



Rekenkamer
LEIDEN & LEIDERDORP

Rekenkamerbrief Leefbaarheidsbudget Transvaal bij de gemeente Leiden



Rekenkamerbrief Leefbaarheidsbudget Transvaal bij de gemeente Leiden

Hierbij bieden wij u de Reconstructie Leefbaarheidsbudget Transvaal Leiden aan. In deze rekenkamerbrief hebben wij de reconstructie vertaald naar bestuurlijke conclusies en aanbevelingen.

De conceptversie van de reconstructie is op 22 september jl. aan de gemeentesecretaris van Leiden aangeboden voor ambtelijk hoor en wederhoor. De reconstructie is besproken op 7 oktober 2025. Na deze bespreking is de reconstructie aangepast op grond van de opmerkingen. De aangepaste reconstructie is opnieuw besproken op 20 november. Na deze bespreking is de reconstructie op enkele punten aangepast.

De aangepaste versie van reconstructie en een conceptversie van deze rekenkamerbrief is op 16 december 2025 verstuurd naar het college van B&W voor een bestuurlijke reactie. Op 10 februari 2026 hebben we de bestuurlijke reactie van het college van Leiden ontvangen.

Datum: 2 maart 2026

Begeleiding door: Marije van den Berg en Freek Kuipéri

De rekenkamerbrief bevat de bestuurlijke conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer Leiden & Leiderdorp. De brief is gebaseerd op de reconstructie van Saskia Klaassen. Het onderzoek is begeleid door bovenstaande leden van de Rekenkamer.

Inhoudsopgave

Concept rekenkamerbrief	3
Onderzoeksvragen en aanpak	4
Conclusies	4
<i>Allereerst: de succesvolle elementen die verdere uitbouw verdienen</i>	5
<i>Beperkte participatie</i>	5
<i>Organisatorische uitdagingen</i>	6
<i>Beperkt duurzaam effect</i>	6
Aanbevelingen	6
<i>Voor het college</i>	7
<i>Voor de gemeenteraad</i>	7
Bestuurlijke reactie en nawoord	8
Tot slot	9

Bijlage Reconstructie Leefbaarheidsbudget Transvaal

Rekenkamerbrief

Retouradres: Stadhuisplein 1, 2300 PC Leiden

Gemeenteraad van Leiden
In afschrift aan:
College van B&W
De gemeentesecretaris

Stadhuis Leiden
Stadhuisplein 1
2300 PC Leiden

Telefoon: 06 - 43 48 67 20
E-Mail: rekenkamer@leiden.nl

Datum: 2 maart 2026
Kenmerk:
Onderwerp: rekenkamerbrief Leefbaarheidsbudget Transvaal

Contactpersoon: Esther Loozen

Beste leden van de raad,

In 2022 stelde de gemeente voor de Leidse buurt Transvaal een leefbaarheidsbudget van een half miljoen euro beschikbaar, nadat in het beleidsakkoord de ambitie was opgenomen om mogelijkheden te verkennen om de leefbaarheid in Transvaal te vergroten. In juli 2023 nam uw raad unaniem een motie aan waaruit nog eens duidelijk werd waarom u dat nodig vond. U constateerde dat de leefbaarheid in Transvaal onder druk stond. Dat had te maken met bijvoorbeeld de hoeveelheid groen, de (verkeers)veiligheid en plekken om samen te komen. Ook gaf u aan dat bewoners van de wijk betrokken moeten worden bij oplossingen om de leefbaarheid van hun eigen buurt te verbeteren. U verzocht het college daarom om een plan te maken voor het verbeteren van de leefbaarheid in Transvaal, daarbij de plannen en wensen te betrekken die de wijkvereniging Transvaal eerder dat jaar had opgehaald en bewoners van de buurt actief te betrekken bij oplossingen om de leefbaarheid te verbeteren.

Er is in Leiden eerder wel ervaring opgedaan met door bewoners opgestelde wijkvisies (te weten in de Zeeheldenbuurt in 2014 en Meerburg en Roomburg in 2017) maar dit was de eerste keer dat Leiden werkte met een dergelijk fors leefbaarheidsbudget. Gezien de plannen van het college om deze aanpak ook in andere wijken toe te passen, heeft de Rekenkamer onderzocht hoe dit proces is verlopen en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken.

