

# 1<sup>STE</sup> STRATEGISCHE AGENDA ZOETERMEER 2040



*"In de steigers"*

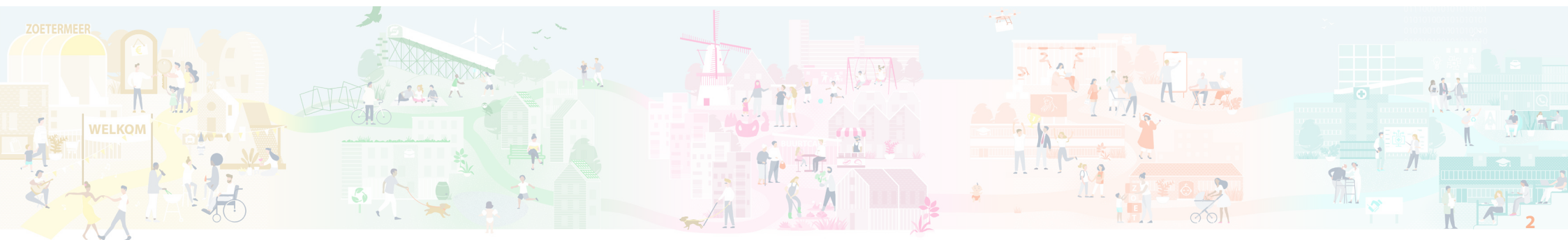
April 2021



gemeente  
**Zoetermeer**

# INHOUD

<b>1. INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1 De beweging in gang zetten	5
<b>2. HOE KOMEN WE TOT EEN STRATEGISCHE AGENDA?</b>	<b>7</b>
2.1 SPOOR 1: Het doorlichten en bijstellen van het huidige beleid op basis van de visie Zoetermeer 2040	8
2.2 SPOOR 2: Het actualiseren van lopende programma's, projecten en acties op basis van de ingrediënten uit de visie Zoetermeer 2040	9
2.3 SPOOR 3: Direct aan de slag met programmavoorstellen voor twee pijlers in de visie	10
2.4 Waar werken we naartoe?	11
2.5 Tot slot	11
<b>BIJLAGE PARTICIPATIEPLAN UITVOERING ZOETERMEER 2040</b>	<b>13</b>



# 1

## INLEIDING

## INLEIDING

**Dit is de eerste strategische agenda. Deze behoort bij de Omgevingsvisie Zoetermeer 2040. Zoetermeer 2040 is de integrale visie voor de lange termijn (2040) voor de stad en haar samenleving. Hierin staat de opgave centraal om tot een betere balans en tot een opwaartse beweging te komen. De strategische agenda slaat de brug tussen deze lange termijn visie en de uitvoering. In de agenda staan de programma's opgenomen waaraan de komende jaren wordt gewerkt. Met deze programma's wordt de visie tot uitvoering gebracht. De agenda wordt periodiek geactualiseerd. Hierdoor kunnen we stap voor stap de visie realiseren en adequaat reageren op nieuwe inzichten en omstandigheden.**

**Deze agenda is de brug tussen visie en realisatie en een instrument van de raad om te kunnen bepalen op welke wijze de visie Zoetermeer 2040 wordt omgezet in werkelijkheid. De eerste strategische agenda is ook een speciale agenda. Het een agenda in de steigers. We moeten namelijk de beweging in gang gaan zetten. Dit betekent ook dat we scherp moeten kijken naar de huidige inzet in beleidsontwikkeling en uitvoering van de gemeente. Immers, veel inzet van de gemeente zal nog niet de (volledige) focus hebben op het toekomstbeeld van Zoetermeer 2040.**

Tegelijkertijd moeten we nieuwe activiteiten gaan opzetten die bijdragen aan de doelen van Zoetermeer 2040. Deze nieuwe activiteiten vragen capaciteit, middelen en tijd. Hoeveel we kunnen opstarten is afhankelijk van de mate waarin we huidige activiteiten en bijbehorende capaciteit en middelen, die niet bijdragen aan de visie kunnen ombuigen of stoppen. De manier waarop het gemeentebestuur dit wil aanpakken staat in deze strategische agenda.

Het uitvoeren van deze strategische agenda is een spannende opgave voor zowel raad, college als ambtelijke organisatie. Immers, het bedenken van nieuwe activiteiten is vaak makkelijker dan het stopzetten of bijbuigen van lopende activiteiten. Bij stopzetten krijgen we te maken met herzien van verwachtingen, afspraken en wellicht teleurstelling bij partijen of individuen. Hiermee zal bewust moeten worden omgegaan. Het zal een leerproces zijn gedurende de uitwerking van de strategische agenda.

De (eerste) inzichten uit de strategische agenda volgen in het vierde kwartaal van 2021. Op basis van de inzichten eind 2021 kan het gemeentebestuur een eerste serie keuzes maken om beleid, projecten en programma's optimaal te richten op Zoetermeer 2040. Hierbij zullen ook keuzes worden voorgelegd om (extra) middelen vrij te maken om de prioritaire onderwerpen uit Zoetermeer 2040 (versneld) aan te pakken. De mate waarin capaciteit en middelen vrij komen c.q. worden gemaakt voor de prioritaire onderwerpen, is bepalend

voor het tempo en intensiteit waarmee deze kunnen worden opgepakt.

Omdat het credo voor Zoetermeer 2040 is "Samen de toekomst van Zoetermeer vormgeven", wordt in de bijlage van deze strategische agenda ingegaan op de wijze waarop we de participatie bij de uitvoering gaan opzetten. Zoetermeer 2040 legt een extra accent opdat er wordt gestuurd op het bundelen van krachten. Dit geldt voor alle gemeentelijke trajecten. Participatie is een onderwerp waarop de gemeente zich verder wil ontwikkelen. Dit vraagt investeren in expertise en ervaring; zowel voor bestuur als organisatie.

## 1.1 DE BEWEGING IN GANG ZETTEN

De visie Zoetermeer 2040 beschrijft wat voor stad en samenleving Zoetermeer in 2040 wil zijn. Hierover zijn ambities geformuleerd in de zes hoofdlijnen. Daarnaast geeft de visie Zoetermeer 2040 in hoofdstuk 3 een beeld van de meest urgente vraagstukken op dit moment, waar in de eerste jaren de prioriteit moet liggen.

In de eerste jaren gaan we voorkomen dat de sociaaleconomische verschillen tussen buurten en wijken groter worden. We gaan ons richten op de meest kwetsbare wijken: de wijken van de toekomst. Hiermee gaan we het fundament van de stad krachtiger maken. Het fundament van de stad bestaat uit de huidige samenleving en de bestaande buurten en wijken. Een sterker fundament zal een positief effect hebben op de stad als geheel en leidt bovendien tot beter beheersbare sociaal-maatschappelijke uitgaven.

