Startnotitie Alphen aan den Rijn 2050

1. Aanleiding en context

Alphen aan den Rijn staat voor een grote ontwikkelopgave. De gemeente groeit naar een kleine 140.000 inwoners in 2050. En ook daarna zullen ook ruimtelijke, economische en sociale ontwikkelingen plaatsvinden. De groei van onze gemeente vindt plaats in een context van maatschappelijke transities: zoals woningbouw, energie, klimaat, digitalisering en zorgtransitie. Dit maakt dat de groeiopgave een echte (ruimtelijke) puzzel is.

De verwachte groei naar ongeveer 140.000 inwoners in 2050 is gebaseerd op prognose van ABF – Primos 2025. Dit is een procentuele stijging van 18,8% ten opzichte van 2024.

Concreet betekent dit in de periode tot 2050:

- een groei van ongeveer 4.000 tot 4.700 inwoners per vijf jaar;
- een toename van huishoudens met 23,2% naar 63.200 huishoudens ten opzichte van 2024;
- een ontwikkeling van de woningvoorraad met bijna 15.000 woningen naar ruim 66.000 woningen;
- een verandering en veroudering van de bevolkingsopbouw en het verkleinen van de huishoudensgrootte.

Deze cijfers in bijlage 1 vormen voor deze startnotitie de kwantitatieve basis voor de groeistrategie en worden in fase 2 nader uitgewerkt, gevalideerd en vertaald naar bandbreedtes die voortvloeien uit de scenario's.

Een groei van deze omvang vraagt een robuuste en wendbare visie en bijbehorende strategie, gebaseerd op een helder beeld van wat voor gemeente we willen zijn in 2050, waarbij de groei gebruikt wordt om de economische, sociale en ruimtelijke vitaliteit van de stad en dorpen te versterken, de regionale positie te verbeteren en bij te dragen aan nationale opgaven. Daarbij is, in lijn met het coalitieakkoord, brede welvaart een belangrijk principe om de vitaliteit en weerbaarheid van onze gemeenschap(pen) te behouden en te versterken.

In de visie en groeistrategie Alphen aan den Rijn 2050 worden de vragen beantwoord die genoemd zijn in het coalitieakkoord:

- Wat voor gemeente willen we in 2050 zijn, wat is ons wenkend perspectief?
- Hoe groeit Alphen aan den Rijn naar 140.000 inwoners op een manier die de gemeente sterker, socialer en toekomstbestendig maakt, en niet alleen groter?
- Wat betekent dit voor wat voor soort overheid en dienstverlenende organisatie we willen zijn?

In het coalitieakkoord is ook gezegd dat het college vanaf het begin aan de slag gaat, daarom wordt in 2026 een collegeprogramma opgesteld en zullen ook voor dat de groeistrategie er is, activiteiten worden ontplooid, nieuw beleid worden gemaakt en resultaten worden behaald. Het blijft daarbij

CONCEPT

belangrijk om er steeds aan te werken die in het licht van het grote verhaal te zetten.

Een voorbeeld hiervan is de nieuwe omgevingsvisie, een wettelijk kader dat het college heeft op te stellen en voorlegt aan de raad. Dit traject kan niet wachten tot er een visie op Alphen in 2050 en een bijbehorende groeistrategie is. Voorzien is dat in 2028 de nieuwe omgevingsvisie zijn beslag krijgt. Omdat beide trajecten wel gedeeltelijk parallel lopen, wordt ambtelijk en bestuurlijk ingezet op wederzijdse uitwisseling en versterking van beide trajecten.

2. Doelstelling en resultaat

2.1 Doel

De opdracht is om te komen tot een samenhangende, uitvoerbare en financieel realistische visie en groeistrategie richting 2050. In lijn met het coalitieakkoord moet deze in 2027 opgeleverd zijn.

