

# STAD IN BALANS

## Lange termijn opgave “Meer stad worden”

25 september 2024

GEMEENTE HOORN

# INHOUD

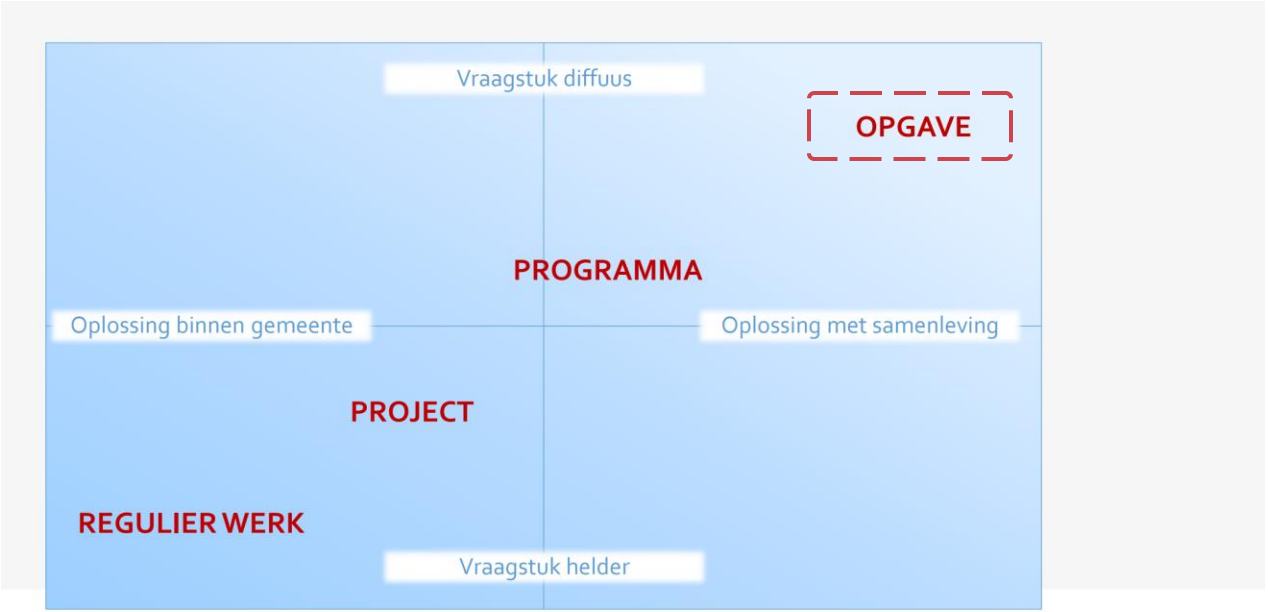

1. Opgavegericht werken en andere sturingslijnen (Rijnconsult)
2. Werken aan lange termijn opgaven in Hoorn
3. Analyse en definitie van de opgave “Meer stad worden”
4. Definitie thema’s, gemeentelijke rol en samenwerkingen
5. Programmeren van de inspanningen
6. Plan van aanpak
7. Scenario analyse


GEMEENTE HOORN

# 1. Opgavegericht werken in relatie tot andere sturingslijnen (Rijnconsult)

Over hoe in het algemeen opgaven en opgavegericht werken zich verhouden tot andere sturingslijnen, zoals programma- en projectmanagement en lijnactiviteiten.

# De positionering van een (lange termijn) opgave?




Radboud Management Academy RMa

rijnconsult organisatieadviesbureau

GEMEENTE HOORN

# Sturingslijnen

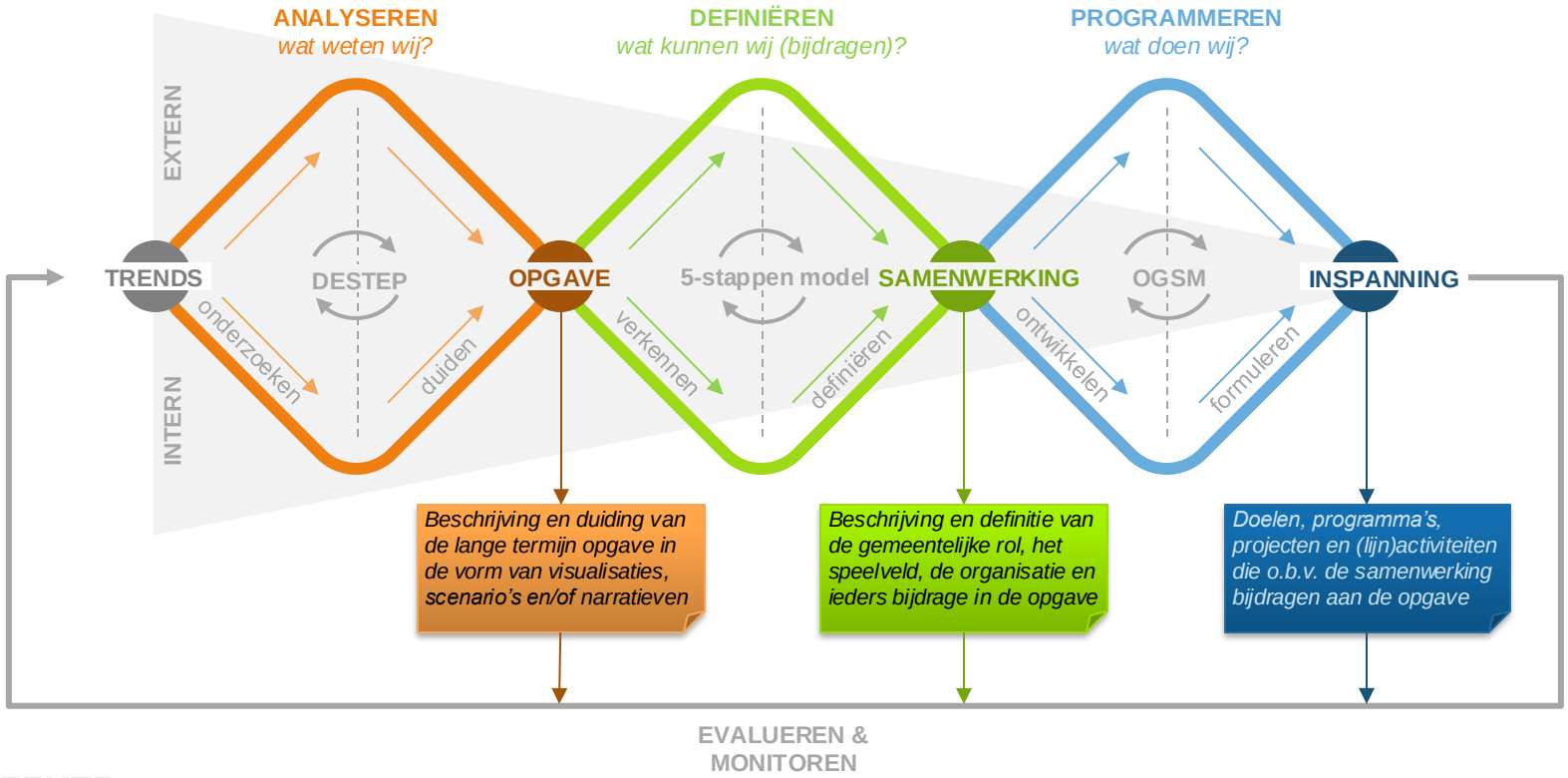
| | Routine / procesgericht organiseren | Project | Programma | Opgave |
|---|---|---|---|---|
| **Waarop gericht** | Tot stand brengen van telkens hetzelfde product of dezelfde dienst | Realiseren van een tastbaar resultaat, product of oplossing | Nastreven van doelen (verbetering, verandering, vernieuwing), d.m.v. processen e/o projecten | Afbakening vraagstuk, probleemstelling<br>Haalbare vervolgstap<br>Intentieverklaring |
| **Scope** | Afdeling | Afdeling of meerdere afdelingen | Meerdere afdelingen | Samenleving |
| **Tijdshorizon** | Eindeloos voortgaan | Tijdelijk, van tevoren bepaald en gepland, 1-2 jaar | Tijdelijk, stoppen zodra doelen zijn bereikt | Tijdelijk, landt daarna in programma, project of regulier werk |
| **Besluitvorming** | Alleen als de routine moet veranderen | Per fase-overgang o.b.v. beslisdocumenten | Op afgesproken momenten o.b.v. programma-plan | Ad hoc, zodra mogelijk |
| **Voorbeeld** | Uitgeven van paspoorten of vergunningen | Bouwen van een informatiesysteem | Organisatie-ontwikkeling<br>Verduurzamen van de gebouwde omgeving | Netcongestie<br>Stikstof |
| **Management** | Routine stuurt zichzelf (merendeels) door processen | Sturen op tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie | Sturen op tempo, haalbaarheid, flexibiliteit, doelgerichtheid | Sturen op thema, timing, toegang, toeval |

GEMEENTE HOORN

# 2. Werken aan lange termijn opgaven in relatie tot het bestuursproces

Over hoe we invulling geven aan het werken aan lange termijn opgaven in relatie tot het bestuursproces en de rol van de opgavenmanager en de strategen hierbij.

# Werken aan lange termijn opgaven in Hoorn:



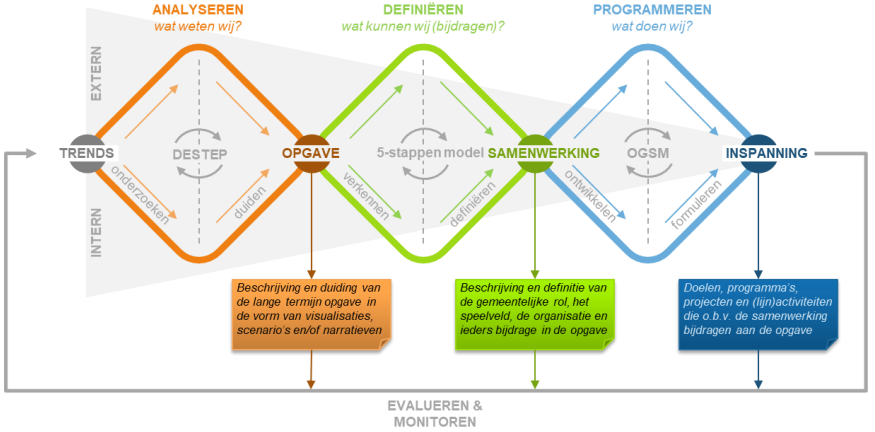

GEMEENTE HOORN

Directiebesluit
d.d. xx.10.2023

# Rol opgavemanager: *“Connecting the dots”*

- ✓ Proceseigenaar Werken aan lange termijn opgaven;
- ✓ Afbakening vraagstuk, identificeren van (koppel)kansen en haalbare vervolgstappen;
- ✓ Prioriteren, adviseren, initiëren en agenderen van nú te maken keuzes voor realisatie van de opgave(n) op lange termijn (± 20 jaar);
- ✓ Verbinden van partijen over grenzen van organisatie, domeinen, programma’s en projecten heen, gericht op het realiseren van te nemen vervolgstappen;
- ✓ Gedelegeerd AOG voor grote projecten en programma’s die bijdragen aan de opgave(n).