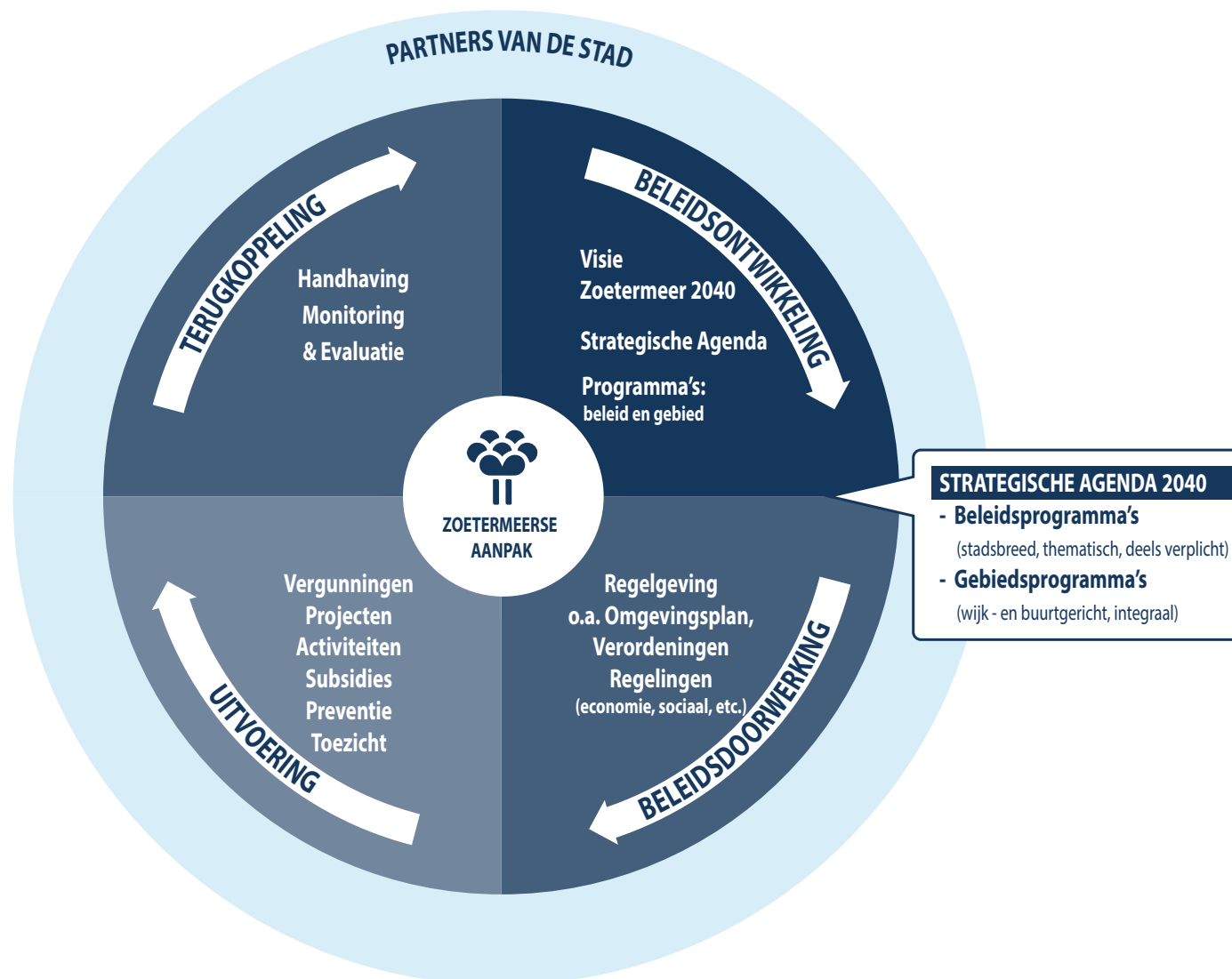
Gelijktijdig is er de komende jaren een grote woningbehoefte. De bouw van woningen moet echter met meer precisie dan in het verleden worden ingezet. Het gaat hierbij niet alleen om aantallen, maar om woningen die zowel een versterking betekenen voor de bestaande stad als bijdragen aan de sociaaleconomische kracht van de samenleving. We gaan de 'woon'roltrap breder en langer maken (zie uitleg in de visie Zoetermeer 2040).

Daarom ligt in de komende periode een focus op de volgende twee pijlers:

- 1) De wijken van de toekomst
- 2) Woningbouw als katalysator voor een sociaaleconomische krachtige stad.

Maar hoe beginnen we met de realisatie van gewenste toekomstbeeld voor Zoetermeer in 2040? De omgevingswet heeft hiervoor een instrument dat hierbij kan helpen. Dit zijn 'Programma's'. Programma's concretiseren de ambities en opgaven in beleid of voor een gebied. Meer informatie hierover staat in tekstkader op pagina 8 van deze strategische agenda. Zoetermeer heeft ervoor gekozen de programma's, in lijn met de visie Zoetermeer 2040, te verbreden naar het sociaal, fysiek, veiligheids- en economisch domein: de Zoetermeerse aanpak. Voor de wijk Meerzicht is daar met de analyse wijkverkenning Meerzicht een begin mee gemaakt.

De rol van de strategische agenda is die van een brug tussen de visie Zoetermeer 2040 en de programma's. In de strategische agenda bouwen we aan een logische en effectieve programmastructuur, die zo goed mogelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen voor de stad en samenleving in 2040. Hiervoor maken we in de strategische agenda keuzes, zowel in prioriteit als volgordelijkheid. We kunnen als stad niet alle opgaven uit de visie tegelijk oppakken binnen de financiële mogelijkheden en ambtelijke capaciteit die de gemeente heeft.



# 2

HOE KOMEN WE TOT  
EEN STRATEGISCHE  
AGENDA?

# HOE KOMEN WE TOT EEN STRATEGISCHE AGENDA?

Voor het opzetten van een strategische agenda biedt de visie Zoetermeer 2040 drie ingrediënten.

1. De ambities. Dit zijn de zes hoofdlijnen uit de visie, die laten zien waar we als stad en samenleving naartoe willen.
2. De urgente vraagstukken uit hoofdstuk 3 van de visie Zoetermeer 2040. Dit zijn onderwerpen waar we als stad nu mee aan de slag moeten en die randvoorwaarde zijn voor de uitvoering van de visie.
3. De inzet van partners en inwoners uit de stad en hoe deze partijen kunnen en willen bijdragen aan de uitvoering.

Tegelijkertijd heeft de gemeente op dit moment geldend beleid en zijn we met de uitvoering van allerlei programma's en projecten bezig. Hiervoor is de toedeling van middelen via de begroting vastgelegd. Op basis daarvan zijn er allerlei (bindende) afspraken, bijvoorbeeld met de regio, partners in de stad en ontwikkelende partijen. Om te komen tot een effectieve strategische agenda en programmastructuur moeten dit beleid en de lopende afspraken eerst zorgvuldig bekeken worden. We moeten ons daarbij de vraag stellen of alles waar we nu mee bezig zijn ons verder helpt bij het bereiken van het gewenste toekomstbeeld. Of we in gesprek moeten over aanpassingen, bijsturing of stopzetten met oog op de richting die met Zoetermeer 2040 wordt ingezet?