2.2. Resultaten

De opdracht resulteert in een visie op Alphen aan den Rijn 2050 met daarin opgenomen een groeistrategie en -agenda en financieel kader. Deze agenda zal verschillende perioden kennen (korte, middellange en lange termijn) en daarmee ook variëren in concreetheid. Het eindresultaat bevat:

- een visie op Alphen aan den Rijn in 2050 met twee tussenfasen op de korte en middellange termijn.
- richting aan ruimtelijke, sociale en economische ontwikkeling. Om te komen tot een voorkeursrichting worden diverse groeiscenario's[1] tegen elkaar afgewogen
- richting aan de keuzes voor de gemeentelijke organisatie tot 2050 als het gaat over
    - De doorontwikkeling van de organisatie op kwaliteit en evt. kwantiteit, als overheid van de toekomst.
    - Een beschrijving van rollen, governance en organisatie.

De groeiagenda:

- Vertaalt ambities naar concrete, onderliggende dossiers en de benodigde investeringen.
- Ondersteunt bestuurlijke keuzes en prioritering. Deze prioritering leidt tot een logische fasering van het werk.

Het financieel kader (zie ook 3.5) bevat:

- een prioritering van opgaven en investeringen;
- een koppeling met beschikbare middelen en capaciteit.

Vanzelfsprekend wordt ook opgenomen wat dit vraagt van de gemeentelijke organisatie. In lijn met het coalitieakkoord ontwikkelt de gemeente zich (door) van een primair regulerende organisatie naar een richtinggevende en regisserende overheid. Het eindproduct moet hier handvatten voor bieden door aandacht te besteden aan:

- vormgeving duidelijke regierol en governance

[1] De scenario's van het Planbureau voor de Leefomgeving vormen een basis, maar worden vertaald naar een lokaal profiel.

CONCEPT

- opgavegericht en gebiedsgericht werken
- samenwerking met inwoners, partners en marktpartijen
- versterking van integraal en datagedreven werken

Daarnaast is het eindproduct adaptief. Dit betekent dat:
- periodiek (elke vier jaar) wordt geëvalueerd en bijgesteld;
- voortgang wordt gemonitord op basis van indicatoren die passen bij het concept van brede welvaart;
- bijsturing plaatsvindt op basis van nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden en gerealiseerde resultaten.

2.3 Positionering van Alphen aan den Rijn 2050

De visie en de groeistrategie staan niet op zichzelf, maar maken onderdeel uit van een stelsel van (beleids)instrumenten. Ze zijn verbonden met en in sommige gevallen richtinggevend voor:
- de Omgevingsvisie 2.0 en de doorontwikkeling van de Sociale Visie, RE-koers en dienstverleningsvisie;
- ruimtelijk-economische programmering en gebiedsontwikkeling;
- sectorale beleidsprogramma's;
- de instrumenten horend bij de P&C cyclus.

Omdat grote onderlinge verbondenheid ook verlammend kan werken, is het zaak om hier een goed samenspel op te organiseren. Aan het eind van dit document wordt dit ook als risico benoemd en worden daar beheersmaatregelen op benoemd die over integrale sturing en het leiderschap van de organisatie gaan.

3. Inhoudelijke uitgangspunten

3.1 Toekomstvisie

Essentieel is het opstellen van een uitnodigende, verhalende toekomstvisie 2050, met gemarkeerde tussenperiode. Deze visie schetst hoe het gemeentebestuur Alphen aan den Rijn in 2050 voor zich ziet.

Dit wenkend en uitnodigend perspectief is de basis voor onze samenwerking met relevante partijen, van maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners tot medeoverheden als Holland Rijnland, de provincie Zuid-Holland en het Rijk.

Aanvullend wordt de toekomstvisie niet alleen verkennend opgesteld, maar ook richtinggevend gemaakt. Hierbij wordt expliciet ingegaan op:
- de positie van Alphen aan den Rijn in de regio en Randstad;
- de balans tussen stedelijke ontwikkeling en dorps karakter;
- de rol van de verschillende kernen en het buitengebied;
- de gewenste economische structuur en arbeidsmarktpositie.

