Notitie Zoetermeer 2040

EXPERTADVIES

AMBTELIJKE ORGANISATIE GEMEENTE ZOETERMEER

1 Oktober 2020

Zoetermeer 2040



Voorwoord

De gemeente Zoetermeer werkt aan de toekomstvisie Zoetermeer 2040. Die visie schetst het lange termijn perspectief voor de sociale, economische en ruimtelijke ontwikkeling van onze stad. En ze beschrijft de manier waarop bestuur en samenleving samen aan deze toekomst gaan werken. Deze visie vormt tevens de omgevingsvisie voor Zoetermeer.

Wat voor een samenleving en stad wil Zoetermeer in 2040 zijn? En welke keuzen vraagt dit? De ambtelijke organisatie is met deze vragen aan de slag gegaan en heeft voorliggend Expertadvies Zoetermeer 2040 opgesteld.

In de notitie wordt een advies gegeven aan het gemeentebestuur over een gebalanceerd toekomstbeeld voor de stad. Dit toekomstbeeld is een vervolgstap op het Basisdocument Zoetermeer 2040. In dit document is de neergaande trend van Zoetermeer geschetst. Deze inzichten zijn recentelijk besproken in het opiniërende raadsdebat over het Basisdocument Zoetermeer 2040. Daarin werd de urgentie gedeeld om de huidige neergaande trends en mechanismen in de stad te beïnvloeden richting een positieve tendens. Zodat de stad voor iedereen aantrekkelijk is en blijft om er te wonen, werken en recreëren. En voor zowel huidige en toekomstige inwoners een aantrekkelijk perspectief biedt.

Een belangrijke opgave daarbij is het vinden van een nieuwe balans voor de stad, waarin de geplande, gebouwde en geleefde stad een harmonieus geheel vormen. De afgelopen jaren is daarop ook al gehandeld, onder meer door de Schaalsprong in te zetten op een kwantitatieve én kwalitatieve versterking van de stad. Maar met de inzichten uit het Basisdocument en de impactanalyse Corona zijn de verbanden voor iedereen duidelijker geworden. Deze inzichten zorgen ervoor dat we beter weten waar mogelijke kansen en bedreigingen zitten en waar we de komende twintig jaar aan moeten werken. We kunnen met meer precisie invulling geven aan de Schaalsprong die we voor Zoetermeer hebben ingezet.

Om invulling te geven aan de ambitie van het gemeentebestuur om de neergaande lijn te keren heeft de ambtelijke organisatie op basis van onderzoek (interne en externe deskundigheid, deskresearch, etc) een toekomstbeeld opgesteld. Deze gaat over de ontwikkelingen voor de langere termijn (2040 en verder) en gaat in op actuele thema's die iedereen raken zoals bijvoorbeeld diversiteit van de bevolking, sociale cohesie, aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt, bouwen, groen, wijken, veiligheid en jeugd. Om dit toekomstbeeld te realiseren zijn in de notitie twee onderscheidende strategieën inclusief handelingsperspectieven opgenomen waarlangs we het toekomstbeeld op overtuigende wijze kunnen realiseren.

Deze strategieën zijn voor een reflectie voorgelegd aan diverse 'partners' van de stad, lectoraten van de Haagse Hogeschool en Cebeon. Op basis van deze reflecties en interne deskundigheid geeft de ambtelijke organisatie aan het gemeentebestuur een advies.

De notitie is een expertadvies namens de hele ambtelijke organisatie. Het gaat niet over persoonlijke opvattingen en voorkeuren. Het biedt een onderbouwde koers en bijbehorende routekaart en is bedoeld als basis voor politieke meningsvorming en besluitvorming. De notitie is opgesteld om het politiek bestuurlijke debat van College en Raad te faciliteren. De uitkomsten van dit debat vormen een opmaat naar de integrale visie Zoetermeer 2040. De visie die richting gaat geven aan de verdere ontwikkeling van onze samenleving en stad.

Andre Huykman,

Gemeentesecretaris / algemeen directeur
Gemeente Zoetermeer

Inhoud notitie

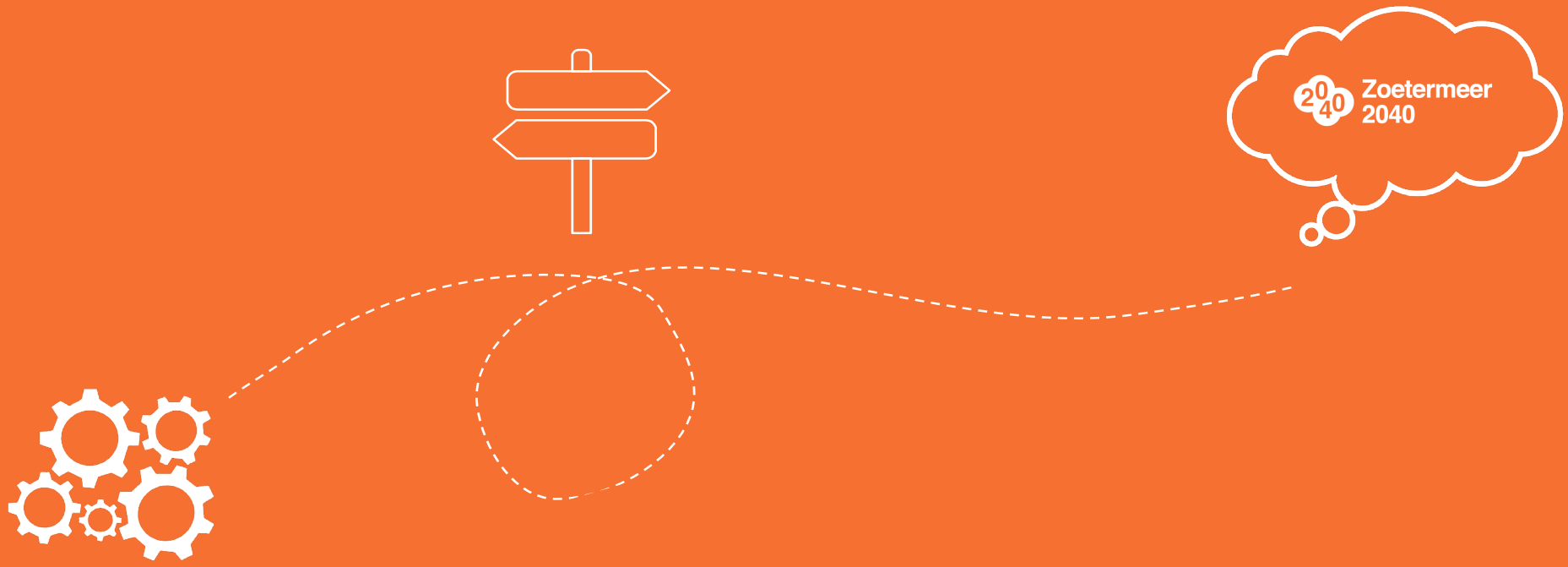
DEEL 1 **MECHANISMEN ZOETERMEER 2040 & NULSCENARIO** 4
Waar staan we nu en wat gebeurt er bij ongewijzigd beleid?

TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040 11
Zeven lijnen die het wenselijk toekomstbeeld schetsen voor Zoetermeer in 2040.

STRATEGIEËN 21
Hoe gaan we het toekomstbeeld 2040 werkelijkheid laten worden?

DEEL 2 **REFLECTIES** 26
Bevindingen experts

DEEL 3 **EXPERTADVIES** 34



DEEL 1



MECHANISMEN ZOETERMEER 2040 & NULSCENARIO

Mechanismen Zoetermeer 2040



Om vooruit te kunnen kijken moet je weten waar je staat. Dit staat in het Basisdocument Zoetermeer 2040. Het Basisdocument heeft geleid tot verscherpte inzichten over de wijze waarop de stad zich over een langere periode in sociaal, economisch en fysiek opzicht ontwikkelt. In Zoetermeer is er sprake van een aantal dalende trends zoals een afnemende woonaantrekkelijkheid en sociaal economische positie. De cijfers uit het Basisdocument bevestigen wat in de stad zichtbaar is; sommige wijken worden sleets en vragen meer en meer inzet vanuit de domeinen (jeugd)zorg, welzijn en veiligheid.

Vanuit de integrale analyse van de fysieke, sociale en economische inzichten uit het Basisdocument hebben zich vijf samenhangende mechanismen afgetekend. Zij zijn de oorzaak achter de trends en zijn relevant voor de toekomst van Zoetermeer.



1. Concurrerende woonaantrekkelijkheid

Zoetermeer is als New Town ontwikkeld om tegemoet te komen aan de woningvraag van de Haagse regio. De woningvoorraad in Zoetermeer bestaat voor circa 34% uit sociale woningbouw. De helft van alle woningen in Zoetermeer zijn huurwoningen. Circa 75% van de woningen in Zoetermeer heeft een WOZ- waarde tot € 250.000. In vergelijking met de regio blijft de woonaantrekkelijkheid van Zoetermeer op veel punten achter (o.a. voorzieningenniveau, kwaliteit gebouwde omgeving, kenmerken bevolking, bereikbaarheid, overlast, veiligheid, woongenot, sociale cohesie en gehechtheid aan woonplaats). Op de aspecten natuurlijke omgeving, rust en ruimte scoort Zoetermeer beter. De mindere woonaantrekkelijkheid spiegelt zich af in de ontwikkeling van de woningprijzen. Rond 2005 lag de gemiddelde verkoopprijs in Zoetermeer op het regionaal gemiddelde. Nu ligt deze circa 15% lager en dit verschil neemt verder toe.



2. Samenstelling samenleving

Mensen kiezen hun woonplaats op basis van woonaantrekkelijkheid en wegen binnen de regio de mogelijkheden bij de verschillende gemeenten af. Op deze wijze verwelkomt Zoetermeer elk jaar circa 5.000 inwoners en verlaten circa 5.000 inwoners de stad. De instroom kenmerkt zich de afgelopen twee decennia door veel jonge gezinnen en éénouderhuishoudens. De herkomst van de instroom komt voornamelijk uit de regio Haaglanden uit gebieden met een lage statusscore (o.a. zuidoost Den Haag). De uitgaande migratie kenmerkt zich door veel 40+ gezinnen en jongeren (studie). De uitstroom gaat voornamelijk naar suburbane gebieden in de regio met een hoge statusscore. Dit profiel van selectieve in- en uitgaande migratie is kenmerkend geworden voor de Zoetermeerse ‘roltrapfunctie’. Het heeft de bevolkingssamenstelling in Zoetermeer geleidelijk doen veranderen. Ten opzichte van de regio en het landelijk gemiddelde ontwikkelt het opleidingsniveau, participatieniveau, besteedbaar inkomen en vermogenspositie per huishouden zich daardoor in Zoetermeer ongunstig. Dit heeft ertoe geleid dat de sociaaleconomische positie van Zoetermeer in de afgelopen 15 jaar gedaald is van positie 37 van de 350 gemeenten (in 2005) naar positie 169 (in 2018). Zoetermeer is daarmee de snelst dalende grote stad.

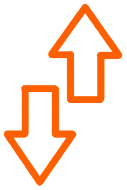


3. Mismatch beroepsbevolking en werkgelegenheid

De economie van Zoetermeer draait bovengemiddeld ten opzichte van het nationaal gemiddelde. Het gevraagde opleidingsniveau bij de bedrijven stijgt en ligt boven het landelijk gemiddelde. De economie van Zoetermeer is sterk verbonden met de omliggende regio. De ontwikkeling van regionale werkgelegenheid blijft het laatste decennium achter bij de gemiddelde ontwikkeling in Nederland. De werkgelegenheidsfunctie neemt daarmee zowel in de regio als in Zoetermeer af.

Tegelijkertijd blijft het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in Zoetermeer achter bij de regio en het landelijk gemiddelde. Het opleidingsniveau bepaalt mede het vermogen om in te spelen op veranderingen. Laag- en middelbaar opgeleiden zijn minder flexibel op de arbeidsmarkt en kwetsbaarder voor trends (o.a. robotisering en automatisering). Hiernaast zijn lager opgeleiden meer aangewezen op de lokale werkgelegenheid. Hoger opgeleiden hebben een grotere actieradius en zijn eerder bereid grotere woon-werk afstanden te accepteren.

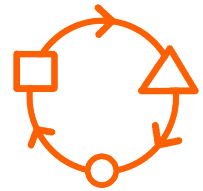
Als gevolg van de ontwikkelingen in de werkgelegenheid en beroepsbevolking daalt de participatiegraad in Zoetermeer (onder regionaal gemiddelde). Ook is sprake van verdringing op de arbeidsmarkt van lager opgeleiden door middelbaar opgeleiden. De kansen op werk voor een inwoner van Zoetermeer blijven achter bij de regio. Er is sprake van een groeiende mismatch tussen beroepsbevolking en werkgelegenheid.



4. Verschillen tussen wijken

Tussen de wijken en buurten zijn er grote verschillen. De algemene lijn voor Zoetermeer is - dat naarmate de wijk (m.u.v. de oude dorpslinten) ouder is - er sprake is van hogere jeugd- en schuldenproblematiek, grotere zorgvraag, lagere sociale cohesie, minder goede gezondheid en lagere sociaaleconomische status. Door de doorgaande selectieve migratie nemen ook de verschillen tussen de wijken en buurten steeds verder toe.