Het college zet de strategische agenda 'in de steigers' door middel van de onderstaande drie sporen:

## 2.1 SPOOR 1: HET DOORLICHTEN EN BIJSTELLEN VAN HET HUIDIGE BELEID OP BASIS VAN DE VISIE ZOETERMEER 2040

Op dit moment heeft de gemeente circa 70 geldende beleidsnota's. De vraag is of die in voldoende mate bijdragen aan wat we met de visie Zoetermeer 2040 willen bereiken. Dit gaat het college onderzoeken:

- Moet huidig beleid geschrapt of omgebogen worden om ruimte te maken (ook financieel) voor beleid dat meer bijdraagt aan de visie?
- Zijn er hiaten of blinde vlekken in het vigerend beleid als gevolg van de accenten die Zoetermeer 2040 geeft?
- Is het met oog op de richting van Zoetermeer 2040 nodig om sectoraal beleid samen te voegen om de noodzakelijke integraliteit te bereiken?
- Is er wel sprake van beleid, of hoort het onderwerp thuis in de regelgeving (o.a. Omgevingsplan) of uitvoering (hoort het dus thuis op een andere plek in de beleidscyclus)?

### Het gaat om beleidsdocumenten zoals:

*Kadernota Samenspraak en Samenspraakverordening (Participatie), Versnellingsagenda Zoetermeer, Woningbouwagenda Zoetermeer, Woonvisie Zoetermeer 2015, Beleidsplan schuldhulpverlening 2017-2018, Beleidsplan Wmo en jeugdhulp, Integraal jeugdbeleid, Kadernota Armoedebeleid, Actualisering evenementenbeleid 2016, Nota Vrije tijd, Toekomstagenda Cultuur 2015-2018, Detailhandelsbeleid Zoetermeer 2019-2023, Nota bodembeheer, Programma Duurzaam en Groen Zoetermeer, Groene gezonde stad + B&W voorstel, De Groenkaart, Beleidskader Leisure 2003, Horecavisie Zoetermeer 2017, Hotelnota 2001, Actieplan economie, Stedelijk beleidskader economie 2010, Transformatiestudie kantoren 2008, Actieplan geluid Zoetermeer 2018, Hogere waardenbeleid Zoetermeer, Geurvisie Zoetermeer + geurverordening, Mobiliteitsvisie Zoetermeer, Nota Parkeernormen, Visie biodiversiteit 2013, Hoogbouwvisie Zoetermeer, Beheervisie Openbare ruimte Zoetermeer, Gemeentelijk Rioleringsplan, Snippergroenbeleid 2016, Zoetermeers Speelruimteplan 2016 – 2026, Sportagenda 2017, Ruimte voor binnensport in Zoetermeer, Ruimte voor buitensport in Zoetermeer, Grondbeleid, Vastgoednota 2013, Kadernota Integraal Veiligheidsbeleid Zoetermeer, Beleidsnotitie Participatiewet en maatregelen WWB etc.*



## 2.2 SPOOR 2: HET ACTUALISEREN VAN LOPENDE PROGRAMMA'S, PROJECTEN EN ACTIES OP BASIS VAN DE INGREDIËNTEN UIT DE VISIE ZOETERMEER 2040

In het tweede spoor onderzoeken we de lopende activiteiten die worden uitgevoerd op basis van ons geldende beleid: (uitvoerings)programma's, projecten en andere acties. Dragen deze in hun huidige vorm in voldoende mate bij aan het ombuigen van de neergaande trends die in het basisdocument zijn besproken, of is aanpassing wenselijk of nodig. Deze (uitvoerende) activiteiten zijn deels gebaseerd op kaders die zij meekrijgen uit geldend beleid uit spoor 1, maar hebben vaak ook hun eigen dynamiek vanuit afsprakenkaders met betrokken partijen. Ze worden daarom apart bekeken. Voorbeelden van deze activiteiten staan in het blok hieronder.

Hierbij zal de aanpak beginnen bij de programma's, projecten en activiteiten die de grootste impact hebben in relatie tot de urgente vraagstukken uit de visie Zoetermeer 2040. Daarbij wordt ook onderzocht waar de kans het grootst is dat partners bereid zijn tot aanpassing. Bij deze doorlichting zullen gemaakte contractuele afspraken worden gerespecteerd. Voor zover noodzakelijk en mogelijk gaan we in gesprek met betrokken partijen over aanpassingen.

Via dit spoor kunnen we ook beoordelen op welke plekken in de stad inzet vanuit de beschikbare

(schaarse) capaciteit van de gemeente het meest urgent is. Niet alles kan, zoals al aangegeven, tegelijk worden opgepakt. Met de uitkomsten kan bestuurlijk gestuurd worden op welke plekken de inzet het meest urgent is én het meest bijdraagt aan de ambities en opgaven vanuit de visie.

### **Het gaat bijvoorbeeld om de volgende (gebieds) programma's, projecten, regelingen of acties:**

*De Entree, Binnenstad, Dutch Innovation Park, Meerzicht, Kwadrant B&F, Centraal Park Zoetermeer, Oude Linten (visies, BKP), Overige (ca. 70) projecten projectenportefeuille Zoetermeer (cf. Voortgangsrapportage), wijkgericht werken (o.a. Segwaert, Oosterheem), projecten & programma's Stadsbeheer, Vastgoed, Regelingen Sociaal Domein etc.*

## 2.3 SPOOR 3: DIRECT AAN DE SLAG MET PROGRAMMAVOORSTELLEN VOOR TWEE PIJLERS UIT DE VISIE ZOETERMEER 2040

In dit spoor starten we met de realisatie van twee vraagstukken waarop de focus wordt gelegd in de visie Zoetermeer 2040. Hiervoor worden programmavoorstellen voorbereid. De mate waarin we slagen om middelen en capaciteit vrij te spelen vanuit de inzichten in spoor 1 en 2 bepaalt de snelheid en intensiteit waarmee we met de twee pijlers aan de slag kunnen. Het betreffen:

### • **Pijler 1: Wijken van de toekomst.**

Is daarvoor aanpassing van beleid nodig of een nieuw beleidsprogramma? Ook wordt uitgewerkt welke gebiedsprogramma's daarbij aan de orde zijn en hoe deze geprogrammeerd kunnen worden. In het basisdocument Zoetermeer 2040 zijn de wijken Meerzicht, Buytenwegh en Seghwaert als meest urgent aangemerkt. Daarom gaan we voor deze wijken stap voor stap programmavoorstellen voorbereiden. Eerst Meerzicht, op basis van de [Wijkverkenning Meerzicht](#) die al is uitgevoerd. Voor deze wijk werken we toe naar een gedragen plan voor de wijk. Hierbij is de samenhang tussen Meerzicht en de Entree van belang. Dit betekent bijvoorbeeld dat het Entreegebied gedurende de ontwikkeling bijdraagt aan het mogelijk maken van transformaties van de aangrenzende wijken Meerzicht. Hiernaast gaan we de voorbereidingen opstarten voor Buytenwegh. Deze wijk wordt steeds kwetsbaarder. Als gevolg van de effecten van corona kan dit verscherpen. In komende periode willen we samen met partners kwartiermaken om inzicht te krijgen in de aard en omvang van de problemen in de wijk. Zie voor de aanpak de bijlage Participatie uitvoering Zoetermeer 2040. Op moment dat de gemeente zicht heeft op voldoende organisatorische en financiële capaciteit zal een besluit genomen worden over tempo en intensiteit waarmee we Buytenwegh kunnen opstarten. De volgende in de rij zal Seghwaert worden. Hierin nemen we de inzichten uit Meerzicht en Buytenwegh mee.