3.2 Inhoudelijke thema's

Een groot aantal inhoudelijke thema's zullen aan de orde komen in de visie en groeistrategie. Het gaat daarbij om thema's die randvoorwaardelijk zijn voor de groei van Alphen aan den Rijn en thema's die voortvloeien uit deze groei.

CONCEPT

Randvoorwaardelijke inhoudelijke uitgangspunten voor groei

Dit zijn voorwaarden die op orde moeten zijn om groei überhaupt mogelijk en houdbaar te maken.

- Groei vindt plaats binnen de grenzen van bodem, water, energie en klimaat
- Groei gaat samen met een bereikbare gemeente
- Groei vraagt om toekomstbestendige infrastructuren en netwerken
- Groei versterkt de leefkwaliteit van bestaande en nieuwe inwoners
- Groei vindt plaats in balans met het landelijk gebied
- Groei vereist een betrouwbare en wendbare overheid
- Groei gaat gepaard met voldoende sociale en maatschappelijke infrastructuur

Uitgangspunten die voortvloeien uit de groeistrategie

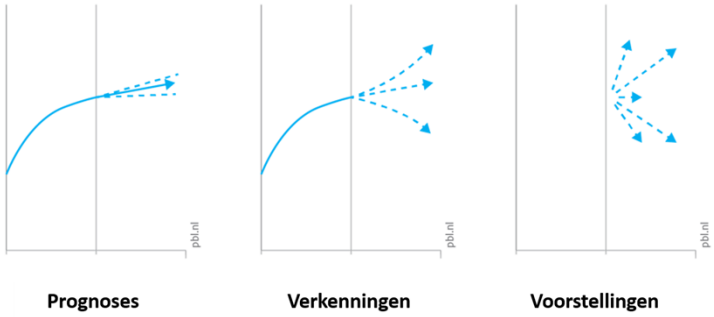
Dit zijn de keuzes die beschrijven hoe Alphen aan den Rijn wil groeien en welke maatschappelijke effecten worden nagestreefd.

- Groei draagt bij aan een inclusieve en kansrijke samenleving
- Groei vergroot bestaanszekerheid en kansengelijkheid
- Groei gaat samen met voldoende en passende woningbouw
- Groei versterkt de economische kracht van Alphen aan den Rijn
- Groei stimuleert innovatie en talentontwikkeling
- Groei versterkt gemeenschappen en sociale verbondenheid
- Groei bevordert gezondheid en preventie
- Groei zorgt voor een evenwichtige ontwikkeling van wonen, werken en voorzieningen
- Groei benut beschikbare ruimte zorgvuldig

3.3 Groeiscenario's en strategische keuzes

Om te komen tot een visie en groeistrategie werken we met scenarioplanning. Dit instrument stelt ons in staat om:

- goed om te kunnen gaan met onzekerheden van de toekomst
- robuuste en samenhangende keuzes af te wegen en te maken
- consequenties inzichtelijk te hebben en af te wegen
- kansen en risico's tijdig te signaleren en hierop te acteren
- met gemeenteraad, samenleving en experts te co-creëren en te werken aan gemeenschappelijkheid en draagvlak



Er worden meerdere ontwikkelscenario's gebruikt om te bepalen wat voor gemeente we willen zijn in 2050. Op basis daarvan wordt expliciet welke keuzes nodig zijn, wat prioriteit krijgt en onder welke voorwaarden ontwikkeling plaatsvindt. Ook wordt expliciet waar niet voor gekozen wordt. Daarbij wordt antwoord gegeven op een aantal strategische dilemma's:

CONCEPT

- Groei versus gezondheid en leefbaarheid: hoe combineren we groei met een gezonde leefomgeving, groen en voorzieningen?
- Wonen versus werken: hoeveel ruimte reserveren we voor economische functies en woningbouw? En hoe kunnen deze twee functies elkaar versterken?
- Stedelijk profiel versus dorpse identiteit: hoe behouden en versterken we de eigenheid van dorpen en wijken binnen de context van groei en verstedelijking?
- Tempo van groei versus uitvoeringskracht: welk groeitempo is haalbaar gegeven financiële middelen, ambtelijke capaciteit en externe afhankelijkheden?
- Investeren op korte termijn versus financiële houdbaarheid op lange termijn.