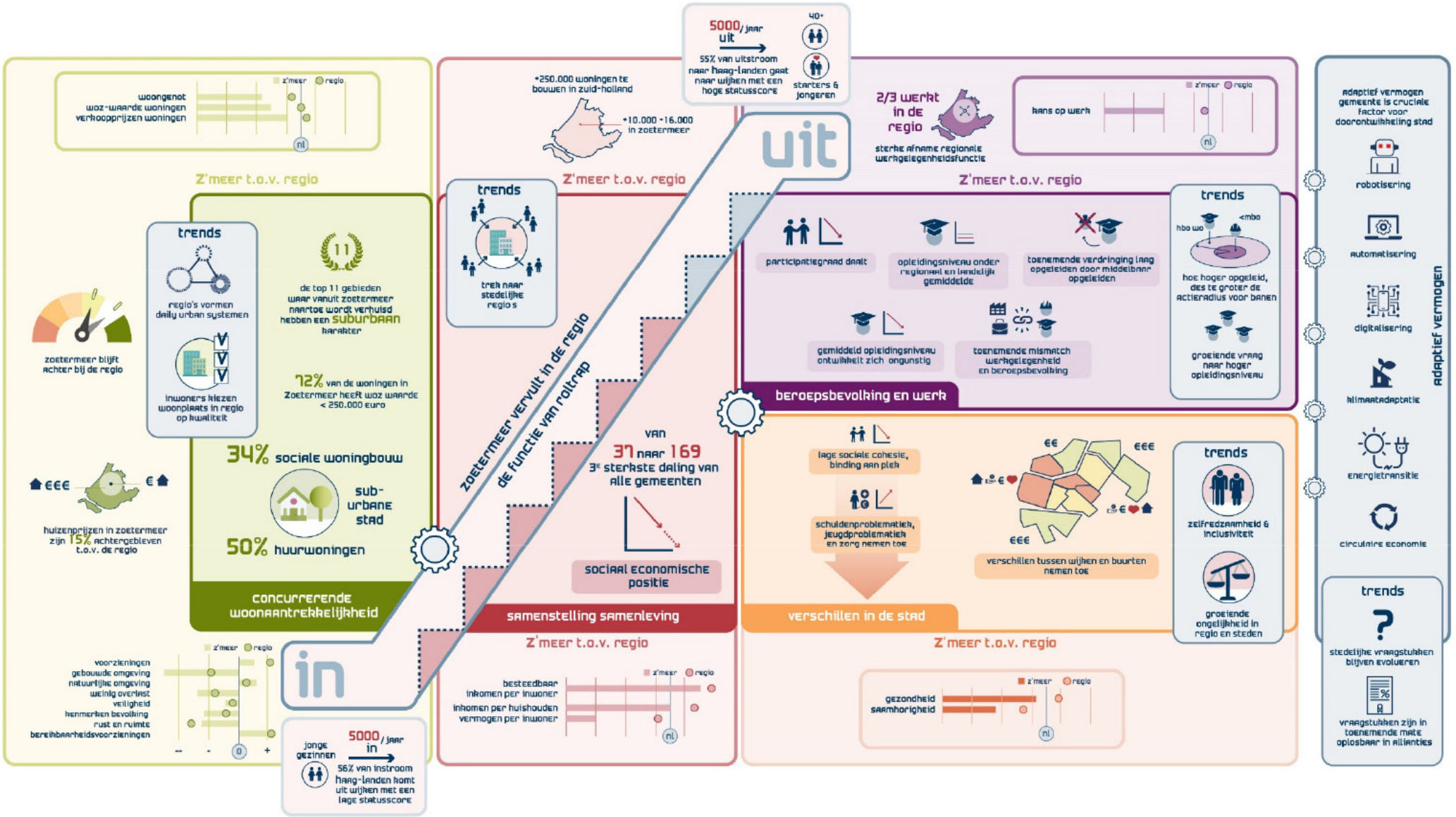
Tegelijkertijd is de trend dat de overheid in toenemende mate een beroep doet op de zelfredzaamheid en inclusiviteit van de samenleving. Hierop wordt het grootste beroep gedaan in de wijken en buurten waar de concentratie van problematiek het grootste is. Terwijl deze wijken en buurten laag scoren op vermogen tot zelfredzaamheid en mate van sociale cohesie.



5. Adaptief vermogen

Zoetermeer krijgt zoals elke stad te maken met ontwikkelingen: energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, robotisering, automatisering etc. De veranderingen leiden tot nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. Steden ontwikkelen zich langs de lijn van wisselende allianties van inwoners, bedrijven, maatschappelijke partijen en overheden. Het vraagt van een gemeente keer op keer een nieuw handelingsrepertoire, dat op maat is voor het vraagstuk en het krachtenveld. Voor Zoetermeer is dit niet anders. Het adaptief vermogen van de gemeente bepaalt de mate waarin nieuwe ontwikkelingen en huidige kwetsbaarheden kunnen worden omgezet naar nieuwe kansen voor Zoetermeer.

Mechanismen Zoetermeer 2040



Impactanalyse corona op (middel)lange termijn Zoetermeer



In maart 2020 ging Nederland in een lock down om de verspreiding van corona een halt toe te roepen. Deze crisis heeft een impact op onze samenleving en economie: niet alleen op de korte termijn, maar juist ook op de (middel) lange termijn. Voor Zoetermeer is een impactanalyse opgesteld. Hierbij zijn onderzoeken van nationale expertisecentra vertaald naar Zoetermeer.

De economische crisis wordt hard en diep: **De algemene verwachting is dat Corona zal leiden tot een economische crisis met een stevige recessie en oplopende werkloosheid tot gevolg. Als de crisis gaat overslaan op de woningmarkt of de financiële sector zal de aard en de duur van de crisis sterk negatief worden beïnvloed. Het zal ook de overheidsfinanciën - waaronder de gemeentefinanciën - gaan raken. Dit betekent dat de keuzes waar het overheidsgeld wordt ingezet, steeds scherper moeten worden, in een situatie waarin de gemeentefinanciën al onder druk staan.**

De economische sterke sectoren in Zoetermeer houden zich waarschijnlijk redelijk staande. Tegelijk bevindt zo'n 20% van de banen in Zoetermeer zich in sectoren, die waarschijnlijk te maken krijgen met een (zeer) sterke krimp. Het belang om te zorgen voor een goede match tussen de beroepsbevolking en de werkgelegenheid in onze stad neemt daarmee toe.

Kwetsbaren worden zwakker, nieuwe groepen kwetsbaren ontstaan, tweedeling verscherpt: **Als gevolg van de coronacrisis krijgen mensen, die nu al in een kwetsbare positie zitten, het nog zwaarder dan ze het al hadden. Tegelijk ontstaat er ook een nieuwe groep kwetsbaren: mensen die door de coronacrisis financieel in zwaar weer komen. In Zoetermeer is de groep kwetsbaren al relatief groot. Dit is mede veroorzaakt door de selectieve in- en uitstroom van de afgelopen jaren. De verschillen in de stad zullen naar verwachting toenemen en kwetsbaarheden stapelen zich op in zwakkere wijken. De balans in deze wijken (en uiteindelijk het evenwicht in de stad als geheel) komt daardoor verder onder druk te staan. Een disbalans kan ertoe leiden dat een onevenredig beslag wordt gelegd op de sociale voorzieningen (en de kosten die daarmee gemoeid zijn) binnen de stad. De verwachting is dat dit beslag op de langere termijn niet houdbaar zal zijn.**

Onzekerheid over woningmarkt en herwaardering leefomgeving: **De wijze waarop de crisis de woningmarkt gaat beïnvloeden is nog moeilijk in te schatten. Tegenover een geprognotiseerde woningvraag (ca 250.000 woningen in de Zuidvleugel tot 2040) staat het gedaalde consumentenvertrouwen als gevolg van de crisis en de eerste tekenen van wijzigende demografische patronen (afnemende trek naar de stad). Echter de woningmarkt is laat-cyclisch: de effecten van een crisis werken op termijn door in de woningmarkt.**

Naast de bedreigingen ontstaan er mogelijk ook nieuwe kansen en perspectieven voor Zoetermeer. Volgens de eerste inzichten lijkt de waardering voor ruimte en de nabijheid van natuur en een groene omgeving een revival te krijgen. Dit sluit aan bij de (suburbane) kwaliteiten en sterke punten van de Zoetermeerse woonaantrekkelijkheid (rust, ruimte en natuur). Zoetermeer onderscheidt zich hiermee positief ten opzichte van de omliggende regio. Deze aspecten worden naar verwachting belangrijker in de woonkeuze voor mensen.

Nulscenario:
Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg



Een trend over de afgelopen 20 jaar veranderen we niet met één druk op de knop. Met het Basisdocument zijn de verbanden tussen sociaal, economie en fysiek duidelijker geworden en zijn er inzichten om trends / mechanismen te beïnvloeden richting een positieve tendens. We weten beter de oorzaken van onder meer:

- **de selectieve in- en uitstroom;**
- **de oplopende kosten voor de (jeugd)zorg;**
- **de lagere binding aan de stad;**
- **de verandering van draagvlak voor voorzieningen in de stad;**
- **de afnemende sociaaleconomische kracht van Zoetermeer.**

***Bouwen, bouwen, bouwen is niet voldoende*: Bureau Louter heeft prognoses opgesteld voor de toekomst van Zoetermeer in 2040: het nulscenario. Dit gaat uit van ongewijzigd beleid. Hierbij heeft het bureau twee scenario´s doorgerekend.**

Een scenario waarbij alleen de harde projecten worden gerealiseerd. Dit zijn circa 735 woningen. Hiernaast is een scenario doorgerekend, waarbij met ongewijzigd beleid circa 10.000 woningen worden gerealiseerd. Ondanks dat de bouwcijfers grote verschillen doen vermoeden, is het effect volgens deze doorrekeningen niet substantieel. Een aantal inzichten als we zo richting 2040 gaan:

- Participatiegraad, opleidingsindex, werkeloosheidspercentage blijven achter bij het nationaal gemiddelde (m.n. voor laag opgeleiden wordt de situatie meer kwetsbaar);
- Het aantal arbeidsplaatsen ontwikkelt zich ongunstiger dan het nationaal gemiddelde;
- De gemiddelde verkoopprijs van woningen ontwikkelt zich iets gunstiger dan het nationaal gemiddelde;
- Het gemiddeld besteedbaar inkomen ontwikkelt zich ongunstiger dan het nationaal gemiddelde;
- Groeiende mismatch arbeidsbevolking en werkgelegenheid.

Beide scenario's resulteren in een verdere afname van de sociaaleconomische positie. Zoetermeer zal in 2040 gedaald zijn van de huidige middenmoot naar de onderste 10 a 20% van Nederlandse gemeenten. Bouwen, bouwen, bouwen keert de neergaande lijn niet!

Er is meer nodig: Het zijn namelijk vooral de huidige opzet van de stad (met de bestaande voorraad van 56.000 woningen) en de samenstelling van de samenleving, die zwaar doorwegen in de continuering van de mechanismen. Minimaal moet de voorgenomen groei met circa 25.000 inwoners (of 10.000 tot 16.000 woningen) met meer precisie worden ingezet. Deze moet ten dienste staan aan de kwaliteit van de huidige stad en haar samenstelling van inwoners. Alleen aantallen woningen realiseren is niet de oplossing. De mechanismen moeten fundamenteel anders gaan werken. Het gaat om een totaal pakket aan interventies op sociaal, economisch en fysiek gebied. De vraag hoe dat kan, wordt beantwoord in deze notitie.

Op weg naar 2040

Zoetermeer staat op een cruciaal moment. Er zijn keuzen nodig om de neergaande lijnen om te buigen en een adequaat antwoord te geven op de verscherpte problematiek als gevolg van corona. In hoofdstuk 2 is het gewenste toekomstbeeld 2040 voor de samenleving en de stad geschetst. In hoofdstuk 3 staan twee strategieën beschreven. Zij geven de route aan op weg naar het toekomstbeeld. De focus ligt daarbij op de veranderingen voor de eerste vijf jaar met een doorkijk naar de jaren daarna. Daarna volgt een externe reflectie op het toekomstbeeld en de strategieën vanuit drie invalshoeken: draagvlak, inhoud en financiën. Het rapport wordt afgerond met een advies van de ambtelijke organisatie aan het gemeentebestuur.



TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040

Toekomstbeeld Zoetermeer 2040



Zoetermeer staat - ruim een halve eeuw na de start als new town - voor verschillende 'nieuwe' uitdagingen. Het gaat om uitdagingen die te maken hebben met de nieuwe fase waarin de stad en de Zoetermeerse samenleving komen. Dit vraagt om een koers die houvast biedt om hiermee aan de slag te gaan. Via zeven lijnen, die gestoeld zijn op de eigen – kansrijke - kwaliteiten van de stad, schetsen we het wenselijke toekomstbeeld voor Zoetermeer in 2040.