- **Pijler 2: Woningbouw als katalysator voor een sociaaleconomisch krachtige stad.**

Voor deze pijler gaan we het woningbouwprogramma richten op de doelen van Zoetermeer 2040. Extra woningbouw is nodig omdat de komende jaren een groot tekort aan woningen is: zowel voor Zoetermeesters als potentiële nieuwkomers. Echter voor Zoetermeer gaat het niet sec om het toevoegen van meer woningen. Uit onderzoek (de Staat van Zoetermeer) blijkt dat alleen aantallen woningen realiseren niet de oplossing is om te komen tot een sociaaleconomisch krachtiger stad. Het gaat vooral om de juiste woningen toevoegen. Niet sturen op kwantiteit, maar sturen op kwaliteit. De roltrap moet breder (meer diversiteit, groter aandeel koop) en langer (o.a. duurder segment, empty nesters) worden om ervoor te zorgen dat de samenleving meer in balans komt en de woonaantrekkelijkheid wordt vergroot.

De woningbouw functioneert als katalysator voor een diverse stad en samenleving. Elke woning, die bijdraagt aan versterking van het fundament van de stad, is welkom. Nieuwbouw en verbouw worden ingezet om nieuwe doelgroepen in de stad te verwelkomen en zorgen dat inwoners langer in de stad kunnen blijven wonen. Het gaat om het toevoegen van woningen, die zorgen voor een grotere diversiteit in de stad. Niet meer van hetzelfde, maar variatie en aandacht voor de kwaliteit, ook van de omliggende woonomgeving. Woningen en een woonomgeving die zorgen voor

het vergroten van het eigenaarschap in de stad. De binnenstad en (nieuwe) ontwikkelgebieden, zoals Entreegebied en Kwadrant worden ingezet om de omliggende buurten en wijken een impuls te geven. Deze gebieden gaan 'schuifruimte' bieden voor de naastgelegen wijken.

**Het college zet in om vanuit de huidige situatie te komen tot twee verschillende typen programma's: beleidsprogramma's en gebiedsprogramma's.**

- *Het beleidsprogramma is een programma dat zich richt op de realisatie van een stadsbrede opgave/ doelstelling voor een bepaald thema of onderwerp. Deze is gebaseerd op de stedelijke opgaven van de visie Zoetermeer 2040 en de doorwerking van wettelijke opgaven of bovengemeentelijke onderwerpen.*
- *Het gebiedsprogramma is een instrument om op gebiedsniveau het verschil te maken. Dus vanuit het gebied, samen met de verschillende belanghebbenden, integraal, met de juiste focus en afgestemd op de stedelijke opgaven en ambities vanuit Zoetermeer 2040 en de daarop gebaseerde beleidsprogramma's. Het gebiedsprogramma is een fundament voor samenwerking in het gebied met een wijk- en buurtgerichte aanpak. Met een gebiedsprogramma wordt het gesprek met bewoners, ondernemers en maatschappelijke partners aangegaan om te komen tot een gezamenlijk beeld van de opgave voor het stadsdeel. Daaruit volgen afspraken over samenwerking en ieders rol, bijdrage en verantwoordelijkheid daarin. Daarmee biedt het een kans om middelen en inzet van de verschillende partijen op elkaar af te stemmen, te bundelen en effectiever in te zetten in concrete projecten en activiteiten.*

## 2.4 WAAR WERKEN WE NAARTOE?

Bovenstaande drie sporen gaat het college in de komende maanden uitwerken. Nog in deze raadsperiode (in het 4<sup>e</sup> kwartaal 2021) zullen de eerste resultaten aan uw raad worden voorgelegd. Hierbij mikt het college op het rapporteren van de volgende punten:

- De inzichten van spoor 1: doorlichten van het beleid op basis van de visie Zoetermeer 2040, waaruit onder meer voorstellen volgen voor vernieuwing, aanpassing of aanvulling van bestaande beleidskaders;
- De inzichten van spoor 2: actualiseren (stopzetten, bijbuigen, versnellen, aanvullen) van lopende uitvoeringsprogramma's, projecten, regelingen en acties op basis van de ingrediënten uit de visie Zoetermeer 2040. Hieruit volgen tevens voorstellen voor prioriteitstelling binnen lopende programma's, projecten en activiteiten (binnen de mogelijkheden van bestaande afspraken/contracten);
- De inzichten van spoor 3: programmavoorstellen voor de twee pijlers in de visie Zoetermeer 2040 (hoofdstuk 3).
- Voorstel voor een volgende versie van een strategische agenda voor de periode 2022-2026 met de volgende componenten:

- Een advies voor de opzet van een geactualiseerde programmaportefeuille met programma's waarop ingezet kan worden vanaf medio 2022.
- Voorstel voor de hiervoor benodigde investeringen.

## 2.5 TOT SLOT

De inzet van Zoetermeer 2040 is om in de startperiode het fundament van de stad met kracht te versterken. Met behulp van de drie sporen uit deze eerste strategische agenda gaan we zoveel mogelijk van het beleid, projecten, acties, programma's en regelingen richten op het toekomstbeeld van Zoetermeer 2040. Dan gaan immers alle inspanningen van de gemeente elkaar versterken tot één coherente beweging. Waar projecten, beleid, programma's en regelingen niet of slechts in beperkte mate bijdragen aan Zoetermeer 2040 (een sterker fundament, het keren van mechanismen, het toekomstbeeld), gaan we deze bijbuigen, afremmen, afbouwen of zelfs stoppen. Hoe beter de inspanningen worden gericht, hoe eerder het fundament van de stad krachtig is en de mechanismen een positieve ontwikkeling laten zien. Deze keuze raakt alle sectoren: fysiek, sociaal, economie, veiligheid.

De strategische agenda in de steigers zal de basis leggen voor de doorwerking van de visie Zoetermeer 2040 naar ons handelen. De activiteiten van de

gemeente worden gericht op de visie. Hierdoor gaan de inspanningen van de gemeente met elkaar een coherente beweging vormen.