Het eindproduct maakt deze dilemma's expliciet en maakt richtinggevende keuzes die houvast bieden voor besluitvorming.

3.4 Uitvoeringskracht en randvoorwaarden

De visie en de groeistrategie zijn alleen betekenisvol als deze uitvoerbaar is. Daarom worden inhoudelijke keuzes expliciet verbonden aan de randvoorwaarden. Belangrijke randvoorwaarden zijn:

Financiële haalbaarheid en prioritering

Niet alle ambities kunnen gelijktijdig worden gerealiseerd. De strategie maakt inzichtelijk welke investeringen nodig zijn, welke prioriteit krijgen en hoe deze worden gefinancierd.

Samenwerking met partners

Realisatie van de groeiopgave kan alleen in samenwerking met woningcorporaties, ontwikkelaars, maatschappelijke partners, ondernemers en andere overheden. De Stichting Alphen aan den Rijn 2050 is ook een partner in deze ontwikkeling.

Informatiegestuurd werken

Er wordt gebruik gemaakt van datagedreven analyses en monitoring, zodat de strategie onderbouwd is en tijdig kan worden bijgestuurd.

Adaptief vermogen

De visie en strategie worden zodanig opgesteld dat kan worden ingespeeld op veranderende omstandigheden, zoals economische ontwikkelingen, demografie en wet- en regelgeving.

Ambtelijke capaciteit en organisatiekracht

De groeiopgave vraagt om versterking van de ambtelijke organisatie, onder andere op het gebied van sociale geografie, programmamanagement (o.a. voor gebiedsontwikkeling), data-analyse en stakeholder- en omgevingsmanagement.

3.5 Financieel kader

De visie en de groeistrategie worden financieel onderbouwd en gekoppeld aan een meerjarige investeringsagenda. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- de incidentele kosten voor het ontwikkelen en uitvoeren van de visie en de strategie;

CONCEPT

- de langjarige investeringsopgaven (woningbouw, (sociale en fysieke) infrastructuur, voorzieningen, energie en openbare ruimte) met incidentele en structurele kosten.

Onderdeel van het financieel kader is:
- een realistische inschatting van benodigde investeringsvolumes;
- een prioritering van investeringen in de tijd;
- inzicht in mogelijke financieringsbronnen (gemeente, Rijk, provincie, Europa en private partijen);
- scenario's voor financiële ontwikkeling en risico's.

Uitgangspunt is dat ambities in balans zijn met de beschikbare middelen en dat hierin expliciete keuzes worden gemaakt.

4. Aanpak en proces

4.1 Leidende principes – van intentie naar uitvoering

In het vormgeven van het proces en de inhoud hanteren we de leidende principes uit het coalitieakkoord. Deze principes worden niet alleen benoemd, maar concreet gemaakt in de werkwijze, besluitvorming en uitwerking.

Hieronder werken we per principe uit wat dit betekent:

1. In gesprek met de samenleving

We organiseren het proces zodanig dat inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners in meerdere fasen goed betrokken worden. Bijvoorbeeld via gebiedsgerichte bijeenkomsten, thematische werksessies, consultaties en inzet van de Stichting Alphen aan den Rijn 2050.

2. Wijk- en dorpsgericht werken

We benaderen de groeiopgave vanuit verschillen tussen wijken, dorpen en het buitengebied, naast wat ons als gemeente bindt. In analyses en scenario's worden deze verschillen zichtbaar gemaakt en worden gebiedsgerichte gevolgen en keuzes vooraf uitgewerkt.

3. Vanuit de leefwereld en in samenhang

We werken in dit proces integraal, waarbij sociale, ruimtelijke en economische opgaven in samenhang worden beschouwd. Beleidskeuzes worden niet sectoraal maar vanuit de impact op de samenleving gemaakt.