- ✓ Coördinerend strateeg en adviseur voor domeinoverstijgende (deel)opgaven:
  - Strategen SOB: Martin, Erik, Anna
  - Strategen MO: Mohammed, Rifka, Femke, Con, Christa
  - Strategen DV&BV: Patrick,…

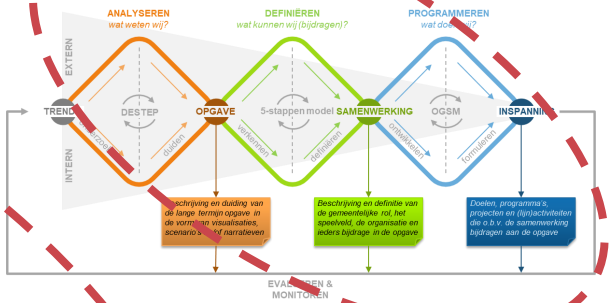


# Bestuursproces

## Externe oriëntatie

*wat staat ons te doen?*

*[2025-2026]*




## Verantwoorden en leren

*Hoe presteren we en leren we van onze resultaten?*

*[jaarlijks]*

## Analyseren & programmeren

*hoe en wanneer gaan we hiermee aan de slag?*

*[2026]*

## Organiseren en sturen

*hoe zorgen we dat we resultaten boeken?*

*[2026-2029]*

GEMEENTE HOORN

# Strategische opdracht 1: externe oriëntatie

**Breng in 2025 (deadline zomer 2025) de ontwikkelingen en trends voor Hoorn in kaart, die in de bestuursperiode 2026-2030 een bepaalde inzet vragen op lokaal, regionaal en bovenregionaal niveau.**

- Betrek hierbij lopende processen, analyses en kaders, zoals het kader "Meer Stad Worden", het Ontwikkelperspectief NHN, de Ruimtelijke Agenda WFR, de Woon-Zorg Visie, Visie op Sociaal Domein, Rijksbeleid en landelijke kengetallen (waarstaatjegemeente.nl, Platform31, etc);
- Benoem tot welke opgaven/kernthema's dit leidt, op welke schaal deze spelen, welke partners hierbij nodig zijn en welke rol in het samenwerkingsverband vanuit Hoorn voor de hand ligt;
- Betrek hierbij nadrukkelijk de mogelijke scenario's voor samenwerking en bestuurlijke besluitvorming in regionaal verband (WF, NHN, etc.);
- Verken met strategische samenwerkingspartners "Hoornse tafel(s)" en strategische relatiebeheer/lobby agenda;
- Werk dit uit op een wijze, die geschikt is om aan de deelnemers aan de gemeenteraads-verkiezingen te kunnen presenteren en beschikbaar te stellen (professionele fe en: analyses, statistieken, scenario's, etc.).

*N.B. Het gaat hier nadrukkelijk niet om inrichtingsvraagstukken!*




Coördinatie: Opgavenmanager (coördinerend strateeg) m.m.v. Bestuursadviseur
Uitvoering: Strategen SOB (Martin, Erik, Anna, Betty), Strategen MO (Mohammed, Rifka, Femke, Con, Christa), Strategen DV&BV (Patrick)

# Strategische opdracht 2.1: analyseren

## Zorg, zodra er een nieuw coalitieakkoord gepresenteerd is (2026), voor een analyse van dit akkoord, inclusief een financiële analyse/vertaling;

- Sluit in de analyse aan op de verstrekte externe oriëntatie (strategische opdracht 1) en geef voor zover dit mogelijk is aan in welke mate het nieuwe coalitieakkoord een bijdrage levert aan de geschetste opgaven;
- Betrek hierbij nadrukkelijk de effecten van het coalitieakkoord op de stedelijke balans op lange termijn; de vitaliteit van de samenleving, brede welvaart en duurzame leefomgeving;
- Voorzie de analyse van een risicoanalyse met mogelijke mitigerende maatregelen;
- Werk een financiële analyse uit op basis van het coalitieakkoord voor de korte (4 jaar) en langere termijn (4+ jaar);
- Verantwoord op professionele en feitelijke wijze waarop de analyse is gebaseerd.

Coördinatie: Bestuursadviseur m.m.v. Opgavenmanager
Uitvoering: Directie, Management, Concerncontroler, Opgavenmanager, Strategen SOB, MO, DV&BV



# Strategische opdracht 2.2: programmeren

## Breng een samenhangende, inhoudelijke ordening aan als basis voor de uitwerking van coalitieakkoord in een CollegeUitvoeringsProgramma (CUP)

- per set aan samenhangende onderwerpen (meerjarige programma's, thema's of clusters), een concept-vertaling te maken in de vorm van een OGSM, bestaande uit:
  - het hogere doel (zoveel mogelijk aansluitend bij de formulering in het coalitieakkoord)
  - de meetbare doelen
  - de wijze waarop de doelen gerealiseerd kunnen worden (strategie)
  - de (set aan) activiteiten, die hiervoor worden uitgevoerd (planning/monitoring)
- de randvoorwaarden (capaciteit en financiële middelen) die hieraan verbonden zijn, inclusief de expliciete uitwerking van de (prioriteit of stoppen van de) nog lopende programma's / activiteiten uit de voorgaande bestuursperiode(s);
- deze concept-vertaling te presenteren aan en toetsen bij het college van B&W (en indien door hen gewenst ook bij de raad) en zo nodig aan te passen, zodat hierop tussen bestuur en organisatie contractering kan plaatsvinden;
- het CUP (meerjarig) te vertalen in de begroting en in de werkplannen.




Coördinatie: Bestuursadviseur m.m.v. Opgavenmanager
Uitvoering: Directie, Management, Medewerkers, Concerncontroler, Opgavenmanager, Strategen SOB, MO, DV&BV

# Resultaten boeken: organiseren en sturen

## Zorg voor het realiseren van het CUP door het inrichten en realiseren van resultaatgerichte organisatie en sturing.

- Het CUP (meerjarig) te vertalen in de begroting en in de werkplannen;
- Voortdurende sturing op basis van OGSM's/CUP:
  - het hogere doel/ambitie (Objective)
  - de meetbare doelen (Goals)
  - de wijze waarop de doelen gerealiseerd worden (Strategy)
  - de (set aan) activiteiten, die hiervoor worden uitgevoerd (Measures)
- Voortdurende doorontwikkeling van databronnen voor sturing en benchmarking;

Coördinatie: Directie
Uitvoering: Directeuren, Management, Medewerkers



# Verantwoorden en leren

**Verantwoord de resultaten via de bestaande cyclusdocumenten: kadernota, begroting en jaarrekening, op zodanige manier dat het leervermogen en de feedbackcultuur van de organisatie wordt versterkt.**

- Verantwoording op financieel én operationeel niveau, met “lessons learnt” als vast onderdeel (versterken van feedback cultuur en lerende organisatie);
- Aanscherping van het lange termijn perspectief en de strategische thema’s op basis van voortdurende omgevingsanalyse, met ontwikkelingen en invloeden vanuit landelijke en internationale wet- en regelgeving;
- Inrichten proces van hercontractering

Coördinatie: Planning & Control m.m.v. Concerncontroller
Uitvoering: Directeuren, Management, Medewerkers, Opgavenmanager, Strategen SOB, MO, DV&BV

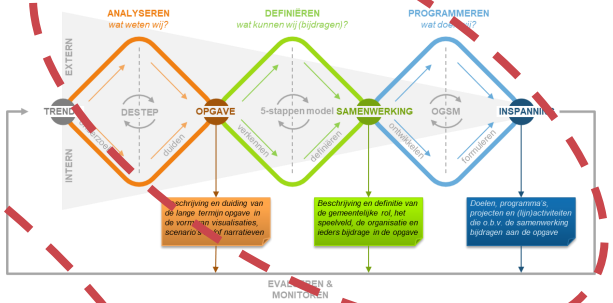


# Bestuursproces

## Externe oriëntatie

*wat staat ons te doen?*

*[2025-2026]*




## Verantwoorden en leren

*Hoe presteren we en leren we van onze resultaten?*

*[jaarlijks]*

## Analyseren & programmeren

*hoe en wanneer gaan we hiermee aan de slag?*

*[2026]*

## Organiseren en sturen

*hoe zorgen we dat we resultaten boeken?*

*[2026-2029]*

GEMEENTE HOORN

# Strategische opdracht 1: externe oriëntatie

**Breng in 2025 de ontwikkelingen en trends voor Hoorn in kaart, die in de bestuursperiode 2026-2030 een bepaalde inzet vragen op lokaal, regionaal en bovenregionaal niveau.**

- Tot welke **opgaven/kernthema's** leidt dit?
- Scenario's voor **regionale samenwerking** en **bestuurlijke besluitvorming**
- Verken met strategische samenwerkingspartners **"Hoornse tafel(s)"** en **strategisch relatiebeheer/lobby**;
- Presenteren en beschikbaar stellen aan deelnemers aan de **gemeenteraadsverkiezingen**



# Strategische opdracht 2.1: analyseren

**Zorg, zodra er een nieuw coalitieakkoord gepresenteerd is (2026), voor een analyse van dit akkoord, incl.financiële analyse/vertaling**

- Nieuwe coalitieakkoord: **bijdrage aan geschetste opgaven**;
- **Effecten op** de stedelijke balans op lange termijn/**meer stad worden**;
  - de vitaliteit van de samenleving;
  - brede welvaart;
  - duurzame leefomgeving;
- **Risicoanalyse** met mogelijke mitigerende maatregelen;
- **Financiële analyse** o.b.v. het coalitieakkoord voor korte (4 jaar) en langere termijn (4+ jaar).




GEMEENTE HOORN

# Strategische opdracht 2.2: programmeren

## Breng een samenhangende, inhoudelijke ordening aan als basis voor de uitwerking van coalitieakkoord in een CUP

- samenhangende onderwerpen (meerjarige programma's, thema's of clusters), vertalen in de vorm van een **OGSM**;
- **randvoorwaarden**: capaciteit en financiële middelen;
- uitwerking (**doorgaan of stoppen**) nog lopende programma's/ activiteiten uit de voorgaande bestuursperiode(s);
- **presenteren** aan en **toetsen bij B&W** en zo nodig aanpassen;
- **Contractering** tussen bestuur en organisatie.



# Resultaten boeken: organiseren en sturen

**Zorg voor het realiseren van het CUP door het inrichten en realiseren van resultaatgerichte organisatie en sturing.**

- Het OGSM's/CUP **meerjarig vertalen** in de begroting en in de werkplannen;
- Sturing op basis van **OGSM's**/CUP;
- Doorontwikkeling van **databronnen** voor sturing en benchmarking;



# Verantwoorden en leren

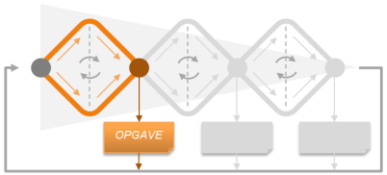
**Verantwoord de resultaten via de bestaande cyclusdocumenten: kadernota, begroting en jaarrekening, op zodanige manier dat het leervermogen en de feedbackcultuur van de organisatie wordt versterkt.**

- **Verantwoording** op financieel én operationeel niveau
  + “lessons learnt”;
- **Aanscherping** van LT perspectief en de strategische thema’s o.b.v. voortdurende omgevingsanalyse, met ontwikkelingen en invloeden vanuit landelijke en internationale wet- en regelgeving;
- Inrichten proces van **hercontractering**



# 3. Analyse en definitie van de opgave “Meer stad worden”

Over de analyse van de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Hoorn (en omgeving), op basis waarvan de uitdaging, ambitie en doelstelling ten aanzien van deze opgave wordt gedefinieerd.



# De toekomst van Hoorn: “meer stad worden”

## Mobiliteit: goed verbonden, maar bereikbaarheid staat onder druk

**De krachten en kansen van Hoorn**

Hoorn is goed verbonden met de regio met spoor en snelwegen.