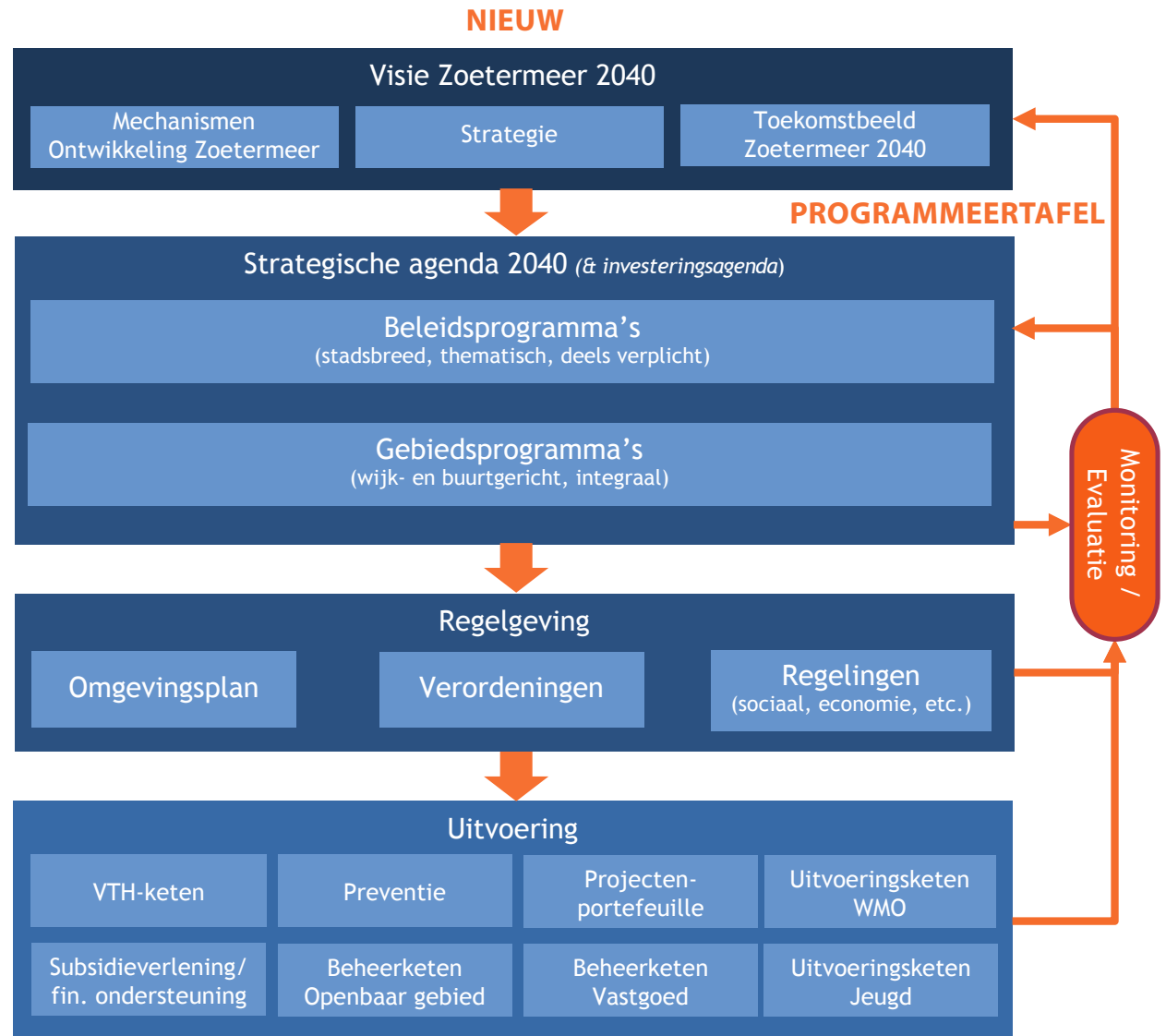
Dit is een proces dat gepaard gaat met het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes. Een periode waarin de koers wordt aangescherpt. De snelheid waarmee de koers wordt bijgesteld alsmede de scherpte van de keuzes die het bestuur gaat maken, bepalen mede het tempo waarmee de opwaartse beweging van Zoetermeer zal worden ingezet. Immers de mate waarmee we de middelen en de organisatie kunnen richten op de ambities, zal mede het tempo bepalen.

De keuzemogelijkheden in tempo's om bij te buigen, zullen eveneens onderdeel zijn van de rapportage die de raad voorgelegd krijgt als uitwerking van de 1e strategische agenda.

## VAN HUIDIGE SITUATIE NAAR TOEKOMSTIGE SITUATIE

In de afbeelding is te zien hoe de strategische agenda kan werken binnen de Zoetermeerse aanpak.

Het linkerdeel van de afbeelding laat de huidige situatie zien met sectorale visies, beleidsdocumenten en regelgevende documenten. Inhoudelijk is dit niet compleet, maar vooral bedoeld als voorbeeld. De rechterzijde geeft de beoogde nieuwe situatie weer.



BIJLAGE

PARTICIPATIEPLAN UITVOERING

ZOETERMEER 2040

## BIJLAGE: PARTICIPATIEPLAN UITVOERING ZOETERMEER 2040

**Zowel tijdens het opiniërend debat over het Basisdocument Zoetermeer 2040 (september 2020) als de plenaire commissievergadering (18 januari 2021) heeft de raad om specifieke aandacht gevraagd voor het betrekken van inwoners en organisaties bij de uitvoering van Zoetermeer 2040. In de visie Zoetermeer 2040 is op dit aspect ingegaan. De insteek is samen vormgeven aan de toekomst van Zoetermeer. Dit is nodig want de tijd is definitief voorbij dat Zoetermeer nieuwe wijken kan uitrollen. Zoetermeer gaat een nieuwe fase in van doorontwikkeling van de bestaande stad. Dit vraagt om een andere, nieuwe aanpak en vraagt om bundeling van krachten met onze partners. Het betekent een leerproces voor bestuur en organisatie. De vernieuwing houdt in: aan de voorkant, samen met organisaties en inwoners en met een open agenda besturen. Voor alle trajecten van de gemeente geldt dat we aan de voorkant moeten nadenken over de wijze waarop we de krachten met inwoners en organisaties gaan bundelen, gericht op de doelen van Zoetermeer 2040. De gemeente bouwt stap voor stap haar expertise en ervaringen op het gebied van het bundelen van krachten uit. Denk bijvoorbeeld aan de wijkverkenning Meerzicht, Stadsbouwakkoord, Zoetermeer 2025, Lokaal Educatieve Agenda etc. De participatie in de lopende trajecten worden onverkort doorgezet en waar nodig geïntensiveerd.**

**Echter de gemeente wil haar expertise in inzichten op een (nog) hoger niveau brengen. Dit vraagt investeren: zowel voor bestuur als organisatie. Het vermogen om krachten te bundelen is van belang voor de intensiteit en tempo waarmee we de opwaartse beweging voor Zoetermeer in gang kunnen zetten. Om te investeren in het vermogen om krachten te bundelen en participatie op een hoger niveau te brengen starten we een pilot op. Hierbij betrekken we de expertise van de Haagse Hogeschool om volop te kunnen leren en ons te verrijken.**

**In dit participatieplan uitvoering Zoetermeer 2040 wordt ingegaan op de pilot voor de wijk van de toekomst Buytenwegh. Het is een pilot, waar gemeente en partners een volgende stap gaan zetten in het bundelen van de krachten.**

### 1. VOORGESCHIEDENIS

In de afgelopen jaren is op diverse momenten overleg geweest met inwoners, organisaties en experts over de gewenste ontwikkeling van Zoetermeer. Chronologisch gaat het om de volgende activiteiten:

- Eind november 2017 heeft de raad “Samen de toekomst van Zoetermeer vormgeven” (schaalsprong) opgestart. In 2018 gaven de inwoners als eersten input voor de toekomstontwikkeling van de stad. Deze participatie werd ondersteund met een promotiecampagne. Bijzondere methoden en

middelen werden ingezet om mensen en groepen te betrekken. Rond thema's werd in de volle breedte informatie opgehaald over hoe Zoetermeeders denken over hun stad en hun dromen voor de toekomst. Ook werden hierover gesprekken gevoerd met partners en organisaties uit de stad. Op deze manier heeft de gemeente breed geraadpleegd voorafgaand aan het opstellen van de visie Zoetermeer 2040. De raad heeft op 24 juni 2019 de Eindrapportage stadsbrede samenspraak - gesprek met de stad - vastgesteld. Daarin heeft zij het besluit genomen om de aanbevelingen afkomstig uit de participatie te beschouwen als bouwsteen voor de omgevingsvisie (= visie Zoetermeer 2040). De eindrapportage is vervolgens opgenomen in het Basisdocument Zoetermeer 2040, dat in 2019 is opgesteld. De aanbevelingen uit de stadsbrede samenspraak zijn hiermee mede bepalend geworden voor het Expertadvies Zoetermeer 2040 en vervolgens de Ontwerp visie Zoetermeer 2040.