4. Duidelijkheid en betrouwbaarheid

We maken vooraf helder wat het proces is, wanneer keuzes worden gemaakt en waarop invloed mogelijk is. Keuzemomenten worden expliciet vastgelegd en onderbouwd, zodat bestuur en samenleving weten waar zij aan toe zijn. De startnotitie is daar een eerste voorbeeld van.

5. Partnerschap en wederkerigheid

We werken samen met woningcorporaties, ontwikkelaars, maatschappelijke organisaties, ondernemers(verenigingen) en andere overheden als partners. Daarbij maken we transparante afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen.

CONCEPT

6. Slagvaardigheid

We organiseren het proces efficiënt en slagvaardig. Dit betekent dat we werken met duidelijke fasering, concrete tussenproducten (zoals scenario's en keuzesets) en tijdige bestuurlijke besluitvorming.

7. Informatiegestuurd en datagedreven

We onderbouwen keuzes met data en analyses, onder andere op het gebied van demografie, woningmarkt, economie en leefomgeving. Scenario's worden kwantitatief en kwalitatief doorgerekend.

8. Lerend en reflecterend

We bouwen reflectiemomenten in het proces in, waarin we de voortgang, aannames en uitkomsten toetsen. We leren van andere gemeenten en passen inzichten gedurende het proces toe.

9. Versimpelen en verhelderen

We presenteren complexe vraagstukken op een begrijpelijke en toegankelijke manier, onder andere via heldere scenario's, visualisaties en duidelijke keuzedocumenten voor bestuur en samenleving.

10. Lange termijn, korte stappen

De visie en de groeistrategie geven richting tot 2050, maar worden uitgewerkt in concrete stappen en een uitvoeringsagenda voor de eerste bestuurstermijn en de middellange termijn. Hiermee verbinden we strategische keuzes aan praktische uitvoering.

4.2 Fasering

De totstandkoming van de visie en groeistrategie vinden gefaseerd plaats:

Fase 1. Startnotitie

In deze fase bepaalt de gemeenteraad de inhoudelijke en procesmatige kaders waarbinnen een en ander wordt uitgewerkt. Door middel van een raadsbesluit wordt aan het college van B&W opdracht gegeven om de visie en de groeistrategie vorm te geven, inclusief de wijze waarop de raad betrokken wordt bij dit proces

Fase 2. Analyse uitgangspositie en trendontwikkeling

In deze fase wordt de uitgangspositie van de gemeente Alphen aan den Rijn nader gedefinieerd. Er wordt een beleidsanalyse gedaan, waarin bestaande beleidsdocumenten zoals de visie op Dienstverlening, Sociale Visie en de Ruimtelijk-Economische Koers worden meegenomen. Ook wordt de ontwikkeling van de gemeente Alphen aan den Rijn in historisch perspectief geplaatst om te leren van het verloop van de ontwikkeling van de gemeente en deze te extrapoleren naar de toekomst. De analyse geeft inzicht in de kracht en de uitdagingen van de gemeente Alphen aan den Rijn. Zowel op de ligging van de gemeente als op het gedrag van haar inwoners (sociale geografie). Ook voeren we in deze fase een gedegen trendanalyse uit, om zo de impact van de grote maatschappelijke trends te kunnen vertalen naar de groei van Alphen aan den Rijn.

CONCEPT

Fase 3. Alphen aan den Rijn 2050

Op basis van deze analyse wordt, met behulp van scenarioplanning, toegewerkt naar de visie op Alphen aan den Rijn 2050, met twee tussenfasen (korte en middellange termijn). Daarbij wordt antwoord gegeven op de strategische dilemma's die eerder zijn geschetst. Dit moet resulteren in het wenkend en uitnodigend perspectief wat de basis vormt voor de bijbehorende groeiagenda.

