

ZOETERMEER 2040



Een overkoepelende visie voor de sociale, economische en ruimtelijke ontwikkeling van de stad

Januari 2022



gemeente
Zoetermeer

INHOUD

VOORWOORD

INLEIDING

Leeswijzer

1. ZOETERMEER TOEN, NU EN STRAKS

- 1.1 Het verhaal van Zoetermeer
- 1.2 De Zoetermeerse mechanismen
- 1.3 Een nieuwe fase in de geschiedenis van Zoetermeer
- 1.4 Principes Zoetermeer 2040

2. TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040

- 2.1 Hoofdlijn 1: Zoetermeer is mijn thuis
- 2.2 Hoofdlijn 2: Duurzame stad in en tussen de parken
- 2.3 Hoofdlijn 3: Palet van wijken en buurten
- 2.4 Hoofdlijn 4: Doorlopende ontplooiingskansen voor inwoners van Zoetermeer
- 2.5 Hoofdlijn 5: Stad van toegepaste innovatie
- 2.6 Hoofdlijn 6: Zoetermeer regiostad

3

5

6

7

8

8

10

11

13

15

18

21

24

26

28

3. STARTEN MET 2040

- 3.1 De beweging in gang zetten: eerst een sterk fundament! 32
- 3.2 Pijler 1: wijken van de toekomst 33
- 3.3 Pijler 2: woningbouw als katalysator voor een sociaaleconomisch krachtige stad 33
- 3.4 De impact van de focus 35
- 3.5 De volgende fase 35

4. DE ZOETERMEERSE AANPAK

- 4.1 De Zoetermeerse beleidscyclus 37
- 4.2 1e kwadrant Zoetermeerse aanpak: beleidsontwikkeling 37
- 4.3 2e kwadrant Zoetermeerse aanpak: de gemeentelijke uitvoeringskaders 38
- 4.4 3e kwadrant Zoetermeerse aanpak: de realisatie! 39
- 4.5 4e kwadrant Zoetermeerse aanpak: omkijken, leren en aanscherpen 39

5. SAMEN DE TOEKOMST VAN ZOETERMEER VORMGEVEN

- 5.1 Gemeente aan zet 41
- 5.2 ...ook een keerzijde 41
- 5.3 Samen koers houden 42



VOORWOORD 1

Zoetermeer kent een lange historie. Delen van de stad zijn meer dan duizend jaar oud. Vanaf de jaren zestig is de stad onherkenbaar veranderd. Vanuit onze oudste wijk Dorp maakte de stad een enorme groeispurt. In relatief korte tijd groeide de stad uit tot een gemeente van 125.000 inwoners. Voor deze groei was er altijd ruimte aan de randen van onze gemeente. Kijk naar onze jongste én tevens grootste wijk: Oosterheem. Zoetermeer is een stad die altijd de vernieuwing heeft nagestreefd en dat is een geweldige drijfveer voor de keuzes die er nu voor de toekomst van de stad voorliggen.

Het stadsbestuur staat samen mét de stad op dit moment voor een unieke opgave in de verdere bepaling van de toekomst van Zoetermeer. De ontwikkeling van de stad kan immers niet stoppen nu de gemeentegrenzen voor verdere groei letterlijk zijn bereikt. Stilstand is tenslotte achteruitgang. Een stad moet zich blijven ontwikkelen en we moeten oog hebben voor de kwaliteit van de stad. Daar hoort óók zeker investeren bij. Voor Zoetermeer vooral in

de woonaantrekkelijkheid en de sociaaleconomische positie. Daarom hebben wij deze visie op de toekomst voor Zoetermeer 2040 gemaakt. Er ligt een aantal keuzes op tafel over de toekomst van de stad die wij graag met de stad willen delen en bespreken. Dilemma's waar geen pasklare oplossingen voor bestaan. Daarom geeft deze visie op Zoetermeer in 2040 niet alleen antwoorden, maar ook stof tot nadenken.

Het jaar 2040 lijkt nog ver bij ons vandaan. Toch is het zo dat de keuzes die nu gemaakt worden van invloed zijn op de ontwikkeling van onze stad in de toekomst. Ze vormen de richting waarheen we bewegen. De visie die voor u ligt vormt het fundament. Het past bij een stad en een stadsbestuur dat een nieuwe fase van volwassenheid bereikt. En bij een stad waar een balans is voor iedereen die hier woont, werkt en leeft. Of het nu gaat om studenten, ondernemers, jonge en iets oudere inwoners en bezoekers aan onze stad. Voor iedereen dient er een plek te zijn in onze mooie stad.

Ik kijk er naar uit om met u in gesprek te gaan over de wijze waarop we deze stadsvisie gaan realiseren, zodat dit meer wordt dan een document van woorden. Een visie is belangrijk, maar de realisatie is belangrijker. Daarmee gaan we het verschil maken. Laat deze visie een inspiratie zijn om met elkaar aan de toekomst van Zoetermeer te bouwen. Bij deze wil ik op voorhand een heel hartelijk woord van dank richten aan iedereen die met hart voor de stad een bijdrage aan de realisatie van de visie gaat leveren: partners in de stad, inwoners en de gemeenteraad.

Michel Bezuijen
Burgemeester van Zoetermeer



VOORWOORD 2

Zoetermeer is een stad om trots op te zijn. Je kunt er heerlijk wonen en struinen door het vele groen. Centraal gelegen in de randstad en in het weekend hoef je je nooit te vervelen. Slapen doen we allang niet meer. En waar anders vind je een stad zo goed ontsloten, zo midden in de randstad en toch ook groen en landelijk en met een zo ondernemende pioniersgeest als die van ons.

Het afgelopen jaar waarin we vooral thuis zaten bleek maar weer eens hoe belangrijk een mooie woonomgeving is. Toch zul je een Zoetermeerder nooit horen opscheppen over de stad. "Ach, het kan altijd beter". Dat laatste klopt natuurlijk en vernieuwen zit ons in het bloed. Niet voor niets is het ons gelukt om in 65 jaar te groeien van een dorp van een paar duizend inwoners naar een stad van 125.000 inwoners.

Nu begint een nieuwe fase. Van groter groeien naar versterken, want we hebben letterlijk de grenzen van de stad bereikt.

Het onderzoek naar de 'Staat van Zoetermeer' (eind 2019) heeft laten zien dat het tijd is voor een andere koers. Onze woonaantrekkelijkheid blijft achter bij onze omgeving, de sociaaleconomische kracht van de stad staat onder druk en de verschillen tussen wijken en buurten nemen toe. Harde woorden, waar menig een van zal schrikken, maar een Zoetermeerder gaat niet bij de pakken neerzitten. Wij stropen onze mouwen op en willen aan de slag: "Zeg maar wat er moet gebeuren". De afgelopen tijd hebben we een mooi en vooral intensief traject doorlopen. Samen met de stad hebben we gesproken en nagedacht over de toekomst van Zoetermeer. Er is met talloze partijen in de stad gesproken. Als college van B&W zijn we niet alleen dankbaar voor de input, maar werden we met name geraakt door het enthousiasme en de energie om dingen op- en aan te pakken. Deze visie is een resultante van alle bijdragen uit de stad. Een visie voor de stad en haar inwoners, bedrijven, instellingen etc. Huidig en toekomstig. We durven te dromen en te veranderen.

De grootste opgave is keuzes maken. Want als je iets nieuws wilt aanpakken, moet je wat anders loslaten. Deze visie is daarom niet het eindpunt, maar een nieuwe stap in het gezamenlijk vormgeven aan de toekomst van Zoetermeer en het benutten van de kansen en uitdagingen die voor ons liggen. Dát, hebben we verwoord in onze visie Zoetermeer 2040.

Jan Iedema
Wethouder



INLEIDING

De visie Zoetermeer 2040 is de toekomstvisie voor de stad. Een visie voor de komende twintig jaar. Het schetst een integraal lange termijn perspectief voor sociale, economische en ruimtelijke ontwikkelingen. Een perspectief waarin een aantal dalende trends, zoals een afnemende woonaantrekkelijkheid en sociaaleconomische kracht zijn gekeerd en een opwaartse beweging voor de stad in gang is gezet. Een visie voor een stad en samenleving die werken aan een sterker fundament en beter in balans komt.

De visie is tot stand gekomen op basis van uitgebreid onderzoek en analyses en studies naar Zoetermeer en gemeenten die daarop lijken. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren veel gesprekken en bijeenkomsten georganiseerd met inwoners, organisaties, overheden en experts over de ontwikkeling en de gewenste toekomst van Zoetermeer en de Zoetermeerse samenleving. Op basis van deze inzichten is een visie op hoofdlijnen opgesteld, die de cruciale samenhang tussen de verschillende sectoren (sociaal, economisch, ruimtelijk en veiligheid) bewaakt.

Een visie die de koers voor de komende 20 jaar wijst. En die vervolgens stap voor stap wordt gerealiseerd.

In juni 2021 is de ontwerp-visie ter inzage gelegd voor alle inwoners van Zoetermeer en betrokken organisaties. Hierop zijn 20 zienswijzen ingediend. Veel van de zienswijzen zijn een bevestiging en ondersteuning van de visie (of delen daarvan). De zienswijzen hebben geleid tot een kleine aanscherping van de visie en hebben vooral aandachtspunten opgeleverd voor de uitwerking ervan. Een aantal zienswijzen vraagt extra aandacht voor een specifiek onderwerp, zoals bijvoorbeeld klimaatadaptatie, compassie, cultureel erfgoed en geluid. Deze onderwerpen zullen betrokken worden bij de verdere uitwerking van de visie, en onder meer in de programma's van de Strategische agenda Zoetermeer 2040 aan de orde komen.

Diverse zienswijzen richten zich op de realisatie van de visie. Zij bevatten cruciale inzichten die noodzakelijk zijn om tot een gedegen uitvoering te komen. De gemeente

zal alle indieners van zienswijzen alsmede de inwoners en partners van de stad en andere geïnteresseerden uitnodigen om gezamenlijk uitvoering te geven aan de visie. De inzichten en inzet van expertise van inwoners en partners zijn immers van groot belang voor een succesvolle aanpak.

De gemeente spreekt haar dank en waardering uit naar de inwoners, organisaties en overheden die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van de visie of gedurende de zienswijzeperiode een reactie hebben ingediend. Deze hebben allen bijgedragen aan de definitieve visie. Samen hebben we de toekomst voor Zoetermeer uitgedacht. De komende jaren gaan we deze droom met elkaar realiseren.

De visie Zoetermeer 2040 is ook de omgevingsvisie voor de gemeente Zoetermeer in het kader van de Omgevingswet. Omdat deze visie verder gaat dan de fysieke leefomgeving noemen we de visie in het vervolg - kort en krachtig - Zoetermeer 2040. De visie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken:



LEESWIJZER

Hoofdstuk 1 beschrijft het verhaal van Zoetermeer. Daarbij wordt ingegaan op de ontwikkeling die de stad heeft doorgemaakt en waar de stad nu staat. Dit duiden we aan de hand van de Zoetermeerse mechanismen. Tot slot worden drie sturingsprincipes toegelicht die centraal staan in de aanpak van Zoetermeer op weg naar 2040.

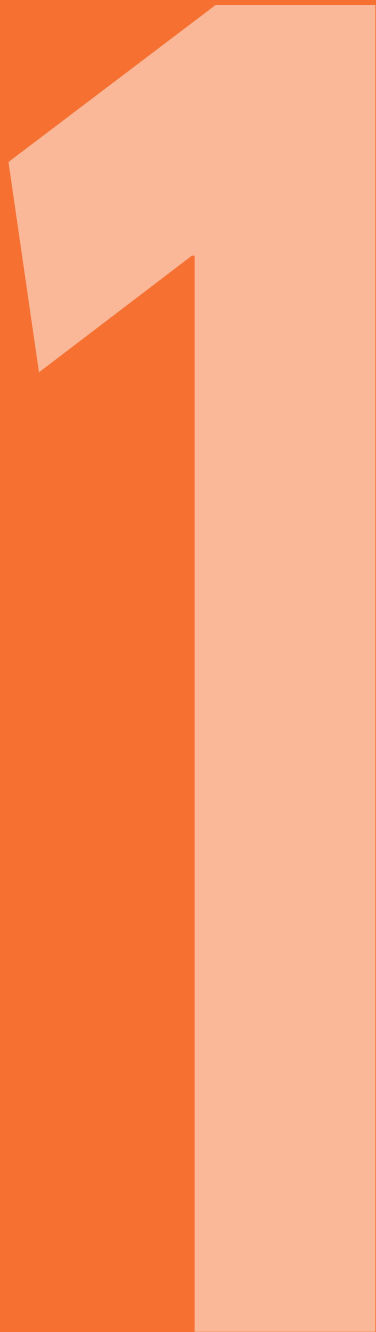
In hoofdstuk 2 wordt Zoetermeer 2040 uitgewerkt aan de hand van zes hoofdlijnen. Zij vormen gezamenlijk het gewenste toekomstbeeld voor het Zoetermeer in 2040. Per hoofdlijn zoomen we in op de belangrijkste opgaven die ons daarbij te doen staan.

In hoofdstuk 3 wordt in beeld gebracht hoe we de eerste stappen zetten voor het realiseren van het toekomstbeeld. We kunnen immers niet in één keer het hele toekomstbeeld realiseren. De keuzen die daarmee samenhangen worden toegelicht.

In hoofdstuk 4 geven we aan met welk instrumentarium we dit aanpakken en welke spelregels daarbij horen. We beschrijven dit aan de hand van de Zoetermeerse aanpak van de beleidscyclus. Omdat Zoetermeer 2040 tegelijkertijd de omgevingsvisie is in het kader van de Omgevingswet wordt - waar relevant - specifiek ingegaan op aspecten vanuit de Omgevingswet.

