen zijn onderlegd met meerjarige overeenkomsten. De gezamenlijke activiteiten binnen een partnerschap hebben vaak de vorm van een project of programma. De middelen die de gemeente beschikbaar stelt, zijn terug te vinden in de begroting. Bij grotere opgaven is soms sprake van een ingestelde bestemmingsreserve.

De projecten en programma's staan opgenomen in ons projectenboek. Het projectenboek is onderdeel van de planning- en controlcyclus. Met dit projectenboek wordt gerapporteerd over programma's, projecten en externe ruimtelijke initiatieven met een grote maatschappelijke, politieke of financiële impact. Het projectenboek is online beschikbaar: [projectenboek](#).

In het startprogramma van de raad wordt het aanbod gedaan om uw raad mee te nemen langs een deel van deze langlopende projecten.

In dit hoofdstuk worden slechts enkele langdurige partnerschappen uitgelicht. Dat zijn met name de partnerschappen waar binnenkort een richtinggevend besluit op nodig is of trajecten waar afwijken van eerdere afspraken vergaande consequenties heeft.

Sterk voor Noord

In het programma Sterk voor Noord werken 40 partners samen aan verbeteren van leefomstandigheden, vergroten van kansen en versterken van de sociale basis in Leidschendam-Noord. Lokale organisaties, de inwoners en de gemeente werken samen aan het inlopen van achterstanden in onderwijs, financiële zelfredzaamheid en fijn en veilig wonen in de

wijken Prinsenhof, De Heuvel Noord en Amstelveen.

Het programma loopt sinds 2021 en loopt door tot 2040, vanuit de overtuiging dat het een generatie kost om de wijk fundamenteel te verbeteren. Het programma kent een eigen organisatie en besluitvormingsproces. Er is een Algemeen Bestuur, waarin de burgemeester de voorzitter is, dat verantwoordelijk is voor de aansturing van het programma en voor het vaststellen van de uitvoeringsplannen. De gemeente is partner en kan dus niet eenzijdig besluiten over wijzigingen in de uitvoering of doelen van het programma.

Het programma staat op de kaart en de belangrijkste quick wins zijn gerealiseerd. Het programma komt in een volgende fase, waarbij de focus meer gaat liggen op aanpak van dieperliggende problemen en oorzaken. Dit vraagt ook de komende bestuursperiode en de perioden daarna nog volop aandacht en inzet. Onderwerpen die de komende jaren nadrukkelijk aandacht vragen zijn: (1) Een sterke start voor kinderen, (2) Perspectief voor jongeren, (3) Taalvaardigheid en kansengelijkheid, (4) Aanpak van afval- en plaagdierenoverlast en (5) Ondernijning, woonfraude en jongerenoverlast.

De gemeente heeft een bestemmingsreserve van € 8,8 miljoen, waar in 2026 voor het eerst geld aan onttrokken wordt. Daarnaast wordt samen met de M50 een lobby gevoerd om ook Sterk voor Noord en andere versterkingsprogramma's onder het nationaal programma leefbaarheid en veiligheid te brengen.

Samenwerking met de Mall

Sinds de opening van Westfield Mall of the Netherlands (de Mall) in 2021 trekt het winkelcentrum veel bezoekers. Het bezoekersaantal neemt nog steeds toe en lag in 2024 rond de 15 miljoen bezoekers. De Mall is een groot succes dat in een behoefte blijkt te voorzien. Het succes kent ook een keerzijde. De vele bezoekers, lokaal en bovenregionaal, zorgen voor een hoge ver-

keerintensiteit op de toegangswegen en voor een te hoge parkeerdruk in de omliggende wijken.

Om tot structurele oplossingen te komen werken Unibail-Rodamco-Westfield (URW) en de gemeente samen. In 2026 heeft de gemeente een intentieovereenkomst getekend om samen met de Mall tot een samenwerkingsovereenkomst te komen. De samenwerkingsovereenkomst kent een breed scala aan onderwerpen waarop gezamenlijk actie nodig of gewenst is: verkeersmaatregelen, duurzame mobiliteitsmaatregelen, energietransitie, social impact, ruimtelijk-economische ontwikkeling en quick wins zoals vergunningen en de weekmarkt. Deze samenwerkingsovereenkomst zal de afspraken in de anterieure overeenkomst uit 2014 vervangen. Het advies is om de aankomende periode in te zetten op deze versterking en doorontwikkeling van de samenwerking met URW. Met de blik vooruit kunnen gezamenlijk maatregelen genomen worden.