1. Zoetermeer is mijn thuis;
2. Stad tussen de parken;
3. Mozaïek van wijken en buurten;
4. Ontplooiingskansen voor iedereen;
5. Hub van toegepaste innovatie;
6. Regiostad
7. Koersvast en adaptief





1. Zoetermeer is mijn thuis

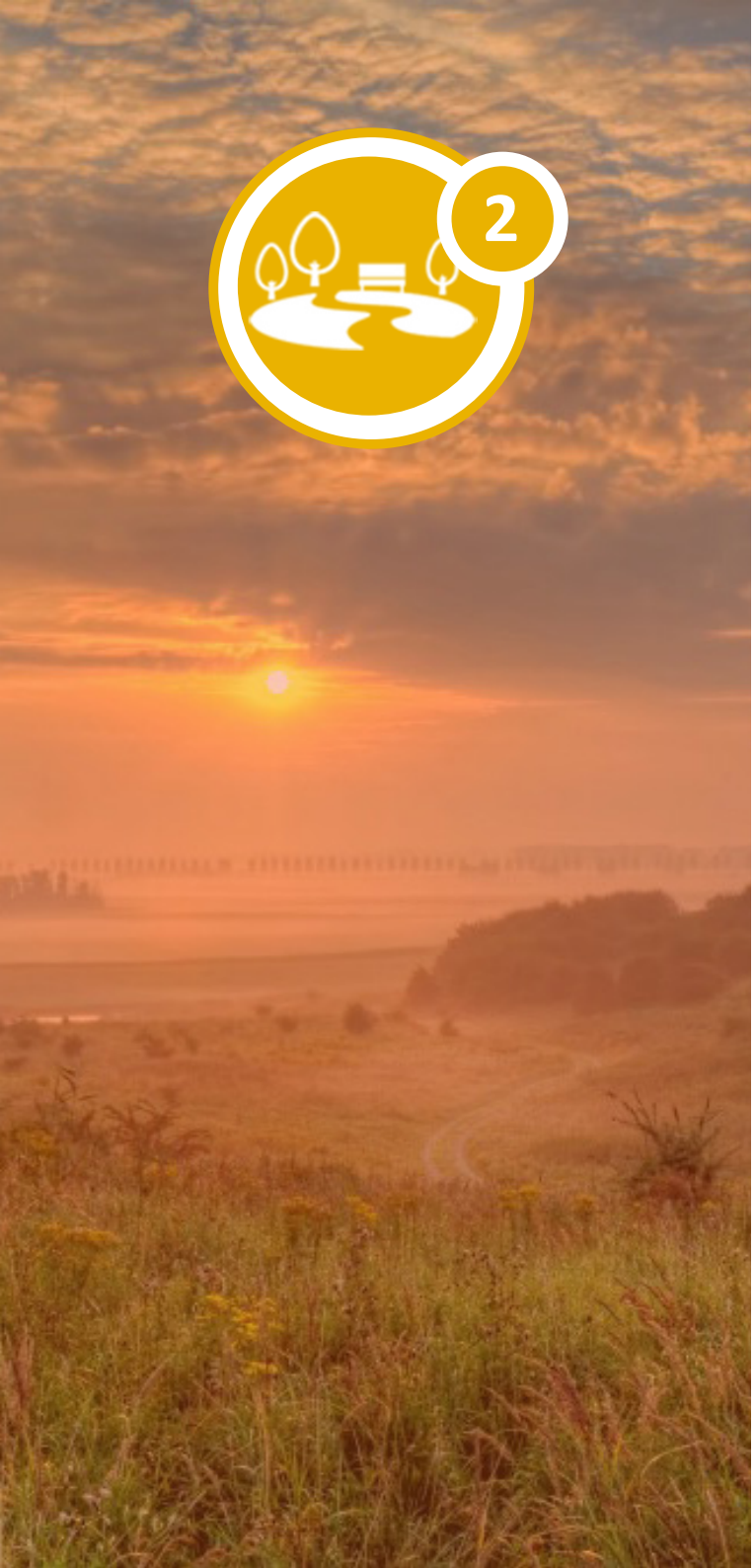
In 2040 is Zoetermeer een stad in balans, een stad waarin iedereen zich welkom en thuis voelt. De stad heeft een breed palet aan inwoners met verschillende leefstijlen, nationaliteiten, culturen en waarden en normen. Zij vormen een levendige en inclusieve samenleving. Potentiële spanningen in de stad hebben plaats gemaakt voor maatschappelijke samenhang. Meer dan voorheen hebben doelgroepen zoals kritische vernieuwers en zelfbewuste aanpakkers[1] , kenniswerkers en creatievelingen hun plek gevonden in Zoetermeer. De betrokkenheid van deze doelgroepen bij de stad, de eigen leefomgeving en de gemeenschap is groot. Meedoen en meedenken staan daarbij voorop. Deze mix en rijkdom van doelgroepen en leefstijlen zorgen voor een gebalanceerde stad en vormen de kracht van de gemeenschap. Samen maken zij Zoetermeer.

Om deze gevarieerde gemeenschap een thuis te geven is door de diverse partijen, inwoners en gemeente geïnvesteerd in de woningvoorraad, een scala aan voorzieningen, de fysieke leefomgeving en is ruimte gecreëerd voor initiatieven uit de samenleving. De sociale basis is daarmee verbreed en versterkt.

Er is gestuurd op een gevarieerd woonpalet. Hierdoor is de Zoetermeerse roltrap ‘breder’ en ‘langer’ gemaakt. Dit is gerealiseerd door de toevoeging van nieuwe en andere woonvormen zoals sociale koop, woonwerkcombinaties, zelfbouw, kluswoningen, tiny houses, en innovatieve bouw -en woonzorgconcepten. Daarmee weet Zoetermeer nieuwe groepen bewoners te trekken, die de weg naar de stad voorheen slechts beperkt vonden. Tevens kunnen hierdoor Zoetermeerders binnen de stad een wooncarrière maken. Zij zijn niet langer meer genoodzaakt de stad te verlaten voor een passende woning.

In 2040 zijn vele inwoners de trotse eigenaar van een woning. Door substantiële toevoeging van koopwoningen in alle segmenten én de verkoop van een deel van de (sociale) huurvoorraad is het eigenaarschap in de stad gegroeid. Sociaal en fysiek eigenaarschap zijn in 2040 hét middel, dat de inwoners (individuen, groepen en nieuwe inwoners) aan Zoetermeer bindt. In 2040 is geen sprake van een selectieve in- en uitstroom van doelgroepen. De in- en uitstroom vindt min of meer gelijkmatig verdeeld over de roltrap plaats. Zoetermeer is sociaaleconomisch en sociaal-cultureel in balans. De gemêleerde gemeenschap zorgt voor een prettige sociale omgeving, levendigheid in de stad en een draagvlak voor een breed voorzieningenniveau in de stad en wijken. Het credo in 2040 is: Zoetermeer is mijn thuis.

[1] De typering van deze doelgroepen is gebaseerd op de betrokkenheidsprofielen die Citisens speciaal heeft ontwikkeld voor gemeenten. Op basis van big data onderscheidt het model acht groepen inwoners die van elkaar verschillen in vertrouwen in de overheid en algemene betrokkenheid. Voor iedere groep is een betrokkenheidsprofiel opgesteld. Zie voor meer informatie: https://www.citisens.nl/tools/betrokkenheidsprofielen/



2. Stad tussen de parken

In 2040 onderscheidt Zoetermeer zich in de regio als suburbane stad. De stad is dooraderd met een netwerk van groen en water. Dit vormt een aansluitend geheel met de grote parken, de Meerpolder en groene regiolandschappen als de Balij, het Bentwoud en Land van Wijk en Wouden en het gebied rondom de Rotte, die de stad omringen. Dit groene karakter vormt in 2040 dé identiteit van Zoetermeer. In Zoetermeer woon, werk en verblijf je letterlijk in en tussen de parken. De groene omgeving vormt het podium voor het leven in Zoetermeer. De omgeving nodigt uit voor bewegen, recreatie, ontmoeten en initiatieven uit de samenleving. Hier vinden we cultuur, sport, evenementen en stadslandbouw.

De ‘stad tussen de parken’ is anders dan de omliggende groene suburbane gebieden. Zoetermeer heeft als plus diverse stedelijke voorzieningen, zoals theater, culturele voorzieningen, horeca en uitgaansleven. Dit is de toegevoegde waarde en haar onderscheidende kwaliteit ten opzichte van de omliggende gebieden. Tegelijkertijd ligt Zoetermeer centraal tussen de stedelijke hoog dynamische steden Rotterdam, Den Haag, Delft en Leiden. Met een eigen versie van suburbane stedelijkheid biedt Zoetermeer het beste van deze twee werelden.

Kenmerkend zijn de historische polderlinten in de stad. In de oudere wijken is er sprake van weelderig functioneel groen. De Binnenstad en de Entree zijn toonaangevende voorbeelden van de combinaties van wonen en werken in hogere dichtheden in een groene omgeving. Hier ontmoeten wonen in het groen en daarbij passende Zoetermeerse stedelijkheid elkaar. Met de transformatie van de Binnenstad heeft Zoetermeer een kloppend groen (stads)hart gekregen. De parken rondom de stad vormen een samenhangend en aantrekkelijk geheel met een afwisseling van rustige natuur en recreatieve functies. Ook aan de randen van Zoetermeer bevinden zich interessante nieuwe woon- en werkmilieus. Op een aantal locaties in de grote groengebieden kun je wonen en werken in de natuur.

Groen maakt de stad in 2040 niet alleen aantrekkelijk. Het draagt ook bij aan de gezondheid van de inwoners, de leefbaarheid in wijken en buurten, de klimaatadaptatie, de diversiteit van flora en fauna en de economische waarde van het vastgoed. Als natuurinclusieve stad is het een ecologisch brongebied voor de omliggende regio. Hier gaan natuur en stedelijkheid samen. Zoetermeer is bovendien een duurzame stad met bijpassende en vernieuwende architectuur en stedenbouw.



3. Mozaïek van wijken en buurten

Elke wijk geeft in 2040 invulling aan zijn eigenheid. Bewoners, ondernemers, organisaties en de gemeente geven samen kleur aan de straat, de buurt en de wijk. Elke plek schrijft - stap voor stap – zijn eigen historie en verhaal. Hiervoor zijn de inwoners, ondernemers en organisaties de auteur. Lokale initiatieven worden vanuit de gemeente gestimuleerd en ondersteund. Rond thema's op sociaal (waaronder veiligheid), duurzaamheid, cultureel, fysiek en economisch vlak hebben partijen elkaar gevonden. Op deze wijze blijven de wijken en buurten zich continu verbeteren. Door het samenspel is de onderlinge verbondenheid van bewoners goed.

In 2040 hebben de wijken en buurten zich op organische wijze doorontwikkeld. De oorspronkelijke structuur is als basis herkenbaar. Maar de stad is door ingrepen meer tot leven en in balans gekomen. Lopend door de wijk zie je hoe de omgeving zich heeft aangepast aan nieuwe maatschappelijke behoeften.. Er zijn functies (bij) gekomen in de groene ruimte. Op diverse plaatsen is een wijkeconomie op gang gekomen. Op sommige plekken is het historische erfgoed - met trots - beter zichtbaar gemaakt. Het zijn de parels van de wijk. Voorzieningen, zoals scholen, detailhandel, sportverenigingen en cultuur vormen de dynamo's van het samenleven en ontmoeten in de wijk. De gemeente zorgt voor de basis. De openbare ruimte ziet er aantrekkelijk uit, nodigt uit om erin te verblijven en te ontmoeten en elke buurt is schoon, heel en veilig. De gemeente volgt met de organisaties de "staat van de buurt" op de voet. Op het moment dat zich een concentratie aan problematiek (sociaal, veiligheid, fysiek, zorg) dreigt af te tekenen, pakken we deze met partners aan. Hierdoor blijft de leefbaarheid in de wijken goed.

De diversiteit in de wijken en buurten is op vele wijzen toegenomen. Niet in de laatste plaats door de mensen die er zijn komen en blijven wonen. Gemêleerde gemeenschappen vinden hier hun plek mede omdat de diversiteit aan woonmogelijkheden is verbreed. Goed aansluitend op de levensbehoeften van de wijk- en buurtbewoners zijn er fysiek ingrepen gedaan, zoals kleine en grootschalige transformaties van gebouwen en woningen, gerichte (sloop)-nieuwbouw en het mengen van wonen en werken. Ook zijn planologische kaders verruimd, zodat er ruimte is om bestaande woningen te verbouwen. De bestaande voorraad kan aanpasbaar worden gemaakt aan nieuwe woonwensen. Het is mogelijk - indien gewenst - om in de eigen omgeving een wooncarrière te maken. Deze interventies hebben een positieve uitwerking gehad op de sociaaleconomische positie en de gehechtheid aan de wijk. Hierdoor is een betere balans op wijkniveau ontstaan. In 2040 kleurt de leefbarometer voor alle wijken groen.

Dit maakt de stad in 2040 tot een aantrekkelijk mozaïek van wijken en buurten. Of beter uitgedrukt tot een aantrekkelijke mozaïek van gemeenschappen. Het zijn de historie, de mix van inwoners, de diversiteit aan initiatieven en voorzieningen, die de wijken van elkaar doen verschillen. De Zoetermeerse buurten en wijken zijn in 2040 al met al, ieder op hun eigen manier, een aangename plek om te wonen, te werken en te leven.



4. Ontplooiingskansen voor iedereen

In 2040 heeft iedere Zoetermeerder – ongeacht zijn of haar achtergrond en afkomst – kansen om zich te blijven ontwikkelen en stappen te zetten op de sociaaleconomische ladder. Inwoners van alle leeftijden worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen en aan het werk te blijven. Dit is nodig omdat de maatschappij continu verandert. Het aanbod van werk blijft veranderen door technologische innovaties, robotisering, digitalisering en nieuwe behoeften. Het doorlopend blijven leren en jezelf opleiden helpt iedere werkende om blijvend een positie op de arbeidsmarkt te hebben. Zoetermeerders zijn in staat om mee te bewegen met de dynamiek die de maatschappij in 2040 kenmerkt.

Het onderwijs en bedrijfsleven vormen sterke netwerken in de stad die Zoetermeerders een omgeving bieden om zich blijvend te ontplooien. Deze netwerken zijn gericht op waar de markt en maatschappij behoefte aan hebben. Er is doorlopend een goede match tussen de beroepsbevolking en werkgelegenheid. Voor de Zoetermeerse beroepsbevolking is de kans op werk en de participatiegraad gelijk aan het regionaal gemiddelde.