Hoofdstuk 5 staat in teken van het samen realiseren van het toekomstperspectief en de doelstellingen van 2040: oftewel samen met de inwoners en partners van de stad vormgeven aan de toekomst van Zoetermeer. En natuurlijk hetgeen van de gemeente mag worden verwacht bij de realisatie van Zoetermeer 2040.





ZOETERMEER TOEN, NU EN
STRAKS

ZOETERMEER TOEN, NU EN STRAKS

1.1 HET VERHAAL VAN ZOETERMEER

In de jaren zestig is Zoetermeer aangewezen als groeikern. Het was de start van een dynamische periode. Zoetermeer groeide als geplande stad (new town) uit van een hechte dorpsgemeenschap met een paar duizend inwoners tot een samenleving van 125.000 inwoners. Er is een nieuwe stad gecreëerd volgens de beste inzichten uit die tijd: ruim, groen, veilig, bereikbaar en met een breed aanbod aan voorzieningen (onderwijs, cultuur, sport, zorg). Dit maakt Zoetermeer tegenwoordig dé groene, suburbane new town in de Zuidvleugel van de Randstad. Een suburbane stad waarin de voordelen van het stadse leven zijn gecombineerd met de voordelen van buiten wonen. En een stad in dienst van haar regio.

Zestig jaar later is Zoetermeer een new town die veel te bieden heeft. In vergelijking met klassieke steden is de stad nog niet volgroeid. Dat is ook niet vreemd. Een stad met 56.000 woningen kan met veel inspanningen in een paar decennia - letterlijk - worden gebouwd. Maar een samenleving van 125.000 inwoners en een gevarieerde economie bouw je niet. Die moeten groeien en zich ontwikkelen. Met de jaren worden een stad en haar samenleving rijker, complexer en neemt de kwaliteit toe. Waren voorheen de nieuwe bewoners per definitie nieuwkomers, tegenwoordig bestaat de Zoetermeerse samenleving ook uit 2e, 3e en 4e generatie inwoners. Zij geven smaak en kleur aan de stad. Een gemeenschap vormt zich. Er zijn sociale netwerken en de sociale

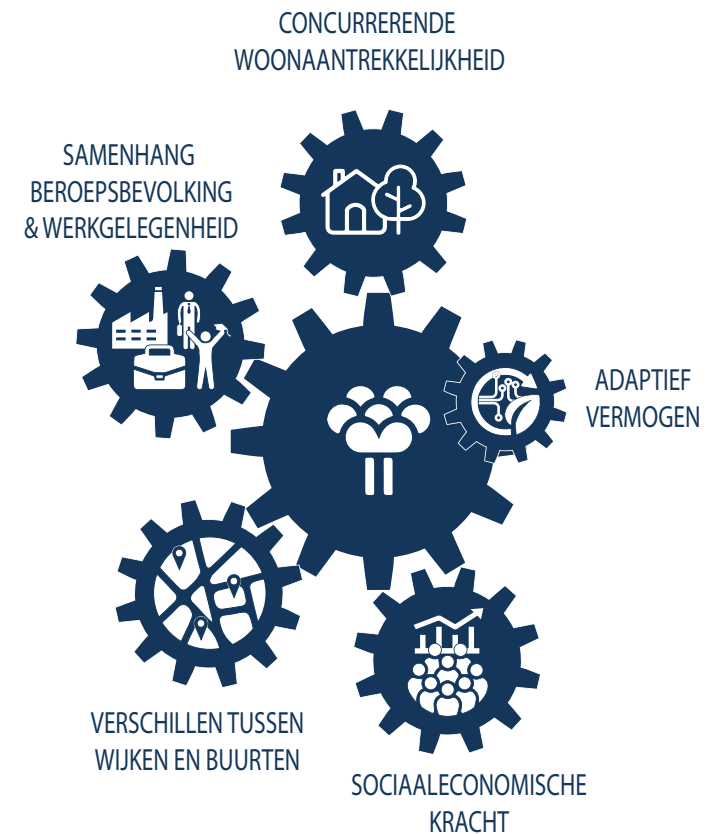
cohesie wordt krachtiger. Er groeit een stadscultuur. In het ritme van de maatschappij en conjunctuur ontwikkelt zich een meer gedifferentieerde economie. De woningbehoeften veranderen. De stad en haar inwoners groeien mee.

Zoetermeer is bezig met de stap van een planmatige groei naar een organische doorontwikkeling van de stad. Daarbij gaat niet alles in één keer goed. De stad en samenleving krijgen rafelrandjes: zowel in negatieve als positieve zin. Het is ook een fase waarin de stad zoekt naar een nieuw evenwicht tussen verdere doorgroei, de sociaaleconomische kracht en de diversiteit van haar samenleving. Kortom, het doorgroeien naar een stad in balans.

1.2 DE ZOETERMEERSE MECHANISMEN

Meer balans in de stad is nodig. Het onderzoek naar de 'Staat van Zoetermeer' (eind 2019), laat zien dat in Zoetermeer de afgelopen twintig jaar sprake is van een aantal dalende trends, zoals een afnemende woonaantrekkelijkheid en sociaaleconomische kracht. De uitkomsten van het onderzoek zijn confronterend, maar voor velen herkenbaar. De cijfers bevestigen wat in de stad al langere tijd zichtbaar is; sommige wijken beginnen sleets te raken en de tekorten in het sociaal domein worden zichtbaar. Het zet de stad onder druk. Hier zitten vijf samenhangende mechanismen achter. We staan voor de uitdaging deze te keren en daarmee

een opwaartse beweging in gang te zetten om meer balans te brengen in de stad en de samenleving. Het gaat om de volgende mechanismen:



MECHANISME 1: CONCURRERENDE WOONAANTREKKELIJKHEID

In vergelijking met de ontwikkelingen in de regio blijft de woonaantrekkelijkheid van Zoetermeer de laatste jaren achter (o.a. voorzieningenniveau, kwaliteit gebouwde omgeving, kenmerken bevolking, bereikbaarheid, overlast, veiligheid, woongenot). Dit geldt ook voor de sociale cohesie en gehechtheid aan de woonplaats. Uit de Staat van Zoetermeer blijkt dat onze stad op beide aspecten laag scoort in vergelijking met de regio en het landelijk gemiddelde. Zoetermeer heeft een positie in de onderste 10% van de ranglijst van alle gemeenten. Waar de regio de afgelopen decennia fors aan woonaantrekkelijkheid heeft gewonnen, heeft Zoetermeer terrein verloren. Voor een deel hangt dit samen met de wat eenvormige woningvoorraad: een rechtstreeks gevolg van de groei van Zoetermeer in de laatste decennia van de vorige eeuw. Op gebied van groen, natuur, ruimte en rust onderscheidt Zoetermeer zich positief in de regio. Dit vormde de basisgedachte voor de opbouw van de new town.

MECHANISME 2: SOCIAALECONOMISCHE KRACHT

We zien een verband tussen de achterblijvende woonaantrekkelijkheid en de migratiebeweging naar en vanuit de stad. Onderzoek wijst uit dat mensen hun woonplaats voornamelijk kiezen op basis van woonaantrekkelijkheid. Zij wegen binnen de regio de mogelijkheden van de verschillende woonplekken af. Op deze wijze verwelkomt Zoetermeer elk jaar

circa 5.000 inwoners en verlaten circa 5.000 inwoners de stad. Dit proces van in- en uitgaande migratie en doorstroming binnen de stad is te vergelijken met een roltrap, waar mensen op- en afstappen.

De migratiecijfers laten zien dat de afgelopen twee decennia vooral jonge gezinnen en éénouderhuishoudens de Zoetermeerse roltrap opstappen. Een groeiend deel daarvan is afkomstig uit kwetsbare wijken in de regio. Het zijn van oudsher vooral jongeren die, vaak vanwege studie, verhuizen uit Zoetermeer (de roltrap afstappen). De laatste twee decennia zien we dat ook steeds meer 40+ gezinnen de roltrap verlaten. Dit komt doordat er voor deze doelgroep onvoldoende passende woningen in de stad zijn. De roltrap komt als het ware treden tekort. Daarnaast is er in directe omgeving van Zoetermeer de laatste jaren veel nieuwbouw bijgekomen. Deze voorziet juist in dat specifieke aanbod. Meer 40+ gezinnen - vaak kapitaalkrchtig en hoogopgeleid - verhuizen daardoor vanuit Zoetermeer naar de omliggende suburbane kernen.

Dit profiel van eenzijdige in- en uitstroom (op- en afstappen) is kenmerkend voor de Zoetermeerse 'roltrapfunctie'. De samenstelling van de Zoetermeerse samenleving is daardoor in de afgelopen decennia geleidelijk veranderd. Dit zien we in de ontwikkeling van het opleidingsniveau, participatieniveau, besteedbaar inkomen, armoede en vermogenspositie per huishouden in Zoetermeer. Deze ontwikkelen

zich minder positief ten opzichte van de regio en het landelijk gemiddelde. Dit beïnvloedt de sociaaleconomische kracht van Zoetermeer. Het heeft als bijkomend effect dat de druk op de gemeentebegroting toeneemt: groeiende uitgaven voor de sociale voorzieningen en afnemende ruimte voor kwaliteitsimpulsen in de stad. Daarnaast is een minder draagkrachtige bevolking van invloed op het draagvlak van voorzieningen in de stad, zoals detailhandel en cultuur.

MECHANISME 3: SAMENHANG BEROEPSBEVOLKING EN WERKGELEGENHEID

De veranderingen in de samenleving zien we onder meer terug in de ontwikkeling van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in Zoetermeer. Dit niveau neemt minder snel toe dan het regionaal en landelijk gemiddelde. Tegelijkertijd stijgt het gevraagde opleidingsniveau bij bedrijven in Zoetermeer. Het opleidingsniveau bepaalt mede het vermogen van de beroepsbevolking om in te spelen op veranderingen. Laag- en middelbaar opgeleiden zijn over het algemeen minder flexibel op de arbeidsmarkt. Zij zijn kwetsbaarder voor nieuwe ontwikkelingen (o.a. robotisering en automatisering). Hiernaast zijn lager opgeleiden meer aangewezen op de lokale werkgelegenheid. Hoger opgeleiden zijn eerder bereid grotere woon-werk afstanden te accepteren. Als gevolg van deze ontwikkelingen groeit een disbalans tussen de beroepsbevolking en de werkgelegenheid in Zoetermeer.

MECHANISME 4: VERSCHILLEN TUSSEN WIJKEN EN BUURTEN

Zoetermeer is een aangename stad om te wonen, werken en verblijven. Binnen de stad zijn er verschillen tussen buurten en wijken. Algemeen gesteld: hoe ouder de wijk (met uitzondering van de oude dorpslinten) hoe meer er sprake is van een concentratie van problematiek en minder sociaaleconomische kracht. Uit de Staat van Zoetermeer blijkt dat door de doorgaande migratiebewegingen en groeiende disbalans tussen beroepsbevolking en werkgelegenheid de verschillen tussen de wijken en buurten toenemen. Uit analyses van de impact van corona blijkt dat de verschillen tussen buurten en wijken in potentie ook versneld gaan toenemen. Tegelijkertijd is de trend dat de overheid steeds meer een beroep doet op eigen initiatief, zelfredzaamheid en inclusiviteit van de samenleving. Deze vraag is het grootst in de wijken die het meest kwetsbaar zijn. Terwijl deze gebieden juist laag scoren op vermogen tot zelfredzaamheid.

MECHANISME 5: ADAPTIEF VERMOGEN

Zoetermeer heeft -zoals elke stad- doorlopend te maken met nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen: energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, robotisering, demografische ontwikkelingen, nieuwe maatschappelijke wensen, etc. Deze veranderingen zetten inwoners, organisaties, ondernemers en overheden aan om nieuwe initiatieven te ondernemen. De veranderingen leiden tot impulsen voor de stad en de samenleving. Op deze wijze ontwikkelt

de stad zich stap voor stap, jaar in jaar uit. Om tot vernieuwing te komen zal de gemeente keer op keer haar handelingsrepertoire moeten aanpassen. Ze zal flexibel en adaptief moeten zijn om adequaat op die veranderingen te kunnen inspelen. Het adaptief vermogen van de gemeente bepaalt de mate waarin nieuwe ontwikkelingen - en ook huidige kwetsbaarheden - kunnen worden omgezet naar nieuwe perspectieven voor Zoetermeer.

1.3 EEN NIEUWE FASE IN DE GESCHIEDENIS VAN ZOETERMEER

Zoetermeer is als new town nog niet in balans. De werking van de Zoetermeerse mechanismen laat dit zien. Niet vreemd voor een stad, die in een aantal decennia zo sterk is gegroeid. De stad zal zich de komende decennia verder ontwikkelen.

Omdat we de werking van de Zoetermeerse mechanismen nu beter begrijpen en doorgronden, kunnen we met meer precisie invulling geven aan de doorontwikkeling van de stad. De stad moet beter in balans komen. We moeten aan de slag om de neergaande lijn af te afremmen en in een opwaartse beweging om te buigen. In het Basisdocument staan diverse trends en ontwikkelingen geïdentificeerd die ons daarin kunnen helpen. Deze gaan we omarmen. Het zijn motoren van verandering om tot de opwaartse lijn te komen. Het gaat bijvoorbeeld om:

- De transformatie van de economie: meer circulair,

automatisering, robotisering, online en maatwerk. Deze veranderingen doen een toenemend beroep op een flexibele arbeidsmarkt en een leven lang ontwikkelen;

- De grote vraag naar woningen: er is een continue behoefte naar meer en ook andersoortige woningen, zoals sociale koop, woonwerkcombinaties, zelfbouw, kluswoningen, tiny houses, knarrenhofjes en woonzorgconcepten;
- De herwaardering van de groene omgeving, landschap en natuur: kwaliteiten waarmee Zoetermeer zich positief onderscheidt in de omliggende regio;
- De groeiende aandacht voor preventieve strategieën voor sociale dienstverlening (schulden, jeugd, werk en inkomen, eenzaamheid, etc.) en gezondheidszorg (in samenhang met onder andere leefomgeving, inclusie, onderwijs, schulden en andere sociaalmaatschappelijke factoren);
- De uitvoering van de afspraken over duurzaamheid, klimaatadaptatie en energietransitie;
- De verdergaande digitalisering, technologisering en de mogelijkheden van het gebruik van data.