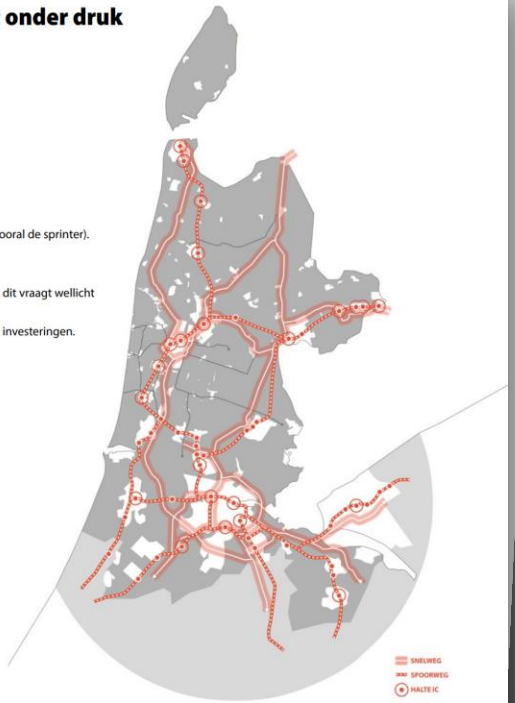
- Hoorn ligt aan de A7/Westfrisiaweg.
- Het percentage fietsgebruik is hoog en het belang van fietsen neemt toe (ook E-bikes; fietssnelwegen).
- Treinverbindingen zijn op orde, er liggen kansen voor knooppuntontwikkeling.
- De opwaardering van de A7 ligt in het verschiet (corridorstudie Amsterdam-Hoorn).

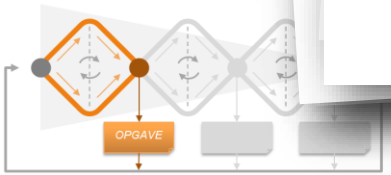
**De opgaven voor de toekomst**

- De treinfrequentie is laag en de treinen zijn vol in de spits (vooral de sprinter).
- De tegenstroom voor OV ontbreekt.
- Slechte busverbindingen.
- De autobereikbaarheid van de binnenstad staat onder druk: dit vraagt wellicht om andere vormen van bereikbaarheid (fiets, OV).
- Filevorming op de A7 neemt toe, zeker na 2020, ondanks de investeringen.



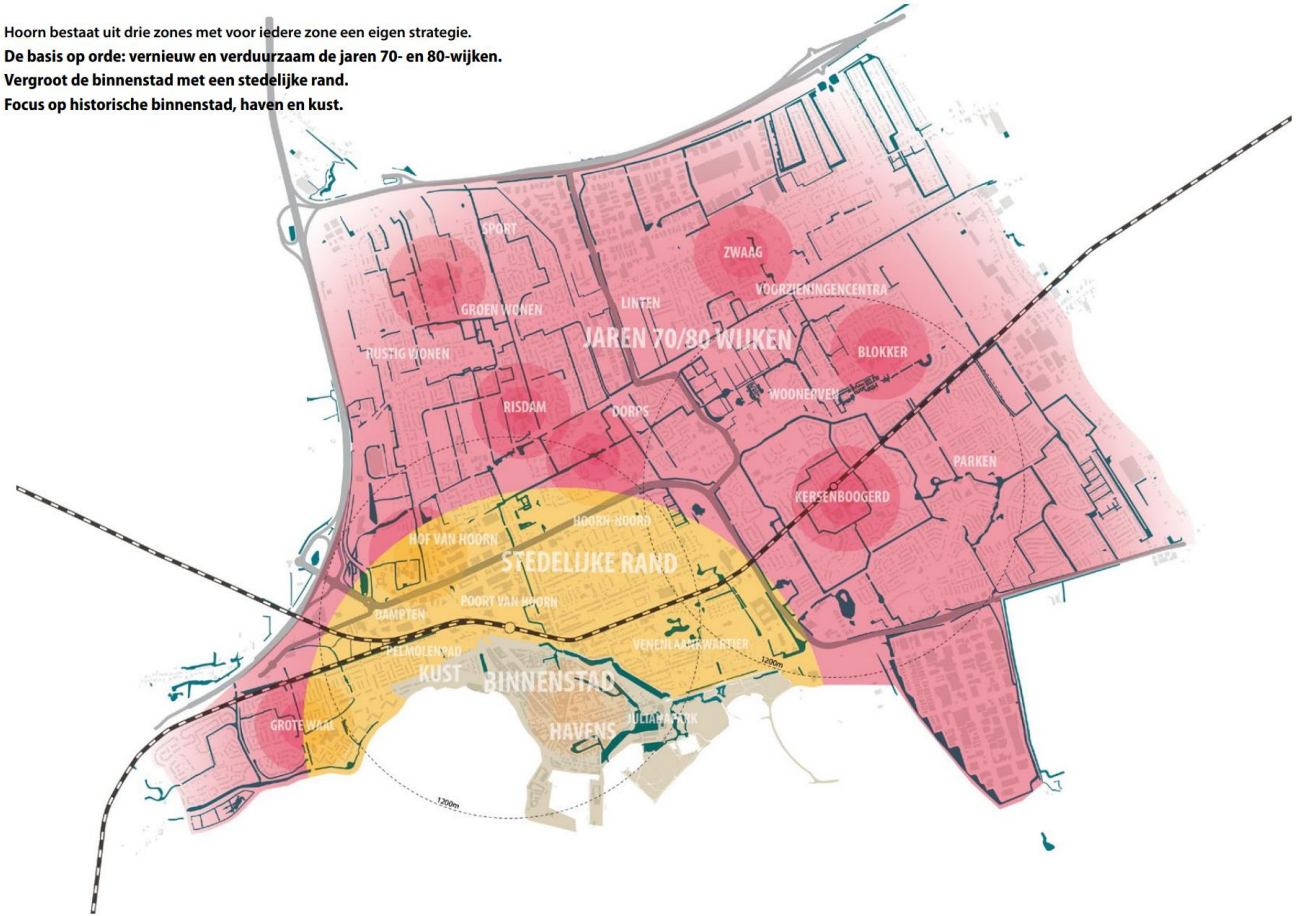
Filevorming op de A7 neemt toe ondanks de investeringen



# Drie zones

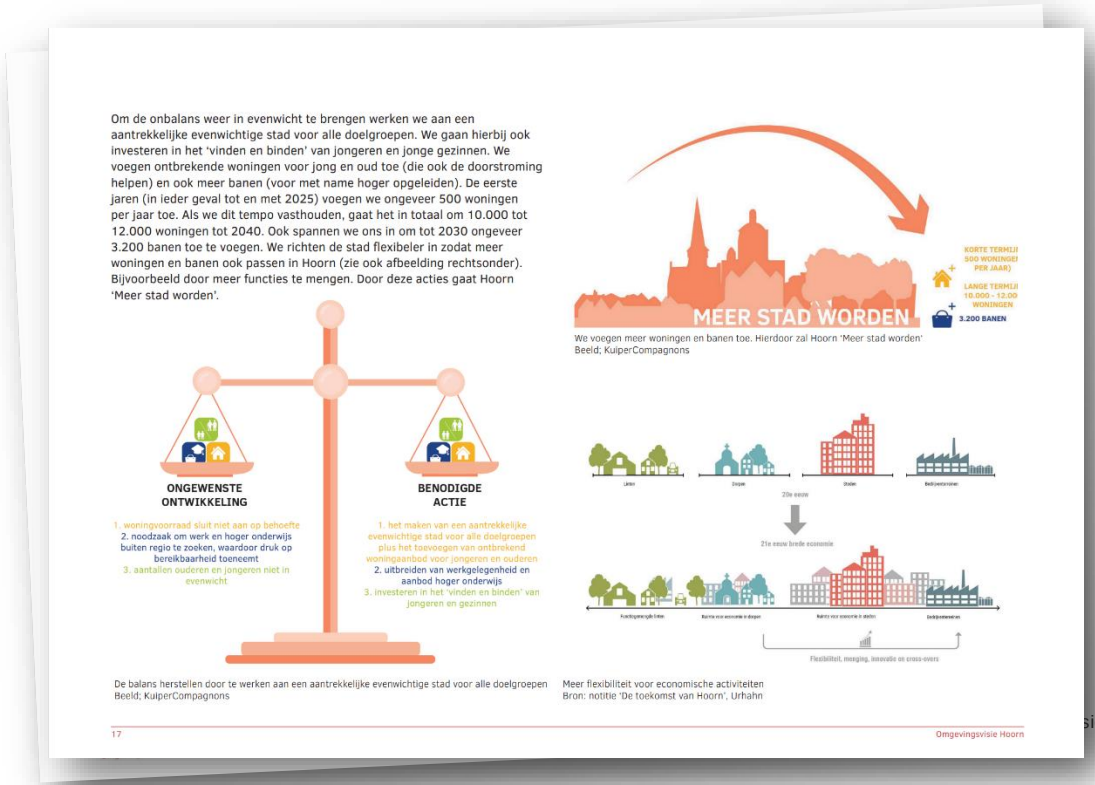
Hoorn bestaat uit drie zones met voor iedere zone een eigen strategie.
**De basis op orde: vernieuw en verduurzaam de jaren 70- en 80-wijken.**
**Vergroot de binnenstad met een stedelijke rand.**
**Focus op historische binnenstad, haven en kust.**




OPGAVE

# Omgevingsvisie als bestuurlijk kader

- “Meer stad worden” in relatie tot de omgevingsvisie:
  - Meer stad om van te genieten
  - Van onbalans naar evenwicht



Om de onbalans weer in evenwicht te brengen werken we aan een aantrekkelijke evenwichtige stad voor alle doelgroepen. We gaan hierbij ook investeren in het ‘vinden en binden’ van jongeren en jonge gezinnen. We voegen ontbrekende woningen voor jong en oud toe (die ook de doorstroming helpen) en ook meer banen (voor met name hoger opgeleiden). De eerste jaren (in ieder geval tot en met 2025) voegen we ongeveer 500 woningen per jaar toe. Als we dit tempo vasthouden, gaat het in totaal om 10.000 tot 12.000 woningen tot 2040. Ook spannen we ons in om tot 2030 ongeveer 3.200 banen toe te voegen. We richten de stad flexibeler in zodat meer woningen en banen ook passen in Hoorn (zie ook afbeelding rechtsonder). Bijvoorbeeld door meer functies te mengen. Door deze acties gaat Hoorn ‘Meer stad worden’.



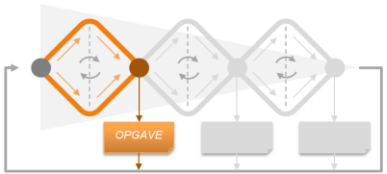
We voegen meer woningen en banen toe. Hierdoor zal Hoorn ‘Meer stad worden’
Beeld; KuiperCompagnons



De balans herstellen door te werken aan een aantrekkelijke evenwichtige stad voor alle doelgroepen
Beeld; KuiperCompagnons

Meer flexibiliteit voor economische activiteiten
Bron: notitie ‘De toekomst van Hoorn’, Urhahn

17 Omgevingsvisie Hoorn



# Omgevingsvisie, een dynamisch document

- “Meer stad worden” in relatie tot de omgevingsvisie
  ➔ Leefomgeving (“ville”) <> Samenleving (“cité”)

## De vijf Hoornse opgaven

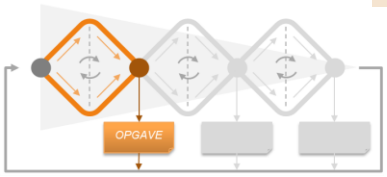
Hoe ziet de gemeente Hoorn er uit in 2040? We hebben vele ambities op het terrein van wonen, werken, voorzieningen, de openbare ruimte, mobiliteit, duurzaamheid, gezondheid, samen leven, veiligheid, historie en cultuur. Deze ambities zijn vaak goed samen te realiseren. Maar soms ook niet. Er is weinig ruimte in onze gemeente die nog niet gebruikt wordt. We gaan dan ook zorgvuldig en creatief met de ruimte om.

Om te komen tot een gewenst ideaalbeeld voor onze gemeente zijn er in dit hoofdstuk vijf opgaven voor Hoorn uitgewerkt.