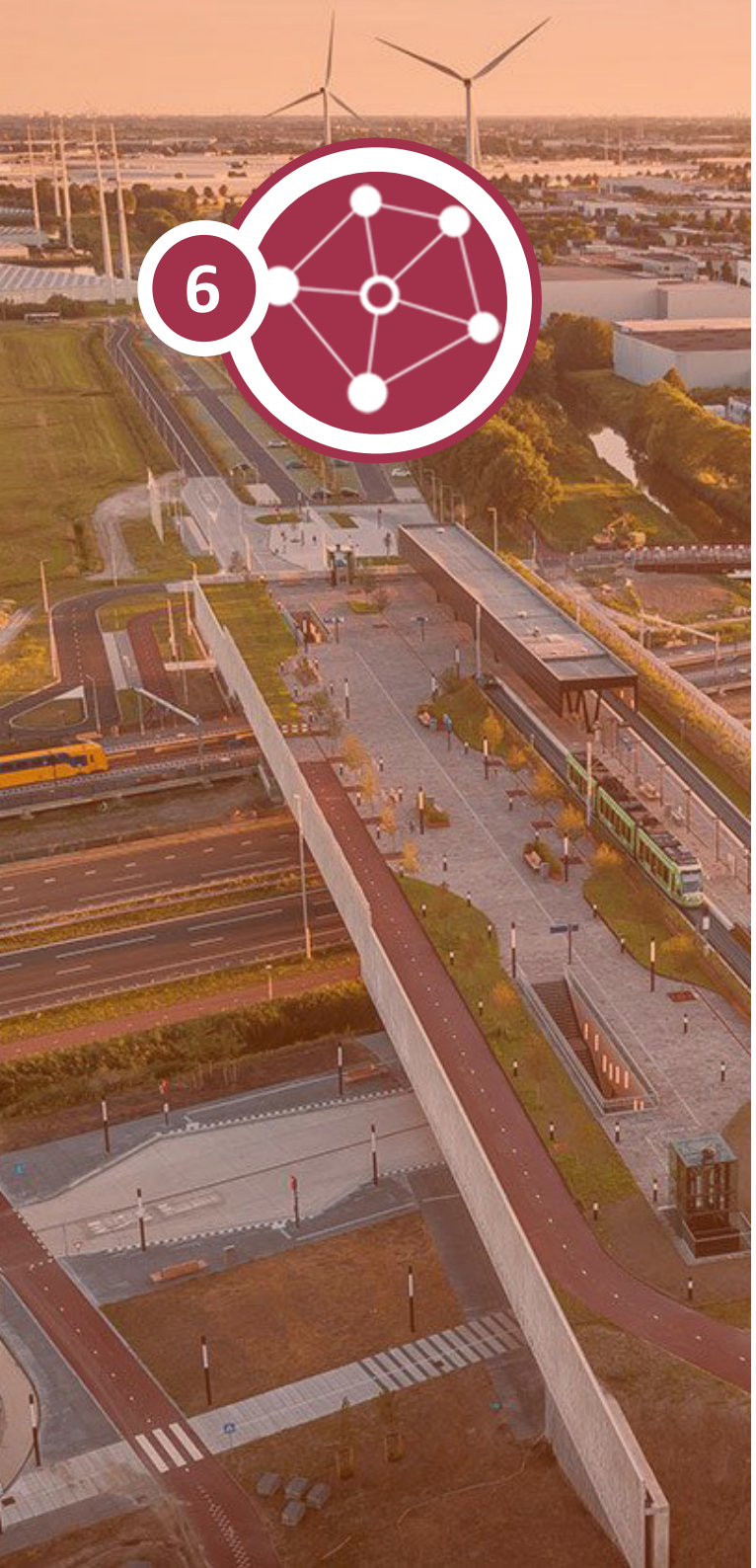
De basis voor leven lang ontwikkelen wordt gelegd bij de jeugd. Ieder Zoetermeers kind heeft gegarandeerd een veilige plek en goede voorzieningen om zich te ontwikkelen en te leren. Die ontwikkeling vindt plaats door onder meer onderwijs, buitenschoolse opvang, sport en cultuur en talentprogramma's. Dit zorgt ervoor dat Zoetermeerders van kinds af aan de mogelijkheid krijgen om hun talenten zo goed mogelijk te kunnen ontwikkelen en in te kunnen zetten. Door een insteek op alle kinderen, niet alleen op de meest kwetsbare, stimuleren zij elkaar en ontmoetingen van hun ouders dwars door de lagen van de samenleving heen. Zo wordt met de nieuwe generatie een stap gezet in een sociaaleconomische positieverbetering van de Zoetermeerse samenleving.



5. Hub van toegepaste innovatie

In 2040 heeft Zoetermeer een onderscheidend profiel in de regio als stad van de toegepaste innovaties. Gelegen tussen de universiteitssteden Rotterdam, Delft, Den Haag en Leiden, die krachtig zijn in theorie en wetenschappelijke ontwikkelingen, is Zoetermeer de plek waar de theorie de weg naar de praktijk vindt. Zoetermeer biedt daartoe zowel qua opleidingen, competenties, regelgeving als locaties de ruimte. Kennisinstellingen, bedrijven en overheden testen in Zoetermeer hun innovaties op sociale en stedelijke opgaven (bijvoorbeeld energietransitie, dataonderzoek, circulaire economie, zorginnovatie, bouwconcepten). Het praktijkgerichte onderzoek in Zoetermeer heeft een regionale alsook (inter)nationale waarde. Dutch Innovation Park is de zichtbare aanjager van Zoetermeer als stad van de toegepaste innovaties. Ondernemen, studeren en wonen zijn in dit campusgebied samengebracht. Naast de campus zijn er meerdere plekken in de stad - zogenaamde innovatiehubs - waar onderwijs, onderzoek, ondernemers en overheid samenwerken.

De hechte regionale samenwerking tussen overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers (Triple Helix) is daarin de motor, net als hun samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners (Helix Plus). Er is een breed spectrum van verschillende soorten praktijkonderwijs (mbo en hbo) en praktijkgericht onderzoek (practoraten en lectoraten). Dit alles heeft een zichzelf versterkend effect op zowel onderwijs als bedrijfsleven. Het motiveert nieuwe partijen om zich in Zoetermeer te vestigen en bestaande partijen om verder door te groeien. Tegelijkertijd zorgt de jaarlijkse stroom aan afgestudeerden voor een constante aanwas van nieuwe ondernemers en startende ondernemingen.



6. Regiostad

In 2040 is Zoetermeer alzijdig met de regio verbonden. Als stad midden in een hoog stedelijke regio heeft Zoetermeer, naast de van oudsher al goede oost-west verbindingen (met steden als Den Haag, Gouda en Utrecht), verbeterde noord-zuid verbindingen. Met Rotterdam en Leiden zijn er light railverbindingen. Op het kruispunt van de noord-zuid en oost-west verbinding heeft zich een TOD-locatie (Transit Oriented Development) inclusief intercitystation Lansingerland-Zoetermeer ontwikkeld.

Tegelijkertijd vormt Zoetermeer een middelpunt in de suburbane regio. Zoetermeer ligt centraal tussen waardevolle regionale groengebieden, zoals de Balij, het Bentwoud, Land van Wijk en Wouden en het gebied rondom de Rotte. In 2040 is het groennetwerk in de stad (inclusief de recreatiegebieden aan de randen van de stad) direct verbonden met deze regionale groengebieden. Hierdoor zijn de waardevolle regionale groengebieden als het ware de stad ‘binnengehaald’. Het geeft Zoetermeerder en bezoekers van de stad het gevoel dat ze letterlijk in de regionale groenlandschappen wonen, werken en recreëren. Ze bieden een keur aan recreatie, sport en ontspanningsmogelijkheden voor de Zoetermeerders, maar ook voor niet-Zoetermeerders. Het groen verbindt Zoetermeer met de regio.

De stad identificeert zich in 2040 met de regio. Zoetermeer profiteert van de regio en de regio profiteert van Zoetermeer. De regio maakt Zoetermeer als woon- en werkstad interessant. Vanuit Zoetermeer zijn vele uiteenlopende banen in de regio bereikbaar, evenals een scala aan grootstedelijke voorzieningen in de omliggende kernen. Deze vormen een ‘plus’ op de kwaliteiten, die Zoetermeer zelf als groene stad biedt. Vice versa biedt Zoetermeer de regio hoogwaardige suburbane woonmilieus, werkgelegenheid, een attractief groen stadscentrum, diverse voorzieningen, innovatiehubs en natuur- en recreatiefaciliteiten. Door deze wederkerigheid en betere verbindingen heeft Zoetermeer in 2040 een aantrekkelijke positie in het daily urban system van de regio.



7. Zoetermeer is koersvast en adaptief

In 2040 is de gemeente Zoetermeer voor de regio en voor de partners in de stad een daadkrachtige, zelfbewuste en vernieuwende partner. Regionaal is Zoetermeer een proactieve actor in de samenwerking. Immers de gemeentegrens is niets meer dan een administratieve grens. Het echte leven trekt zich niets van deze grenzen aan. Voor een aantal aspecten is de regio voor Zoetermeer het schaalniveau om effectief te acteren. Denk aan economie, energie, landschap, natuur, infrastructuur, wonen. Allen onderwerpen, die een grote relevantie hebben voor het Zoetermeer van 2040. Zoetermeer is een van de aanjagers van de regionale samenwerking. Zoetermeer staat bekend om zijn samenwerkingsgerichtheid.

Parallel aan de regionale samenwerking, richt de gemeente zich op de stad. Hierbinnen zijn sterke lokale netwerken van partners. De gemeente weet telkens de stakeholders uit de stad uit te dagen om zich te verbinden en verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de stad. De gemeente heeft daartoe diverse platforms georganiseerd, waar partijen zich op inhoudelijke thema's verenigingen. Door de krachten te bundelen zijn ze effectiever en kunnen ze meer bereiken, dan ieder voor zich. Door middel van een meerjarig stadsmanifest zetten partners en gemeente gezamenlijk de koers uit. In wisselende allianties maken zij afspraken over de wijze waarop in Zoetermeer de ambities worden waargemaakt. De gemeente daagt partijen uit om vanuit hun expertise invulling te geven aan de maatschappelijke opgaven van de stad.

Door de opgebouwde netwerken is Zoetermeer in staat adaptief om te gaan met grote en belangrijke ontwikkelingen zoals de verduurzaming, digitalisering, energietransitie en vergrijzing van de samenleving. Deze ontwikkelingen worden omgezet in kansen. De gemeente stimuleert, faciliteert en verbindt daarin. Zij maakt deze ontwikkelingen onderdeel van de gezamenlijke koers en ambities van de stad. Het toegepast innoveren is in 2040 daarmee onderdeel van het DNA van de stad.

Een belangrijk kenmerk van de gemeente is daarbij het datagedreven werken met beproefde effectieve interventies. De wijze waarop de stad in sociaaleconomisch en fysiek opzicht ontwikkelt, wordt op de voet gevolgd door relevante data te verzamelen en deze slim te combineren met data van partners. Voor de gemeente, maar ook voor de partners geeft dat inzicht in de effectiviteit van de interventies die er in de stad plaatsvinden. Door de betrokkenheid in de wijken en buurten worden de harde data verrijkt en verbonden met de ervaring van de inwoners. Het stelt de gemeente samen met partners in staat om preventief en proactief te handelen. Door digitalisering is contact eenvoudiger en de dienstverlening sneller en gemakkelijker.

Op bestuurlijk vlak ligt in 2040 het zwaartepunt van het gesprek tussen College en Raad op de wijze waarop zij invulling gaan geven aan de verder koers en ambities van Zoetermeer. Deze koers is in gezamenlijkheid met de partners uitgedacht. Het gemeentebestuur heeft zich hieraan - als één van de partners – gecommitteerd. Het gesprek tussen College en Raad gebeurt vanuit een vertrouwensband. Dit blijkt uit de brede meerderheid om het gewenste perspectief voor meerdere raadsperiodes vast te leggen. Het College en de Raad trekken in het gesprek met de regio en de partners van de stad gezamenlijk op. Met respect voor elkaars positie.

Mogelijke indicatoren 2040

Waar staat Zoetermeer in 2040? En hoe werken de mechanismen dan in onze stad? Om daar een beeld bij te krijgen kan gedacht worden aan onderstaande set van indicatoren. Dit is geen definitieve set maar een denkrichting voor mogelijke indicatoren. Zij zijn gebaseerd op het geschetste toekomstbeeld. Daarnaast is een aantal indicatoren gebaseerd op het Basisdocument Zoetermeer 2040. De set indicatoren dient nog nader bepaald en uitgewerkt te worden.

Mechanisme: concurrerende woonaantrekkelijkheid

- De scores voor tevredenheid met woning en woonomgeving liggen minimaal op het regionaal gemiddelde.
- Zoetermeer is voor de indicatoren groen, natuur, milieu, ruimte een koploper in de regio.
- De gemiddelde verkoopprijs van de woningen ligt op het regionaal gemiddelde.
- In 2040 heeft xx% van de woningvoorraad een WOZ-waarde die hoger ligt dan het regionaal gemiddelde. (in 2020 is gemiddelde WOZ waarde € 250.000, zijnde € 30.000 onder het landelijk gemiddelde).

Mechanisme: samenstelling samenleving

- De totale sociaaleconomische score voor Zoetermeer is minimaal gelijk aan de score in 2018.
- Meer diversiteit binnen de Zoetermeerse samenleving:
  - Het aandeel zelfbewuste aanpakkers en kritische vernieuwers is toegenomen van 5% naar xx % (gemiddeld is het aandeel van deze doelgroepen in steden in Nederland zo'n 23%);
  - De in- en uitstroom is gelijkmatig verdeeld over deze doelgroepen.
- Het aandeel sociale huurwoningen in de totale woningvoorraad is afgenomen van 34% naar xx%. (exclusief sociale koop). Ter illustratie: als het aandeel bijvoorbeeld zou afnemen naar 30%, dan zou -uitgaande van bijvoorbeeld 66.000 – 72.000 woningen in 2040 - dit (nog) een absolute toename betekenen van zo'n 800 – 2.500 sociale huurwoningen.

Mechanisme: beroepsbevolking en werkgelegenheid

- De kansen op werk zijn minimaal gelijk aan het regionaal gemiddelde.
- Het gemiddelde opleidingsniveau is minimaal gelijk aan het landelijk gemiddeld.
- De participatiegraad is gelijk aan het regionaal gemiddelde.

Mechanisme: verschillen in de stad

- De leefbarometer kleurt voor alle wijken groen.
- De scores voor sociale cohesie, tevredenheid met leven en gehechtheid aan de woonplaats liggen in 2040 rond het regionaal gemiddelde.
- De jeugdzorg/ jeugdproblematiek is afgenomen en komt overeen met het nationaal gemiddelde.
- Het aandeel koopwoningen in de totale woningvoorraad is toegenomen van 54% naar xx %. Ter illustratie: als het aandeel bijvoorbeeld zou toenemen naar 60% à 65%, dan zou - uitgaande van een woningvoorraad van 66.000 – 72.000 woningen in 2040 - dit een groei betekenen van circa 9.000 – 16.000 woningen in eigen bezit).