1.4 PRINCIPES ZOETERMEER 2040

Een stad opbouwen is een andere opgave dan de opgave om een stad en samenleving beter in balans te brengen. Het vraagt een andere werkwijze, een andere sturing en een andere visie. Immers als we blijven doen wat we deden, krijgen we wat we kregen. Er is een ander handelingsrepertoire nodig om tot een opwaartse beweging te komen. Een repertoire om de volgende stap te zetten van een planmatige groei naar een organische doorontwikkeling van de stad. In essentie gaat het om de volgende drie principes, op basis waarvan in alle plannen en ontwikkelingen keuzes voor Zoetermeer 2040 worden gemaakt:

Dit betekent dat we niet langer uitsluitend sectoraal naar vraagstukken kijken. Maar we analyseren bijvoorbeeld de samenhang tussen de uitgaven in het sociaal domein met de woonaantrekkelijkheid en de migratiestromen. Of we beschouwen een kavel voor woningbouw niet alleen op zichzelf, maar plaatsen dit juist in de context van de gewenste ontwikkeling van de straat en buurt. Bij Zoetermeer 2040 gaat het om het doorgronden en het sturen op de werking van de mechanismen en de wijze waarop deze elkaar positief beïnvloeden in plaats van uitgaan van harde schotten in de begroting.

1. STUREN OP SAMENHANG

Zoetermeer is in de jaren zestig opgezet langs de lijnen van het ideaal van een nieuwe stad: een stad in het groen. De functies wonen, groen, verkeer, werken en voorzieningen zijn zorgvuldig van elkaar gescheiden. Zo kon Zoetermeer stap voor stap, bouwblok voor bouwblok worden gerealiseerd. Een krachtige strategie voor de beginperiode. Maar uiteindelijk is een stad meer dan een verzameling van losse onderdelen. Dat blijkt uit de mechanismen. Het is een geraffineerd samenspel tussen fysiek, sociaal, veiligheid en economie, tussen bestaande stad en nieuwe ontwikkelingen. Deze onderdelen hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Zo kan wonen niet los worden gezien van de sociale cohesie en veiligheid in de wijken. Nieuwbouw in het ene gebied leidt tot veranderingen in het andere gebied. De woonaantrekkelijkheid en voorzieningen in een wijk staan in samenhang tot de mensen die er wonen of komen wonen. Bij Zoetermeer 2040 gaat het erom oog te hebben voor deze samenhang. We zien daarbij de wederkerige effecten tussen fysiek, sociaal, veiligheid en economie en handelen daarnaar.

2. STUREN OP DIVERSITEIT EN KWALITEIT

Na de eerste periode van Zoetermeer, waarin het accent lag op groeien in volume - in aantallen inwoners, voorzieningen en woningen - gaat het de komende decennia om groei in kwaliteit en diversiteit. De komende periode staat de versterking van de sociaaleconomische kracht van de stad centraal, zodat de samenleving beter in balans komt. Hierdoor krijgen we een aantrekkelijker vestigingsklimaat, dat ook impulsen genereert voor de economie en het voorzieningenniveau. Dus niet zoals in de beginjaren waarin het realiseren van kwantiteit voorop stond en veel van hetzelfde is gerealiseerd. Maar door te sturen op het toevoegen van diversiteit en kwaliteit aan Zoetermeer. Dit betekent dat de gemeente kwaliteit bij nieuwe initiatieven en ontwikkelingen centraal stelt. Zij definieert deze kwaliteit helder en zet instrumenten in om deze kwaliteit te faciliteren en voor elkaar te krijgen. Alleen met een grotere mate van diversiteit van inwoners, economie, voorzieningen, onderwijs, woningen, cultuur etc. komen de gemeenschap en de stad beter in balans. Elke toevoeging in kwantiteit moet de kwaliteit en diversiteit van de stad versterken: sociaal, fysiek of economisch.

3. STUREN OP HET BUNDELEN VAN KRACHTEN

Vanaf het verkrijgen van de groeikernstatus in de jaren zestig van de vorige eeuw is Zoetermeer grotendeels vanuit de overheid gepland. Vrijwel elk decennium is er een nieuwe wijk aan de stad toegevoegd. Maar een stad komt tot wasdom en leven door de inwoners, ondernemers en organisaties. Zij ondernemen activiteiten en nemen initiatieven. Zij zorgen voor de levendigheid en leefbaarheid in de stad. Zij zijn de dynamo's van het stadse leven. De stap van een planmatige groei van de stad naar een organische doorontwikkeling vraagt meer dan voorheen om dit samen met inwoners, ondernemers, organisaties en gebruikers van de stad te doen. Steeds meer partijen in de stad nemen zelf initiatief en (willen) investeren in de stad. Bij Zoetermeer 2040 gaat het erom deze energie en krachten in de stad te bundelen om een opwaartse beweging van de stad in gang te zetten. Natuurlijk zorgt de gemeente voor spelregels en de kaders. Want ruimte bieden betekent niet automatisch dat we de kwaliteit en diversiteit krijgen die leiden tot een opwaartse lijn van de Zoetermeerse mechanismen. Gezamenlijk met de inwoners, ondernemers en organisaties zetten we de stap van een planmatige stad naar een levendige en (veer)krachtige stad.

Tegelijkertijd is Zoetermeer geen eiland. De stad maakt onderdeel uit van een grotere regio. Inwoners en bedrijven maken gebruik van de omliggende regio voor onder meer wonen, werken, winkelen, ontspannen, cultuur en sport. Bewoners uit de regio komen naar Zoetermeer om te werken, onderwijs te volgen, te recreëren, etc. De gemeentelijke grenzen zijn in het dagelijkse leven relatieve grenzen. We plaatsen onze opgaven en uitdagingen voor bijvoorbeeld wonen, zorg, economie, cultuur, bereikbaarheid en onderwijs dan ook in het perspectief van de regio.

Daarnaast bundelen we onze krachten met andere new towns. Uit onderzoek blijkt dat zij vergelijkbare opgaven kennen als Zoetermeer. De steden zijn nog niet in balans en ondernemen eveneens acties om tot een opwaartse ontwikkeling te komen. Door ons te verenigen kunnen we gezamenlijk richting Rijk en regio aandacht vragen voor de specifieke vraagstukken van new towns en tot gezamenlijke acties komen om de mechanismen positief te beïnvloeden.





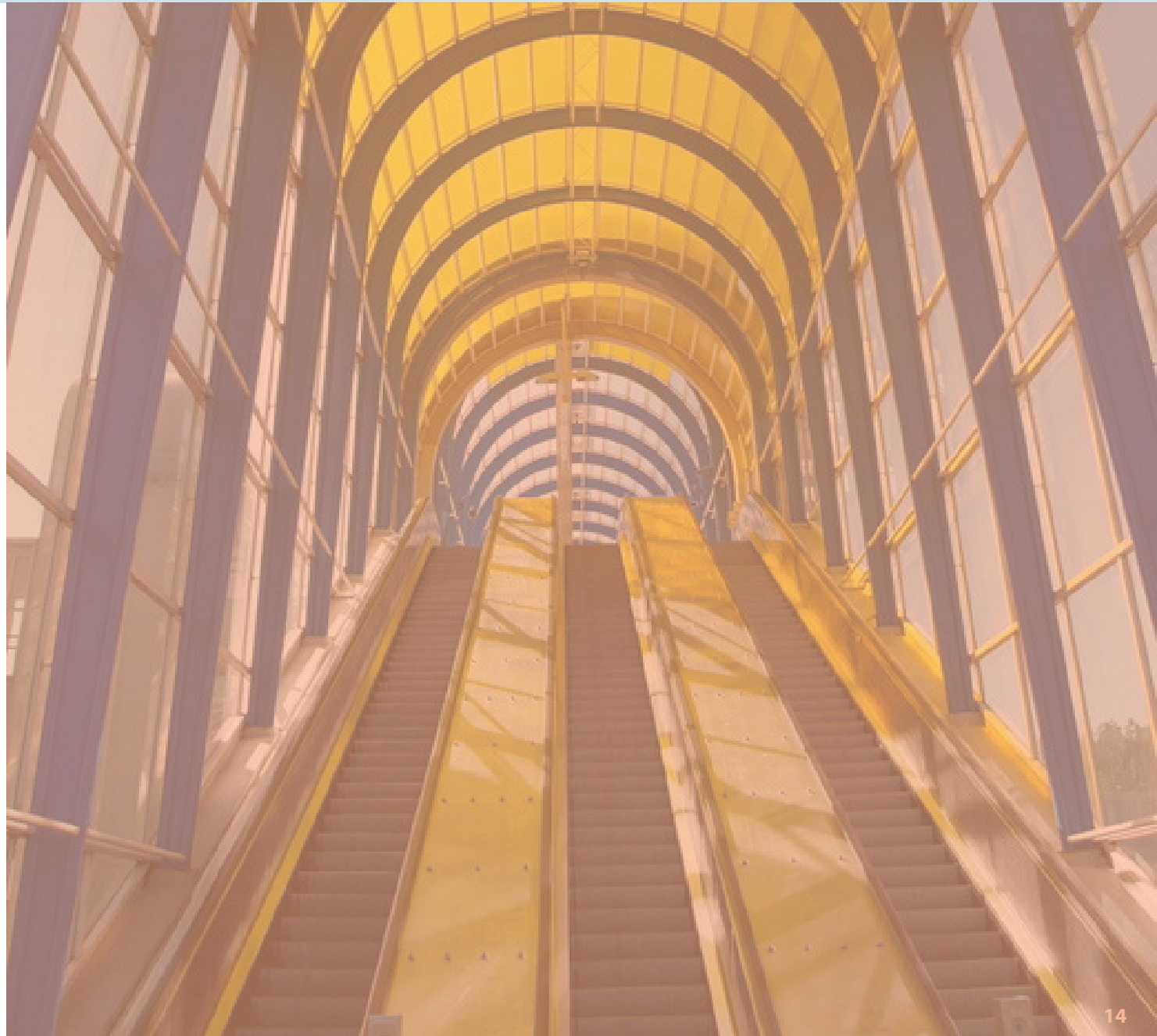
TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040

TOEKOMSTBEELD ZOETERMEER 2040

De richting voor Zoetermeer is duidelijk. We moeten de neergaande lijn van de mechanismen afremmen en in een opwaartse beweging ombuigen. Dit vraagt om een nieuwe koers waarin de sociale, fysieke, en economische uitdagingen en kansen in samenhang bekeken moeten worden. De koers voor Zoetermeer werken we uit aan de hand van zes hoofdlijnen. Zij vormen samen het gewenste toekomstbeeld voor Zoetermeer in 2040. In samenhang schetsen zij het beeld van de wijze waarop de Zoetermeerse mechanismen in een opgaande lijn zijn gekeerd. Elke hoofdlijn is hiervoor even belangrijk. Zoals de mechanismen elkaar beïnvloeden, zo werken ook de hoofdlijnen op elkaar in.

Het zijn de volgende hoofdlijnen:

1. Zoetermeer is mijn thuis
2. Duurzame stad in en tussen de parken
3. Palet van wijken en buurten
4. Doorlopende ontplooiingskansen voor iedereen
5. Stad van toegepaste innovatie
6. Zoetermeer regiostad





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. Zij vormen een levendige en inclusieve samenleving. Meer dan voorheen hebben doelgroepen zoals kritische vernieuwers en zelfbewuste aanpakkers, kenniswerkers en creatievelingen hun plek gevonden in Zoetermeer. De betrokkenheid van de inwoners bij de stad, de eigen leefomgeving en de gemeenschap is groot. Meedoen en meedenken staan daarbij voorop. De mix van doelgroepen en leefstijlen zorgt voor een gebalanceerde stad en vormt de kracht van de gemeenschap. In 2040 is de instroom van doelgroepen meer divers en kunnen meer Zoetermeesters binnen de stad een wooncarrière maken. De binding aan de stad is groter. En in 2040 zijn grote stappen gezet om een tolerante samenleving te realiseren, discriminatie, op welke grond dan ook, terug te dringen, en een einde te maken aan letterlijke en figuurlijke uitsluiting van gehandicapten. Het credo is: Zoetermeer is mijn thuis en brengt het positieve dat in ons huist naar boven, inwoners laten zich leiden door respect, begrip, waardering, liefde, mededogen, zorg voor de ander, compassie. Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden.



Dit staat ons te doen:

1. WE VERBREDEN EN VERSTERKEN DE SOCIALE BASIS

In 2040 heeft Zoetermeer een gemêleerde gemeenschap. Er is een prettige sociale omgeving en levendigheid. Er is sprake van een aangenaam niveau van welzijn in Zoetermeer. De balans in de samenleving zorgt voor een evenwicht tussen (financiële) draagkracht en draaglast van de stad. Om een gevarieerde gemeenschap een thuis te geven zijn door diverse partijen, inwoners en gemeente investeringen gedaan in een scala aan voorzieningen (cultuur, sport, onderwijs, zorg, etc.), evenementen, activiteiten en de fysieke leefomgeving. Voor de vorming van deze sociale basis is samenwerking tussen verenigingen, onderwijs, bedrijfsleven en gemeente cruciaal. Het gaat bijvoorbeeld om investeringen in een leven lang leren, preventieve strategieën voor zorg, gezondheid en voorzieningen. Door het verbreden en versterken van de sociale basis is de sociale cohesie binnen de stad krachtiger geworden.