1. Aantrekkelijke stads- en woonwijken (nieuw en bestaand)
2. Voortbouwen op economische en toeristische kansen
3. Bereikbaarheid via weg, spoor en water verbeteren
4. Werken aan een socialere, gezondere en veiligere omgeving
5. Verder verduurzamen en vergroenen

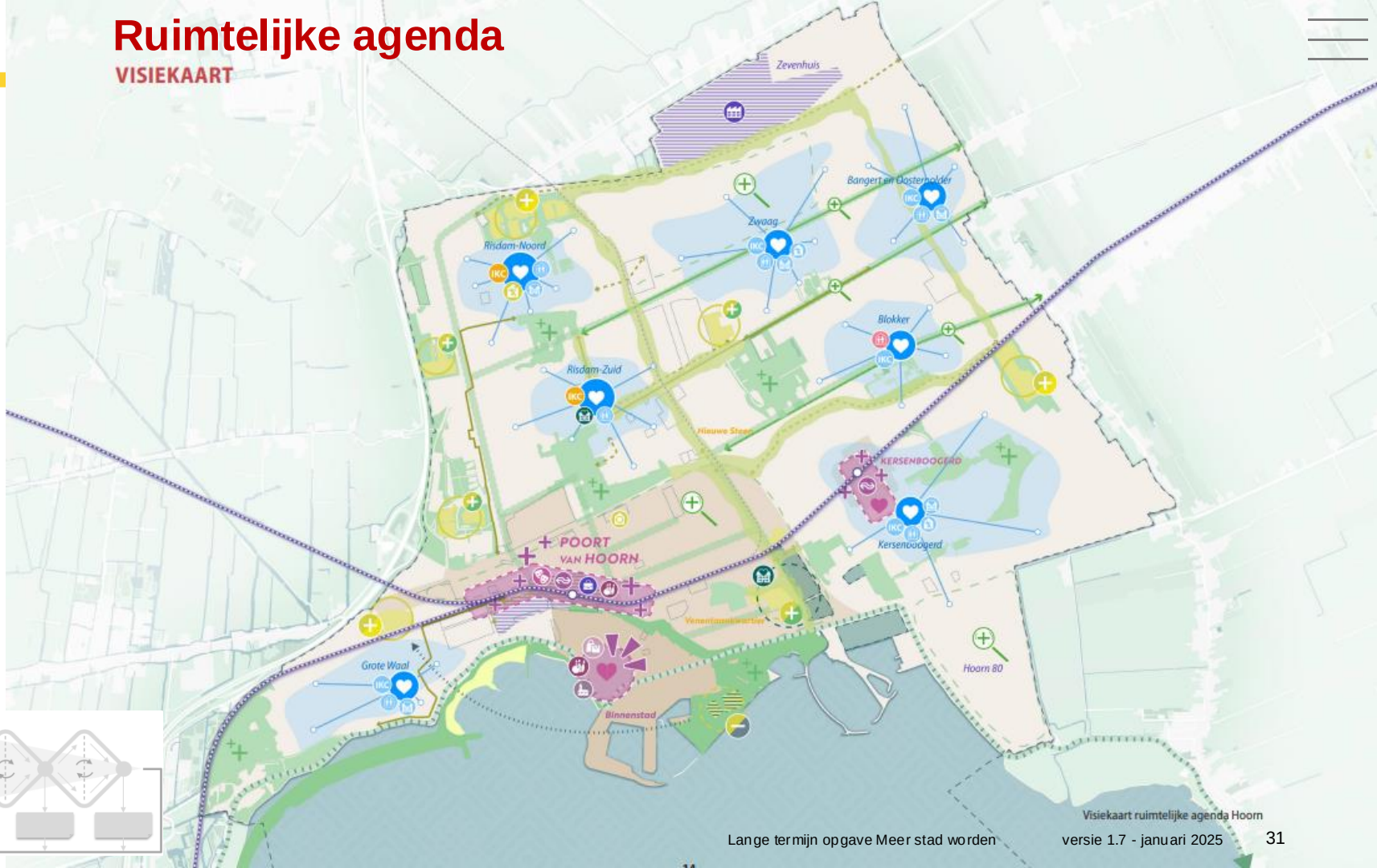
Samen vormen de vijf opgaven het toekomstgerichte kader – onze aanpak voor de koers tot 2040. De opgaven versterken elkaar en vullen elkaar aan. Keuzes die we maken horen alle opgaven te versterken. De projecten waarmee we aan de slag gaan in onze gemeente leveren een bijdrage aan alle opgaven of brengen in elk geval meerdere opgaven met elkaar in verband.



# Ruimtelijke agenda

## VISIEKAART

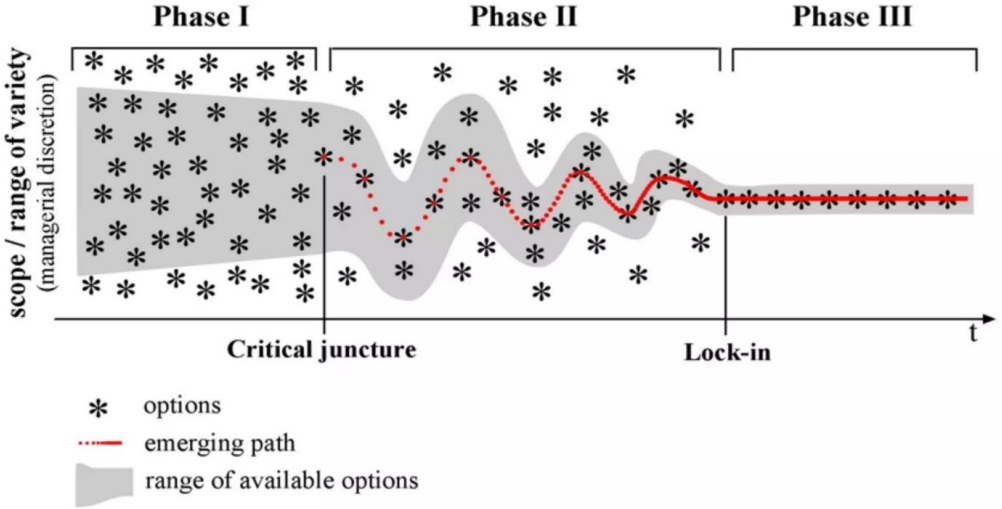



Visiekaart ruimtelijke agenda Hoorn

# Meer stad worden, “pad-afhankelijkheid naar de toekomst”

- Lange termijn opgaven en pad-afhankelijkheid
  - Keuzes uit het verleden bepalen het heden: energievoorziening, mobiliteit, economie, etc.
    → Ville en Cité, gebouwde én geleefde stad in balans

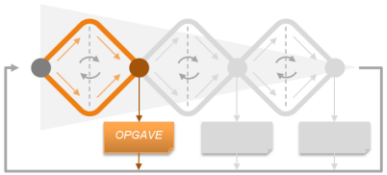
- Ligging historische binnenstad en groeikern in jaren ‘80 hebben in het hier nu gevolgen voor onder meer:
  - Economie, werkgelegenheid, woningvoorraad, bereikbaarheid, mobiliteit, welvaart, welzijn, regionale samenwerking, etc.



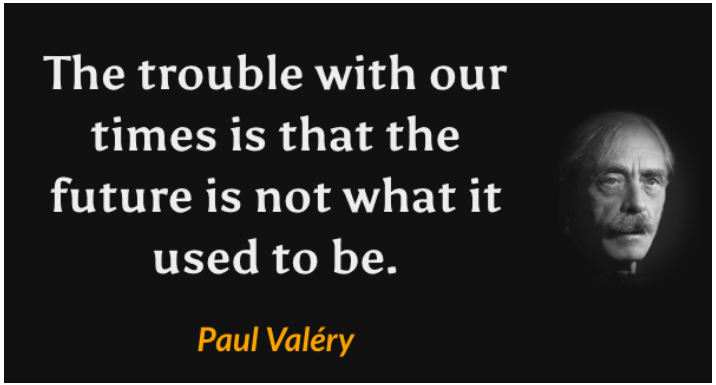



# Belangrijkste trends voor Hoorn in de regio(’s !)

- **Demografie:** ouder en meer alleenstaanden
  - Toenemende vergrijzing, ontgroening en migratie
  - Hoge dichtheid en afnemende inwonersgroei
- **Economie:** traditioneel
  - Lage arbeidsproductiviteit en inkomen
  - Toenemende mismatch op de arbeidsmarkt
  - Groei in zorg & welzijn en (circulaire) maakindustrie
- **Sociaal/cultureel:** lage middenklasse
  - Veranderende stedelijke (woonzorg)voorzieningen
  - De rol en het belang van welzijn wordt groter
  - Segregatie en afnemend vertrouwen in instituties
- **Technologie:** gebrek aan infra & samenwerking
  - AI & risico’s van algoritmische vooringenomenheid
  - Circulariteit, energie- en mobiliteitstransitie
  - Enorme impact op economie 2050 e.v.




- **Ecologie:** druk op groene ruimte
  - Klimaatverandering (hitte en water!)
  - Afnemende biodiversiteit, lucht- en waterkwaliteit
  - Toenemende aandacht voor gezondheid en milieu
- **Politiek/juridisch:** complex
  - Toenemende wooncrisis
  - Groeiende onvrede
  - Afname investeringsruimte Rijk
  - Toenemende (geo)politieke instabiliteit



# SWOT ANALYSE

## STERK (S)

- Historische en culturele aantrekkelijkheid: aantrekkelijk voor toeristen en nieuwe bewoners.
- Sterk in zorg & welzijn, technologie & innovatie: bieden kansen voor werkgelegenheid en economische groei.
- Sterke gemeenschapszin: bevordert sociale cohesie en participatie in stedelijke ontwikkelingen.
- Natuurlijke omgeving en groene ruimte: Potentieel voor recreatie en verbetering van levenskwaliteit.
- Verbinding met Amsterdam: levert kansen voor toerisme, economie, onderwijs en innovatie.
- Centrumgemeente WF: groeiend verzorgingsgebied van 210.000 > 240.000 inwoners in de regio.

## ZWAK (W)

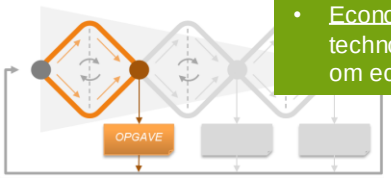
- Beperkte doorstroming: er wordt relatief ruim gewoond, waardoor woningmarkt onder druk staat en jongeren en jonge gezinnen geen woning kunnen vinden.
- Lage ontwikkeling van arbeidsproductiviteit en inkomen: vertrek van talent, economische stagnatie en een minder aantrekkelijke stad voor nieuwe inwoners.
- Tekort aan technologische infrastructuur en samenwerking: beperkt de potentie voor innovatie en groei.
- Ouder wordende bevolking en afnemende inwonersgroei: drukt op zorgvoorzieningen en vermindert de dynamiek van de stad.
- Gebrek aan OV- en mobiliteitsinfrastructuur: Beperkt efficiënte bereikbaarheid en duurzaamheid in de stad.

## KANSEN (O)

- Positieve gezondheid: beter inspelen op de (welzijns-) behoeften van een ouder wordende bevolking en mede daarmee de doorstroming van woningen op gang brengen.
- Klimaatadaptatie: Investeren in groene infrastructuur en duurzame energieoplossingen.
- Samenwerking en innovatie: verbeteren technologische infrastructuur & bevorderen samenwerking in quadrupple helix.
- Duurzame stedelijke ontwikkeling: door focus op ecologische duurzaamheid om de leefbaarheid te verbeteren en de stad aantrekkelijker te maken.
- Economie diversificeren: Meer nadruk op sectoren zoals technologie, zorg & welzijn en (duurzaam) gebouwde omgeving om economische veerkracht te vergroten.

## BEDREIGINGEN (T)

- Verminderende vitaliteit: door vergrijzing/ontgroening, krimpende beroepsbevolking en verhoogde druk op de zorg.
- Stedelijke voorzieningen onder druk: minder aantrekkelijke stad voor huidige en toekomstige inwoners.
- Mismatch op de arbeidsmarkt: structurele werkloosheid, economische stagnatie en beperkte mobiliteit.
- Klimaatverandering: overstromingen en hittegolven die de leefbaarheid en infrastructuur van de stad bedreigen.
- Afnemende biodiversiteit en lucht- en waterkwaliteit: negatieve impact op de gezondheid en het milieu.
- Afname investeringsruimte: beperkt mogelijkheden voor stedelijke vernieuwing en ontwikkeling.
- (Geo)politieke instabiliteit: economische & sociale onzekerheid.