De leefbarometer voor alle wijken kleurt groen

Zoetermeer koploper in de regio groen, natuur, milieu, ruimte



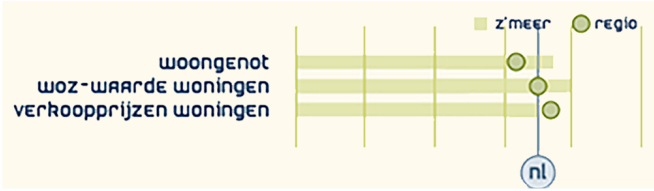
Zoetermeer vervult top positie in regio



Huizenprijzen gelijk aan de regio

Aandeel goedkope woningen in de voorraad is afgenomen

Hogere sociale cohesie, binding met de plek, sociaal/fysiek eigenaarschap is toegenomen



Schuldenproblematiek, en jeugdproblematiek zijn afgenomen





STRATEGIEËN

Strategieën

Hoe gaan we het toekomstbeeld 2040 werkelijkheid laten worden. Wat moeten we daarvoor doen? Dit vergt handelen, het maken van keuzes, het doorbreken van patronen en een lange adem. In dit hoofdstuk staan twee onderscheidende strategieën beschreven.



Beide strategieën leiden naar hetzelfde toekomstbeeld in 2040, maar verschillen in de wijze waarop we de komende vijf jaar de eerste stappen kunnen zetten in de richting van dat toekomstbeeld. Elke strategie betreft een integraal pakket (sociaal, economisch, fysiek). En elke strategie is erop gericht om de neergaande trend af te remmen en te keren.

Naast specifieke acties per strategie is er ook een generiek pakket aan acties (handelingsperspectieven) dat strategie-onafhankelijk is. Acties die sowieso in de eerste vijf jaar opgepakt moeten worden. Dit zijn acties om de noodzakelijke beweging in gang te zetten of kansen die zich voordoen profijtelijk te maken voor Zoetermeer.

Generiek pakket handelingsperspectieven

Naast de onderscheidende handelingsperspectieven per strategie zijn er ook acties die in beide strategieën terugkomen. Deze worden geïntegreerd met de strategieën. Tot dit pakket behoren bijvoorbeeld:

- Ruimte creëren om initiatieven te faciliteren die bijdragen aan het toekomstbeeld Zoetermeer 2040;
- Sturen op ruimtelijke kwaliteit ten behoeve van concurrerende woonaantrekkelijkheid;
- Programma “leven lang ontwikkelen” ten behoeven van match beroepsbevolking en werkgelegenheid;
- Reguleren in- en uitstroom met doel stimuleren diversiteit samenstelling samenleving;
- Faciliteren en stimuleren van energietransitie (duurzaamheidsfonds);
- Regionale samenwerking (o.a. bereikbaarheid, groene netwerken, economie, wonen);
- Adaptief in de aanpak van vraagstukken en opgaven;
- Opzetten van innovatiehubs;
- Inzetten van toegepaste innovatie om gemeentelijke diensten en producten te verbeteren en te vernieuwen;
- Handhaven woonwerk balans (stimuleren wijkeconomie).



Stadsmanifest

Ongeacht de keuze tussen beide strategieën, adviseren we om de komende periode tafels met partners te organiseren. Aan de tafels gaan we in gesprek met partners om te bespreken op welke wijze we de gekozen strategie kunnen uitwerken. Inzet is om de gebundelde inzet van partners en gemeente te laten leiden tot een optimaal maatschappelijke effect: resultaten die bijdragen om de neergaande lijn van Zoetermeer te keren en stappen te zetten op weg naar het wensbeeld voor Zoetermeer 2040. De gezamenlijke inzet van partners en gemeente leggen we vast in een Stadsmanifest.



Vastleggen in stadsmanifest



Strategie 1:
Eerst vermenigvuldigen dan delen

In deze strategie gaan we de komende jaren Zoetermeer op de kaart zetten en nieuwe doelgroepen naar de stad trekken. Dit doen we door in een hoog tempo nieuwe en andersoortige woningen aan de stad toe te voegen. Streven is 700 tot 1000 woningen per jaar. Zoveel mogelijk geconcentreerd in een beperkt aantal gebieden: de vlaggenschepen van het suburbane Zoetermeer 2040. De gedachte hierachter is dat nieuwe inwoners, nieuwe woningen en woonvormen en de nieuwe gebieden een impuls betekenen voor de samenleving, de stad en haar imago. Vanuit deze impulsen gaan we in een volgende fase de bestaande stadsdelen op een hoger niveau brengen. Met andere woorden, in een relatief kort tijdsbestek bouwen van veel nieuwe woningen om vervolgens de bestaande stad aan te pakken.

De woningen die we de komende jaren gaan toevoegen zijn niet meer van hetzelfde. We zetten in op een nieuw woonpalet met eigenaarschap. Dit betekent vooral koopwoningen in alle segmenten. Daarnaast zullen de nieuwe ontwikkelgebieden zich onderscheiden met nieuwe woonvormen en -milieus. Met dit woonpalet gaan we de Zoetermeerse roltrap "breder" en "langer" maken.

Hiermee krijgen we een instroom van doelgroepen, die tot nu toe in mindere mate of niet kozen voor Zoetermeer. Dit zijn bijvoorbeeld kritische vernieuwers, creatievelingen, zelfbewuste aanpakkers en kenniswerkers. Zij voegen extra diversiteit en levendigheid toe aan de Zoetermeerse samenleving. Hiernaast bieden we inwoners van Zoetermeer de mogelijkheid om een volgende stap te maken in hun wooncarrière. Hierdoor kunnen we doelgroepen voor de Zoetermeerse samenleving behouden, die nu onvoldoende een passend aanbod in de stad kan worden geboden. Deze doelgroepen zijn niet langer meer genoodzaakt de stad te verlaten.

Voor deze ontwikkeling leggen we de focus op een beperkt aantal gebieden: de Entree, de Binnenstad en ook ontwikkelingen aan de oostzijde van de stad, het Dutch Innovation Park en het Kwadrant. Deze gebieden worden de maatstaf voor hetgeen we voor ogen hebben met Zoetermeer 2040. In deze gebieden worden de contractuele afspraken over de ontwikkeling nagekomen, maar gaan we ook bijbuigen zover dit mogelijk is om de roltrap te verlengen en te verbreden. Dit zien we terug in de gemêleerde samenleving, de levendigheid, het type woningen, de voorzieningen, de verbondenheid met de wijk en de stad, de menging van wonen en werken, de inrichting van de openbare ruimte et cetera. Het Zoetermeerse idioom van "stad tussen de parken" krijgt een eigen gezicht. Groen en stedelijkheid gaan hand in hand.

Ondanks dat in de eerste jaren de prioriteit voor de investeringen ligt op deze ontwikkelgebieden, houden we de kwaliteit en situatie van de overige stadsdelen nauwlettend in de gaten. Dit doen we via de lijn van data gedreven werken. Hiermee volgen we nauwgezet hoe de wijken, buurten en samenleving zich ontwikkelen. Waar de problematiek zich op een ongewenste wijze gaat ontwikkelen, pakken we deze met partners aan. De wijken zijn schoon, heel en veilig. In de wijken kunnen we plezierig, prettig en veilig wonen en verblijven. De huidige doelgroepen vinden alles wat zij nodig hebben. Iedereen (alle doelgroepen) moet zich thuis blijven voelen in de stad. Immers de mensen maken de stad. Over- en ondervertegenwoordiging van doelgroepen binnen de Zoetermeerse samenleving zal de gemeente binnen haar mogelijkheden reguleren. Dit om de wijken en de stad als geheel in balans te houden. En ervoor te zorgen dat er geen onevenredig beslag wordt gelegd op de sociale voorzieningen (en de kosten die daarmee gemoeid zijn) binnen de stad.

Hiernaast zal ook slim gebruik worden gemaakt van kansen die zich voordoen in wijken. Ook al heeft de gemeente hiervoor weinig beschikbare middelen (immers de focus ligt op de ontwikkelgebieden), zij zal initiatieven van derden waar mogelijk faciliteren en haar inzet (bijvoorbeeld groot onderhoud) koppelen aan deze initiatieven. Dit geldt zowel voor initiatieven en investeringen van partners van de stad (bijvoorbeeld energietransitie) als van inwoners.

Vijf jaar verder ...

Over vijf jaar staan er in Zoetermeer circa 3.500 tot 5.000 nieuwe woningen. Op een aantal plekken zijn bijzondere projecten tot stand gekomen. Projecten die direct bijdragen aan een grotere diversiteit aan inwoners en de samenleving verrijken en tegelijkertijd voorbeeldprojecten zijn voor de gewenste suburbane woonkwaliteit. De gebieden hebben een positieve uitstraling op de omliggende wijken en buurten. In de Binnenstad zelf is de buitenruimte sterk opgewaardeerd en klopt het groene hart van de stad (Centraal Park rondom de Dobbe). Hier is een aansprekende levendigheid. De woningen in de nieuwe gebieden zijn geliefd en zetten Zoetermeer op de kaart. Hoewel het nog te vroeg is om definitieve uitspraken te doen zien we een toestroom van nieuwe doelgroepen naar de stad en dat Zoetermeerders een volgende stap in de wooncarrière in de eigen stad kunnen maken.

Nu deze projecten goed op gang zijn, gaan we ons ook voorbereiden op een nieuwe fase. In deze fase blijven we bouwen aan de (nieuwe) ontwikkelgebieden. Zij zijn de dynamo's om de neergaande lijn te keren. Maar we gaan nu ruimte creëren om bestaande wijken sociaal en fysiek structureel aan te pakken en op een hoger niveau te brengen.



Strategie 2:
Eerst het fundament dan groeien

Bij deze strategie richten we ons de eerste jaren op het versterken van de sociale en fysieke omgeving in de bestaande stadsdelen. Juist de komende jaren, omdat het groter en scherper worden van verschillen in de stad en de samenleving als gevolg van corona op de loer ligt. We investeren in de samenleving, wijkeconomie, nieuwe en andersoortige woningen en omgevingskwaliteit. De achterliggende gedachte is dat door een hoger kwaliteitsniveau van de bestaande stad en een betere sociaaleconomische positie van onze inwoners de basis van onze stad sterker wordt. Hiermee gaan we de achterstand ten opzichte van de regio (bijvoorbeeld 15% achterblijvende woningwaarde en woonaantrekkelijkheid) verkleinen. Door deze sterkere basis wordt de stad als geheel interessanter voor partijen om te investeren in nieuwe ontwikkelgebieden. Tevens leidt een betere basis ook tot het beheersbaar maken van de sociaal-maatschappelijke uitgaven. Oftewel: eerst het fundament van de huidige stad stevig maken en dan verder groeien.

De prioriteit leggen we bij gebieden die het meest kwetsbaar zijn of waar zich problemen clusteren: in eerste instantie delen van Meerzicht, Buytenwegh en Seghwaert. Hiervoor stellen we wijk- en buurtgerichte aanpakken op. Dit is - zoals we van andere steden en de herontwikkeling van Palenstein leren - gericht op sociaal, economie en fysiek.

Iedere wijk krijgt zijn eigen aanpak. De focus ligt op een positieve benadering: uitgaan van de eigenheid van de gebieden en de kracht van de inwoners. Om hier invulling aan te geven werkt de gemeente in de wijk. Ze staat dichtbij de inwoners en vormt samen met partners het netwerk. Burgerparticipatie en (collectieve) initiatieven zijn de dynamo´s van de verandering. De gemeente is een faciliterende regisseur.

Onderdeel van deze wijk- en buurtgerichte aanpak zijn programma´s gericht op de jeugd. We zorgen ervoor dat ieder kind een veilige plek en goede voorzieningen krijgt om zich te ontwikkelen. Deze wijken krijgen buitenschoolse voorzieningen voor alle kinderen. De kinderen van nu zullen later sociaal economisch krachtiger zijn dan hun ouders. In samenwerking met partners zetten we een preventieve aanpak op. Problemen op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, veiligheid etc. gaan we voorkomen. Laagdrempelige sociale, culturele en sportieve activiteiten zorgen voor vanzelfsprekende ontmoetingen. Het faciliteert de onderlinge contacten tussen bewoners in de wijk. Juist nu, omdat het bieden van een helpende hand aan kwetsbare groepen de komende jaren als gevolg van corona extra aandacht vergt.

Via de wijk- en buurtgerichte aanpak zal de wijk niet alleen in sociaal opzicht worden aangepakt. We investeren ook in de fysieke omgeving. Gekoppeld aan groot onderhoud en de energietransitie pakken we de openbare ruimte en gebouwde omgeving aan. Het beheer van de openbare ruimte komt op een hoger niveau: schoon, heel en veilig. Waar mogelijk gaan we de verkeersruimte reduceren om meer ruimte te geven aan groen. De heringerichte openbare ruimte heeft een kwaliteitsniveau dat symbool staat voor de suburbane stad, die we in 2040 willen zijn.

Door (kleinschalige) sloop-nieuwbouw, transformatie, herpositionering, verduurzaming en renovatie ontstaan nieuwe woonvormen en mogelijkheden voor werken in de wijk. Er kan zich een eigen wijkeconomie ontwikkelen. Dit brengt nieuw leven in de wijk. De oorspronkelijke functiescheiding verandert op organische wijze richting functiemenging. We zetten in op een lager aandeel huurwoningen en meer eigen woningbezit (in alle segmenten). We zullen onderzoeken middels welke regelingen we dit kunnen stimuleren. Dit geldt met name voor doelgroepen, waarvoor de afstand tot een koopwoning moeilijk overbrugbaar is. Ook gaan we de planologische kaders verruimen, zodat er meer ruimte is om woningen te verbouwen en voor kleinschalige transformaties. Wijkbewoners zijn niet langer gedwongen om als gevolg van een andere levensfase buiten de wijk naar een geschikte woning uit te wijken. Op deze wijze verbreden en verlengen we de roltrap per wijk. De samenleving in de wijken wordt meer divers, de sociale cohesie en gehechtheid aan de woonplaats nemen toe. Alles is erop gericht dat de straat, de buurt, de wijk het thuis is, blijft en wordt van huidige en toekomstige inwoners.