Onderzoeksvragen en aanpak

In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- 1) Wat waren de (meetbare) doelen bij de leefbaarheidsaanpak?
- 2) Zijn deze doelen ook bereikt, mede in relatie tot het geïnvesteerde bedrag?
- 3) Is dit voor herhaling vatbaar in andere wijken en zo ja, welke verbeteringen zijn nodig?

Zoals beschreven in de eerder met u gedeelde onderzoeksplan, is voor het onderzoek een reconstructie opgesteld van de gebeurtenissen rond de totstandkoming en uitvoering van het leefbaarheidsbudget in de wijk Transvaal. Hiervoor zijn documenten, verslagen, begrotingen en schriftelijke communicatie bestudeerd en zijn gesprekken gevoerd met bewoners, ambtenaren, raadsleden, de verantwoordelijk wethouder, wijkbestuurders en participatiedeskundigen. Ook is de onderzoeker een aantal weken in de wijk aanwezig geweest om de wijk te leren kennen en observaties te doen tijdens bijvoorbeeld buurtactiviteiten.

Het eindrapport heeft de vorm van een reconstructie. Deze aanpak past volgens ons goed om tot een analyse te komen van wat er gebeurd is en vormt daarmee de basis om in deze rekenkamerbrief de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en lessen te kunnen trekken.

Conclusies

Ten aanzien van de eerste twee onderzoeksvragen concluderen we dat er vooraf geen duidelijke doelen waren gekoppeld aan het leefbaarheidsbudget. Het is dan ook niet mogelijk om klip en klaar vast te stellen of de doelen zijn bereikt. Wel leefden er beelden over de inzet van het leefbaarheidsbudget. We constateren dat de beelden die bij de start bij raadsleden leefden gedurende het proces zijn verschoven en uiteindelijk beperkt zijn gerealiseerd. Zo werden in het plan dat de PvdA voor het leefbaarheidsbudget opstelde, knelpunten genoemd op het gebied van bijvoorbeeld stevige vergroening, tegengaan van drugsoverlast en opknappen van verwaarloosde panden. Achteraf constateren we dat 61 groene geveltuintjes en 30 boomspiegels een bijdrage aan de vergroening hebben geleverd. Daarnaast is er een muurschildering gekomen, en werd er een buurtkamer gerealiseerd.

Dat er andere dingen zijn gedaan dan dat het beeld vooraf was, hoeft geen probleem te zijn omdat vanaf het begin duidelijk is gesteld dat besluiten samen met de inwoners dienden te worden genomen. De vraag is dan of inwoners vinden dat met het leefbaarheidsbudget de leefbaarheid in de wijk is vergroot. Uit de reconstructie blijkt dat dit deels gelukt is in de vorm van bijvoorbeeld de geveltuintjes, fietsparkeerplekken en een buurtkamer, maar dat nog niet alles goed ging en het eerste Leidse experiment met een leefbaarheidsbudget ook minder goede ervaringen heeft opgeleverd. Ten aanzien van onderzoeksvraag 3 concluderen we dan ook dat de gemeente Leiden kan leren voor toekomstige trajecten uit de ervaringen met dit buurtgerichte traject met een leefbaarheidsbudget met meer zeggenschap voor bewoners (ook wel: participatief begroten).

Allereerst: de succesvolle elementen die verdere uitbouw verdienen

Er zijn in dit project resultaten behaald en lessen geleerd die als basis kunnen dienen voor toekomstige buurtgerichte trajecten met participatief begroten.

- Sommige elementen 'doet' de gemeente al langer goed. We denken dan met name aan de geveltuinenaanpak via 'Samen aan de slag', die al jaren succesvol fysieke verbetering combineert met community building. Bewoners leggen gezamenlijk tuintjes aan en geven commitment voor gezamenlijk onderhoud. Dit creëert niet alleen meer stadsnatuur, maar ook ontmoeting tussen burens.
- De buurtkamer als ontmoetingsplek is een waardevolle toevoeging aan Transvaal. Als mensen kunnen samenkomen voor koffieochtenden en kinderen kunnen knutselen, is dat een basis voor het opbouwen van sociale samenhang en gemeenschapszin.
- Het voorbeeld van het buurtfeest bij roeivereniging Njord toont hoe bestaande plekken en organisaties de verbinding in de wijk kunnen stimuleren.
- Er is onder hoge druk veel geleerd over de samenwerking tussen (afdelingen van) de gemeente en georganiseerde en minder georganiseerde bewoners. Met name waar het gaat om het belang van duidelijke spelregels vooraf met elkaar afspreken, en om de communicatie *gedurende* dit soort samenwerkingstrajecten, waarin altijd andere dingen gebeuren dan je vooraf kunt voorspellen.