- In 2019 zijn bij het opstellen van het Basisdocument Zoetermeer 2040 diverse externe experts betrokken om de analyse van de mechanismen van Zoetermeer te verifiëren en aan te scherpen.
- In het 3e kwartaal van 2020 is het Expertadvies Zoetermeer 2040 opgesteld. Dit is gebaseerd op onder meer het Basisdocument (inclusief stadsbrede samenspraak). Tevens heeft de gemeente bij het opstellen daarvan verdiepende reflectiegesprekken

gevoerd met partners van de stad (circa 25 organisaties) en diverse externe experts.

Aanvullend zijn over het expertadvies gesprekken gevoerd met onder andere de partners van het Stadsbouwakkoord, onderwijssector, corporaties, ondernemers, etc. Deze gesprekken waren gericht op de visie, alsmede de strategie om de opwaartse beweging voor de stad in gang te zetten. De inzichten uit deze gesprekken zijn verwerkt in de visie Zoetermeer 2040.

- In het 1e kwartaal 2021 heeft de gemeente wederom een ronde gesprekken gevoerd met partners van de stad en andere overheden (o.a. buurgemeenten, waterschappen, veiligheidsregio en omgevingsdienst Haaglanden) over de visie en de gewenste betrokkenheid van de partners bij de uitvoering van de visie. Deze inzichten zijn verwerkt in de visie.

De visie Zoetermeer 2040 is het resultaat van de input uit de bovenstaande participatie en consulatie van inwoners, organisaties, overheden en externe experts. In kader van deze bijeenkomsten hebben de inwoners en partners van de stad zich niet alleen uitgesproken over de toekomst van Zoetermeer. Ook hebben zij de urgentie aangegeven om samen de handen in een te slaan en over te gaan op de uitvoering van de visie.

## 2. DOELEN PILOT

Gezien het belang dat zowel vanuit de raad als vanuit de stad als vanuit Zoetermeer wordt gehecht aan het bundelen van krachten c.q. participatie is dit plan opgesteld. De doelen van dit plan zijn:

### 1. DE PARTNERS, DE INWONERS EN DE GEMEENTE ZOETERMEER ZULLEN GEZAMENLIJK AAN DE SLAG MOETEN OM DE VISIE TE REALISEREN

Het participatieplan beoogt een participatieproces, opdat de krachten van inwoners en organisaties gebundeld wordt rondom een prioritaire vraagstukken van Zoetermeer 2040. De gezamenlijke inspanning van gemeente met inwoners en organisaties zal ervoor zorgen dat de neergaande beweging met meer kracht en op een hoger tempo in een opwaartse beweging wordt omgezet.

We gaan gebruik maken van lokale netwerken binnen de stad. Op tal van terreinen zitten partners nu al in netwerken om over vraagstukken in de stad na te denken. Zo zijn de partners verenigd in het stadsbouwakkoord aan het denken over de stedelijke ontwikkelvraagstukken, zijn partners bezig met een nieuwe vorm van de Lokaal Educatieve Agenda, zijn partners onder de noemer Zoetermeer 2025 na aan het denken over het toekomstbestendig houden van de Zoetermeerse zorgnetwerken, etc. De gemeente gaat graag met deze en andere stakeholders in gesprek over hoe we ons samen verbinden en verantwoordelijkheid

nemen voor de ontwikkeling van de stad langs de lijnen van Zoetermeer 2040.

### 2. HET PARTICIPATIEPLAN ZET IN OP EEN PILOT IN DE WIJK BUYTENWEGH

Ingezet wordt op een pilot voor de wijk van de toekomst Buytenwegh. Voor Buytenwegh wordt om meerdere redenen gekozen:

- De raad heeft in haar besprekingen over Zoetermeer 2040 met regelmaat aandacht gevraagd voor het belang van participatie vanaf de start.
- Voor de wijkverkenning Meerzicht is inmiddels een start gemaakt en de aanpak hiervan loopt. Dit proces moet verder kunnen gaan.
- Buytenwegh is – na Meerzicht – de wijk met de meest kwetsbare ontwikkeling.
- Analyse van de vraagstukken en beeldvorming van mogelijke oplossingen moet nog worden opgestart van Buytenwegh.
- Op basis van deze inzichten kan de impact gedefinieerd worden van een aanpak van Buytenwegh voor partners en gemeente.

Op basis van deze aspecten is Buytenwegh gekozen als pilot. Buytenwegh is een gebied waarin organisaties en inwoners met elkaar een open veld hebben om vanaf de start een optimaal participatieproces vorm te geven, samen te leren op het bundelen van krachten en op deze wijze te komen tot gezamenlijke probleemdefinitie en oplossingen. Bij de aanpak van Buytenwegh betrekken we de evaluatie van wijkgericht werken.

### 3. MET EEN PILOT GAAN WE EXTRA INZICHTEN OPDOEN

Het participatieplan zet in op een pilot. In gezamenlijkheid een complex vraagstuk oppakken vergt een andere werkwijze van de gemeente. Het betekent onder andere dat vanaf de start het gesprek wordt aangegaan met inwoners en organisaties, verbinding maken met de diverse belangen, een gezamenlijke (aan)sturing, het bundelen van expertise, inzichten en middelen, gezamenlijk tot oplossingen en aanpak komen, etc. Dit heeft impact op de werkwijze van bestuur en organisatie. Eerdere ervaringen benutten we voor deze pilot in de wijk Buytenwegh. We betrekken in de pilot de evaluatie van wijkgericht werken, de wijkverkenning Meerzicht en andere wijkaanpakken. Deze aanpakken liggen in het verlengde van elkaar. Met de al aanwezige kennis en ervaring als basis in combinatie met de expertise van de Haagse Hogeschool krijgt de pilot in Buytenwegh een vliegende start.

Aan de hand van een pilot kunnen we deze inzichten opdoen, evalueren en de lijn bepalen voor vervolg c.q. andere programma's. Deze lessen gaan we bijvoorbeeld inzetten op het moment dat we de volgende wijk van de toekomst Seghwaert gaan oppakken. In Seghwaert zullen eerder opgedane inzichten bij elkaar komen.

### 4. SAMENWERKING BETEKENT DAT DE GEMEENTE HET NIET ALLEEN BEPAALT

In samenwerking met andere partijen betekent dat plannen verrijkt worden met inzichten van buiten het stadhuis. Het vergt de durf om los te laten. Alsmede de durf om kaders te stellen indien een ontwikkeling niet bijdraagt c.q. averechts effect heeft op het keren van de mechanismen. De ontwikkeling naar een nieuwe werkwijze voor bestuur en organisatie kost tijd en inspanning. Het is een leerproces. Niet alles zal direct foutloos verlopen.