In de ontwikkelgebieden (onder andere de Entree, Binnenstad, Kwadrant) worden de contractuele afspraken over de ontwikkeling nagekomen. Wel wordt het woningbouwprogramma in relatie gezet tot de bestaande stad. Ook in deze strategie zetten we in op het verlengen en verbreden van de roltrap. Dit betekent sturen op diversiteit in het woningaanbod. Echter in afwijking tot de andere strategie zetten we de komende jaren niet in op maximalisatie van het bouwtempo. Wel richten we er ons de komende jaren op om met deze nieuwe gebieden doorontwikkeling en transformatie van de bestaande wijken beter mogelijk te maken. De nieuwe ontwikkelgebieden bieden immers “schuifruimte” voor de huidige wijken. Hierdoor ontstaat er in de bestaande wijken ruimte voor transformaties, suburbane kwaliteitsimpulsen, toevoegen van nieuwe woonvormen, omzetten van (sociale) huur naar eigendom etc. De nieuwe ontwikkelgebieden versterken de bestaande stad.

Naast de grotere gebiedsontwikkelingen faciliteren we andere (gebieds)ontwikkelingen. Voorwaarde is is dat deze - ongeacht de omvang - ruimte bieden voor ondervertegenwoordigde doelgroepen of een bijdrage leveren aan de suburbane kwaliteit en woonaantrekkelijkheid van de stad.

Vijf jaar verder ...

Over vijf jaar is er een stijgende lijn in woonaantrekkelijkheid van een aantal wijken, zoals Meerzicht, Buytenwegh en Seghwaert waarneembaar. De achterstand ten opzichte van andere wijken en de regio is verminderd. De potentiële tweedeling in de stad hebben we voorkomen. De kwetsbare wijken zijn meer in balans gebracht. Corona heeft minder diepe sporen achtergelaten dan in vergelijkbare gebieden in andere steden. Zoetermeer was er op tijd bij en heeft adequaat anticyclisch geïnvesteerd in haar inwoners, voorzieningen en bestaande wijken. Er zijn zo'n 2.000 nieuwe woningen toegevoegd aan de stad. Deels in de (nieuwe) ontwikkelgebieden en deels in de bestaande wijken.

Doordat de basis nu op niveau is gebracht is de tijd rijp om ook een aantal andere wijken aan te gaan pakken. Maar ook om te bepalen of het investeringsklimaat in de stad een voldoende impuls heeft gekregen zodat het interessant is om ook meer aandacht te richten op nieuwe bouwprogramma's. Deze programma's krijgen een gerichtheid op het verlengen en verbreden van de roltrap. Hiermee kunnen we de Zoetermeerse gemeenschap verrijken en tevens verder vormgeven aan de stad tussen de parken.



DEEL 2



Reflecties

Hoe kijken anderen aan tegen het geschetste toekomstbeeld 2040 en de strategieën? Welke strategie helpt het beste om een omkering van de mechanismen van Zoetermeer 2040 te realiseren? En zouden die ook kunnen rekenen op draagvlak in de stad? Om daar een eerste beeld van te krijgen hebben we externe partijen en partners van de stad gevraagd om een reflectie op het toekomstbeeld en de strategieën. Dit is gedaan vanuit drie invalshoeken: draagvlak, inhoud en financiën.

Voor het draagvlak van het toekomstbeeld en de strategieën zijn diverse reflectiegesprekken gevoerd met partners van de stad. Het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions van de Haagse Hogeschool is gevraagd om vanuit inhoudelijk perspectief te reflecteren op het voorgestelde toekomstbeeld en de strategieën. Cebeon[2] heeft een reflectie opgesteld vanuit financieel perspectief.

Onderstaand zijn de reflecties weergegeven. De reflecties die we van het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions en van Cebeon hebben ontvangen zijn één-op-één in dit hoofdstuk opgenomen. Van de reflectiegesprekken met de partners van de stad zijn samenvattend de hoofdlijnen weergegeven.

[2] Cebeon verricht beleidsgericht onderzoek voor maatschappelijke vraagstukken vanuit een financiële invalshoek. Ze is adviseur van het ministerie van BZK voor de systematiek van het gemeentefonds. Cebeon heeft bij andere gemeenten vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd als nu voor de notitie Zoetermeer 2040 is gedaan.



A. Gesprekken met partners van de stad

Om gevoel te krijgen op het toekomstbeeld 2040 en de voorgestelde strategieën zijn met verschillende partners van de stad reflectiegesprekken gevoerd. Het gaat daarbij om: Buurtwerk, JGZ, Politie, Unicoz/ scholen, Schoolmaatschappelijk werk/ jeugdformaat, CKC, Kwadraad/ Maatschappelijk Werk. KWS/ Kern kinderopvang, MRDH, IQ, Human Capital Agenda, RVOZ, Floravontuur, OZB, Stichting Schatbewakers, Historisch Genootschap Oud Soetermeer, Architectuurpunt Zoetermeer, Woningbouwcorporaties en Staatsbosbeheer.

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van onder meer de volgende vragen:

- **Herkent u zich in het geschetste beeld van neergaande trends en de mechanismen van Zoetermeer?**
- **Wat vindt u van het geschetste toekomstbeeld voor de stad?**
- **Welk strategie vindt u een betere richting voor de stad?**
- **Wat zijn overige aandachtspunten?**

Op basis van de gesprekken ontstaat onderstaand beeld op hoofdlijnen:

Mechanismen en toekomstbeeld worden herkend
De negatieve ontwikkelingstrend van Zoetermeer wordt herkend en de urgentie om die te keren wordt door de partners gevoeld. Actie is nodig om de eenvormigheid van de stad aan te pakken en een goede balans in bevolkingsgroepen en leefstijlen te krijgen.
De partners kunnen zich goed vinden in de zeven lijnen van het geschetste toekomstbeeld voor Zoetermeer 2040. Per lijn vatten we de reflecties samen:

1. Zoetermeer is mijn thuis
Deze lijn wordt door de partners breed onderschreven. De eenvormigheid van de stad qua bebouwing en bevolking valt nu op. Voor een gezonde stad, goed onderwijs en goede voorzieningen wordt het noodzakelijk geacht om toe te werken naar een evenwichtige balans in bevolkingsgroepen en leefstijlen. De uitdaging is om ruimte en perspectief te bieden voor een breed palet aan verschillende bevolkingsgroepen. Als aandachtspunt wordt de (snel) toenemende vergrijzing in de stad genoemd. Het is belangrijk om daar als stad adequaat op in te spelen.

2. Stad tussen de parken
Het groene karakter als dé asset en identiteit van de stad wordt door de gesprekspartners herkend. De kansen die groen biedt kunnen beter benut worden, ook in het beeld van de stad naar buiten toe. Het is belangrijk om het groen meer zichtbaar te maken, met een hogere belevings- en gebruikswaarde. Dit kan de aantrekkingskracht en concurrerende woonaantrekkelijk van de stad vergroten. De Zoetermeerse suburbane stedelijkheid wordt omarmd en gezien als een grote meerwaarde voor de stad, waarmee zij zich ook kan onderscheiden in de regio.

3. Mozaïek van wijken en buurten
Het beeld dat elke wijk in 2040 kleur en invulling geeft aan z'n eigenheid vindt (h)erkenning. Het belang van sterke en diverse wijken en een wijkgerichte aanpak wordt onderstreept. Dit faciliteert ontmoeting, ontplooiing en verbetert het welzijn in de wijk. Veiligheid in de wijken en buurt wordt als belangrijk aandachtspunt genoemd. Het toevoegen van nieuwbouw in de wijken om nieuwe doelgroepen aan te trekken of om in de eigen omgeving een wooncarrière te maken wordt als belangrijke interventie gezien. Wel is het belangrijk om dit op een evenwichtige manier te doen om te zorgen voor een goede samenhang tussen bestaande en nieuwe bewoners binnen een buurt.

4. Ontplooiingskansen voor iedereen
Dit perspectief vindt veel weerklank. In het bijzonder een krachtige aanvulling en aansporing op de inzet op de jeugd van Zoetermeer: investeer in de jeugd van de stad. Door preventie: investeer in kansengelijkheid. Dit vraagt erom dat kinderen, ongeacht de financiële situatie thuis of anderszins problematische situatie thuis, mee kunnen doen. Investeren in veiligheid, vrijetijdsbesteding en beweging is daarbij cruciaal. Zorg dat een kind zich goed kan ontwikkelen en problemen worden voorkomen.

5. Hub van toegepaste innovatie
Deze lijn wordt gedeeld en nu al gezien in de regio. De regionale samenwerking en specialisatie is onoverkomelijk en moet worden doorgezet. Naast innovatie op het technisch terrein worden kansen gezien op het gebied van sociale innovatie.

6. Regiostad
Het beeld van Zoetermeer als regiostad wordt herkend en verwelkomd. Zoetermeer heeft de regio nodig en heeft de regio veel te bieden. Om daar te komen moet Zoetermeer zich meer gaan verhouden tot de regio. De gesprekspartners verwachten namelijk dat veel ambities uit Zoetermeer 2040 alleen bereikt kunnen worden via regionale samenwerking.

7. Koersvast en adaptief
De lijn van de notitie laat een heldere koers voor de toekomst zien, hetgeen gewaardeerd wordt. Zoetermeer durft weliswaar te proberen en experimenteren, maar de koersvastheid wordt veelal gemist. Het is belangrijk dat een brede maatschappelijk afspiegeling betrokken blijft bij de stad (meer dan alleen de usual suspects).

Voorkeur voor een strategie die start bij inzet op de bestaande stad

Over het algemeen geven de gesprekspartners de voorkeur aan strategie 2: eerst investeren in de bestaande stad en bevolking, zodat de basis op orde is. Nieuwbouw dient vooral ingezet te worden om de bestaande stad te versterken. De focus moet liggen op de verbetering van wijken en buurten en investeringen in de samenleving. Wat al aanwezig is in de bestaande stad, moet blijvend de volle aandacht krijgen.

Er worden vraagtekens gezet bij de haalbaarheid van strategie 1: zowel bij de financiële haalbaarheid als de sturing op tempo (“hoe krijgen we dat nu wel voor elkaar in vergelijking met afgelopen jaren?”). Bovendien verwachten de gesprekspartners dat voor deze nieuw aan te trekken doelgroepen vooral in dezelfde vijver gevist wordt als andere omliggende steden. Er wordt bij strategie 1 wel een snellere impact op Zoetermeer verwacht vanwege een grotere aanwas van woningen in de eerste jaren. Hierdoor kunnen op korte termijn mogelijk meer nieuwe doelgroepen worden aangetrokken en bestaande inwoners doorstromen binnen de stad.

Aandachtspunten:

- *Identiteit van Zoetermeer*
  In verschillende gesprekken kwam het gemis aan een herkenbare identiteit van de stad aan bod: Waar ben je van als stad? Wat karakteriseert Zoetermeerd? En wat verbindt de Zoetermeerder?
- *Grote transities*
  Er komen diverse transities op de stad af, onder meer op het gebied van energie en klimaat. Maar ook de vergrijzing zal impact hebben. De uitdaging is om hier adequaat op te reageren en flexibel in te blijven, omdat deze transities voortdurend bijstellingen vergen.
- *Integrale aanpak*
  Ontwikkeling draait niet alleen om school, wonen draait niet alleen om huizen, sport draait niet alleen om bewegen, veiligheid draait niet alleen om veiligheid, etc. De partners in de stad delen de wens om breed te kijken, integraal te werken.
- *Financiële en/of juridische ontschotting*
  Een uitdaging die veel partners in het sociaal domein zien, is de inzet op financiële en/of juridische ontschotting. Het systeem zorgt nu voor beperkingen. Organisaties zijn gebonden aan hun juridische en financiële taken. Dit werkt belemmerend ten aanzien van het streven naar een sluitende keten en het ondersteunen van mensen. Is het mogelijk om achter de schermen (‘in de backoffice’) verbeteringen aan te brengen, zodat we vanuit de inhoud bezien effectief problemen kunnen voorkomen en oplossen?

Samenwerken aan de toekomst

De partners van de stad tonen een grote betrokkenheid bij Zoetermeer en de mensen in Zoetermeer. Zij beschikken vanuit hun expertise over waardevolle inzichten. De urgentie om iets te doen wordt gedeeld. Er is een grote drive om samen de problematiek van Zoetermeer aan te pakken. Bij de partners van onze stad is een grote bereidheid om samen aan de toekomst van Zoetermeer te werken. Zij vormen een voedingsbodem om de krachten te bundelen en aan de slag te gaan met Zoetermeer 2040.



B. Reflectie van het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions – De Haagse Hogeschool

Op verzoek van de gemeente Zoetermeer hebben wij binnen het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions gereflecteerd op de notitie Zoetermeer 2040. We hebben dit gedaan in de vorm van een intern seminar waarin een groep senior onderzoekers, lectoren en andere medewerkers van het centrum met zeer diverse achtergronden het stuk bespraken[3] . De focus van het seminar was in hoeverre de voorgestelde strategieën bijdragen aan de realisatie van de visie die Zoetermeer voor 2040 heeft geformuleerd.

Dit korte verslag is de weerslag van dat seminar. We vatten onze reflecties in vijf overwegingen samen:

[3] Rachel Barrett, Rob Gilsing, Robert Duiveman, Suzanne van Meerten, Catharina Ruiter, Katja Rusinovic, Vincent Smit (schriftelijke input), Henno Theisens, Wilfred Uunk.