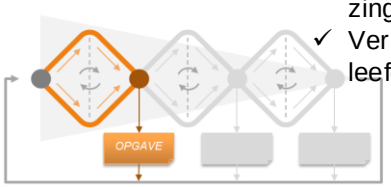


# Conclusies SWOT

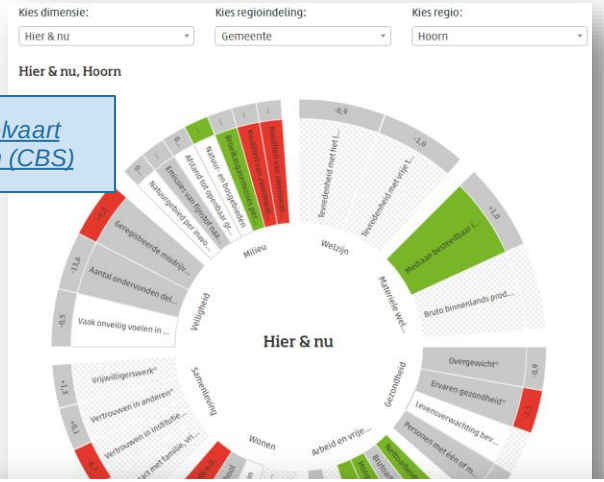
- Leefbaarheid en kwaliteit van de leefomgeving, (“hier & nu, later & elders”) staat onder druk → Duurzame leefomgeving ontwikkelen:
  - ✓ rechtvaardige verdeling en gebruik van schaarse ruimte in een groeiende stad
  - ✓ investeren in groene infrastructuur en duurzame energieoplossingen
  - ✓ ontwikkelen van een gezonde, klimaat-adaptieve leefomgeving

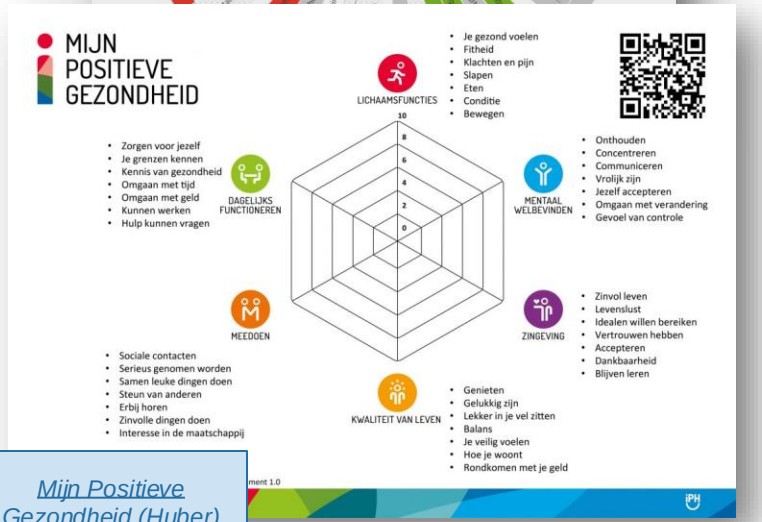
- Bevolkingssamenstelling moet meer in balans → Aantrekken van jongeren en jonge gezinnen → Waarborgen hoge kwaliteit van leven (“hier en nu”):
  - ✓ aantrekkelijke (binnen)stad, bereikbare voorzieningen, werkgelegenheid (!) en een **passend** woningaanbod
  - ✓ verbeteren technologische infrastructuur & bevorderen samenwerking met kennisinstellingen in quadrupple helix

- Betaalbaarheid van (o.a.) zorg staat onder druk → Vitaliteit van de samenleving is noodzakelijk:
  - ✓ stimuleren Positieve gezondheid (dagelijks functioneren, meedoen, kwaliteit van leven, zingeving, mentaal welbevinden & lichaamsfuncties)
  - ✓ Verbinden van zorg en welzijn in een gezonde sociale leefomgeving via samenwerking en participatie




*Brede welvaart indicatoren (CBS)*




*Mijn Positieve Gezondheid (Huber)*



# STAD IN BALANS

## Lange termijn opgave “Meer stad worden”

Stuurgroep 1 oktober 2024

GEMEENTE HOORN

# Beschrijving lange termijn opgave “Meer stad worden”

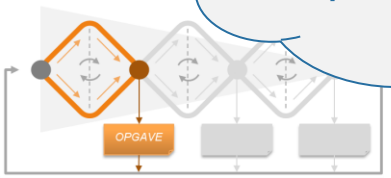
**Uitdaging:**

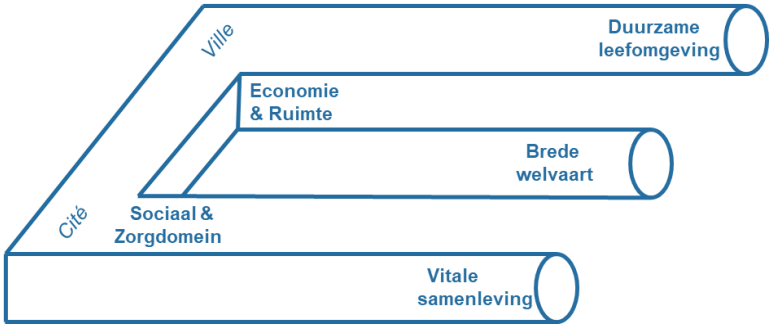
Het op pijl houden van onze **voorzieningen** en **werkgelegenheid** door het in balans houden van de **bevolkingssamenstelling**. Meer stad worden betekent **groeien** om er als stad beter van te worden. Maar de ontwikkelingen en uitdagingen binnen de groeiende stad leggen wel een **toenemende druk op het rechtvaardig gebruik van ruimte**. Dit is een **verdelingsvraagstuk** niet alleen in materiële, maar ook in immateriële zin.

**Ambitie:**

Behouden en versterken van een vitale samenleving met brede welvaart in een duurzame leefomgeving, op basis van onze eigen identiteit en in verbinding met de regio’s.

***Dit verhaal is niet nieuw, maar een geactualiseerd narratief, bedoeld om meer samenhang te brengen in de opgave Meer stad worden. Het biedt intern én extern een breder perspectief om hieraan bij te kunnen dragen.***



# Een stad in balans

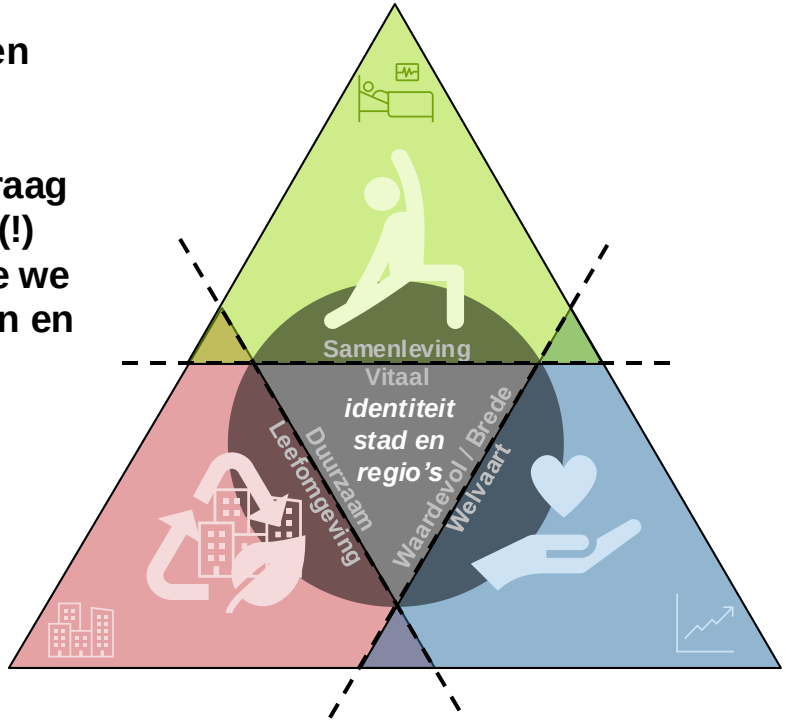
*Authentiek, Reuring en Jong*

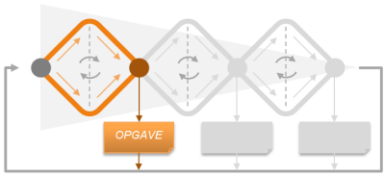
***"Hoorn is verrassend compleet en soms compleet verrassend!"***

**De lange termijn opgave "Meer stad worden" heeft als doel: een stad in balans met een eigen identiteit en in verbinding met de regio's.**

**De opgave richt zich daarbij concreet op de vraag hoe we over 20-25 jaar in Hoorn en omgeving (!) wonen, leven en werken en over de keuzes die we daarvoor nú moeten maken voor het behouden en versterken:**

- **Een vitale samenleving**
- **Met brede welvaart**
- **In een duurzame leefomgeving**



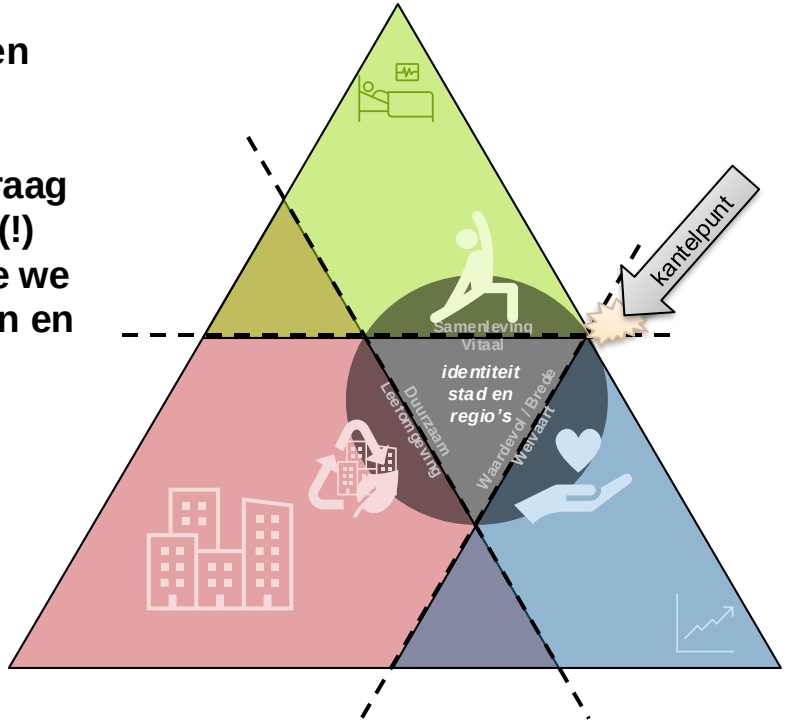



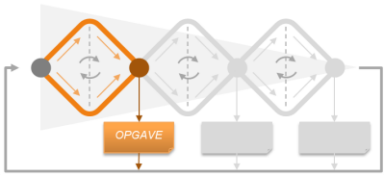
# Een stad in balans

**De lange termijn opgave “Meer stad worden” heeft als doel: een stad in balans met een eigen identiteit en in verbinding met de regio’s.**