De bovenstaande elementen vormen bouwstenen voor effectieve toekomstige trajecten. Het feit dat het college deze aanpak wil uitbreiden naar andere wijken (met aanpassingen zoals een community builder en meer voorbereidingstijd) toont dat de gemeente bereid is te leren van de ervaringen in Transvaal.

Wat zijn de punten waarop de gemeente het beter moet doen?

Beperkte participatie

Ondanks de ambitie om "bewoners te betrekken" slaagde de gemeente er niet in een brede en diverse groep bewoners te bereiken. Studenten en jongeren, die een groot deel van de buurtbevolking vormen, werden nauwelijks bereikt. De drie inspraakavonden van de gemeente trokken per keer maximaal 45 mensen. Dat is een beperkt deel van de circa 2.000 bewoners van Transvaal. Het is algemeen bekend dat mensen sneller gemobiliseerd kunnen worden om ergens tegen te zijn dan om mee te denken over alternatieven. Tegelijk laten talrijke voorbeelden zien dat een zorgvuldig opgezet participatietraject met voldoende doorlooptijd wel degelijk een brede en diverse groep bewoners kan bereiken - iets wat hier door de krappe planning niet is gelukt. Mede vanwege deze krappe planning had de gemeente ook geen goede omgevingsanalyse gemaakt en miste signalen over bijvoorbeeld sociale veiligheid.

Organisatorische uitdagingen

Belangrijk is om te erkennen dat zich situaties voordoen waarin ambtenaren in de lastige positie belanden tussen conflicterende belangen van bewoners onderling en tussen bewoners en specifieke beleidsopvattingen van (onderdelen van) de gemeente. Niettemin toont de reconstructie aan dat gemeentelijk beleid ook initiatieven kan belemmeren die de buurt ten goede kunnen komen. De verkokerde organisatie van de gemeente kan dit versterken. Leefbaarheid is "niet op één plek belegd" en gebiedsgericht werken wordt "door ieder collegelid in zijn/haar portefeuille behartigd" - met het voorspelbare gevolg dat verantwoordelijkheid tussen afdelingen in belandt. Het project had te maken met vijftien collega's verdeeld over vier clusters, elk met eigen belangen en prioriteiten. Waar de buurt in samenhang tot suggesties kwam om de leefbaarheid te versterken, kon de gemeentelijke organisatie met de bestaande afdelingsgrenzen en het sectoraal beleid dit niet (goed) beantwoorden. Waar dit de mogelijkheid tot meer kwaliteit en leefbaarheid van buurten in de weg staat, zou de gemeente zich moeten kunnen aanpassen. Gebeurt dat niet, dan levert dat minder 'leefbaarheid' op dan mogelijk te bereiken is, en bovendien kun je er het vertrouwen van inwoners door verspelen. Ook hadden de participatieadviseurs in de periode waarin uitvoering moest plaatsvinden geen tijd om betrokken te zijn bij dit project.

Beperkt duurzaam effect

Veel voorstellen van bewoners die een sociale component hadden (de wijkconciërge, een veegploeg, buurtontmoetingen) sneuvelden tijdens het proces. De nadruk kwam te liggen op fysieke, eenmalige ingrepen zoals geveltuinen en fietsenrekken. Het duurzame effect op de sociale cohesie en gemeenschapszin in de wijk blijft daardoor beperkt, vooral omdat de buurtkamer vooralsnog afhankelijk is van één vrijwilliger. Dit is het gevolg van het tempo en vooral van de incidentele aard van het budget waardoor het nagenoeg onmogelijk werd om meerjarige afspraken te maken.