2. WE VERGROTEN SOCIAAL EN FYSIEK EIGENAARSCHAP

Een plek wordt jouw plek als je er ook verantwoordelijkheid voor voelt. Als je kunt meedoen en zeggenschap hebt over wat er in je wijk gebeurt. Als je samen met je burens of andere inwoners denkt dat het beter, mooier of interessanter kan en hierop vervolgens actie en initiatief kunt nemen. Als je eigenaarschap kan en mag tonen en dit gewaardeerd

wordt. Vanuit de gemeente stimuleren en ondersteunen we initiatieven, die de stad interessanter maken. Dit kunnen initiatieven zijn voor bijvoorbeeld zorg, sport, economie, veiligheid, duurzaamheid, cultuur, wijken en wonen. Ook initiatieven om het openbaar gebied in de buurt groener, beter bruikbaar of mooier te maken, zorgen voor het verschil. We noemen dit het sociaal eigenaarschap.

Hiernaast zetten we in op fysiek eigenaarschap. Door substantiële toevoeging van koopwoningen in alle segmenten én de gefaseerde verkoop van een deel van de (sociale) huurvoorraad groeit het eigenaarschap in de stad. Koopwoningen zijn voor een breder deel van de samenleving bereikbaar. Hierdoor zijn meer inwoners de trotse eigenaar van een woning. Sociaal, fysiek en mentaal eigenaarschap zijn in 2040 hét middel, waardoor inwoners, van jong tot oud zich aan Zoetermeer binden.

Dit betekent dat we nieuwbouw met meer precisie gaan inzetten. In de nieuwbouwproductie stappen we af van de standaard verdeling van percentages sociale huurwoningen, vrije sector huurwoningen en vrije sector koopwoningen. We gaan naar een meer precieze verdeling, waarbij maatwerk per wijk of project wordt geleverd. Daarbij creëren we meer spreiding en diversiteit van verschillende typen woningbouw in elke wijk, en blijven we zorgen dat er in de stad voldoende woningen in elk segment bijkomen.

Ook kijken we gericht naar bijzondere woonvormen (tiny houses, knarrenhofjes, houtbouw, zelfbouw etc) om andere inwoners met andere leefstijlen een plek te geven in Zoetermeer. Passend bij de opgave om meer balans in wijken te creëren en de stad als geheel in een opwaartse beweging te krijgen.

3. WE ZORGEN VOOR EEN EVENWICHTIGE IN- EN UITSTROOM VAN DOELGROEPEN

In 2040 is Zoetermeer een stad die sociaaleconomisch en sociaal-cultureel in balans is. De in- en uitstroom is min of meer gelijkmatig verdeeld over de Zoetermeerse roltrap. Er zijn nieuwe en andere woonvormen toegevoegd. Denk aan sociale koop, woonwerkcombinaties, zelfbouw, kluswoningen, tiny houses, knarrenhofjes en woonzorgconcepten. Woonvormen die we nu nog niet kennen, maar de komende decennia ontwikkeld zullen worden. Zoetermeer wil (weer) een koploperspositie innemen als het gaat om nieuwe en vernieuwende woonvormen. Hiermee vergroten we onze (woon)aantrekkelijkheid.

Door te kiezen voor een gevarieerd woonpalet is de roltrap 'breder' en 'langer' gemaakt. Hiermee heeft Zoetermeer een alternatieve formule gevonden voor de invulling van de grote woningvraag. Een formule die niet uitsluitend is gericht op kwantiteit. Maar een formule die erop is gericht om de stad sociaaleconomisch in balans te krijgen. Dat betekent dat nieuwe woningen een bijdrage leveren aan

de ambities van Zoetermeer 2040. Niet meer van hetzelfde, maar woningbouw die ten dienste staat van de gemêleerde samenleving, de sociaaleconomische kracht en de woonaantrekkelijkheid van de stad. Dit resulteert in een goede spreiding van verschillende type woningbouw in alle wijken en een groei van het absolute aantal woningen in alle segmenten (van sociaal tot vrije sector). Daardoor is voor iedere Zoetermeerder een woning binnen bereik.

Naast woningen gaat het om de samenhang met een breed aanbod aan voorzieningen (onderwijs, ruimte, groen, cultuur, sport etc.) Dit maakt een stad aantrekkelijk en uitnodigend voor huidige en toekomstige inwoners. Met een grotere diversiteit aan woningen en bijbehorende voorzieningen weet Zoetermeer nieuwe bewoners aan te trekken en huidige bewoners beter vast te houden, waaronder jongeren. Nieuwe bewoners die de weg naar de stad voorheen slechts beperkt konden vinden. En meer Zoetermeerders die binnen de stad een wooncarrière kunnen maken. Zij zijn niet langer genooddaakt de stad te verlaten voor een passende woning of woonomgeving. Het verlengen en verbreden van de roltrap is een sleutelfactor om de mechanismen van Zoetermeer een opwaartse beweging te laten maken.





2.2 HOOFDLIJN 2: DUURZAME STAD IN EN TUSSEN DE PARKEN

In 2040 onderscheidt Zoetermeer zich in de regio als groene suburbane stad. De stad is dooraderd met een netwerk van groenzones, parken en water. Zij vormen een aansluitend geheel met de groengebieden 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, recreëren, ontmoeten en initiatieven uit de samenleving. Hier vinden we cultuur, sport, evenementen en stadslandbouw. De oorspronkelijke groene kracht van Zoetermeer is in 2040 verrijkt, versterkt en verlevendigd.



Dit staat ons te doen:

1. WE VERRIJKEN HET WONEN IN EEN SUBURBANE STEDELIJKHEID

De natuurlijke omgeving, rust en ruimte zijn de oorspronkelijke suburbane kwaliteiten van Zoetermeer. In Zoetermeer woon je in de natuur. Naar 2040 toe gaat het om het versterken van deze kwaliteiten. In de bestaande woonwijken gaan we inzetten op het vergroenen van openbare ruimte. We zorgen voor een aaneengesloten dooradering van het groenblauwe netwerk in de stad. Het groen vormt de natuurlijke omgeving voor zowel bestaande gebieden als nieuwbouw. We koesteren de groene historische polderlinten. Deze zijn van onschatbare waarde voor de stad. Zij zijn een letterlijke verwijzing naar het verleden. Tegelijkertijd zijn het ook doorgaande verbindingen voor de natuur en het water met de omliggende omgeving.

In 2040 is het Entreegebied een toonaangevende voorbeeld van de combinatie van wonen en werken in hogere dichtheden in een groene omgeving. Het centrum van Zoetermeer staat in 2040 bekend als het groene stadscentrum. Hier vinden we een combinatie van winkels, terrassen, horeca, wonen en werken in een parkachtige omgeving. Groene daken en gevels zijn in 2040 niet meer weg te denken uit het beeld van Zoetermeer. Het groen is ook de drager van de nieuwe gebieden, zoals het Kwadrant en de campus Dutch Innovation Park.

De 'stad in en tussen de parken' is anders dan de groene suburbane gebieden in omliggende gemeenten. Zoetermeer combineert de charme van een suburbane stad met stedelijke voorzieningen zoals een theater, cultuur en leisure, horeca en uitgaansleven. Deze combinatie is onderscheidend ten opzichte van de omliggende suburbane gemeenten. Tegelijkertijd ligt Zoetermeer centraal tussen de hoog dynamische stedelijke gebieden van Rotterdam, Den Haag, Delft en Leiden. Hier vinden we de hoogstedelijke voorzieningen, waar de inwoners van Zoetermeer door de goede bereikbaarheid gebruik van maken. Zoetermeer biedt daarmee het beste van het stedelijk leven en het buitenleven: een eigen versie van suburbane stedelijkheid.

Veel groen in Zoetermeer vormt een mooi decor. Het ziet er aantrekkelijk uit. Maar we gaan de mogelijkheden nog beter benutten. In 2040 willen we dat het groen functioneel gebruikt wordt en meer is dan decor. In Seghwaert hebben bewoners de perenboomgaard geadopteerd. Zij zijn de trotse mentale eigenaar van dit gebied. Zij ontplooiën hier activiteiten. Het heeft betekenis gekregen voor de inwoners en samenleving. In 2040 zal Zoetermeer vele van dergelijke initiatieven hebben. We gaan daarvoor initiatieven beter faciliteren en koppelen aan dergelijke plekken. Ook kunnen groene openbare plekken aangeboden worden om vrijetijdsactiviteiten in te programmeren door de organisaties in de stad.

2. WE VERSTERKEN HET (BE)LEVEN IN DE GROENE SETTING

In 2040 leven de Zoetermeeders in en met het groen. Er zijn diverse evenementen en uitspanningen in de parken. Inwoners ontplooiën allerlei initiatieven in het groen zoals bootcamps, workshops, evenementen, voedselbossen en gemeenschappelijke tuinen. Het is de gezamenlijke levendige buitenomgeving van en voor alle inwoners. In 2040 nodigt het groen uit om te bewegen, te sporten en te ontmoeten en draagt daarmee bij aan de gezondheid van onze inwoners. Het zorgt voor een prettiger leven en tegelijkertijd verlaagt het de druk op de gezondheidszorg. Zoetermeer werkt via het groen aan een gezonde stad. We benutten de transformatie van de binnenstad om de bestaande stad verder te vergroenen. Ook aan de randen van Zoetermeer zijn interessante (nieuwe) plekken ontstaan waar wonen, groen en natuur sterk met elkaar zijn verweven.

3. WE VERBINDEN HET GROEN IN EN RONDOM DE STAD MET ELKAAR

In 2040 hebben we vloeiende aansluitingen tussen het netwerk van groen en water in de stad met de landschappen om Zoetermeer. Er is een aansluitend geheel met de grote parken, de Meerpolder en groene regiolandschappen als de Balij, het Bentwoud, De Nieuwe Driemanspolder, het Land van Wijk en Wouden en het gebied rondom de Rotte. Deze waardevolle regionale groengebieden hebben we als het ware de stad 'binnengehaald'. Vanuit de stad tussen de parken

wandel, ren, skate, vaar en fiets je direct de omliggende natuur in. Het geeft Zoetermeesters en bezoekers van de stad het gevoel dat ze letterlijk in de groene landschappen wonen, werken en recreëren. Zoetermeer vormt het hart van een groene suburbane regio en het scharnierpunt tussen regionale landschappen rondom de stad.

4. WE MAKEN VAN ZOETERMEER NOG MEER EEN NATUURINCLUSIEVE EN DUURZAME STAD

Zoetermeer staat in 2040 voor natuurinclusiviteit en duurzaamheid. Als natuurinclusieve stad is het een ecologisch brongebied voor de omliggende regio. Hier gaan natuur en stedelijkheid samen, want een groei van de biodiversiteit betekent ook een gezonde stad voor mens en dier. Zoetermeer is vanuit milieuperspectief een schone en prettige stad om te leven. Waar mogelijk is er sprake van schone en stille mobiliteit. De impact op het milieu door verkeer en vervuilende activiteiten is ver teruggedrongen. Zoetermeer is bovendien een duurzame stad. De energietransitie heeft gezorgd voor verduurzaming van woningen en bedrijven. Samen met de klimaatadaptatie heeft deze een impuls gegeven aan de woonaantrekkelijkheid van de stad. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de stad met bijpassende en vernieuwende architectuur en stedenbouw. Het heeft tot verrassende initiatieven van inwoners, groepen en coöperaties geleid. Het heeft de stad verrijkt. Duurzaamheid, natuurinclusiviteit, klimaatadaptatie, energietransitie zijn motoren geweest voor een verdere vergroening van de stad.





2.3 HOOFDLIJN 3: PALET VAN WIJKEN EN BUURTEN

Elke wijk geeft in 2040 invulling aan zijn eigenheid. Elke plek schrijft - stap voor stap - zijn eigen historie en verhaal. Hiervan zijn de inwoners, ondernemers en organisaties de auteur. Samen geven zij kleur aan de straat, de buurt en de wijk. De stad is een aantrekkelijk palet van wijken en buurten. Of beter uitgedrukt: een aantrekkelijk palet van gemeenschappen, zonder dat er ongewenste sociaaleconomische verschillen ontstaan. De wijken en buurten hebben zich op organische wijze doorontwikkeld. 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 - ieder op hun eigen manier - een aangename plek om te wonen, te werken en te leven.



Dit staat ons te doen:

1. WE LATEN DE WIJKEN EN BUURTEN HUN EIGEN VERHAAL SCHRIJVEN

Lopend door de wijk zie je in 2040 hoe de omgeving zich heeft aangepast aan nieuwe maatschappelijke behoeften. Per wijk en buurt is dit een eigen verhaal geworden. Het centrumgebied is in 2040 meegegroeid met de groei van de stad en haar inwoners. Er zijn diverse gebruiks- en ontmoetingsfuncties (bij)gekomen in de wijken en het centrum. Op sommige plekken is het historische erfgoed - met trots - beter zichtbaar gemaakt. Het zijn de parels van elke wijk.