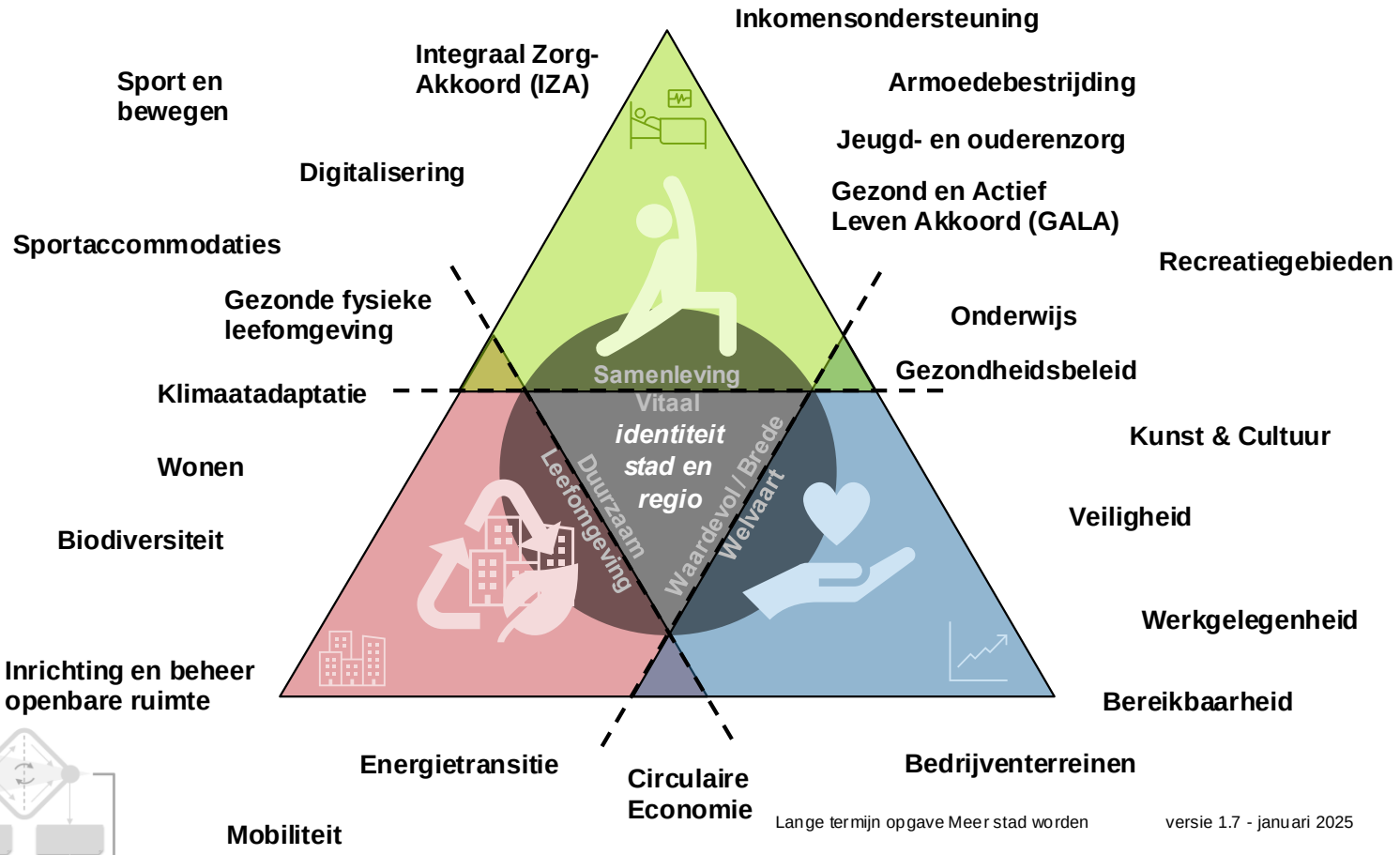
**De opgave richt zich daarbij concreet op de vraag hoe we over 20-25 jaar in Hoorn en omgeving (!) wonen, leven en werken en over de keuzes die we daarvoor nú moeten maken voor het behouden en versterken:**

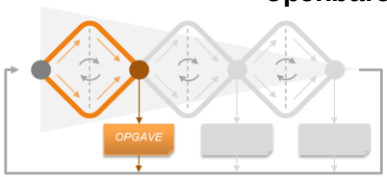
- **Een vitale samenleving**
- **Met brede welvaart**
- **In een duurzame leefomgeving**



# Iedereen levert een bijdrage aan de balans

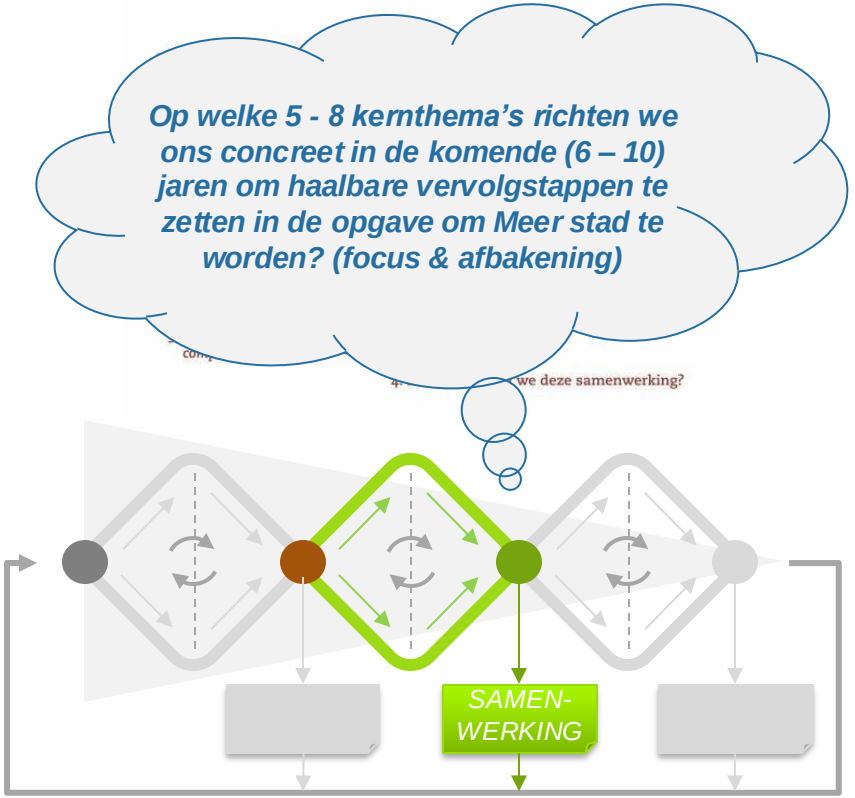


# Volgende stap: Inventariseren van kernthema's en samenwerkingen

Denk hierbij aan thema's als:

- **Doorstroming woningmarkt** als aanjager voor verduurzaming, verdichting en het versterking van de lokale economie.
- **Mobiliteitstransitie** ter versterking van bereikbaarheid, leefbaarheid, gezondheid en versterking van de lokale economie.
- **Verbinden met kennisinstellingen** via living labs en campussen, gericht op stimuleren van innovatie, diversificatie en aantrekken van jongeren.
- **Circulaire economie**…
- etc…




GEMEENTE HOORN

# Strategische vragen over de opgave aan B&W

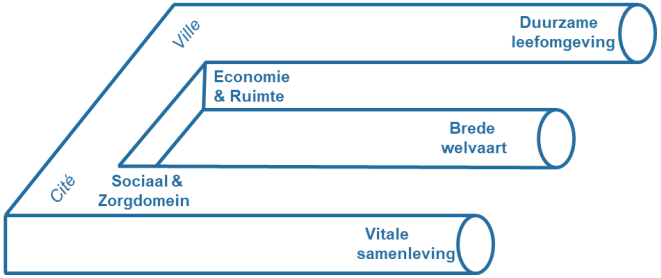
1. Bent u het ermee eens dat de geschetste uitdaging, ambitie en doelstelling leidend is voor hoe we naar de ontwikkeling van onze stad kijken?

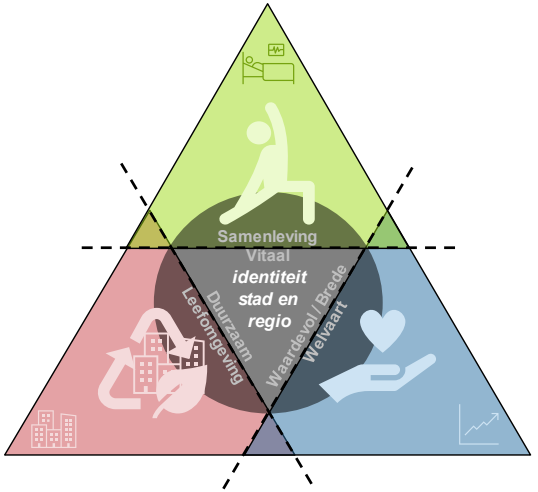
2. Moet dit onderwerp één bestuurlijk opdrachtgever hebben of juist niet? Zo ja, wie zou dit dan zijn?

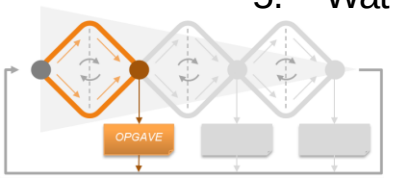
3. Hoe zou de bijdrage aan Meer stad geborgd kunnen worden in de besluitvorming?
   Bijvoorbeeld door het vervangen van “Bijdrage aan de duurzaamheidsambitie” (People, Planet, Profit) in: “Bijdrage aan Meer stad worden (Vitale Samenleving, Duurzame Leefomgeving, Brede Welvaart)”?

4. Hoe ziet u de betrokkenheid van de gemeenteraad?

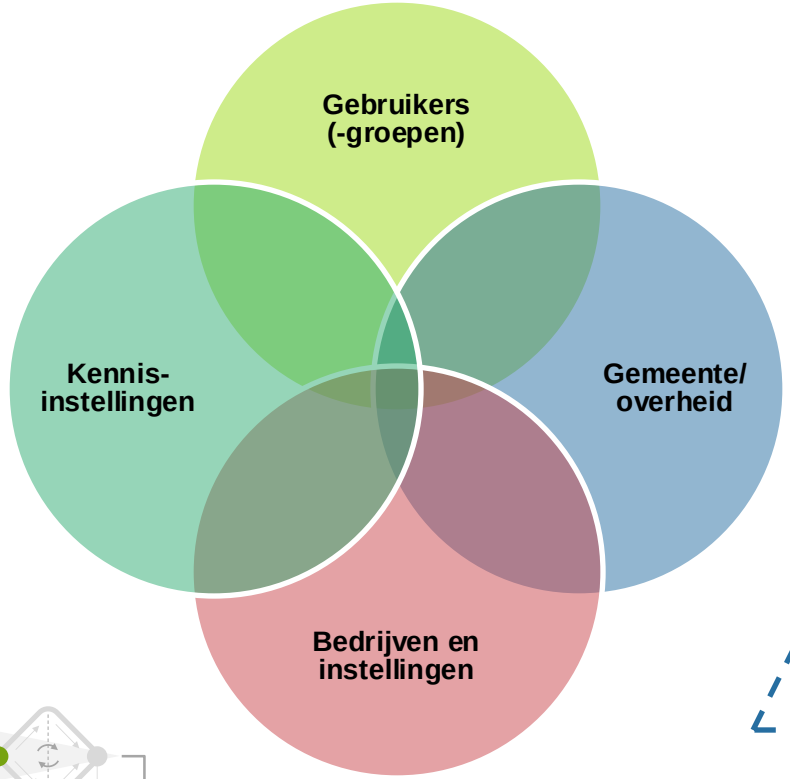
5. Wat zou u verder nog mee willen geven ?