### 3. HAAGSE HOGESCHOOL

De pilot heeft tot doel om te investeren in ons vermogen om krachten te bundelen. Het is een leerproces voor bestuur en organisatie. Hiervoor hebben we externe expertise ingeschakeld. Het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions van de Haagse Hogeschool heeft kennis, expertise en ervaring op gebied van samenwerken tussen gemeente, partners en bewoners.

In onderstaande staat het advies met een aantal eerste denkbeelden en kaders voor de aanpak van Buytenwegh.

#### Advies

Het betrekken van partners (organisaties, bedrijven en netwerken) en bewoners bij het omzetten van Zoetermeer 2040 naar uitvoerbare plannen voor de wijk van de toekomst Buytenwegh is cruciaal. Het vergt een doordachte aanpak.

Ten eerste, Zoetermeer 2040 geeft een richting voor de wijk van de toekomst Buytenwegh, maar biedt ook ruimte. Gemeente, partners en bewoners moeten zowel de complexiteit van het vraagstuk als de ruimte die de visie biedt gezamenlijk doorgronden en vertalen naar concrete gezamenlijke activiteiten. Wat zijn (bewezen) effectieve stappen om de visie te realiseren?

Ten tweede, om tot een aanpak van Buytenwegh te komen is samenwerking met veel verschillende partners noodzakelijk. Dat gaat verder dan inspraak: partners en bewoners zullen samen moeten besluiten tot concrete activiteiten en daar ook hun eigen acties op afstemmen. Daarmee zijn geld en belangen gemoeid. Het vergt een zorgvuldige selectie van deelnemers. Wie wordt in welke fase al dan niet betrokken? Hoe zorg je er als gemeente voor dat partijen zien dat ze te winnen hebben bij samenwerking en afstemming? Wat breng je als gemeente mee naar de tafel om deze samenwerking voor partners en inwoners interessant te maken?

Ten derde, het realiseren van participatieprocessen waarin partijen de kans krijgen om bij te dragen en waar ook nog iets praktisch voor de wijk van de toekomst uitkomt is een uitdaging. Hierbij zijn vragen: hoe zorg je ervoor dat ook partijen met uiteenlopende achtergronden, minder bureaucratische gewoonten etc. goed gehoord worden? Hoe vindt besluitvorming plaats in overleggen waar partijen vanuit een andere positie en met verschillende mogelijkheden aan deelnemen? Hoe verhoudt deze samenwerking zich



tot de democratische verantwoordelijkheid van de gemeenteraad?

### **Samenwerken conceptueel**

In de bestuurskunde worden de begrippen 'Puzzling, Powering & Participation' gebruikt om grip te krijgen op bovenstaande vragen (Hoppe, 2011). Bij het oplossen van complexe publieke vraagstuk zijn deze drie begrippen altijd tegelijkertijd van belang. In essentie gaat het bij Powering om wilsuitoefening. Powering kan worden uitgeoefend vanuit traditioneel gezag maar Powering kan ook gebaseerd zijn op charismatische burgers via de media. Bij Puzzling gaat het om rationele afwegingen, dit kan bestaan uit het laten uitvoeren van een wetenschappelijke studie maar ook uit scenariobuilding, het spelen van een serious game of het voeren van een goed gevoerde dialoog. Bij Participation gaat het om de structurerende invloed van een situatie en de daarbinnen betrokken partijen. Door betrokkenen bij besluitvorming te betrekken en hun stemmen te horen ontstaat een nieuwe dynamiek, waar macht en rationaliteit nog steeds een rol spelen, maar waar ook empathie met wijkbewoners en een gevoel voor de situatie in een wijk belangrijk zijn. Zie het kader voor concrete voorbeelden van deze concepten.

### **Puzzling, Powering & Participation, illustratie**

*Een aantal beleidsambtenaren zit aan tafel bij de wethouder om te praten over de toekomst van wijk A. Er liggen verschillende opties voor en de ambtenaren hebben een verhitte discussie over wat te doen. Op een gegeven moment onderbreekt de wethouder hen en neemt een besluit: 'Ik heb jullie gehoord en ik hak een knoop door, we gaan het zo doen.' Niemand anders in het overleg had dit besluit zo kunnen nemen. Hier wordt vanuit de gezagsverhouding bepaald hoe men verder gaat. Dat is Powering.*

*Dezelfde wethouder, of één van de ambtenaren had in deze situatie ook kunnen voorstellen: 'Laten we op tafel leggen wat de opties zijn, waar mogelijkheden en knelpunten zitten en hoe we die afwegen. We spreken op voorhand af dat het beste argument voorrang krijgt en dat we ons allemaal committeren op de logische uitkomst van dit proces.' Dit is Puzzling.*

*Er moet een besluit komen over wijk A. Ditmaal zijn de ambtenaren niet bij de wethouder maar zijn ze op donderdagavond in het buurthuis. Er zijn bewoners jong en oud, boos en bezorgd. De wijkagent is er evenals de welzijnswerker en de voorzitter van de winkelvereniging. Deze setting en aanwezigheid van deze partijen brengt een relationele dynamiek met zich mee die van invloed op de aard van de gesprekken en de wijze waarop keuzen gemaakt (kunnen) worden. Dat is Participation.*

Het is belangrijk om te benadrukken, dat geen van deze begrippen beter is dan de ander. Zonder Powering kan besluitvorming ontaarden in eindeloos gepraat. Zonder Puzzling en rationaliteit zouden onderbuikgevoelens kunnen gaan regeren. Zonder Participation dreigt de gemeente los te raken van de werkelijkheid van de stad. In bijna elk besluitvormingstraject zijn alle drie aanwezig en van invloed. Maar veelal onbewust of niet goed op elkaar afgestemd. Want hoewel geen van drie a priori beter is, is het weldegelijk zo dat afhankelijk van de aard van een stedelijk vraagstuk er een andere inzet van Puzzling, Powering en Participation nodig is.

Ons voorstel richt zich op het vinden van de juiste balans tussen de inzet van die drie P's bij de pilot Buytenwegh.

De juiste balans vinden is experimenteren. Het is de kunst om dit goed in te passen in deze concrete situatie. Bij Buytenwegh kunnen we dit een stap verder brengen en leren hoe samenwerking tussen gemeenten en partners het best kan worden vormgegeven (de balans tussen de drie P's). Deze pilot heeft een open karakter: gemeente, partners en bewoners stappen er samen in en van tevoren is niet te voorspellen wat er precies uitkomt. Het is een leertraject. Gedurende het proces evalueren we de voortgang en wordt het proces waar nodig bijgesteld waarbij we kijken welke mix van Puzzling, Powering en Participation nodig is voor de volgende stap. Op basis van deze overwegingen is een aantal uitgangspunten te formuleren.