Tot slot past de kanttekening dat rekening houden met voorgaande punten niet garandeert dat iedereen tevredengesteld kan worden. Onenigheid en wrijving over ingrepen in de openbare ruimte zijn van alle tijden. Echter, de tijd nemen, over organisatorische en beleidsmatige grenzen heen kijken en ruimte creëren voor structurele ingrepen, vergroot de kans dat teleurstellingen worden voorkomen en duurzame veranderingen worden bewerkstelligd. Aandacht verdient de vraag hoe wijkverenigingen en gemeente in veranderende wijken samen alle bewonersgroepen kunnen betrekken en hoe de ondersteuningsstructuur van de gemeente daaraan kan bijdragen.

Aanbevelingen

Leefbaarheid bestaat bij de gratie van een gemeenschappelijke basis voor sociale cohesie. Het experiment in Transvaal laat eens te meer zien dat een succesvolle buurtaanpak vraagt om een andere benadering dan alleen incidentele projectmatige interventies. Ervaringen van bewonerscollectieven elders in Nederland tonen dat een duurzame gebiedsaanpak een lange termijn aanpak vraagt met geduld, duurzame investeringen en de inbedding van community building in het gebiedsgericht werken. Dat zien we niet alleen in de inbreng van participatie experts in deze

reconstructie maar weten we ook uit werkende praktijken en wetenschappelijk onderzoek. De Handreiking samenwerken in de stad van de gemeente is erop gebaseerd. Deze aanbevelingen moet u dan ook lezen vanuit dit bredere perspectief.

Een gemeente die gemeenschapskracht erkent als publieke waarde, investeert daarom niet alleen in voorzieningen, maar ook in zeggenschap in onderlinge buurtverbanden, waardoor wijkbewoners zichzelf kunnen organiseren, inclusief de capaciteit om constructief met onderlinge meningsverschillen om te gaan. Dit vraagt een houding waarbij de gemeente zichzelf niet alleen ziet als de probleemoplosser, maar ook als partner die de gemeenschap ondersteunt in haar eigen democratische proces.

Om effectief beleid te maken, moet de gemeente daarnaast (kunnen) leren van wat buurten ontwikkelen, waar nodig in samenwerking met professionals. Dit vereist echter een andere organisatiestructuur waarbij gebiedsteams met mandaat dicht bij de praktijk opereren en beleidsafdelingen dienen als ondersteuning, niet als poortwachters. Zo wordt beleid niet de rem op gemeenschapskracht, maar kunnen succesvolle lokale aanpakken het beleid beïnvloeden.

Voor het college:

- 1. Kies als college een portefeuillehouder leefbaarheid en maak die verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling die nodig is voor een integrale, gebiedsgerichte benadering.*
- 2. Ontwikkel bij nieuwe trajecten met een leefbaarheidsbudget samen met bewoners heldere spelregels over besluitvorming, criteria, financiële kaders en wederzijdse communicatie gedurende het traject (conform de eigen Handreiking samenwerking).*
- 3. Voer vooraf een omgevingsanalyse uit die de behoeften en samenstelling van wijken in kaart brengt. Beperk je hierbij niet tot de wijk maar kijk dieper naar de verschillende gebieden/buurten die zich binnen een wijk bevinden en mogelijk een verschillende aanpak vragen.*
- 4. Betrek participatieadviseurs vanaf het begin bij alle vergelijkbare trajecten.*
- 5. Investeer in afdeling-overstijgende duurzame relaties met wijken, bijvoorbeeld door wijkambtenaren, buurtconciërges of buurtcoaches in te zetten en door gebiedsteams met mandaat in te richten.*

Voor de gemeenteraad:

Ten eerste doen we een aantal aanbevelingen om toekomstige trajecten met een leefbaarheidsbudget te versterken:

- 1. Voer het gesprek over hoe Leiden kan toewerken naar een gebiedsgerichte, minder verkokerde, aanpak.*
- 2. Overweeg of de huidige ondersteuningsstructuur voor bewonersparticipatie - zowel qua middelen als qua werkwijze en samenwerkingsvormen - bijdraagt aan het bereiken van de diversiteit aan bewonersgroepen in Leidse wijken. Vraag het college een strategie te ontwikkelen die recht doet aan deze diversiteit.*

3. *Formuleer realistische doelstellingen voor leefbaarheidsbudgetten, en doe dat samen met bewoners.*
4. *Reserveer structureel budget voor proceskosten en begeleiding bij participatietrajecten.*
5. *Neem de tijd en ruimte voor gemeenschapsopbouw (termijnen en uitkomst daarvan kun je niet vooraf plannen).*
6. *Weeg het effect van (participatie)trajecten op gemeenschapsopbouw mee in besluiten.*