1. Complexe, onvoorspelbare vraagstukken vragen om kleine stappen en een goed georganiseerde leeromgeving

De uitdagingen waar Zoetermeer voor staat zijn complex. Het ombuigen van de huidige trends in de richting van waar Zoetermeer in 2040 wil staan vraagt de inzet van veel verschillende actoren en is afhankelijk van een groot aantal factoren. In zo'n situatie is een blauwdruk voor de komende twintig, of zelfs vijf jaar moeilijk om te maken en zelfs contraproductief. Ongeacht de strategie die wordt gekozen, zal het belangrijk zijn om grote strategieën op te delen in kleinere stappen en een leeromgeving te creëren waarin steeds kort-cyclisch geleerd en bijgestuurd kan worden op basis van succes en falen.

2. Als onderzoekers verwachten wij op korte termijn voor de bestaande wijken het meeste effect van strategie twee

Dat gezegd hebbende verwachten wij zeker op korte termijn meer van strategie twee als het gaat om de huidige bewoners van Zoetermeer. Op de lange termijn kan op grote schaal bijbouwen en het 'langer en breder maken van de roltrap' veel betekenen voor alle inwoners van Zoetermeer. Maar een feit is dat er nu wijken zijn die dreigen weg te glijden en waar de langere termijn te laat voor is. Daarbij komt dat de huidige toestand van die wijken ook een negatief effect heeft op de aantrekkelijkheid van de potentiële nieuwbouw in Zoetermeer.

Strategie twee betekent overigens niet dat er geen nieuwbouw nodig is, maar er moet worden doordacht welke nieuwbouw bijdraagt aan de verbetering van de situatie van bestaande wijken. Welke nieuwbouw kan bewoners een gevoel van trots op de eigen wijk geven? Wat daarbij belangrijk is om burgers mee te nemen in het proces van nieuwbouw en om niet orthodox te zijn in het soort nieuwbouw. Eenvoudig duurdere woningen bouwen in armere buurten kan gemakkelijk tot ressentiment leiden. Samen met bewoners nadenken over wat de wijk nodig heeft en voor een divers publiek bouwen (inclusief zaken als "tiny houses") is belangrijk. Daarbij is het belangrijk om ook de verbondenheid van Zoetermeer met de regio mee te nemen: gaat Zoetermeer concurreren om midden- en hogere inkomensgroepen met buurgemeenten of wordt er ook naar complementariteit gezocht?

Strategie twee betekent niet dat bestaande sociale problematiek uitsluitend in termen van hulpverlening moet worden benaderd. Hulpverlening is belangrijk, met name als het daardoor lukt om vroegtijdig te signaleren en proactief te ondersteunen, maar het creëren van kansen voor de huidige bewoners is minsten zo belangrijk. Nieuwe bedrijvigheid, nieuwe vormen van burgerparticipatie zijn daarin belangrijk. Wat nog beter kan worden doordacht in strategie twee zijn de grote implicaties van duurzaamheid (energie, klimaat, groen, water), veranderingen in de economie (andere verdienmodellen) en de nieuwe zoektocht naar collectiviteiten (wonen, openbare ruimte).

3. Maar strategie twee vraagt veel van het gemeentelijk apparaat dat op dit moment nog sterk is gericht op nieuwbouw

Strategie twee vraagt veel van de gemeente. Om de sociale en economische uitdagingen van bestaande wijken aan te pakken zal de gemeente in nieuwe verhoudingen moeten samenwerken met bedrijven, organisaties uit het maatschappelijk middenveld (woningbouwcoöperaties, scholen, zorgverleners, etc.) en burgers. Zulke intensieve samenwerking in wijken is fundamenteel anders dan het organiseren van nieuwbouw. Welke competenties heeft het ambtelijk apparaat nodig om dit te realiseren? Is de organisatie van de gemeente ingericht om op een meer horizontale en integrale manier samen te werken met zeer diverse partners? Het is belangrijk dat de gemeente zich afvraagt of het de investeringen die dit vraagt in het ambtelijk apparaat kan en wil opbrengen. Zonder die investeringen zal strategie twee niet slagen. Dit is daarom een vraag om te beantwoorden voorafgaand aan de keuze van een strategie, niet erna.

4. Voor de implementatie ligt het voor de hand om veel energie te steken in een beperkt aantal projecten met grote zichtbaarheid en potentiële impact en daarvan te leren

Door de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de

problematiek en de slagen die het ambtelijk apparaat zal moeten maken, denken wij dat een strategie die werkt met "nichemanagement" veelbelovend is. Zoetermeer zou op de korte termijn veel energie moeten steken in een select aantal projecten in een beperkt aantal wijken. Projecten waarvan verwacht mag worden dat die bijdragen aan de visie voor Zoetermeer in 2040, die zichtbaar zijn, waar nieuwbouw en sociale ontwikkeling samenkomen en waarin wordt samengewerkt met bedrijven, publieke organisaties en burgers. De leereffecten en de energie van succesvolle projecten kunnen vervolgens op andere plekken worden gebruikt voor nieuwe projecten.

5. Succes binnen vijf jaar is mogelijk, maar vraagt focus, doorzetten en leren; het is een proces van de lange adem.

Strategie twee is niet de gemakkelijkste weg om te kiezen. Omvangrijke nieuwbouw – ongeacht de effecten op de sociaaleconomische samenwerking van bestaande wijken – is planbaar en ook altijd zichtbaar. Het verbeteren van bestaande wijken is taaier. De voorgestelde niche-managementstrategie – waar veel energie in een beperkt aantal projecten wordt gestoken – is hier voor een deel een antwoord op: het creëert zichtbare resultaten voor de kortere termijn. Maar de verbetering van wijken zal een zaak van de langere adem zijn. Deze strategie vraagt van veel verschillende partners de wil om het (zoals we in het onderwijs zeggen) "samen, elke dag, een beetje beter te doen". De gemeente heeft daarbij een belangrijke rol om de continuïteit te bewaken, de voortgang in de gaten te houden en alle partners, inclusief de burgers, gemotiveerd te houden.



C. Reflectie van Cebeon

Vraagstelling
Zoetermeer wil de verwachte achteruitgang van de stad ombuigen en de komende jaren zo'n 10.000 tot 16.000 woningen laten bouwen. Zoals beschreven in de Notitie Zoetermeer 2040 worden daarbij de volgende strategieën onderscheiden:

- *strategie 1: eerst investeren in nieuwbouw om vervolgens een kwaliteitsimpuls aan de bestaande stad te geven.*
- *strategie 2: eerst een kwaliteitsimpuls aan de bestaande stad geven om daarmee kostenbesparingen in met name het sociaal domein te realiseren en het investeringsklimaat te verbeteren en tevens te investeren in nieuwbouw.*

Cebeon is gevraagd om vanuit financieel perspectief te reflecteren op deze strategieën. In deze reflectie gaan we kort in op beide strategieën en de veronderstellingen die hierbij worden gehanteerd. We sluiten deze reflectie af met een aantal concrete adviezen.

Kostenoriëntatie als uitgangspunt gemeentefonds
Jaarlijks ontvangt Zoetermeer van het Rijk ruim 180 miljoen euro aan algemene middelen via het gemeentefonds. Dit betreft vrij besteedbare middelen die zijn bedoeld voor de structurele exploitatielasten op alle gemeentelijke taken. De verdeling van het gemeentefonds is gebaseerd op het principe van kostenoriëntatie. Dit betekent dat de uitkering is afgestemd op de structurele kosten die gemeenten moeten maken om hun taken uit te kunnen voeren, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke kostenbepalende omstandigheden (zoals de fysieke of sociale structuur) van elke gemeente. Daarbij wordt uitgegaan van een gemiddeld voorzieningenniveau en een gemiddelde efficiëntie van de uitvoering.

Daarnaast wordt rekening gehouden met een eigen bijdrage gerelateerd aan de inkomstencapaciteit van gemeenten uit OZB en overige eigen middelen (o.a. deelnemingen, grondexploitaties). Naarmate deze eigen inkomstencapaciteit groter is, is de uitkering in het gemeentefonds lager.

Mogelijkheden voor financiële marges
Het gemeentefonds biedt mogelijkheden om financiële marges te creëren, door het beter te doen dan 'gemiddeld'. Dit vraagt om scherpe (bestuurlijke) keuzes ten aanzien van het voorzieningenniveau (omvang, kwaliteit) en de uitvoeringspraktijk (efficiëntie werkwijze, organisatie). Groei kan extra mogelijkheden bieden voor financiële marges, afhankelijk van de aard, ligging en omvang van de nieuwbouwlocaties. Zo kan bij stedelijke verdichting soms beter gebruik worden gemaakt van reeds bestaande voorzieningen of kan bij de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties gericht worden gestuurd op beperking van de toekomstige exploitatielasten (o.a. inrichting wijken, doelmatig onderhoud).

Daarnaast kunnen financiële marges worden gecreëerd door het verhogen van de lokale lasten, waarbij de hoogte van de heffingen wel begrensd zijn (maximaal 100% kostendekking). Bij een toename van de WOZ-waarde door groei moet worden bedacht dat de extra inkomstencapaciteit die dit oplevert, leidt tot een lagere uitkering in het gemeentefonds.

Reflectie op strategie 1
De financiële dekking voor strategie 1 is in belangrijke mate gebaseerd op de veronderstelling van Zoetermeer dat van de extra gemeentefondsuitkering als gevolg van groei minimaal 50% nodig is voor de extra structurele exploitatielasten die de groei met zich meebrengt. Het restant wordt in strategie 1 ingezet voor investeringen in de stad.

In principe zijn alle extra middelen in het gemeentefonds nodig om de structurele extra exploitatielasten van de grotere stad te dekken. Voor zover hier financiële marges zijn te realiseren, laten eerdere onderzoeken van Cebeon in andere gemeenten zien dat het om beduidend lagere percentages gaat. Bovendien vraagt het om scherpe keuzes vanaf het begin van de ontwikkeling van groeilocaties om dergelijke marges te realiseren.

Tot slot merken we op dat groei ook risico's met zich brengt, zowel bij de projectontwikkeling als bij de feitelijke ontwikkeling van de nieuwe wijken. Dit komt bovenop de risico's die een (verdere) achteruitgang van de bestaande stad met zich meebrengt.

Reflectie op strategie 2
De financiële positie van Zoetermeer is gebaat bij het ombuigen van de achteruitgang in de bestaande stand. Daarnaast bemoeilijkt de (verdere) achteruitgang in de bestaande stad ook een profijtelijke groei in de nieuwbouwwijken. Zoetermeer blijft één gemeente, waarbij het verstandig is de nieuwbouw af te stemmen op de rest van de stad. Dit vraagt om een duidelijke visie op de relatie tussen de nieuwe wijken en de bestaande stad, waarbij de nieuwe wijken meer zijn dan een verdienmodel.

Succesvol ombuigen van de achteruitgang en het creëren van financiële ruimte begint met helder inzicht in de huidige situatie en de (financiële) effecten van gestapelde keuzes uit het verleden. Dit inzicht kan worden verkregen door het spiegelen van de huidige lasten en baten van Zoetermeer aan de middelen die via het gemeentefonds beschikbaar komen, eventueel aangevuld met gerichte vergelijking met een aantal geschikte referentiegemeenten. Daarbij kan gezocht worden naar goed vergelijkbare gemeenten die

recent vergelijkbare opgaven als die van Zoetermeer op een succesvolle manier hebben aangepakt. De inzichten die dit oplevert bieden stevig houvast voor (bestuurlijke) keuzes. Niet alles kan en complexe ontwikkelingen zijn gediend met een duidelijke focus.

We hebben goede ervaringen met een stapsgewijs proces waarbij vanuit een globale gemeentebrede analyse – in samenspraak met Zoetermeer – gericht wordt ingezoomd op taakgebieden met kansrijke mogelijkheden voor optimalisering (meer presteren met dezelfde middelen of hetzelfde presteren met minder middelen). Daarbij kunnen goede voorbeelden uit andere gemeenten toepasbaar worden gemaakt voor Zoetermeer. Ook voor een succesvolle realisatie van de groeiopgave is inzicht in de huidige situatie belangrijk. Daarmee kan worden voorkomen dat onwenselijke situaties in de huidige situatie worden doorgetrokken naar de toekomstige nieuwbouwlocaties. Tot slot bieden deze inzichten aanknopingspunten voor onderbouwde indicaties van de financiële marges die gerealiseerd kunnen worden bij groei en de keuzes die hiervoor gemaakt moeten worden.

Advies van Cebeon

Strategie 1 zal leiden tot extra inkomsten uit het gemeentefonds die nodig zijn om de structurele exploitatielasten van de gemeente te dekken, maar brengt extra risico's met zich mee die zijn gerelateerd aan de gebiedsontwikkeling en verdere achteruitgang van de stad.

Strategie 2 biedt meer perspectief op het succesvol ombuigen van de huidige negatieve ontwikkeling en een goede uitgangspositie voor groei. De opgaven waar Zoetermeer voor staat, vragen om scherpe (bestuurlijke) keuzes. Houvast voor deze keuzes kan worden gevonden in het spiegelen van Zoetermeer aan het gemeentefonds en de situatie in referentiegemeenten. Met de inzichten die dit oplevert kan financiële ruimte worden gecreëerd voor het versterken van de bestaande stad en kan een goede basis worden gelegd voor toekomstige groei en de financiële effecten die hiermee gemoeid zijn.



DEEL 3

Expertadvies organisatie aan gemeentebestuur

Bestuurlijk wordt de urgentie en ambitie gedeeld om de neergaande lijn van Zoetermeer te beïnvloeden in de richting van een positieve tendens. Op basis daarvan heeft de ambtelijke organisatie breed onderzoek uitgevoerd. Dit omvat onder andere het Basisdocument Zoetermeer 2040, de impactanalyse Corona en deskresearch naar de strategieën van andere gemeenten. Op deze onderzoeken zijn - in combinatie met interne expertise - het Toekomstbeeld Zoetermeer 2040 en de beide strategieën om het toekomstbeeld te realiseren gebaseerd. Vervolgens zijn zowel het toekomstbeeld als de strategieën voorgelegd aan de partners van de stad (reflectie op potentieel draagvlak), Haagse Hogeschool (reflectie vanuit inhoudelijk perspectief) en Cebeon (reflectie vanuit financieel perspectief).