Fase 4. Van visie naar agenda

Op basis van de visie wordt een vertaling gemaakt naar een concrete groeiagenda. In deze agenda worden de stappen die gezet moeten worden om tot het wenkend perspectief te komen nader geduid, inclusief de bijbehorende investeringsopgave. De strategische agenda maakt scherp waar Alphen aan den Rijn voor staat en wat we verwachten van onze partners. Een financiële uitwerking en doorrekening maakt onderdeel uit van deze agenda.

Fase 5. Bestuurlijke besluitvorming

De visie en de agenda (inclusief de financiële uitwerking) wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de gemeenteraad.

4.3 Planning van dit proces

Aan de fasering is een globale planning gekoppeld, gericht op vaststelling van de groeistrategie in het derde kwartaal van 2027.

Stap	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027	Q3 2027
Opleveren startnotitie					
Analyse, verkenning, trendanalyse en scenario's					
Visie Alphen 2050 (inclusief participatie)					
Opstellen groeiagenda					
Bestuurlijke besluitvorming					

4.4 Betrokkenheid van de gemeenteraad

De visie en de groeistrategie vormen een cruciaal kader voor de verdere ontwikkeling van de gemeente Alphen aan den Rijn. De gemeenteraad heeft daarmee de formele rol om dit vast te stellen.

Aanvullend hierop is een actieve betrokkenheid van de raad bepalend voor het succes van dit proces. Daarom worden zij bij elke stap actief betrokken en wordt in het proces op meerdere

CONCEPT

momenten ruimte gemaakt voor een dialoog met de raad. Het gaat daarbij in ieder geval om:

- een gesprek over de uitgangspositie van de gemeente. Dit met als doel om met elkaar een gedeeld beeld te hebben over de ontwikkeling van de gemeente als fundament voor de groeistrategie;
- bespreking in de raad van de visie op Alphen aan den Rijn 2050 als tussenproduct (eerste en tweede concept);
- vaststelling van de groeistrategie Alphen aan den Rijn 2050 in 2027.

Daarnaast wordt de gemeenteraad gericht uitgenodigd om deel te nemen aan de een aantal activiteiten die in het kader van participatie worden georganiseerd. In het participatieplan zal hier aandacht aan worden besteed.

4.4 Stakeholdermanagement en participatie

De totstandkoming van de visie en de groeistrategie vindt plaats in nauwe samenwerking met inwoners, ondernemers, maatschappelijke partners, de stichting Alphen aan den Rijn 2050 en andere overheden. Participatie wordt doelgericht ingezet om:

- de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren;
- kennis en ervaring uit de samenleving te benutten;
- draagkracht en draagvlak te versterken.

Om dit goed vorm te geven zal, binnen de kaders van deze startnotitie, een participatieplan worden opgesteld. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan hoe de participatie rondom dit proces ook benut kan worden voor het proces rondom de Omgevingsvisie 2.0. Er wordt gewerkt met verschillende vormen van participatie, afhankelijk van het onderwerp en de fase:

- informeren (bijvoorbeeld via bijeenkomsten en digitale platforms);
- raadplegen (bijvoorbeeld via consultaties en enquêtes);
- inspiratie (bijvoorbeeld via experts of collega-gemeenten die een soortgelijk proces hebben meegemaakt;
- co-creatie (bijvoorbeeld via gebiedsateliers en thematische werksessies).

De participatie wordt zodanig vormgegeven, dat verschillen tussen wijken, dorpen en het buitengebied goed tot hun recht komen. Dat kan betekenen dat op sommige onderwerpen de participatie specifiek gericht is op dorpen of gebieden. Daarnaast wordt expliciet samengewerkt met woningcorporaties en ontwikkelaars, zorg- en onderwijsinstellingen, ondernemers(verenigingen) en regionale en provinciale partners. De uitkomsten van participatie worden transparant verwerkt in de besluitvorming.

4.5 Stichting Alphen aan den Rijn 2050

Gelet op het grote belang van dit proces willen we gebruik maken van de kennis en kunde van diverse vooraanstaande deskundigen. Zij worden actief betrokken bij dit proces en worden in elke fase gevraagd om te adviseren en mee te denken (bijvoorbeeld over de strategische dilemma's, de governance, de investeringsstrategie). Deze stichting is inmiddels opgericht.