Voorzieningen, zoals scholen, detailhandel, sportverenigingen en cultuur zijn de dynamo's van het samenleven en ontmoeten in de wijk. De economische potenties van een wijk zijn door de bewoners en ondernemers beter benut. Er is in de wijken een sterkere -kleinschalige- wijk economie op gang gekomen. De openbare ruimte ziet er aantrekkelijk uit en nodigt uit om in te verblijven en te ontmoeten. De sociale en fysieke leefomgeving versterken elkaar over en weer. Hierin zijn diverse initiatieven van bewoners tot ontplooiing gekomen. Er is saamhorigheid en aandacht voor elkaar. Buren helpen elkaar. De gemeente staat samen met organisaties dichtbij de inwoners. Ze ondersteunen bij initiatieven, zonder de regie te nemen. Ze staan paraat om eventuele knelpunten adequaat op te lossen. Er wordt maatwerk per vraagstuk en per buurt geleverd. Rond thema's op het gebied van veiligheid,

duurzaamheid, cultuur, jeugd, onderwijs, werk, zorg en wonen hebben partijen elkaar gevonden. Op deze wijze blijven de wijken en buurten zich continu verbeteren. De wijken en buurten zijn door deze ontwikkelingen meer tot leven gekomen. Elk op een eigen wijze. Er is een nieuwe verhouding tussen gemeente, organisaties en bewoners. De gemeente heeft haar repertoire hierop aangepast.

Dit betekent we vanuit een ander perspectief wijken aanpakken. We gaan deze richten op hetgeen we op lange termijn voor elkaar willen krijgen. Om de vraagstukken effectief aan te pakken, blijft de gereedschapskist niet beperkt tot afzonderlijke maatregelen van het sociaal domein of op gebied van veiligheid of beheer of de grenzen van de gemeentelijke programmabegroting. We zetten in op een integrale aanpak van fysiek, economie, sociaal en veiligheid. Een aanpak die gezamenlijk met partners wordt opgepakt. Dit vraagt om een omslag van een sectorale gemeentelijke aanpak naar een integrale aanpak met partners en in de haarvaten van de wijk.

2. WE GAAN PREVENTIEF WERKEN AAN DE SOCIALE BALANS

Met behulp van data volgt de gemeente samen met de organisaties in 2040 de 'staat van de buurt' op de voet. Gezamenlijk met frontlinewerkers (o.a. sociaal-maatschappelijk werkers, buurtwerkers, wijkagenten, scholen etc.) hebben we een systeem ingericht, dat het

mogelijk maakt om bij de potentiële ontwikkeling van vraagstukken (sociaal, veiligheid, jeugd, eenzaamheid, zorg, schulden) - op individueel niveau of collectief niveau - vroegtijdig te kunnen handelen. De strategie is: voorkomen is beter dan herstellen. In de wijken, die zich in een kwetsbare richting ontwikkelen, hebben we een preventieve strategie voor veiligheid, zorg en andere sociale diensten. In 2040 zijn de leefbaarheid en de veiligheid in de wijken goed en zijn er geen ongewenste sociaaleconomische verschillen tussen wijken en buurten.

Op dit moment gelden voor alle wijken in Zoetermeer identieke regelingen en aanpak voor sociale voorzieningen. Vanuit rechtsgelijkheid is dit een zuivere aanpak. We zien echter op een aantal locaties concentraties van sociale problematiek groeien. Voor deze situaties zetten we maatwerk op. Daarbij pakken we niet alleen individuele problemen aan, maar kijken we naar wat nodig is om de concentratie van problemen te verminderen. Preventie staat daarbij voorop. Om een dergelijke aanpak betaalbaar te houden kan gedacht worden aan het iken van alle sociale voorzieningen aan het wettelijk basisniveau. De daarmee vrijgespeelde Zoetermeerse beleidsruimte kunnen we gebruiken voor een geconcentreerde en preventieve aanpak waar een concentratie van de problematiek zich manifesteert.

3. WE GAAN (LATEN) BOUWEN EN VERBOUWEN IN DE WIJKEN

Aansluitend op de levensbehoeften van de wijk- en buurtbewoners voeren we ruimtelijk-fysieke ingrepen uit. Denk aan transformaties van gebouwen en woningen, gerichte (sloop-) nieuwbouw, het mengen van wonen en werken en aanpassingen in de buitenruimte. Waar nodig neemt de gemeente initiatief met bijvoorbeeld ontwikkelaars en wooncorporaties. Ook geven we hierbij meer ruimte aan (groepen) inwoners zelf. Planologische kaders zijn verruimd, zodat er ruimte is om bestaande woningen te verbouwen. We betrekken inwoners vanaf het begin bij veranderingen. Niet op het niveau van een geïsoleerde kavel, maar op het niveau van de straat en de buurt. Samen bespreken we hoe de straat en buurt mooier, beteren aantrekkelijker kan worden. We zorgen voor een goede afronding aan het einde van projecten en veranderingen met een heldere terugkoppeling: wat kan wel, wat kan niet en waarom? Door te bouwen en verbouwen in de wijken wordt het mogelijk om in de eigen omgeving door te stromen naar een andere woning. Inwoners kunnen zich wortelen in de wijk. Dit is hun sociale basis. Nieuwe bewoners en doelgroepen worden aangetrokken. De woonroltrap wordt ook op het schaalniveau van de wijken en buurten langer en breder. Deze interventies hebben een positieve uitwerking op de diversiteit van leefstijlen in de wijk, de sociaaleconomische positie en de gehechtheid aan de wijk. Hierdoor ontstaat een betere sociale balans in elke wijk en buurt.

Dit betekent dat nieuwe ontwikkelingen het fundament van de stad moeten versterken: oftewel de kracht van bestaande wijken laten toenemen. Het gaat om nieuwbouwprojecten die leiden tot sociaaleconomische impulsen van de omliggende buurten en wijken. Of bijdragen aan de bestaansbasis van voorzieningen in de bestaande wijken en buurten. Nieuwbouwprojecten die als gevolg van verhuisstromen leiden tot een afname van de sociaaleconomische kracht van omliggende wijken passen daar niet in.





DOORLOPENDE ONTPLOOIINGSKANSEN VOOR INWONERS VAN ZOETERMEER

2.4 HOOFDLIJN 4: DOORLOPENDE ONTPLOOIINGSKANSEN VOOR INWONERS VAN ZOETERMEER

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. Voor de inwoners van Zoetermeer is blijvend ontwikkelen en aanpassen aan veranderingen op de arbeidsmarkt, net zo vanzelfsprekend als het leggen van een goede basis tijdens de jeugd. Zoetermeesters zijn in staat om mee te bewegen met de dynamiek, die de maatschappij in 2040 kenmerkt.



Dit staat ons te doen:

1. WE FACILITEREN EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN VOOR IEDERE INWONER

In 2040 is het voor Zoetermeeders een vanzelfsprekendheid om te blijven ontwikkelen. De maatschappij verandert continu. Het aanbod van werk blijft veranderen door technologische innovaties, robotisering, digitalisering en nieuwe behoeften. Het doorlopend blijven leren en jezelf blijvend ontwikkelen helpt iedere Zoetermeerder zijn of haar positie op de arbeidsmarkt te versterken of om zichzelf een positie op de arbeidsmarkt te verwerven. Dit geldt voor alle levensfasen, van jong tot oud. Het onderwijs, bedrijfsleven en de gemeente vormen sterke netwerken in de stad. Die bieden Zoetermeeders een omgeving om zich blijvend te ontplooiën. Deze netwerken zijn gericht op waar de markt en maatschappij behoefte aan hebben. Dit zorgt voor een doorlopend goede match tussen de beroepsbevolking en werkgelegenheid.

Dit betekent het nog beter verbinden van onderwijs, economie en arbeidsmarkt. We koppelen dit aan vier sterke kernsectoren in Zoetermeer: ICT, Health, Logistiek & Handel en Bouw & Installatie. De netwerken rondom deze kernsectoren en de lijnen waarlangs deze worden bediend - bestuurlijk en ambtelijk - gaan we bij elkaar brengen. We komen tot een coherente aanpak met partners van de stad. Per onderdeel zetten we in op doorlopende leerlijnen in samenspraak met onderwijs, ondernemers en regionale partners.

In 2040 is voor de Zoetermeerse beroepsbevolking de participatiegraad en de kans op werk gelijk aan de omliggende regio.

2. WE LEGGEN DE BASIS VOOR EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN BIJ DE JEUGD

In Zoetermeer vinden we het belangrijk dat kinderen een veilige plek en goede voorzieningen hebben om zich te ontwikkelen en te leren. Aan die ontwikkeling dragen we bij met de mix van onderwijs (doorgaande leerlijnen tot aan middelbaar en hoger beroepsonderwijs en vervolgopleidingen), voor- en vroegschoolse educatie, buitenschoolse opvang, mogelijkheden voor sport en cultuur alsmede talentprogramma's. Dit zorgt ervoor dat Zoetermeeders van kinds af aan de mogelijkheid krijgen om hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen. Alle kinderen - ongeacht het talent dat ze hebben, hun thuissituatie of anderszins - krijgen de kans om het beste uit zichzelf te halen. Daarbij verschilt het per kind wat er nodig is om ervoor te zorgen dat hij of zij mee kan doen. De kinderen inspireren elkaar spelenderwijs. We zorgen voor een breed onderwijspakket en goede scholen. We zoeken samen met het onderwijs en zorgpartijen doorlopend naar nieuwe en betere manieren om kinderen aan boord te blijven houden. Zo wordt met de nieuwe generatie een stap gezet in het versterken van de sociaaleconomische kracht van de stad en een positieverbetering van de Zoetermeerse samenleving.





2.5 HOOFDLIJN 5: STAD VAN TOEGEPASTE INNOVATIE

In 2040 heeft Zoetermeer het profiel als stad van de toegepaste innovaties. Een profiel dat is geworteld in de oorsprong van de stad. Een stad en samenleving, die niet geremd worden door oude inzichten en behoudende tradities. We onderzoeken continu voor opgaven van de stad of het op basis van voortschrijdende inzichten en nieuwe mogelijkheden beter kan. Centraal gelegen tussen de universiteitssteden Rotterdam, Delft, Den Haag en Leiden, die krachtig zijn in theorie en wetenschappelijke ontwikkelingen, is Zoetermeer de plek waar de kennis en de vernieuwing de weg naar de praktijk vindt.



Dit staat ons te doen:

1. WE GROEIEN DOOR ALS DE STAD VAN DE TOEGEPASTE INNOVATIE

In 2040 testen kennisinstellingen, bedrijven en overheden in Zoetermeer hun innovaties op sociale en stedelijke opgaven. Bijvoorbeeld op het gebied van energietransitie, innovaties in de gezondheidszorg (integraal werken in de zorg), sociale dienstverlening, circulaire economie of innovatieve bouwconcepten. Zoetermeer biedt daartoe in 2040 zowel qua type opleidingen, faciliteiten voor data-onderzoek en analyses, competenties, regelgeving als locaties uitstekende condities. Het praktijkgerichte onderzoek in Zoetermeer heeft een regionale en (inter)nationale waarde. De campus '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, waar onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven, zorginstellingen en overheid de innovaties in praktijk beproeven. Zoetermeer is een laboratorium voor sociale en fysieke vernieuwing.

Dit betekent bijvoorbeeld dat we in de hele zorgketen sociale en technologische innovaties stimuleren die bijdragen aan het welzijn van de Zoetermeerders. De innovatieketen van bedenken tot uitvoeren wordt in Zoetermeer in de praktijk gebracht. Zoetermeer wordt daarmee een living lab voor zorginnovaties.

2. WE ZETTEN IN OP EEN SLIMME STAD

Zoetermeer is in 2040 een 'slimme stad'. Nieuwe technologieën en werkmethodeken en het gebruik van data hebben een grote impact op de wijze waarop we met elkaar samenleven. Het helpt de overheden om het maatschappelijk belang beter te dienen. Het heeft er voor gezorgd dat preventieve strategieën in het sociaal domein en op het gebied van veiligheid en welzijn op een hoger niveau zijn gekomen. Onze aanpak kenmerkt zich door het slim benutten van digitale mogelijkheden. We richten ons daarbij zowel op de voordelen voor elke inwoner als de hele Zoetermeerse samenleving. Denk aan technologische ontwikkelingen en data-analyses die kunnen bijdragen aan het bevorderen van onder meer de leefbaarheid, vitaliteit, mobiliteit, afvalketen, voorkomen van sociaaleconomische vraagstukken en gezondheid.

3. WE DOEN HET SAMEN MET ONZE (KENNIS) PARTNERS

Om in 2040 een stad van toegepaste innovatie te zijn is een hechte regionale samenwerking tussen overheden, onderwijs, bedrijfsleven en diverse organisaties (Triple Helix) een voorwaarde. Deze samenwerking is de motor voor een aantrekkelijk economisch en innovatief vestigingsklimaat. We creëren een breed spectrum van verschillende soorten praktijkonderwijs (mbo en hbo) en praktijkgericht onderzoek (practoraten en lectoraten) in de stad. 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.





2.6 HOOFDLIJN 6: ZOETERMEER REGIOSTAD

In 2040 profiteert Zoetermeer van de regio en de regio profiteert van Zoetermeer. Dit raakt een keur aan onderwerpen zoals wonen, arbeidsmarkt, economie, cultuur, natuur en bereikbaarheid. Het leven van mensen speelt zich niet af binnen gemeentegrenzen. We maken van een groot gebied gebruik om te wonen, te werken en te leven. Een stad hoeft niet alles te bieden, zolang het maar goed verbonden is met de omliggende steden. Soms blinken we zelf uit met bepaalde kwaliteiten (bijvoorbeeld evenementen, groengebieden, suburbane stedelijkheid), waar de omliggende steden ook van mogen genieten. En dan weer laten we andere steden excelleren, waar we dankbaar gebruik van maken. Op andere momenten bundelen we onze krachten in de regio. Zo hebben de steden elkaar over en weer iets te bieden en profiteren we van elkaars nabijheid. In 2040 is Zoetermeer alzijdig met de regio verbonden. Door deze wederkerigheid en betere verbindingen heeft Zoetermeer een aantrekkelijke positie in de regio. De gemeente Zoetermeer is voor de regio een daadkrachtige, zelfbewuste en vernieuwende partner.