Samenwerkingsovereenkomst met Voorschoten en Wassenaar

De samenwerking met Wassenaar en Voorschoten op werk, inkomen en inburgering biedt kansen, omdat schaalgrootte kan leiden tot efficiëntere uitvoering, lagere kosten en betere dienstverlening. Tegelijk staat dit model onder druk door sterk toegenomen lokale aandacht, maatwerkbehoefte en financiële spanning. De uitgangspunten bij de start van de samenwerking waren veelbelovend, maar in de praktijk pakt de werkelijkheid anders uit. Momenteel werken we aan nieuwe afspraken over beleid, governance en financiën. De samenwerking bestrijkt cruciale domeinen zoals werk, inkomen, schuldhulpverlening, inburgering en leerplicht, waarin afstemming intensief en complex is geworden.

Het nieuwe bestuur staat voor de keuze of deze samenwerking in de huidige vorm toekomstbestendig is, zeker nu Voorschoten uittreding richting Leiden verkent en dit grote gevolgen kan hebben voor kosten, personele inzet en continuïteit. Een verdiepend onderzoek is nodig om de meerwaarde, risico's en alternatieven in kaart te brengen en richting te bepalen. Op basis van dit onderzoek moet de strategische koers voor 2029 en verder bepaald worden.

Vlietland Noord

De ontwikkelaar Dutch Lake Residence (DLR) gaat een vakantiepark met 222 grondgebonden recreatiewoningen, ondersteunende voorzieningen en horeca realiseren aan de noordkant van Vlietland. De komst van

recreatiewoningen draagt bij aan de groei van toerisme in de regio. Vanuit inwoners uit Leidschendam-Voorburg én Voorschoten zijn veelvuldig zorgen gedeeld over de gevolgen van het plan voor de omgeving, met name het groen, de natuur en de stikstofproblematiek.

De plannen voor het realiseren van een recreatiepark bij Vlietland bestaan al langer. Sinds 2000 is er gewerkt aan concrete plan- en besluitvorming. Sinds 2010 is het Bestemmingsplan 'Vlietland Noordoost 2005' onherroepelijk. Een uitgebreidere tijdlijn staat op de [projectpagina](#).

Bij dit project zijn – naast de betrokken inwoners – veel belanghebbenden: de Provincie Zuid-Holland is eigenaar van het gebied en heeft, privaatrechtelijk, een erfpachtovereenkomst getekend met Recreatiecentrum Vlietland en de projectontwikkelaar DLR. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bevoegd gezag voor het oppervlaktewater. Staatsbosbeheer is verantwoordelijk voor het onderhoud van een groot deel van Vlietland, maar niet het plangebied in het ontwerp-bestemmingsplan. De gemeente is verantwoordelijk voor het bewaken en/of wijzigen van het bestemmingsplan.

De wijziging van het bestemmingplan is in februari 2026 door het college voorgesteld aan de gemeenteraad (3001, Raadsvoorstel bestemmingsplan "doorontwikkeling Vlietland Noord"). De besluitvorming hierover zal waarschijnlijk in het tweede kwartaal van 2026 plaatsvinden. Los van deze besluitvorming kan DLR een deel van de recreatiewoningen vergunningsvrij bouwen.

Drinkwatervoorziening Dunea in de Leidschendammerhout

Schoon drinkwater is een eerste levensbehoefte. Dunea is verantwoordelijk voor de drinkwatervoorziening in deze regio. Door de snelle bevolkingsgroei neemt de vraag naar drinkwater de komende jaren flink toe. Om ervoor te zorgen dat er ook in de toekomst voldoende drinkwater beschikbaar blijft, onderzoekt Dunea sinds 2022 in samenwerking met onder meer gemeenten, waterschappen en de provincie waar extra water gewonnen kan worden.

In de Leidschendammerhout komt een plek om in de toekomst drinkwater te winnen. De gemeente Leidschendam-Voorburg en drinkwaterbedrijf Dunea hebben een samenwerkingsovereenkomst ondertekend om dit verder te onderzoeken. Hierin staat onder andere dat een innamelocatie en voorzuivering voor drinkwaterwinning moet passen bij de groene ambities van de gemeente

en regionale afspraken over de Vlietzone. Dit vraagt goede afstemming met omwonenden en afspraken met de partners, regio en buurgemeenten. De raad is gevraagd om wensen en bedenkingen ([4564, raadsbrief Wensen en bedenkingen Voorkeurslocatie waterinname Dunea](#)). In het vervolgtraject zullen een ruimtelijk kader en een beeldkwaliteitsplan met de belangrijkste uitgangspunten vastgesteld moeten worden.