CONCEPT

5. Randvoorwaarden

5.1 Organisatie van deze opdracht

De burgemeester is bestuurlijk en de gemeentesecretaris ambtelijk opdrachtgever. De sectormanager bestuurs- en concernzaken is ambtelijk opdrachtnemer en geeft samen met een externe procesmanager deze opdracht passend vorm.

Bij de uitwerking wordt expliciet inzichtelijk gemaakt welke extra capaciteit nodig is en hoe deze wordt georganiseerd. Daarbij is het uitgangspunt dat we dit zoveel mogelijk met eigen mensen doen en dat deze beschikbaar worden gesteld.

5.2 Financiën

Voor de totstandkoming van de visie en de groeistrategie wordt onderscheid gemaakt in:

- interne capaciteit (ureninzet);
- extern procesmanagement en ondersteuning (onderzoek/analyse, scenario's);
- omgevingsmanagement.

Voor de uitwerking wordt een globale raming opgesteld, die bij het plan van aanpak verder wordt geconcretiseerd. Voorlopig gaan we uit van een incidenteel bedrag van € 500.000,-, te alloceren voor het project groeistrategie 2050 (programma 1: ontwikkelprogramma).

5.3 Kritieke succesfactoren

Voor het succesvol doorlopen van dit proces is een aantal kritieke succesfactoren bepalend. Deze factoren vormen het kader waaraan zowel het proces als het eindproduct wordt getoetst.

Richtinggevend en scherp in keuzes

De visie en groeistrategie bevatten duidelijke en expliciete keuzes over de richting van de ontwikkeling van Alphen aan den Rijn. Scenario's worden uitgewerkt tot concrete keuzerichtingen en bestuurlijke dilemma's worden niet vermeden maar expliciet gemaakt en besloten. Dit voorkomt dat de strategie beschrijvend blijft en zorgt voor daadwerkelijke sturing.

Integraal

De strategie brengt opgaven in het sociaal domein, de fysieke leefomgeving en de economie in samenhang bij elkaar en bij de gemeentelijke dienstverlening die we leveren. Beleidskeuzes worden integraal afgewogen en effecten op andere domeinen worden expliciet meegenomen. Dit voorkomt suboptimale oplossingen en versterkt de samenhang in beleid en uitvoering.

Uitvoerbaar in organisatie en capaciteit

Er wordt aangesloten op de beschikbare en benodigde ambtelijke capaciteit en organisatiekracht. Dit betekent dat keuzes in de strategie expliciet worden gekoppeld aan het fundament en de organisatie zodat deze in staat wordt gesteld om de toekomstvisie uit te voeren. Dit heeft gevolgen voor

CONCEPT

uitvoeringsmogelijkheden, programmasturing en versterking van de organisatie. Ambities en uitvoeringskracht zijn in balans.

Een gedeeld vertrekpunt voor de toekomst

De visie en de groeistrategie kennen al een stevige basis in het bestaande beleid van de gemeente; door beleidsopgaven, investeringen en ambities integraal te bundelen ontstaat een samenhangende, realistische en uitvoerbare koers voor de toekomstige groei van Alphen aan den Rijn.

Financieel realistisch

De keuzes worden onderbouwd met een realistisch financieel kader en een investeringsagenda. Er wordt inzicht gegeven in benodigde middelen, prioritering en mogelijke financieringsbronnen. Daarbij wordt expliciet gemaakt welke keuzes nodig zijn als middelen beperkt zijn.

Gedragen door bestuur en samenleving

De visie en de strategie worden ontwikkeld in nauwe wisselwerking met het college, de raad en externe stakeholders. Participatie wordt doelgericht ingezet, met transparantie over de invloed op besluitvorming. Draagvlak ontstaat door betrokkenheid én door duidelijke keuzes en communicatie.