Dit staat ons te doen:

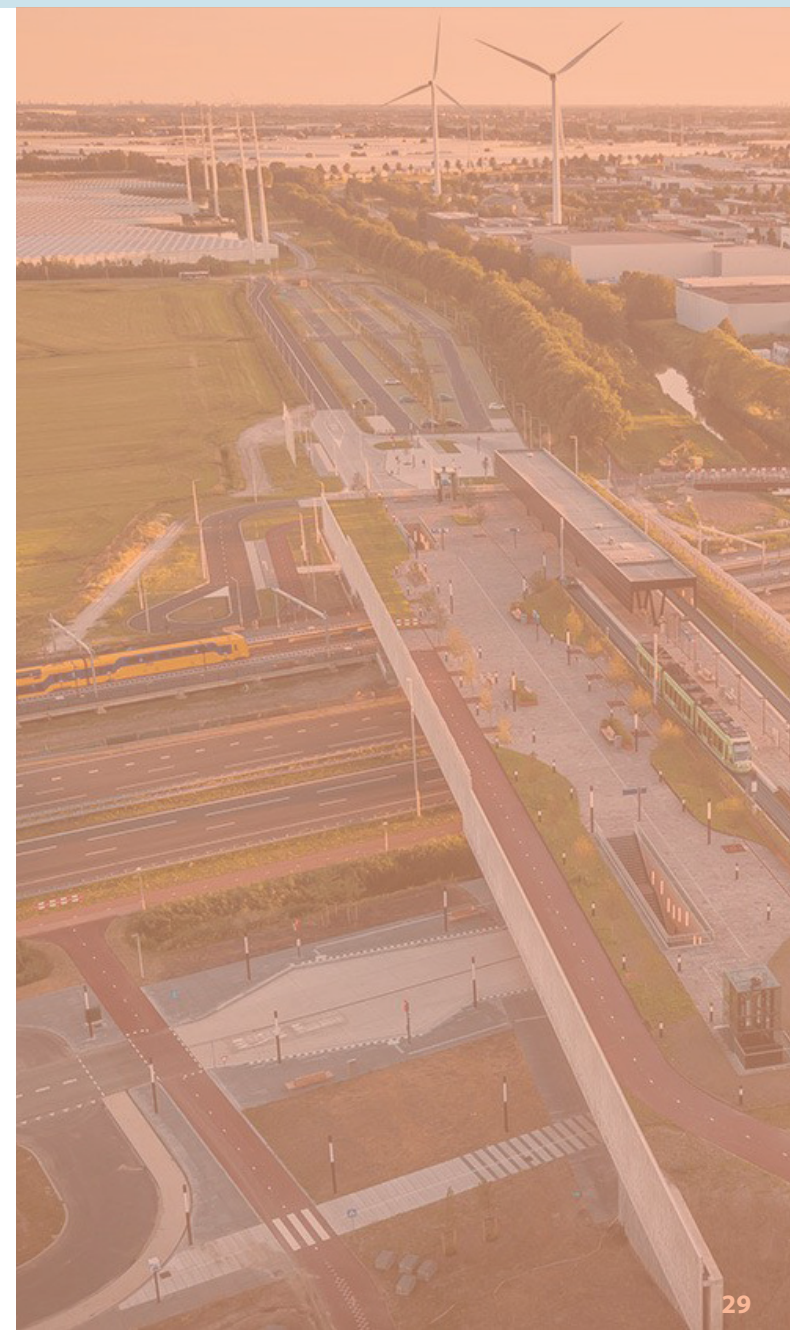
1. WE ZIJN REGIONAAL EEN ACTIEVE PARTNER IN DE SAMENWERKING

De gemeentegrens is niets meer dan een administratieve grens. Het dagelijks leven van mensen trekt zich weinig van deze grenzen aan. Voor diverse onderwerpen is de regio voor Zoetermeer het schaalniveau om effectief op te acteren. Denk bijvoorbeeld aan economie, arbeidsmarkt, energie, landschap, natuur, mobiliteit, gezondheidszorg en wonen. Dit zijn allemaal onderwerpen, die een grote relevantie hebben voor het Zoetermeer van 2040. Zoetermeer is een van de aanjagers van de regionale samenwerking en staat bekend om haar samenwerkingsgerichtheid.

2. WE VERBETEREN DE ALZIJDIGE BEREIKBAARHEID

Als stad midden in een stedelijke regio zijn we gebaat bij goede verbindingen met de steden om ons heen. We zorgen ervoor dat de kwaliteit van de van oudsher al goede oost-west verbindingen met steden als Den Haag, Gouda en Utrecht zo mogelijk wordt versterkt. De noord-zuid verbinding van Zoetermeer vraagt extra aandacht. Een alzijdige ontsluiting van Zoetermeer vergroot de keuzemogelijkheden voor Zoetermeeders en inwoners van de regio voor werk, ontspanning, wonen, voorzieningen. Het versterkt daarmee zowel de regio als Zoetermeer.

Dit betekent bijvoorbeeld dat we inzetten op een hoogwaardige openbaar vervoer verbinding met Rotterdam en Leiden, bijvoorbeeld in de vorm van lightrailverbindingen. En op het ontwikkelen van een TOD-locatie (Transit Oriented Development) inclusief een intercitystation aan de oostkant van de stad, waar de noord-zuid en oost-west verbindingen elkaar kruisen. Ook zetten we in op hoogwaardige alzijdige wandel- en fietsverbindingen.



Waar staat Zoetermeer in 2040?

De zes hoofdlijnen van het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 hebben als inzet een positieve ontwikkeling van de vijf mechanismen van Zoetermeer. Deze inzet moet uiteindelijk leiden tot:

- een vergelijkbare (concurrerende) woonaantrekkelijkheid met de regio: Zoetermeer heeft in 2040 fors terrein teruggewonnen op de regio en kan zich hierin blijvend meten met de omliggende gemeenten;
- een meer diverse instroom van inwoners en een verlengde wooncarrière (een “woon-roltrap” die verlengd en verbreed is);
- vergelijkbare kansen op werk voor de inwoners van de stad ten opzichte van de regio. In 2040 zien we dat het gemiddeld opleidingsniveau, de participatiegraad en de kansen op werk voor onze inwoners is versterkt en in ontwikkeling gelijke tred houdt met de regio. Hierdoor is er een betere balans tussen de beroepsbevolking en de werkgelegenheid in Zoetermeer.
- geen ongewenste sociaaleconomische verschillen tussen wijken en buurten.

In totaliteit zorgt dit ervoor dat de sociaaleconomische kracht van de stad gaat toenemen en Zoetermeer een stad is die beter in balans is en blijft.



3

STARTEN MET 2040

STARTEN MET 2040

De zes hoofdlijnen schetsen samen het toekomstbeeld voor Zoetermeer in 2040. Een traject dat twintig jaar of meer gaat vergen. Maar hoe gaan we dit toekomstbeeld - in al haar sociale, ruimtelijke, economische, veiligheidsaspecten - realiseren? Dat gaat niet in één keer. Het gaat stap voor stap. Het vraagt om het maken van keuzes, handelen, een lange adem en overzicht houden. In dit hoofdstuk beschrijven we waar we in de eerste jaren de prioriteit leggen.

3.1 DE BEWEGING IN GANG ZETTEN: EERST EEN STERK FUNDAMENT!

Zoetermeer staat op een cruciaal moment in haar ontwikkeling. Er lopen vele activiteiten, er zijn diverse ontwikkelingen. Tegelijkertijd staan we voor de opgave om de mechanismen in een opwaartse lijn te krijgen. Hoe gaan we de opwaartse beweging in gang zetten?

We weten inmiddels dat alleen aantallen woningen realiseren niet voldoende is voor een opwaartse beweging. Er is meer nodig. Het zijn namelijk vooral de huidige opzet van de stad (met de bestaande voorraad van 56.000 woningen) en de in- en uitstroom, die zorgen voor een kwetsbare ontwikkeling van Zoetermeer. We moeten de mechanismen fundamenteel anders gaan laten werken.

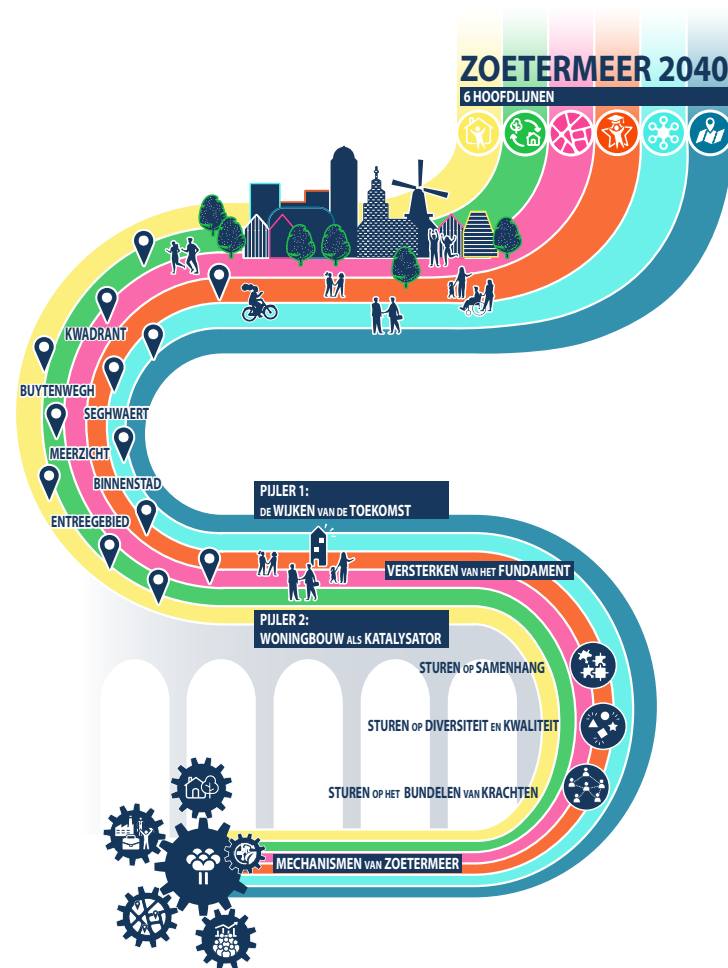
Het gaat om een samenhangend pakket van interventies op sociaal, economisch en fysiek gebied.

In de eerste jaren gaan we voorkomen dat de sociaaleconomische verschillen tussen buurten en wijken kunnen verscherpen. 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. Ook leidt dit tot het beheersbaar houden van de sociaal-maatschappelijke gaven.

Gelijktijdig is er de komende jaren een grote woningbehoefte. Echter, de bouw van woningen moet met meer precisie dan in het verleden worden ingezet. Hierbij gaat het om woningen die zowel een versterking betekenen voor de bestaande stad als bijdragen aan de sociaaleconomische kracht van de samenleving. We gaan de roltrap breder en langer gaan maken.

Oftewel er ligt in de eerste periode een focus op twee pijlers:

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



3.2 PIJLER 1: WIJKEN VAN DE TOEKOMST

We leggen de focus op de wijken die zich kwetsbaar ontwikkelen. Buurten en wijken die in sociaaleconomische kracht achteruitgaan. Uit onderzoek blijkt dat het risico bestaat dat deze kwetsbaarheid versneld groter en scherper gaat worden als gevolg van corona. Dit zijn delen van de wijken Meerzicht, Buytenwegh en Seghwaert. Dit betekent dat we:

- voor deze deelgebieden met inwoners en partners van de stad gebiedsprogramma's opstellen. Inmiddels is een start gemaakt met wijkverkenning Meerzicht. Achtereenvolgens zullen we - in volgorde van omvang problematiek - de andere wijken van de toekomst aanpakken. De gebiedsprogramma's zijn - zoals we van andere steden en de herontwikkeling van Palenstein leren - gericht op een combinatie van sociaal, economie, ruimtelijk-fysiek en veiligheid. Tevens benutten we de inzichten die we afgelopen jaren hebben opgedaan met wijkgericht werken. Per wijk gaan we uit van maatwerk, de eigenheid van de wijken en de inzichten en mogelijkheden van de inwoners en organisaties. Alles is erop gericht dat de straat, de buurt, de wijk het thuis is, blijft en wordt van huidige en toekomstige inwoners. Zij moeten zich hier nog beter kunnen wortelen.
- in deze programma's - in overleg met partners - een scala aan interventies zullen opnemen om tot een positieve ontwikkeling van deze gebieden te komen.