### **Uitgangspunten voor het inrichten van pilot Buytenwegh**

Een procesontwerp voor samenwerking voor Buytenwegh moet met de vraagstukken hierboven rekening houden. Dat leidt tot de volgende uitgangspunten:

1. Het proces moet de deelnemers voldoende tijd bieden om inhoudelijke vragen samen te beantwoorden.
2. Het proces moet de juiste deelnemers samenbrengen die nodig zijn om Buytenwegh aan te pakken en om bij kennislacunes, expertise in te kunnen vliegen.
3. De gemeente moet op voorhand accepteren dat er uitkomsten zullen zijn die niet overeenstemmen met huidig gemeentelijk beleid. Dit is een nieuwe wijze van participatie en een andere manier van werken. Dat vraagt een actieve sturing van de gemeente. Dat zal in het proces ook van deelnemers worden gevraagd. Tegelijkertijd is het van belang wel het gezamenlijke doel voor ogen te hebben: het ombuigen van de neergaande beweging met Zoetermeer 2040 als vertrekpunt.
4. De gemeente geeft met Zoetermeer 2040 - en specifiek voor Buytenwegh - aan waarom dit proces voor deelnemers belangwekkend is en dat het bestuurlijke commitment (in de vorm van een raadsbesluit) ervoor zorgt dat dit niet verandert en langtijdig is.
5. Het proces moet rekening houden met verschillen tussen deelnemers in termen van hun omvang,

kennis en assertiviteit en zorgen dat zij gelijkwaardig kunnen deelnemen.

6. Het proces moet leiden tot besluitvorming, en zo ingericht zijn dat gemeente en deelnemers een grote hoeveelheid problemen en oplossingen voor Buytenwegh terugbrengen tot een beperkt aantal concrete acties.
7. Het proces moet er rekening mee houden dat de democratische besluitvorming bij de gemeenteraad ligt. De raad moet een heldere plek krijgen in het proces, zodat gezamenlijke besluiten van college en partners (stakeholders, organisaties, netwerken, georganiseerde bewoners en bedrijven) niet worden 'overruled' door de raad.

### **4. GEFASEERDE AANPAK BUYTENWEGH**

Het advies van de Haagse Hogeschool is in samenspraak met de gemeente vertaald naar een gefaseerde aanpak voor Buytenwegh.

#### **Fase 0: uitwerken aanpak**

Voor de pilot Buytenwegh wordt deze notitie omgezet in een geconcretiseerd plan van aanpak. Hierin worden de fasering, aanpak en de organisatie uitgewerkt. Ook wordt ingegaan op de wijze waarop tussentijds lessen kunnen worden getrokken, opdat deze kunnen worden ingezet bij andere trajecten.

#### **Fase 1: selectie deelnemers**

Voor de pilot wordt onderzocht welke partners (inwoners, organisaties, bedrijven en netwerken) van belang zijn voor de ontwikkeling van de wijk. Van groot belang is om de juiste partners aan tafel te hebben. Dit kan zowel gaan om bekende als onbekende partners. Het vergt aan de voorkant een zorgvuldige analyse en selectie van partijen en inwoners, opdat tot een optimale mix wordt gekomen om de vraagstukken en oplossingen met draagvlak te kunnen aanpakken.

#### **Fase 2: selectie van issues**

Voor Buytenwegh samen met deelnemers bepalen welke issues – van groot tot klein, van kortlopend tot langlopend, smal (single issue) tot breed (sociaal, economie, veiligheid, fysiek) spelen en geadresseerd moeten worden met oog op de ambities van Zoetermeer 2040 en wie daarbij verder nog betrokken moeten zijn.

#### **Tussenstop (4e kwartaal 2021)**

Fase 2 zal eind 2021 de (tussen)resultaten opleveren. Op dit moment vindt ook een tussenevaluatie plaats. Het is het moment waarop de inzichten uit de pilot (welke issues zijn er aan de orde) gekoppeld kunnen worden met de inzichten uit de strategische agenda. Eind 2021 zal een (eerste) beeld zijn in welk tempo en met welke intensiteit de gemeente samen met partners de wijk van de toekomst Buytenwegh kan oppakken. Op basis van dit inzicht zullen de volgende fasen (fase 3 en fase 4) worden vormgegeven.

### Fase 3: ontwikkelen van agenda's

Voor ieder issue stellen deelnemers en gemeente samen een korte (één jaar) en middellange termijn (vijf jaar) en lange termijn agenda (tien jaar) op, met concrete activiteiten, inclusief verantwoordelijkheid en benodigde middelen. Ook brengen ze de samenhang tussen de issues aan.

### Fase 4: bekrachtiging in convenanten

Deze agenda's als basis gebruiken voor convenanten waaraan bestuurders van alle betrokken partners (organisaties, bedrijven en netwerken) en de gemeente (wethouders) zich verbinden. In de agenda's wordt mede bepaald op welke wijze partijen er met elkaar voor zorgen dat de agenda actueel blijft en de wijze waarop ze met elkaar kunnen bepalen of de interventies tot succes leiden.

Bovenstaande is een eerste aanzet van de gefaseerde aanpak. Het schetst de hoofdlijnen. In de startfase voor Buytenwegh wordt deze aanpak uitgewerkt en gepreciseerd. Ook wordt er een planning opgesteld.

Deze gefaseerde aanpak leidt tot inzichten en werkwijze waarop in de toekomst ook andere vraagstukken uit de Strategische Agenda Zoetermeer 2040 (of volgende versies) met partners uitgewerkt en opgepakt kunnen worden. De ervaringen van deze pilot worden daarin meegenomen. Om dat mogelijk te maken wordt parallel aan het gefaseerde proces van issues, via agenda's naar convenanten een leerproces ingericht, waarin

gereflecteerd wordt op de samenwerking en lessen worden geleerd voor toekomstige samenwerking (zie figuur hieronder).



Figuur: Pilot voor een gefaseerde aanpak met ruimte voor leren

## 5. SAMEN LEREN EN DELEN OP HET STADSCONGRES

De eerste lessen en tussenstand van de pilot Buytenwegh zullen we presenteren op een stadscongres. Het stadscongres gaat de gemeente Zoetermeer samen met partners in het eerste kwartaal van 2022 organiseren. Op dit congres kunnen de partners (stakeholders, organisaties en bedrijven) en gemeente gezamenlijk de ervaringen en tussenresultaten over Buytenwegh presenteren en in de breedte delen. Dit zal gebeuren op basis

van wederkerigheid: diverse ervaringen van partners brengen in. Op dit stadscongres worden de tussenresultaten van Buytenwegh gepresenteerd.

Hiernaast worden op het stadscongres ook andere ervaringen gedeeld van participatieprocessen in de stad, zoals bijvoorbeeld het Stadsbouwakkoord, LEA, Zoetermeer 2025, de wijkaanpak Meerzicht en de evaluatie van het participatieplan Wijkgericht Werken. Het stadscongres viert de samenwerking die tot stand is gebracht. Maar het congres is daarnaast ook een uitnodiging naar anderen om ook op andere prioritaire vraagstukken op dezelfde manier samen te gaan werken.

De inzichten van de pilot Buytenwegh evenals andere samenwerkingsverbanden vormen direct het startkapitaal voor het opzetten van nieuwe trajecten. De inzichten zullen bestuur en organisatie van de gemeente verrijken om tot een vernieuwde (samen) werkwijze te komen.

## COLOFON

Aan de inhoud van de teksten en afbeeldingen en schema's is veel zorg besteed. Toch kan het zo zijn dat informatie onvolledig of niet helemaal correct wordt weergegeven. 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 secretariaat van de afdeling Stedelijke Ontwikkeling van de gemeente Zoetermeer.

### **Productie**

Gemeente Zoetermeer

April 2021