Sterke programmatische sturing

De complexiteit van de opgave vraagt om centrale regie, duidelijke verantwoordelijkheid en integrale aansturing over domeinen heen.

Kwalitatief hoogwaardige informatiebasis

Besluitvorming vindt plaats op basis van gedeelde en betrouwbare data en analyses.

Heldere vertaling naar uitvoering

Het proces leidt tot een concrete uitvoeringsagenda met prioriteiten, fasering en verantwoordelijkheden.

Deze succesfactoren worden gedurende het proces actief gebruikt als toetsingskader voor de kwaliteit van de tussenproducten en de uiteindelijke groeistrategie.

5.4 Risicomanagement

De totstandkoming en uitvoering van dit proces kent verschillende risico's. Door deze vroegtijdig te onderkennen en actief te beheersen, wordt de kans op succesvolle realisatie vergroot. In de startnotitie wordt een suggestie gedaan voor een mogelijk eigenaar van dit risico. In de vervolgfase moet dit verder worden uitgewerkt.

De belangrijkste risico's zijn:

Te brede scope en gebrek aan focus

Door de integrale aard bestaat het risico dat de strategie te veel onderwerpen omvat en onvoldoende scherp wordt.

Beheersing: duidelijke afbakening van de opdracht, werken met prioriteiten en expliciete keuzemomenten. (Δ bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer)

CONCEPT

Onvoldoende (expliciete) bestuurlijke keuzes

Wanneer keuzes worden uitgesteld of vermeden, blijft de strategie op hoofdlijnen en lastig uitvoerbaar.

Beheersing: werken met scenario's en het expliciet agenderen van keuzemomenten voor college en raad. (ambtelijk opdrachtnemer).

Mismatch tussen ambities en uitvoeringskracht

Er bestaat risico dat ambities niet aansluiten bij beschikbare middelen en capaciteit.

Beheersing: vanaf het begin koppelen van inhoudelijke keuzes aan financiële en organisatorische consequenties. (DT, met daarin speciale aandacht van de directeur Bedrijfsvoering).

Beperkte beschikbaarheid van ambtelijke capaciteit

De strategie vraagt veel inzet van sleutelpersonen, wat kan leiden tot vertraging of kwaliteitsverlies.

Beheersing: tijdige reservering van capaciteit en waar nodig externe ondersteuning. (ambtelijk opdrachtnemer en collega-sectormanagers).

Onvoldoende samenhang tussen beleidsdomeinen

Sectorale benadering kan leiden tot tegenstrijdige keuzes of inefficiëntie.

Beheersing: integrale sturing en gezamenlijke besluitvorming over domeinen heen. (DT, met daarin speciale aandacht van de gemeentesecretaris).

Externe afhankelijkheden en onzekerheden

Ontwikkelingen zoals netcongestie, stikstofproblematiek of Rijksbeleid kunnen de uitvoerbaarheid beïnvloeden.

Beheersing: werken met scenario's, flexibiliteit in strategie en actieve regionale samenwerking. (ambtelijk opdrachtnemer).

Onvoldoende draagvlak of betrokkenheid

Wanneer stakeholders zich onvoldoende herkennen in de strategie kan dit leiden tot weerstand in de uitvoering.

Beheersing: tijdige betrokkenheid van stakeholders en transparante communicatie over keuzes. (ambtelijk opdrachtnemer).

Verlies van samenhang en focus gedurende het proces

Door de doorlooptijd bestaat het risico dat het traject versnipperd raakt.

Beheersing: opdrachtgeverschap bij burgemeester en gemeentesecretaris, duidelijke procesregie, vaste mijlpalen en periodieke herijking. Het samenspel en helderheid van rollen tussen bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer is cruciaal. Daarbij hoort ook integrale afstemming in college en DT gedurende het proces.

De risico's worden gedurende het proces actief gemonitord en waar nodig bijgestuurd. Dit gebeurt via periodieke voortgangsrapportages en vaste reflectiemomenten binnen het programma.

CONCEPT