Denk aan:

- Experimenten met een sociaal innovatiefonds. Dit is gericht op een preventieve aanpak voor sociale voorzieningen (jeugd, onderwijs, werk en inkomen, schulden) en veiligheid. Dit vanuit het inzicht dat voorkomen beter is dan achteraf herstellen. Inzet is dat hiermee het welzijn van de betrokkenen op een hoger niveau blijft en dat de kosten voor de gemeenschap beheersbaar blijven.
- (Meer) ruimte voor functiemenging, wijk economie, andersoortige woningen en (kleinschalige) transformaties. Waar een overmaat aan huurwoningen is, gaan we inzetten op meer eigen woningbezit. Ook gaan we planologische kaders verruimen, zodat er ruimte is om bestaande woningen te verbouwen. Bewoners zijn niet langer gedwongen om als gevolg van een andere levensfase buiten de wijk naar een geschikte woning uit te wijken. Doorstroming faciliteren we in de buurt en wijk zelf. Naast de grote vraag naar woningen is de energietransitie één van de motoren achter de transformatie van woningen. Op deze wijze verbreden en verlengen we de roltrap per wijk. Nieuwbouw en transformaties dragen bij aan een opwaartse spiraal voor de buurt en wijk en daarmee de stad als geheel.
- Gekoppeld aan het gemeentelijk groot onderhoud aanpakken van de kwaliteit van de openbare ruimte. Hierbij richten we de openbare

ruimte zodanig in dat deze bijdraagt aan ontmoeten, bewegen en een gezonde levensstijl. De kwaliteit en mogelijkheden voor gebruik van de openbare ruimte staan symbool voor de groene suburbane stad die we in 2040 willen zijn.

Het zijn voorbeelden van onderdelen, die in gebiedsprogramma's kunnen worden opgenomen. Uit de gesprekken met organisaties en inwoners gaan ook andere ideeën komen. Ook deze zijn bespreekbaar. Vast punt voor de gemeente is dat de woonaantrekkelijkheid en sociaaleconomische kracht van de buurt en wijk gaan toenemen. Oftewel dat de interventie bijdraagt aan een structurele opwaartse beweging van de mechanismen.

3.3 PIJLER 2: WONINGBOUW ALS KATALYSATOR VOOR EEN SOCIAALECONOMISCH KRACHTIGE STAD

Er is een grote vraag naar woningen, zowel in de regio als in Zoetermeer. We zullen de groeiende woningbehoefte - met oog voor de woningzoekenden in Zoetermeer - accommoderen. Uit onderzoek blijkt dat alleen aantallen woningen realiseren niet de oplossing is om te komen tot een sociaaleconomisch krachtiger stad. We gaan de roltrap verbreden en verlengen. Hierbij leggen we ons op voorhand niet vast op aantallen. We sturen op kwaliteit, diversiteit en samenhang. Elke woning, die bijdraagt aan versterking

van het fundament van de stad, is welkom. Aanvullend op de bouw en verbouw van woningen in de wijken van de toekomst betekent dit, dat we:

- Nieuwbouw en verbouw inzetten 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: de roltrap langer en breder maken. Niet meer van hetzelfde, maar variatie. Woningen die zorgen voor het vergroten van het eigenaarschap in de stad. Nieuwbouw en verbouw inzetten om 'iets' bijzonders of nieuws toe te voegen aan Zoetermeer. Het zijn impulsen, die tegelijkertijd een stad verrassend en aantrekkelijk maken. Dit betekent dat we niet werken met vaste percentages, maar bekijken welke mix bijdraagt aan de gewenste opwaartse beweging: een sociaaleconomische krachtige stad die beter in balans is. In latere fasen breiden we dit pakket ook uit met passende voorzieningen voor zorg, onderwijs, sport, cultuur en detailhandel. Immers nieuwe doelgroepen vragen meer dan alleen woningen.
- De binnenstad en (nieuwe) ontwikkelgebieden, zoals het Entreegebied en het Kwadrant inzetten om de omliggende buurten en wijken een impuls te geven. Deze gebieden gaan 'schuifruimte' bieden voor de naastgelegen wijken. Bijvoorbeeld door de nieuwe woningen in deze gebieden kunnen

verhuisbewegingen vanuit de naastgelegen wijken op gang gebracht worden. De ruimte die hierdoor in de bestaande wijken kan worden gecreëerd, benutten we voor kleinschalige en grootschalige transformaties van die wijken. Dit doen we door sloop, verbouw en toevoegen van nieuwe woonvormen. Of sociale huur omzetten naar eigen woningbezit. De roltrap in de buurten en wijken wordt breder en langer. De nieuwe gebieden zijn geen geïsoleerde eilanden, maar hebben vooral tot doel de bestaande stad te versterken.

- Bij nieuwbouw de effecten op de bestaande stad analyseren. Nieuwbouw in de ontwikkelgebieden en de binnenstad mogen geen negatief effect hebben op de omliggende buurten en wijken. We gaan voorkomen dat de meest draagkrachtigen uit de wijk naar deze gebieden verhuizen, waardoor de sociaaleconomische kracht van de omliggende wijken gaat eroderen. Of dat door voorzieningen in deze gebieden, de bestaansbasis van voorzieningen in bestaande buurten en wijken wordt beconcurrerd.

Dit betekent bijvoorbeeld dat het Entreegebied gedurende de ontwikkeling bijdraagt aan het mogelijk maken van transformaties van de aangrenzende wijken Meerzicht en Driemanspolder. In deze wijken wordt geanalyseerd op welke wijze ruimte gemaakt kan worden voor transformatie van het woningbestand, dat nu gekenmerkt wordt door een groot aanbod aan sociale huurwoningen. Op basis hiervan gaan we bekijken welk woningaanbod in het Entreegebied toegevoegd kan/moet worden om deze beweging in gang te zetten en gaan daarover in gesprek met de stakeholders. Met als doel ruimte te maken voor nieuwe woonprogramma's die bijdragen aan een diverse samenleving in Meerzicht, Driemanspolder en het Entreegebied. En voor bewoners die door de transformatie in de wijken eventueel moeten verhuizen een passend alternatief kan worden geboden in de directe woonomgeving.

3.4 DE IMPACT VAN DE FOCUS

In de eerste fase ligt de focus op 'de wijken van de toekomst' en 'woningbouw als katalysator voor een sociaaleconomisch krachtige stad'. Wat betekent deze focus voor andere onderwerpen en gebieden binnen de gemeente? Er is immers veel beleid en er zijn projecten, programma's en regelingen. De gemeente heeft vele afspraken en is verplichtingen aangegaan. Hoe gaan we hiermee om?

In de eerste fase 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, des te 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.

Ongeacht de scherpte van de keuzes, de gemeente zal altijd opkomen voor de kwaliteit en leefbaarheid van de overige stadsdelen. We volgen hoe de wijken, buurten en samenleving zich ontwikkelen. Waar de problematiek zich op een ongewenste wijze ontwikkelt,

pakken we deze met partners aan. De inwoners kunnen rekenen op de aandacht die van een gemeente kan worden verwacht. En natuurlijk juicht de gemeente initiatieven van organisaties en inwoners in de hele stad toe, zolang die bijdragen aan een opwaartse beweging van Zoetermeer. Dit kan een scala aan ontwikkelingen zijn, bijvoorbeeld buurttuinen, initiatieven op gebied van sociale cohesie, bouw en verbouw van woningen, wijkeconomie, energietransitie en culturele evenementen. Deze zal de gemeente - waar nodig en mogelijk - de ruimte bieden.

3.5 DE VOLGENDE FASE

De wijken van de toekomst vragen een langdurige inzet (naar verwachting zo'n twintig jaar). Het streven is dat in de komende vier tot acht jaar de eerste effecten voor een sterker fundament zichtbaar zijn. Ook zijn bijdragen geleverd aan de woningbehoefte en is de sociaaleconomische kracht toegenomen. Het exacte moment waarop de effecten zichtbaar worden, is natuurlijk afhankelijk van de kracht en het tempo waarmee de ontwikkelingen op gang worden gebracht.

Vanaf het moment dat het fundament voldoende krachtig is, wordt de focus verlegd. Dan volgt de overstap naar de volgende fase voor de realisatie van het toekomstbeeld 2040. Er komt dan voor de gemeente ruimte voor nieuwe programma's, die leiden tot nog meer en bijzondere vormen van diversiteit, kwaliteit en samenhang. Op dat moment zullen we op

basis van actuele inzichten bepalen wat deze nieuwe stap moet zijn. Dit is van vele factoren afhankelijk: opgedane ervaringen, nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, politiek bestuurlijke ontwikkelingen, de ontwikkelingen van samenleving en stad, kansen die zich voordoen in de stad en de regio etc.

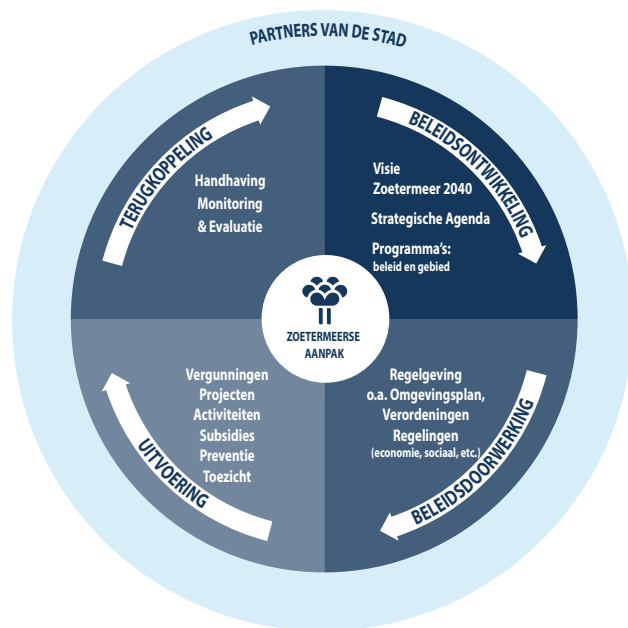
Het werken aan het toekomstbeeld Zoetermeer 2040 betekent de stap van een planmatige groei van de stad naar een organische doorontwikkeling van de stad. Van alleen acteren naar krachten bundelen. Van kwantiteit naar kwaliteit. Van massa naar diversiteit. Van sectoraal naar samenhang. De aanpak delen we op in kleinere stappen: een kort cyclische aanpak. Een cyclus van denken, doen en leren. Stap voor stap maken we het nieuwe repertoire ons eigen. Dit doen we op basis van successen, lessen en voortschrijdende inzichten. Het is een leerproces voor zowel bestuur als organisatie. Anders sturen betekent een andere werkwijze, andere vaardigheden, andere houding. Maar het kompas altijd gericht op het toekomstbeeld Zoetermeer 2040.

4

DE ZOETERMEERSE AANPAK

DE ZOETERMEERSE AANPAK

Zoetermeer 2040 schetst de lange termijn koers voor de ontwikkeling van Zoetermeer. Maar het vraagt om meer. Zoetermeer 2040 moet tot leven komen en worden gerealiseerd. Hiervoor zijn verschillende acties nodig. Hoe zorgen we ervoor dat dit gaat gebeuren? In dit hoofdstuk geven we aan hoe we dit aanpakken. Dit doen we aan de hand van de beleidscyclus: de Zoetermeerse aanpak. Een aanpak die een koers uitzet voor de lange termijn en tegelijkertijd ruimte biedt voor nieuwe inzichten en ontwikkelingen: koersvast en flexibel.



4.1 DE ZOETERMEERSE BELEIDSCYCLUS

De Zoetermeerse aanpak voor de doorwerking van Zoetermeer 2040 naar de praktijk gaat uit van de beleidscyclus. Deze cyclus kent vier kwadranten:

- 1) Beleidsontwikkeling: wat zijn de opgaven voor de toekomst van de stad en hoe gaan we deze uitwerken?
- 2) Beleidsdoorwerking: wat zijn de gemeentelijke uitvoeringskaders?
- 3) Uitvoering: binnen de kaders realiseren we via projecten, acties en initiatieven het toekomstbeeld.
- 4) Terugkoppeling: omkijken, leren en aanscherpen.

In elk kwadrant zijn er specifieke acties en instrumenten. Het gaat niet alleen om acties van de gemeente. Het gaat er ook om dat andere partijen aan de slag kunnen in de stad. Samen maken we Zoetermeer! Onderstaand is een afbeelding van de Zoetermeerse beleidscyclus weergegeven en geven we per kwadrant een toelichting.

4.2 1E KWADRANT ZOETERMEERSE AANPAK: BELEIDSONTWIKKELING

Werken aan de toekomst van de stad begint met een visie: weten wat je op de lange termijn wilt bereiken. Dit staat in Zoetermeer 2040. Maar het is onmogelijk om een plan voor de komende twintig jaar in één keer geheel uit te werken en vast te leggen. Dit doen

we stap voor stap. De realisatie van Zoetermeer 2040 knippen we daarvoor op in kleinere eenheden. Dit zijn programma's. Deze hebben een looptijd van twee tot acht jaar. Door de kortere looptijd hebben programma's het voordeel dat ze behendig op nieuwe ontwikkelingen en inzichten kunnen insprijngen. Hier krijgen we de komende twintig jaar ongetwijfeld mee te maken.

In Zoetermeer 2040 staat de vraag centraal 'wat zijn de juiste vraagstukken om aan te pakken?'. Bij de programma's staat de vraag centraal 'hoe gaan we de vraagstukken op de juiste manier aanpakken?'.

ZOETERMEER 2040: DE SAMENHANGENDE VISIE VOOR DE TOEKOMST VAN ZOETERMEER!

Zoetermeer 2040 schetst de vraagstukken voor de toekomst van Zoetermeer. Het vormt het kompas voor het gemeentelijk handelen. Het gaat om ambities op het gebied van samenleving, economie, ruimte en veiligheid. Waar relevant en mogelijk plaatsen we activiteiten van de gemeente in dit perspectief. Hiermee versterken de activiteiten en ontwikkelingen elkaar en vormen ze samen een coherente beweging. In het kader van de Omgevingswet is de omgevingsvisie een kaderstellend instrument van de raad. Zij heeft het mandaat om de omgevingsvisie vast te stellen en aan te passen.