Op basis van deze inzichten heeft de ambtelijke organisatie een expertadvies opgesteld. Zoals de naam aangeeft vindt een expertadvies haar grondslag in empirie, onderzoek, data en argumenten. Dit staat in principe los van (persoonlijke) voorkeuren en meningen. Dit is aan het politiek bestuurlijke domein. In dialoog tussen Raad en College kunnen middels overheersende voorkeuren en meningen, wegingen en nuanceringen worden aangebracht. Hiermee evolueert het expertadvies tot een gedragen politiek bestuurlijke koers.

1. Neem het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 als uitgangspunt voor gemeentelijk handelen

Er is een breed gedeelde ambitie om de neergaande lijn om te buigen. Het is nu nog mogelijk. Het vergt aanpassingen van gemeentelijk beleid en handelen. De Schaalsprong heeft de afgelopen jaren een begin gemaakt. We beschikken nu over scherpere inzichten om met meer precisie handelingsperspectieven in te zetten om de neergaande lijn effectief aan te pakken. Niet ingrijpen op het huidige gemeentelijk repertoire betekent een keuze voor continuering van de neergaande lijn en een disbalans die niet houdbaar is.

De zeven lijnen van het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 bieden koers en houvast om acties op te richten. Tegelijkertijd biedt het ruimte voor (politiek) debat en koppelkansen voor belangen van partners van de stad.

2. Kies! met expertadvies strategie 2

Kiezen is het belangrijkste wat het gemeentebestuur nu moet doen. Of voor strategie 1 of strategie 2 wordt gekozen is minder belangrijk dan het maken van een breed gedragen keuze door het gemeentebestuur. Uitstel van de keuze leidt tot onduidelijkheid voor partners en organisatie. Hiermee gaat kostbare tijd verloren. Strategie 2 “eerst het fundament dan groeien” heeft vanuit het expertperspectief meer voordelen dan strategie 1 “eerst vermenigvuldigen dan delen”. Het belangrijkste voordeel van strategie 1 is dat deze meer bij de oorspronkelijke aanpak van een new town past en beter aansluit bij de cultuur van Zoetermeer. Daarnaast helpt een maximale inzet op bouw (gericht op gewenste kwaliteiten en diversiteit) om de inkomsten vanuit het gemeentefonds beter op niveau te houden. De inhoudelijke voordelen van strategie 2 zijn onder andere:

- Betere mogelijkheden om te voorkomen dat de buurten en wijken de komende jaren verder achteruitgaan mede met oog op de impact van de Coronacrisis op kwetsbare groepen in de samenleving;
- De kleinschalige aanpak biedt betere sturingsmogelijkheden;
- Potentieel meer kansen op partnerschap van organisaties en betrokkenheid inwoners;
- De meervoudige problematiek in de buurten en wijken wordt in samenhang aangepakt;
- Biedt kansen om gericht te werken aan de sociale cohesie in de buurten en wijken;
- De nieuwbouw is direct profijtelijk voor de diversiteit en kwaliteit van de bestaande stad.

3. Stel een stadsmanifest op en sluit allianties

Het realiseren van het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 vergt een lange adem en gezamenlijke inzet met partners. De gemeente is niet in staat om het toekomstbeeld op eigen kracht te realiseren. Dit is alleen mogelijk met een breed bestuurlijk draagvlak en een langdurig commitment van de stadspartners. Zowel de gemeenteraad als de partners van de stad hebben de hand uitgestoken om met elkaar de koers uit te zetten. Een eerste beweging is in gang gezet met het stadsbouwakkoord. Maak dit tot voorbeeld van een breder stadsmanifest. Borg hiermee dat partners en gemeente over een langere periode samenwerken en investeren in de toekomst van Zoetermeer. Zet vervolgens rond specifieke opgaven op maat horizontale allianties met partijen op, die een verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak.

4. Toets de huidige praktijk aan strategie 2

De afgelopen jaren zijn programma’s opgezet. Hiervoor zijn contractuele afspraken vastgelegd, die moeten worden nageleefd. Maak gebruik van de beweging, die deze programma’s hebben gecreëerd om de bocht in te zetten richting Zoetermeer 2040. Geef deze programma’s (o.a. Binnenstad, Entreegebied, Dutch Innovation Park, woningbouw) de opdracht om in overleg met partners maximaal bij te buigen conform het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 en strategie 2. Ga handelen vanuit integraliteit, diversiteit, impuls voor samenleving en bestaande wijken, aantrekken nieuwe - ondervertegenwoordigde - doelgroepen en kwaliteit. Investeer om de programma’s in de nieuwe lijn verder te brengen en doe dit met een kort cyclische aanpak.

5. Lobby voor Zoetermeer 2040 en daag partijen uit te investeren in de stad

Zoetermeer heeft beperkte middelen voor Zoetermeer 2040. De exploitatie biedt geen ruimte. Jaarlijks moet de gemeente bezuinigingen. De investeringsmiddelen zijn beperkt. De verwachting is dat de schaarste aan middelen als gevolg van de Coronacrisis zal toenemen. Terwijl de opgave voor Zoetermeer indringend is. De middelen zijn beperkt om de vraagstukken aan te pakken. Zet hiervoor een lobby op. Onderzoek de mogelijkheden bij partijen om gezamenlijk de opgaven in de stad op te pakken. Breng dit ook onder de aandacht van provincie en rijk. De problematiek heeft - overeenkomstig een aantal andere steden - zijn oorsprong in het fenomeen van new town: een opgave van bovenlokaal niveau. Een oorsprong waar provincie en Rijk aan hebben bijgedragen.

6. Begin vandaag!

Strategie 2 vergt een nieuw repertoire. Het vraagt een verschuiving van gemeentelijke inzet en vereist richting geven aan organisatie en middelen. Het betekent loslaten, bijbuigen en opstarten van acties. Hoe scherper er wordt gekozen, hoe eerder de kering van de mechanismen aan de orde is. Zet een actieprogramma op voor bestuur en organisatie ten behoeve van het operationaliseren van strategie 2. Dit programma moet in deze bestuursperiode worden uitgevoerd. Onderwerpen zijn onder andere:

- Zorg voor aanpassing van sturing, organisatie van de gemeente (van bouwen naar samen doorontwikkelen) en een leeromgeving voor bestuur en organisatie;
- Zet een stedelijke programmering op. Creëer hiervoor maximale ruimte in begroting en organisatie door beleidsactiviteiten en projecten die niet bijdragen aan het toekomstbeeld conform strategie 2 te stoppen;
- Selecteer beperkt aantal voorbeeldprojecten in bestaande stad en ontwikkel een kort cyclische aanpak.

De omschakeling naar strategie 2 vraagt het volledige commitment van bestuur en organisatie. Het is een indringend moment voor de toekomst van Zoetermeer. Vergelijkbaar met het historische besluit om van Zoetermeer een groeikern te maken. Leg in deze bestuursperiode de basis opdat in de volgende perioden wordt geoogst. Begin vandaag!

Notitie Zoetermeer 2040 - *in één oogopslag*

MECHANISMEN ZOETERMEER 2040

BASISDOCUMENT ZOETERMEER 2040

- Concurrerende woonaantrekkelijkheid
- Samenstelling samenleving
- Mismatch beroepsbevolking
- Verschillen in de stad
- Adaptief vermogen

Zoetermeer blijft in woonaantrekkelijkheid achter en de sociaal-economische positie daalt

IMPACTANALYSE CORONA

Economische crisis wordt hard en diep,
Kwetsbaren worden zwakker, nieuwe groepen kwetsbaren ontstaan, tweedeling verscherpt
Onzekerheid over woningmarkt

Economische sterke sectoren in Zoetermeer houden stand
Herwaardering leefomgeving: waardering ruimte, nabijheid van natuur en groene omgeving

Sterke punten Zoetermeer belangrijker: rust, ruimte, natuur, suburbaniteit

NUL-SCENARIO

0 -

Alleen bouwen keert de neergaande lijn niet.
- Geen substantieel verschil tussen effect 735 en 10.000 woningen;
- Participatiegraad, opleidingsindex, werkeloosheidspercentage, gemiddeld besteedbaar inkomen, werkgelegenheid blijven achter;
- Sociaal-economisch daling naar onderste 10 a 20% in ranglijst gemeenten

Vooral bestaande voorraad (56.000 woningen) en de samenstelling van de samenleving wegen zwaar door in de continuering van de mechanismen.

Niks doen is geen optie:
Als je doet wat je deed,
krijg je wat je kreeg

TWEE STRATEGIEËN

Beide strategieën leiden naar hetzelfde toekomstbeeld in 2040, maar verschillen in de wijze waarop we de komende vijf jaar de eerste stappen zetten

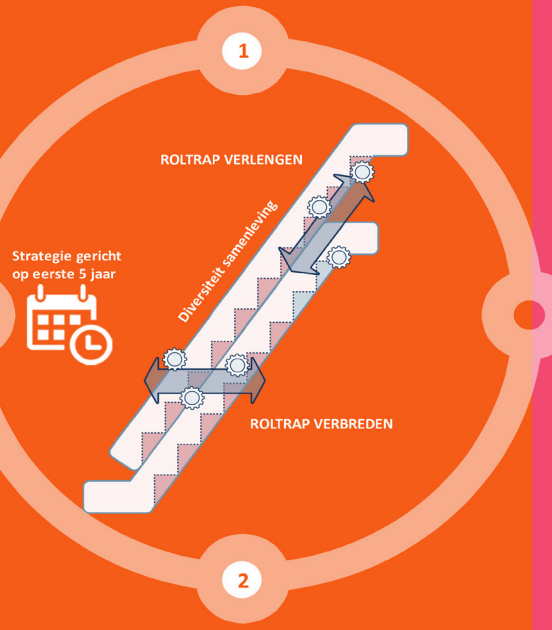
Strategie: Eerst vermenigvuldigen dan delen

- In hoog tempo toevoegen nieuwe woningen (700 – 1.000 woningen per jaar)
- Nieuw woonpalet met vooral koopwoningen in alle segmenten
- Focus op ontwikkelgebieden Entree, Binnenstad, Dutch Innovation Park en Kwadrant
- In overige stadsdelen vinger aan de pols
- Nieuwe inwoners, nieuwe woningen en ontwikkelgebieden zijn impuls voor de samenleving, de stad en haar imago
- Vanuit deze impulsen worden in een volgende fase de bestaande stadsdelen op een hoger niveau gebracht
- Reguleren van in- en uitstroom in wijken en buurten

GENERIEK PAKKET HANDELINGSPERSPECTIEVEN

- Ruimte voor initiatieven
- Sturen op ruimtelijke kwaliteit
- Leven lang ontwikkelen
- In- en uitstroom reguleren
- Stimuleren energietransitie
- Regionale samenwerking
- Adaptief in aanpak vraagstukken
- Opzetten innovatiehubs
- Inzetten van toegepaste innovatie
- Handhaven woonwerk balans
- Vastleggen in stadsmanifest

Het generieke pakket bevat acties die sowieso de eerste 5 jaar opgepakt moeten worden om de noodzakelijke beweging in gang te zetten of kansen die zich voordoen, profijtelijk te maken voor Zoetermeer. Deze worden geïntegreerd met de strategieën die leiden naar het toekomstbeeld Zoetermeer 2040.



Strategie: Eerst het fundament dan groeien

- Focus op versterken basis van de stad: hoger kwaliteitsniveau bestaande stadsdelen en verbetering van sociaal-economische positie van inwoners
- Prioriteit ligt bij kwetsbare gebieden Meerzicht, Buytenwegh en Seghwaert
- Woningbouw in wijken en ontwikkelgebieden wordt in relatie gezet tot de bestaande stad
- Nieuwe woonvormen door (kleinschalige) sloop-nieuwbouw, transformatie, herpositionering, verduurzaming, renovatie en verruiming van regelgeving
- Wijk- en buurtgerichte aanpak samen met partners van de stad en inwoners



Met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag én morgen

TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040

De zeven hoofdlijnen van het gewenste toekomstbeeld 2040: gestoeld op de eigen -kansrijke- kwaliteiten van de stad.



Zoetermeer keert de neergaande lijn en sociaal-economische positie verbetert

Indicatoren 2040 (indicatief)



De leefbarometer voor alle wijken kleurt groen

Zoetermeer koploper in de regio groen, natuur, milieu, ruimte



Zoetermeer vervult top positie in regio



Huizenprijzen gelijk aan de regio

Aandeel goedkope woningen in de voorraad is afgenomen

Hogere sociale cohesie, binding met de plek, sociaal/fysiek eigenaarschap is toegenomen



Schuldenproblematiek, en jeugdproblematiek zijn afgenomen



Contact:
Gemeente Zoetermeer
Postbus 15
2700 AA Zoetermeer
Tel: 14079
e-mail: antwoord@zoetermeer.nl
website: www.zoetermeer.nl

Copyright afbeeldingen:
Voorblad Buytenpark
- Arno van Berge Henegouwen
p. 13 Bevrijdingsfestival Markt
- Bevrijdingsfestivalzoetermeer.nl
p. 14 Buytenpark
- Sander Meertins Photography
p. 15 Spelende kinderen - onbekend
p. 16 Onderwijs
- Picasso Lyceum Zoetermeer
p. 17 HBO-studenten
- Sebastiaan van Denzel Photography
p. 18 Station Lansingerland-Zoetermeer
- Spoorbeeld.nl - Jannes Linders
P. 19 Leerlingendebat raadzaal Zoetermeer
- Raad Zoetermeer
p. 26 Vergaderende mensen - onbekend

Bij samenstelling van dit document hebben we ons best gedaan om alle rechthebbenden van het beeldmateriaal te achterhalen. Wanneer u meent dat u hier niet vermeld staat verzoeken wij u contact op te nemen met het secratariaat van de afdeling Stadsontwikkeling van de gemeente Zoetermeer.

Aan de inhoud van de teksten en kaartbeelden is veel zorg besteed. Toch kan het zo zijn dat informatie onvolledig of niet helemaal correct wordt weergegeven. Aan de informatie in de notitie kunnen geen rechten worden ontleend.