Spoorzone Laan van NOI

De vernieuwing van Station Laan van NOI moet ervoor zorgen dat het station een volwaardig OV- en mobiliteitsknooppunt kan worden, waardoor het ook in de toekomst het (fors) groeiende aantal reizigers kan opvangen. Het gebied rond het station moet zich ontwikkelen tot een multifunctioneel, hoogstedelijk gebied met een gemengd programma met wonen, werken en voorzieningen en met een groene, hoogwaardige openbare ruimte. Sinds 2021 werken we hieraan met partners zoals ProRail, NS, HTM en RET, de MRDH en de gemeente Den Haag. Er wordt ook nadrukkelijk naar onze gemeente gekeken voor een financiële bijdrage, dit past in de lijn van de samenwerking tot dusver. Dit is nog niet opgenomen in de huidige kadernota of begroting. In 2026 zal dit waarschijnlijk aan de raad voorgelegd worden.

Vlietlijn

Tot 2040 komen er in het gebied CID-Binckhorst in Den Haag zo'n 25.000 woningen en 30.000 banen bij. In de Binckhorst gaat het om 13.000 woningen. Dat betekent straks meer verkeer van inwoners, werkenden en andere reizigers. De gemeenten moeten op tijd ingrijpen om onze wijken leefbaar en veilig te houden.

In 2023 heeft de raad de Voorkeursvariant voor De Vlietlijn en het pakket mobiliteitsmaatregelen vastgesteld ([3124, Raadsvoorstel Masterplan bereikbaarheid CID Binckhorst](#)). De Vlietlijn is één

van de uit te werken maatregelen om de toename in het verkeer op te vangen en de reistijd voor inwoners te verkorten. De nieuwe tramlijn biedt de kans om de omgeving eromheen opnieuw en beter in te richten. Naast een goede en verantwoorde inpassing van De Vlietlijn, zijn er daarom ook middelen beschikbaar gesteld om fors te investeren in de bereikbaarheid en leefbaarheid van Voorburg-West, bijvoorbeeld voor de herinrichting van de Prinses Mariannelaan.

Ook zonder de verwachte woningbouw komt in de nabije toekomst een te grote druk op de bereikbaarheid en de leefbaarheid. Verkeersmaatregelen, zoals de realisatie van De Vlietlijn, zijn daarom noodzakelijk. De gemeente is mede-opdrachtgever, samen met het ministerie van I&W, de gemeente Den Haag, gemeente Rijswijk, de MRDH en de provincie Zuid-Holland.

Huygenstunnel

Op dit moment loopt een tweede werktraject van het Platform Stedelijke Snelwegen en Ruimtelijke Ontwikkeling over de verre toekomst van de A12 / Spoorzone tussen Malieveld in Den Haag en Rotte in Zoetermeer. Het traject is vooral een laboratorium, waarin mogelijkheden met ontwerpend onderzoek vrij verkend worden en vernieuwende manieren uitgetest worden om zeer complexe stedelijke opgaven aan te pakken. We zetten ons in om de barrièrewerking en milieu-impact van de weg en het spoor te verkleinen. Met de kennis van nu wordt dit het beste bereikt door een tunnel, maar in het werktraject worden ook andere mogelijkheden onderzocht. De ambitie is dat het traject de komende jaren een vervolg krijgt als NOVEX-project. Het is zaak om als gemeente goed betrokken te blijven en het laboratoriumkarakter niet te verstoren, zodat draagvlak en mogelijke investeringsbereidheid bij andere partijen gerealiseerd wordt. Onze lokale inzet op dit traject is echter nog tijdelijk gefinancierd.

4. Slotwoord

Het doel van dit document is een compleet en helder beeld geven van de opgaven, ontwikkelingen en mogelijkheden voor de komende bestuursperiode. We hopen dat deze informatie helpt bij het maken van keuzes in de periode die voor ons ligt. Het maken van keuzes binnen de financiële en wettelijke

kaders is namelijk cruciaal. Als ambtelijke organisatie staan wij u graag bij in dit proces en zetten wij ons in om u ook de komende jaren te ondersteunen met kennis, expertise en toewijding. We kijken uit naar de samenwerking en een nieuwe periode vol kansen voor Leidschendam-Voorburg.