Ten tweede zouden we het als Rekenkamer wrang vinden als de geleerde lessen niet ook voor Transvaal tot een duurzame verbetering van de leefbaarheid leiden en we geven daarom aanvullend de volgende overwegingen mee aan de gemeenteraad:

7. *Overweeg het college opdracht te geven het project in Transvaal duurzaam te verlengen met een community builder, werkend vanuit de buurtkamer.*
8. *Overweeg om de openbare ruimte in Transvaal versneld op orde te brengen, met name op ontmoetingsplekken, in samenwerking met de omwonenden.*

We adviseren de gemeenteraad onze aanbevelingen in een raadsbesluit over te nemen.

Bestuurlijke reactie en nawoord

Het college van Leiden heeft op 10 februari 2026 gereageerd op onze rekenkamerbrief. De volledige brief kunt u [hier](#) lezen. We danken het college voor de ondersteunende reactie en zijn blij te lezen dat het college de conclusies grotendeels herkent en er al werk van gemaakt wordt om inzichten mee te nemen in het lopende werk. Naast ons onderzoek heeft ook de ambtelijke organisatie zelf gekeken hoe het beter kan en handelt daarnaar. Ook dat juichen we toe.

Het college geeft aan het leerzaam te hebben gevonden als het lopende Stevenshof-traject ook zou zijn meegenomen in het onderzoek. We begrijpen deze opmerking, maar ten tijde van het opstarten van het onderzoek stond de aanpak in de Stevenshof nog in de kinderschoenen. Als we dit project bij het onderzoek hadden betrokken, had dit geleid tot een langere looptijd. We vonden het belangrijk om onze conclusies en aanbevelingen snel te publiceren, zodat ze nog mee kunnen worden genomen in andere leefbaarheidsprojecten voor andere wijken. Ook vonden wij de publicatie van onze brief voor de verkiezingen zinvol, om de gemeenteraad in staat te stellen de aanbevelingen te kunnen betrekken bij het maken van nieuwe bestuurlijke afspraken over buurt- en wijkgericht werken en het samenwerken in de stad. Dat het college de aanbevelingen onder de aandacht brengt van de coalitie-onderhandelaars, juichen we dan ook toe.

Dat breng ons bij de reactie van het college op onze aanbevelingen over de organisatieontwikkeling. Die is uiteraard primair de verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie. We erkennen dat het niet wenselijk is dat de raad de inrichting van de ambtelijke organisatie bepaalt. Gebiedsgericht werken heeft echter niet primair betrekking op de organisatiestructuur, maar begint bij een visie op de

manier waarop de gemeente in de samenleving aanwezig wil zijn, en is daarmee een bestuurlijk én politiek aandachtsgebied.

Het is in onze ogen zaak dat de gemeenteraad zich beraadt op de manier waarop zij wil gaan toezien op het gebiedsgericht werken in de Leidse samenleving. Dat vraagt om een goed gesprek tussen organisatie, raad en college over 'integrale buurt- en wijkzaken'. In dat licht hebben wij aanbevolen om een bestuurlijk verantwoordelijke portefeuillehouder aan te wijzen. De gewenste ontwikkeling raakt namelijk alle beleidsvelden en, zoals ook de recente evaluatie van het participatiebeleid laat zien, leidt het verspreiden van de verantwoordelijkheid helaas niet automatisch tot betere samenwerking met de betrokkenen in de stad. Een 'eigen wethouder' is daarvoor echter geen panacee, dus als uw raad tot iets beters besluit, vinden wij dat alleen maar positief.

We hopen dat dit onderzoek u helpt bij uw keuzes.

Tot slot

Als u over deze brief vragen of opmerkingen heeft, dan horen we dat graag. U kunt hierover contact opnemen met de secretaris van de Rekenkamer, Esther Loozen. Zij is bereikbaar via telefoonnummer 06 - 43 48 67 20 en rekenkamer@leiden.nl.

We bedanken graag iedereen die heeft meegewerkt aan het onderzoek zelf en alle processen daaromheen.

Met vriendelijke groet,
Namens de Rekenkamer Leiden & Leiderdorp,



Hans van Egdom, voorzitter

Bijlage: Reconstructie Leefbaarheidsbudget Transvaal