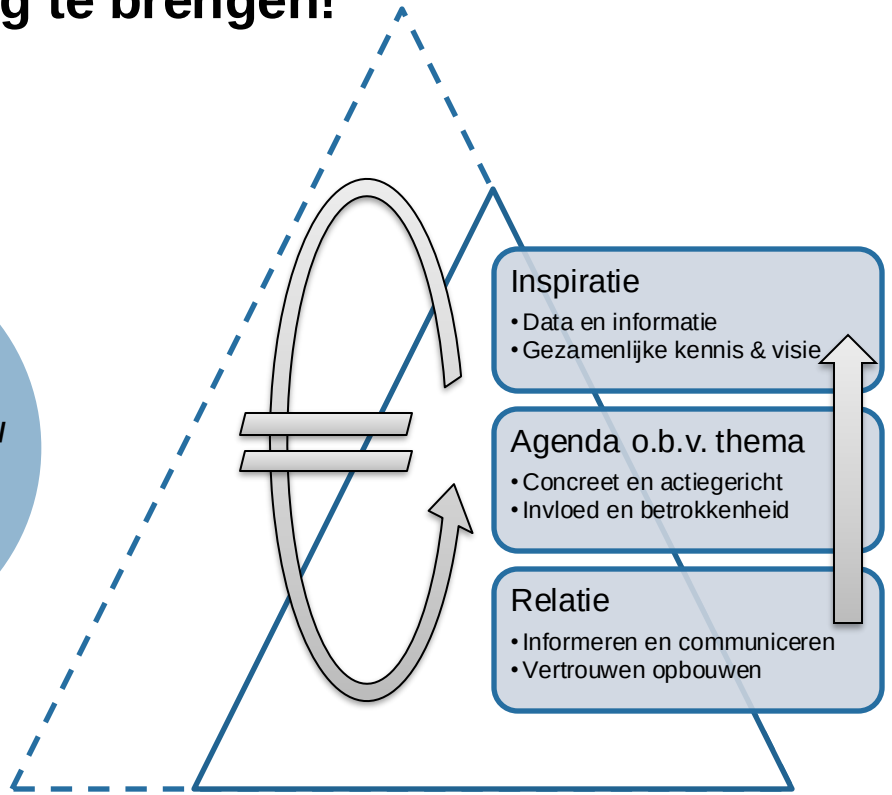


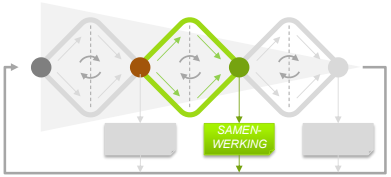



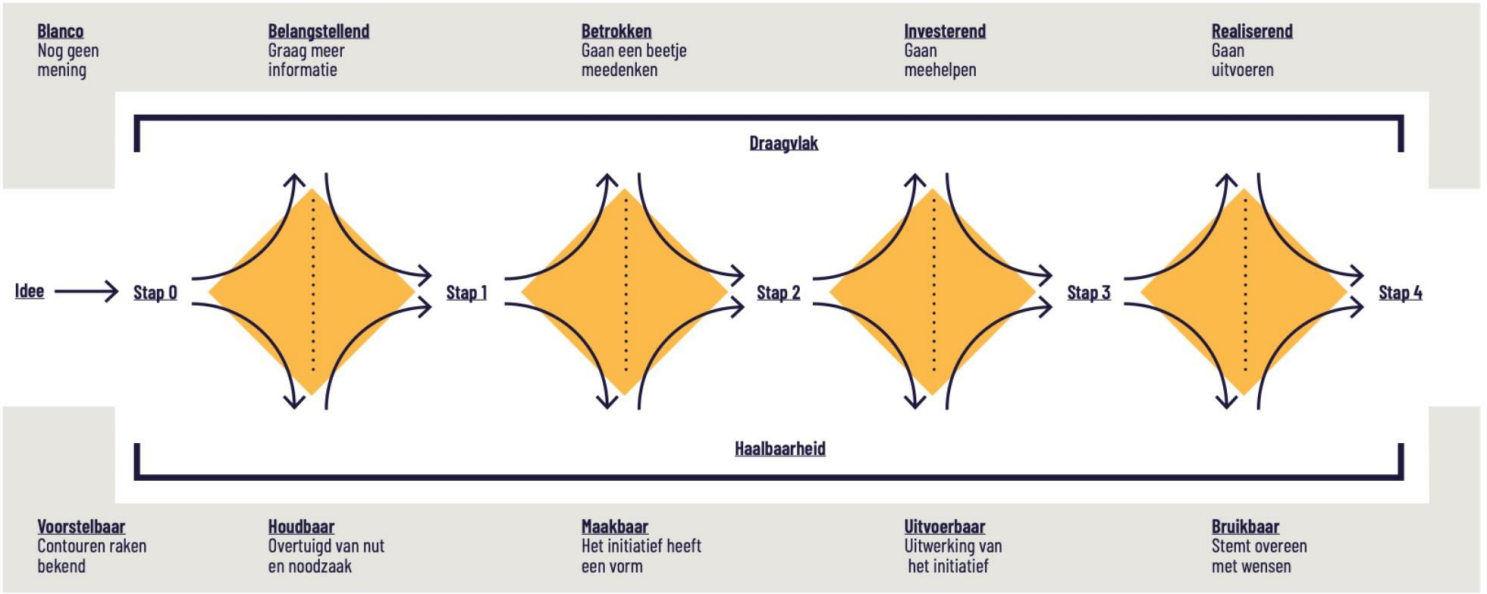
# Samenwerkend vermogen, de basis om iets in beweging te brengen!

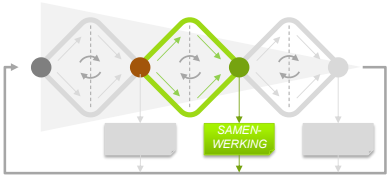


# Verschillende stadia van draagvlak en haalbaarheid



# Verschillende samenwerkingen formeren en formaliseren



**Binnenstad:**

- Strategisch Actieteam Binnenstad
- Vastgoedsamenwerking
- Lokaal ondernemersfonds 2.0

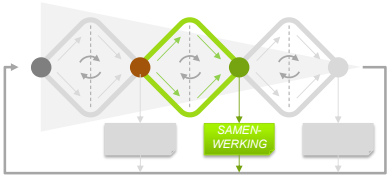
**Onderwijs:**

- WOW – Wonen, Onderwijs en Werk
- Talent Academy Zorg en IT
- Hogeschool InHolland, Lectoraat Gebouwde Omgeving
- ***"Hoorn, studentenstad met vestigingen in o.a. Hoorn, Alkmaar, Amsterdam en Haarlem"***

**Innovatie en ontwikkeling:**

- G40 Stedennetwerk (3 pijlers: fysiek, sociaal, economie & werk)
- Dutch Metropolitan Innovations (DMI)-ecosysteem

*D. Slimme, duurzame verstedelijking en mobiliteitsvernieuwing (I&W)*
*>>>*

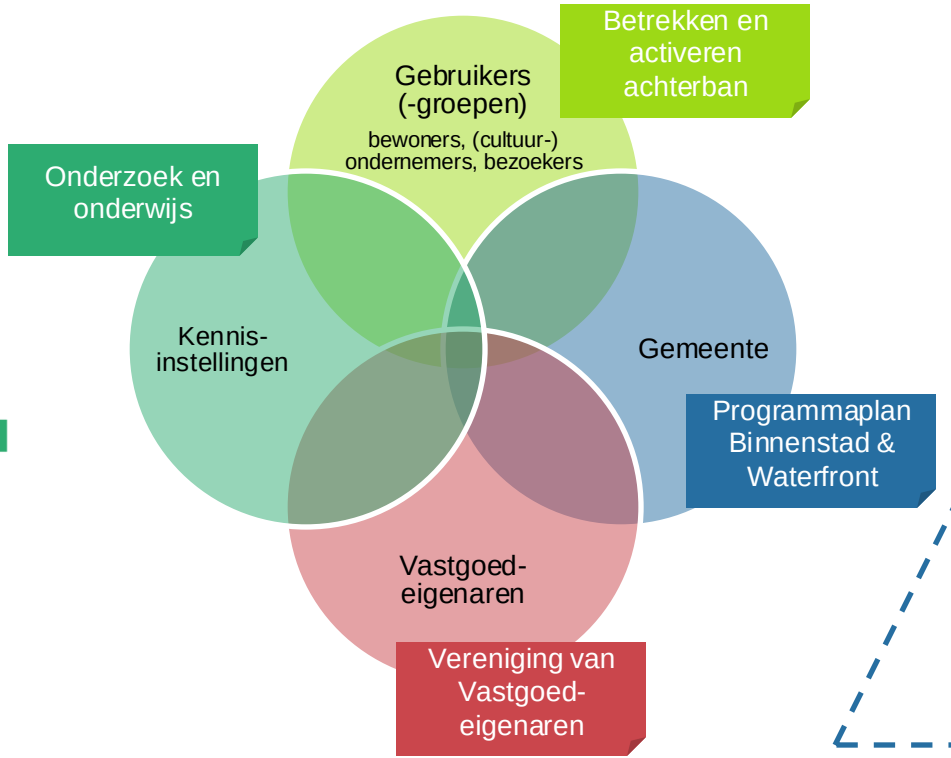


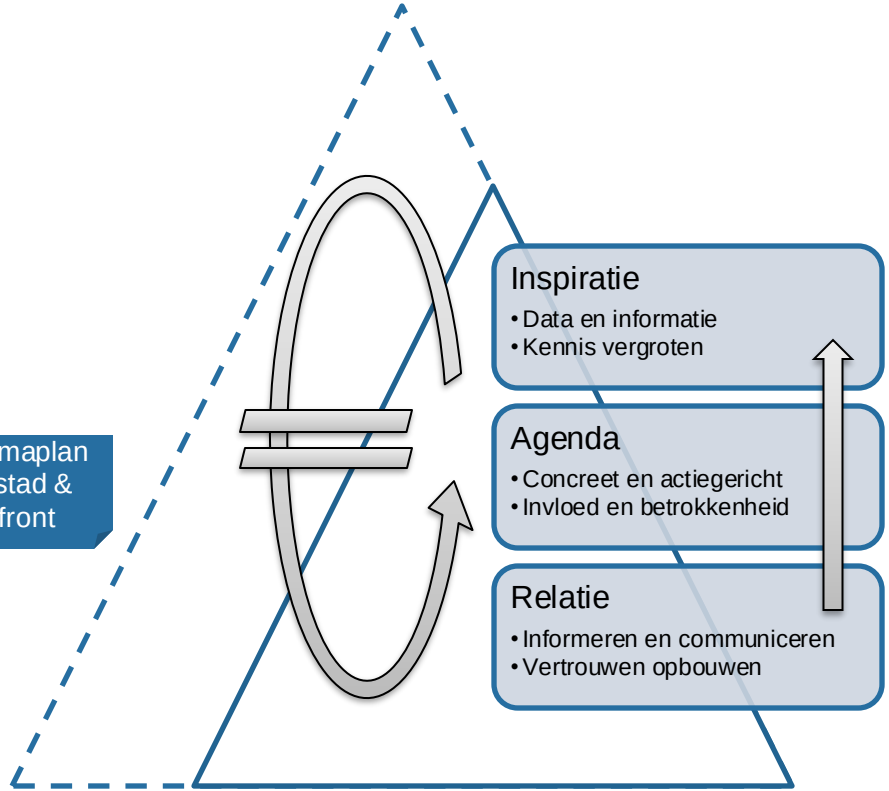

Nieuwe Economie, Gezondheid, Zorg, etc.
→ strategisch relatiebeheer

# 5. Programmeren van de inspanningen

Over haalbare vervolgstappen en inspanningen, die worden vertaald in (lijn)activiteiten, projecten en programma's.

# Samenwerkend vermogen, de basis!




GEMEENTE HOORN

# Voorbeeld ‘s-Hertogenbosch



BREDE BINNENSTAD ‘S-HERTOGENBOSCH
BEDRIJVENINVSTERINGSZONE (BIZ)

## Samen investeren voor optimale verhuur-baarheid en een hoog vastgoedrendement.

De Vereniging van Eigenaren Centrum ‘s-Hertogenbosch neemt samen met Den Bosch Partners het initiatief om te komen tot een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) voor de vastgoedeigenaren van commercieel onroerend goed in de Brede Binnenstad. Met het instellen van een BIZ worden gezamenlijke plannen voor de vastgoedsector opgesteld die ook gezamenlijk worden gefinancierd. Dat wil zeggen dat, bij aangetoond draagvlak, alle vastgoedeigenaren binnen het afgebakende gebied financieel gaan bijdragen aan de gezamenlijke projecten en activiteiten.

DE BEDRIJVENINVESTERINSZONE (BIZ) VASTGOED BREDE BINNENSTAD IS EEN INITIATIEF VAN DE VERENIGING VAN EIGENAREN CENTRUM ‘S-HERTOGENBOSCH EN DE STICHTING DEN BOSCH PARTNERS

# Activiteiten in de tijd
> Hoe pakken we het aan?

**2022:**
**Coalitieakkoord**

**2023: voorbereiding**

Kwartiermaker
centrummanagement

Participatie via
binnenstadstafels

Onderzoek STEC Groep
tbv plintenstrategie

**2024: operationaliseren**

Operationaliseren
strategisch actieteam

Starten programma
Binnenstad & Waterfront

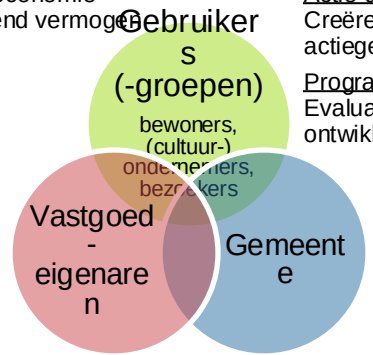
Plintenstrategie &
financieringsstrategie

**Ontwikkelen samenwerking richting 2030**

**Duiding coalitieakkoord:**

Veel binnenstad:
programmatisch aanpakken

Voorwaarde voor investeren in de lokale economie = organiserend vermogen




**Resultaten:**

Centrummanagement:
Platform met bestaande gremia & opstarten vastgoedsamenwerking

Actie-agenda = jaaragenda:
Creëren van eigenaarschap en actiegerichtheid

Programma:
Evaluatie programma waterfront & ontwikkelen programmaplan

**Resultaten:**

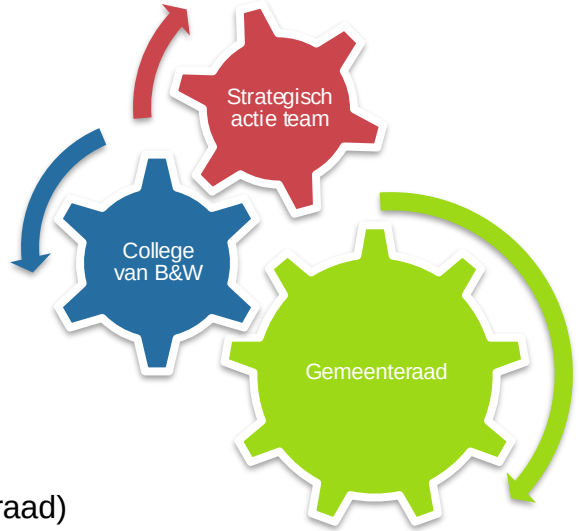
Strategisch actieteam:
- Realisatie actie-agenda 2024
- Formuleren actie-agenda 2025
- Basis leggen voor cofinanciering

Programmaresultaten, o.a.:
- Kernwinkelgebied/gebiedsprofielen
- Uitwerking investeringsfonds
- Fietsparkeren
- Parkeerverwijssysteem
- Toeristische voetgangersbewegwijzering
- Regulering binnenstadsverkeer
- Evaluatie horecabeleid

**'Meer stad worden' = samenwerken op een ander niveau**

GEMEENTE HOORN

# Actieagenda binnenstad




**Actieagenda = jaaragenda**

- proces gemeentebestuur:
  - ✓ verkiezingen – coalitieakkoord – gemeentelijke plannen (4 jaar)
  - ✓ kadernota – begroting – jaarrekening (1 jaar)

- proces strategisch actie team:
  - ✓ aansturen actie-agenda: zorgen dat acties gerealiseerd worden
  - ✓ afstemmen meerjarenplannen o.b.v. inspiratielijst (via kadernota - raad)
  - ✓ afstemmen bijdrage gemeente (inhoud, geld en capaciteit) komend jaar (via begroting - raad)
  - ✓ vaststellen actie agenda (kan/wil de gemeente de gevraagde bijdrage leveren? – college)

**Criteria haalbaarheid:**

- actiegerichtheid: hoe concreet is het?
- beleidsmatig: past de actie binnen het (gemeentelijk) beleid of visie?
- eigenaarschap: is er duidelijk wie ermee aan de slag gaat?
- middelen: zijn capaciteit en financiën geregeld?
- tijd(s)volgorde en omvang: kunnen we het aan? (“less = more”)

GEMEENTE HOORN




GEMEENTE HOORN

## Inhoud


1 De binnenstad van Hoorn – 'visitekaartje' en 'huiskamer' in balans 1

2 Randvoorwaarden voor realisatie van deze actie-agenda 3

3 Actie-agenda binnenstad Hoorn 5

- 1 Samenwerking & communicatie 6
- 2 Aanbod & Programmering 7
- 3 Reisbeleving 11
- 4 Verblijfsbeleving 14

4 Participatie 16

Bijlage 1: Inspiratielijst 18

Bijlage 2: Doorlopen proces 29

Bijlage 3: Input die niet heeft geleid tot acties 30

# Hoe ziet de actie-agenda eruit?



# 2 Aanbod & Programmering

**Traditionele normen verschuiven. In een ver verleden bood de binnenstad ruimte voor wonen en werken. De afgelopen decennia heeft de nadruk gelegen op winkelen. Door de verandering van het (winkel)gedrag van consumenten transformeert de binnenstad momenteel naar een plek met een gevarieerd aanbod. Waar ruimte is voor een mix aan functies als ontmoeten, wonen, werken, ontspannen en toerisme. De acties in dit hoofdstuk zijn gericht op aanbod en programmering die optimaal op deze mix inspelen.**

| | ACTIES AANBOD & PROGRAMMERING | KARTREKKER | BELEIDSKADER |
|---|---|---|---|
| 4 | **Ontwikkelen plintenstrategie**<br>De plintenstrategie geeft concreet inzicht in economische kansen op straat- en gebiedsniveau vanuit een samenhangende typering. Uitkomsten zijn te benutten voor zowel acquisitie door vastgoedpartijen en ondernemers, als voor bijbehorende acties en beleid voor de gemeente. | Vastgoed-eigenaren i.s.m. ondernemers & gemeente | Binnenstadsvisie, Detailhandels-nota |
| 5 | **Mogelijk maken van tijdelijke winkels (pop-ups)**<br>Op minimaal 3 plekken experimenteren met nieuwe concepten en tijdelijke winkels in leegstaande panden. | Strategisch Actieteam | Leegstands-verordening |
| 6 | **Verplaatsing winkels naar kernwinkelgebied**<br>Aansluitend op de nog te formuleren plintenstrategie: kansen creëren voor winkels om zich te vestigen binnen het kernwinkelgebied. Zodat een samenhangende typering binnen een deelgebied en optimale kruisbestuiving tussen deelgebieden worden gerealiseerd. In 2024 wordt een inventarisatie uitgewerkt. | Vastgoed-eigenaren | Binnenstadsvisie |

| | ACTIES | THEMA |
|---|---|---|
| 58 | **Handhaven op parkeren van auto's en motoren**<br>Onderzoek mogelijkheden om handhaving van parkeermisstanden uit te breiden. Dit geldt voor motoren en auto's. Denk hierbij aan lang parkeren, foutparkeren, etc. | Reisbeleving |
| 59 | **Realiseren heldere verbinding van transferium naar de binnenstad**<br>Lang parkeren verplaatsen naar de randen van de binnenstad of daarbuiten draagt bij aan een autoluwe binnenstad. Wel is het belangrijk dat ook deze bezoeker de binnenstad kan bereiken. Realiseer een eenduidige routing en verbinding van transferium naar de binnenstad. Overzicht creëren voor bezoeker is daarbij het uitgangspunt. | Reisbeleving |
| 60 | **Wandelroutes creëren**<br>Met de vele attracties die Hoorn kent is een goede doorgang voor voetgangers onmisbaar. Ontwikkel wandelroutes door de binnenstad van Hoorn en van en naar de haven. Waarborg hierbij de toegankelijkheid voor voetgangers of verbeter deze bij bestaande routes. | Reisbeleving |
| 61 | **Ontwikkel elektrisch vervoer voor toeristen**<br>Snel van A naar B, zonder gebruik van vervuilende motoren of auto's, maar met elektrische fietsen. Onderzoek de opties en mogelijkheden van elektrisch deelvervoer voor bezoekers. Overweeg een pilot om opties in de praktijk te testen. | Reisbeleving |
| 62 | **Terugdringen van overlast bezorgdiensten**<br>De snelheid van vervoer van bezorgdiensten leidt bij veel binnenstadspartners tot een gevoel van onveiligheid. We verwachten dat in de toekomst alleen maar meer gebruik wordt gemaakt van deze service. Daarom kijken we hoe deze service beter kan worden gefaciliteerd. Daarnaast treden we in contact met de bezorgdiensten of de bezorgers die vaker in de binnenstad aan het werk zijn. | Reisbeleving |



GEMEENTE HOORN

# 6. STAD IN BALANS

## Plan van aanpak



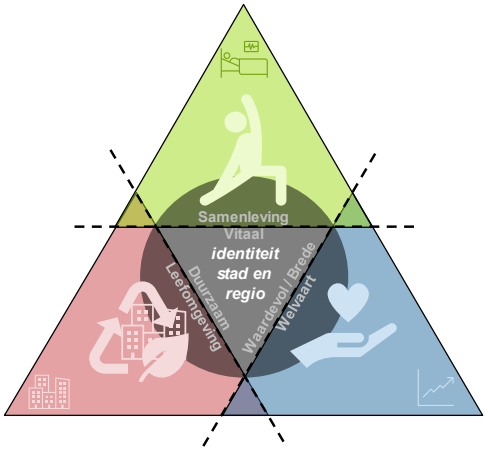
# Activiteitenplan

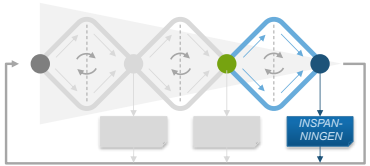
**Vaststellen rol opgavemanager en beschrijving van de opgave in de directie**
- Bespreken strategisch adviseurs / startbijeenkomst
- Bespreking met collegeleden

➢ Actualiseren van de opgave

➢ **Bespreking Stuurgroep**
- Vaststellen beschrijving en vervolgproces
- Tour door de organisatie langs de afdelingen
- Inventariseren van kernthema's i.o.m. strategisch adviseurs

➢ **Vaststellen kernthema's in directie en college**



# Planning

**Startbijeenkomst strategisch adviseurs**

- Wanneer: eind augustus / begin september
- Wie: Marieke van Leeuwen, Erik Vos, Martin Sikkema, Mohamed El Feddali, Petra Taams, Anna Molenaar, Patrick Castenmiller, Brigit Ellens (PM Binnenstad & Waterfront), Charlotte Bakker (PM Duurzaamheid), Mark Deckers (PL Circulaire Economie)
- Inhoud:
  - Kennismaking, doel en frequentie van de bijeenkomst(en), 15 min
  - Pitches van en gesprek over individuele strategische opgaven, 6x 10 min
  - Presentatie & reflectie op Lange termijn opgave Meer stad worden, 45 min
  - Conclusies en vervolgafspraken, 30 min

**Periodiek vervolgoverleg**

- Wanneer: 6x per jaar: begin sept / nov / jan / maa / mei / jul
- Locatie: afhankelijk van het thema
- Opzet:
  - Thema presentatie (per vakgebied) + strategische vragen
  - Actielijst en actuele zaken (integrale strategische advisering)
  - Netwerk, relaties en samenwerkingen