STRATEGISCHE AGENDA 2040: DE BRUG TUSSEN ZOETERMEER 2040 EN UITVOERING

Zoetermeer 2040 geeft richting aan programma's. Deze richten zich op beleids- of gebiedsontwikkelingen. We kunnen niet alle programma's in één keer oppakken. Hiervoor hebben we niet de middelen (mensen en financiën). Dit is ook niet verstandig. Soms is een bepaalde volgorde nodig om vraagstukken aan te pakken. Het kan bijvoorbeeld verstandiger zijn om er eerst voor te zorgen dat een bepaalde wijk een sociaaleconomische impuls krijgt, voordat we culturele programma's oppakken. Of andersom. Om deze volgorde te bepalen gebruiken we in de Zoetermeerse aanpak de Strategische agenda 2040. In deze agenda staan de programma's opgenomen waaraan de komende jaren wordt gewerkt. De agenda vormt daarmee de schakel tussen Zoetermeer 2040 (termijn twintig jaar) en de programma's (termijn twee tot acht jaar). Met de Strategische agenda 2040 wordt ook de samenhang tussen de programma's bewaakt.

De Strategische agenda 2040 is een aparte notitie bij de visie Zoetermeer 2040. Deze agenda wordt voor een collegeperiode opgesteld en tussentijds geactualiseerd via de begrotingscyclus. De raad stelt via de begrotingscyclus de agenda vast en stelt de middelen beschikbaar voor de uitvoering.

PROGRAMMA'S: DE STAP NAAR UITVOERING

In programma's concretiseren we de ambities en opgaven uit Zoetermeer 2040. Hoe doen we de juiste

dingen? Deze zijn zowel gericht op beleidsuitwerkingen (bijvoorbeeld beleidsprogramma's voor onderwijs, zorg, economie) als gebiedsuitwerkingen (bijvoorbeeld gebiedsprogramma's voor wijken, gebiedsontwikkelingen of op structuurniveau van de gehele stad). In de programma's werken we uit hoe we dit realiseren. Met welke partijen doen we dit samen? Welke middelen hebben we nodig? Hoe betrekken we inwoners? Is er een MER-procedure nodig om tot locatie specifieke uitwerkingen te komen? Doordat programma's een looptijd hebben van circa twee tot acht jaar, lenen deze zich uitstekend voor het behalen van resultaten in een specifieke bestuursperiode.

Programma's zijn volgens de Omgevingswet een instrument van het college van B&W. Het is wenselijk de raad bij dit instrument een kaderstellende en toetsende rol te geven. Immers programma's richten zich bijvoorbeeld op het omzetten van een lange termijnambitie naar concreet beleid. Beleid dat direct zal leiden tot ontwikkelingen in de stad of tot acties voor en door de inwoners in een wijk of buurt. Om de raad positie te geven bij programma's, brengen we voor Zoetermeer een verfijning aan op de bepalingen van de Omgevingswet. Bij de gemeente Zoetermeer zal het college:

- bij de start van een programma de raad richtinggevend kaders laten vaststellen;
- een programma vaststellen en uitvoeren, na instemming van de raad met het programma.

4.3 2E KWADRANT ZOETERMEERSE AANPAK: DE GEMEENTELIJKE UITVOERINGSKADERS

Naast de uitwerking van Zoetermeer 2040 in programma's, moeten er ook kaders worden gesteld voor de uitvoering. Kaders die niet alleen van belang zijn voor de gemeente, maar die ook helderheid geven aan andere partijen. Inwoners, ondernemers en organisatie ondernemen immers vele activiteiten. Voor iedereen moet helder zijn welke spelregels er gelden. Deze regels hebben zowel betrekking op veiligheid als het sociale, economische en fysieke domein. Het vaststellen van de regels en uitvoeringskaders is een bevoegdheid van de gemeenteraad.

Voor het fysieke domein wordt een omgevingsplan opgesteld. Dit bevat alle regels van de gemeente over de fysieke leefomgeving. Voor heel Zoetermeer komt er één omgevingsplan. Dit vervangt alle bestemmingsplannen en (delen van) verordeningen, die betrekking hebben op de fysieke leefomgeving. De regels uit het omgevingsplan sluiten aan bij de ambities uit Zoetermeer 2040 aangevuld met de uitwerkingen van de programma's. Met deze regels voorkomen we ongewenste activiteiten en beschermen we de kwaliteiten van de fysieke omgeving. Daarnaast bevat het omgevingsplan spelregels om daarvan te kunnen afwijken in het geval dat een initiatief of ontwikkeling bijdraagt aan het keren van de Zoetermeerse mechanismen.

4.4 3E KWADRANT ZOETERMEERSE AANPAK: DE REALISATIE!

Binnen de gestelde sociale, economische en fysieke gemeentelijke kaders gaat de realisatie plaatsvinden. Het overgrote deel van de realisatie wordt door een grote diversiteit aan partijen gedaan zoals inwoners, zorginstellingen, onderwijs, werkgevers, projectontwikkelaars, semi-overheden, marktpartijen, bewonerscollectieven, wooncorporaties, welzijnsorganisaties, kennisinstellingen en ondernemers. Hoe meer partijen bijdragen aan de realisatie van het gewenste toekomstbeeld van Zoetermeer, des te beter.

Daarnaast zal ook de gemeente activiteiten (laten) uitvoeren. Waar mogelijk zet de gemeente hiervoor haar middelen (financiën, bestuurskracht en organisatie) in. Het actuele overzicht hiervan nemen we jaarlijks op in de programmabegroting. Hierin staan de activiteiten, die voortkomen uit de diverse programma's.

4.5 4E KWADRANT ZOETERMEERSE AANPAK: OMKIJKEN, LEREN EN AANSCHERPEN

Om te kunnen bepalen of alle acties, programma's en projecten van alle organisaties, inwoners en de gemeente op de gewenste wijze bijdragen aan de ontwikkeling van Zoetermeer actualiseren we jaarlijks de Staat van Zoetermeer. Hiermee volgen we op de voet

op welke wijze de stad zich ontwikkelt. Op basis van deze inzichten en het gesprek met partners van de stad, scherpen we waar nodig de programma's (beleid en gebieden), de uitvoeringskaders of de uitvoering aan.

Daarbij hanteren we de volgende systematiek:

- Zoetermeer 2040 geeft de ambities en opgaven aan voor de lange termijn (circa twintig jaar). Eens in de vier tot acht jaar houden we de visie Zoetermeer 2040 tegen het licht en gaan deze zo nodig actualiseren.
- De programma's uit de Strategische agenda 2040 hebben een tijdsperspectief van twee tot acht jaar. Deze worden – indien nodig – geactualiseerd op basis van de inzichten van de Staat van Zoetermeer. Bij deze actualisatie vindt ook een afweging plaats van de inzet van beschikbare middelen. De actualisering loopt gelijk op met de gemeentelijke planning- en controlcyclus.
- Ook kan uit deze evaluaties en actualisaties het inzicht komen dat bepaalde uitvoeringskaders moeten worden aangepast. Hiervoor hanteren we geen vast jaarritme. De gemeenteraad bepaalt wanneer dit aan de orde is.

Met deze Zoetermeerse aanpak realiseren we stap voor stap en op lenige wijze de lange termijn ambities uit Zoetermeer 2040 voor onze inwoners en onze stad. Elke dag weer opnieuw een stap beter en mooier.

Hoe gaan we de ontwikkeling van de stad volgen?

We gaan de ontwikkeling van de stad op de voet volgen aan de hand van de ontwikkeling van de vijf mechanismen van Zoetermeer 2040, te weten: concurrerende woonaantrekkelijkheid, sociaaleconomische kracht, samenhang beroepsbevolking en werkgelegenheid, verschillen tussen buurten en wijken en adaptief vermogen. De basis voor de monitoring van deze mechanismen is de Staat van Zoetermeer. Hierin zitten onder meer de kernindicatoren tevredenheid met het leven, brede welvaart, sociale cohesie, economische prestaties, de sociaaleconomische dynamiek en tevredenheid met de woning en woonomgeving.

De eerste Staat van Zoetermeer en overzicht van de mechanismen is in 2019 opgesteld. Dit is de nulmeting voor de koers van Zoetermeer. Jaarlijks actualiseren we de Staat van Zoetermeer. Hiermee kunnen we op de voet volgen op welke wijze de stad zich ontwikkelt. Op basis van deze inzichten scherpen we waar nodig onze aanpak aan en kunnen we op koers blijven voor het toekomstperspectief van 2040.

5

SAMEN DE TOEKOMST VAN
ZOETERMEER VORMGEVEN

SAMEN DE TOEKOMST VAN ZOETERMEER VORMGEVEN

Zoetermeer 2040 geeft op hoofdlijnen de koers voor de lange termijn van Zoetermeer. Alleen samen kunnen we deze visie realiseren: met inwoners (van jong tot oud), ondernemers, zorginstellingen, onderwijs, werkgevers, projectontwikkelaars, (semi)overheden, gemeente, marktpartijen, bewonerscollectieven, wooncorporaties, welzijnsorganisaties, kennisinstellingen etc.

We stimuleren elkaar, dagen elkaar uit en geven elkaar de ruimte om binnen de gemeentelijke spelregels (bijvoorbeeld omgevingsplan, participatieverordening en ook deze visie Zoetermeer 2040) initiatieven te nemen. Dit betekent dat de gemeente plannen en initiatieven faciliteert die aantoonbaar bijdragen aan de zes hoofdlijnen van het toekomstbeeld 2040 en bijdragen aan een positieve ontwikkeling van de mechanismen van Zoetermeer.

Dit betekent bijvoorbeeld dat we bij nieuwe initiatieven niet meer vanuit elke beleidssector afzonderlijk een toets gaan uitvoeren om te kijken of het binnen de sectorale beleidskaders past en daar geen knelpunten voor oplevert. Met Zoetermeer 2040 gaan we bij nieuwe initiatieven in eerste instantie kijken naar de toegevoegde waarde van het initiatief. Draagt het zichtbaar en aantoonbaar bij aan het keren van de Zoetermeerse mechanismen en het toekomstbeeld 2040, dan gaan we het faciliteren. Dit wordt het nieuwe ja, mits. Hiermee gaan we het anders doen dan we deden en gaan de Zoetermeerse mechanismen anders werken dan ze werkten.

Hoe meer initiatieven, die bijdragen aan de gewenste bewegingen, des te beter. Door vele verschillende initiatieven, die in lijn zijn met Zoetermeer 2040, groeien we door naar een levendige stad. Een stad waar het eigenaarschap groeit. Een stad met een krachtige sociale cohesie. Waar inwoners en organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en naar elkaar omkijken.

5.1 GEMEENTE AAN ZET

Voor een aantal zaken voor Zoetermeer 2040 staat de gemeente zelf aan de lat. Het gaat om vraagstukken, die cruciaal zijn om bijvoorbeeld te komen tot een versterking van de sociaaleconomische positie. Projecten die bijdragen aan het vergroten van de woonaantrekkelijkheid. Programma's om te komen tot sociaaleconomische of fysieke wijkimpulsen en de regie op de woningbouw. 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 organiseert daartoe diverse platforms, waar partijen zich op inhoudelijke thema's verenigen. Door de expertise, uitvoeringskracht en middelen van gemeente, organisaties en inwoners te bundelen zijn we effectiever en kunnen we meer bereiken dan ieder voor zich.

Met deze netwerken werkt de gemeente samen met partners de koers uit en maken we afspraken over de wijze waarop we in Zoetermeer de hoofdlijnen uit hoofdstuk 2 gaan waarmaken: inclusief wie wat aanpakt en wie welke verantwoordelijkheid neemt.

Per vraagstuk bekijken we welke partners met elkaar slagkracht kunnen organiseren. Dit varieert keer op keer. Soms neemt de gemeente het initiatief. Maar vaker zullen organisaties of inwoners het initiatief nemen. Door deze lenigheid is Zoetermeer ook in staat adaptief in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Denk aan zorginnovatie, verduurzaming, digitalisering, energietransitie en omgaan met de vergrijzing van de samenleving. Deze ontwikkelingen zetten we om in kansen, zodat de mechanismen een opwaartse lijn krijgen. We maken deze ontwikkelingen onderdeel van de gezamenlijke koers en ambities van de stad.

5.2 OOK EEN KEERZIJDE

Er is ook een keerzijde. De beweging zal spanning opleveren. Werken aan een stad raakt belangen van inwoners en organisaties. Sturen op kwaliteit, diversiteit en samenhang betekent dat niet alles meer kan. Richting geven betekent ook kiezen: wat wel, wat niet. Transformaties in wijken bieden ruimte voor bepaalde doelgroepen, maar beperken de ruimte voor andere doelgroepen. Meer activiteiten in de parkachtige omgeving van Zoetermeer kan wrijving geven met

natuurbelangen. De gemeente zal keer op keer de belangen wegen, waarbij de opwaartse beweging van Zoetermeer en het realiseren van de hoofdlijnen van het toekomstbeeld centraal staan. Richting geven betekent ook duidelijkheid en helderheid verschaffen. Waarom is een bepaalde ontwikkeling wel of niet wenselijk?

5.3 SAMEN KOERS HOUDEN

Met elkaar bekijken we geregeld of we op koers liggen. Vormen de vele acties één gezamenlijke beweging? Of vergeten we zaken? Waar zitten spanningen en wrijving? Moeten we bepaalde initiatieven meer gaan stimuleren of juist afremmen? Hoe beoordelen inwoners en organisaties de ontwikkeling van de stad? Gaan we nieuwe allianties oprichten of bestaande samenwerkingsverbanden aanpassen? Daarover zijn we doorlopend met elkaar in gesprek.

Daarnaast zorgt de gemeente ervoor dat we jaarlijks met elkaar stilstaan en de balans opmaken. Niet in een vooraf vastgestelde vorm. Maar elk jaar opnieuw inspeland op de actuele inzichten en ontwikkelingen. Daarmee blijven we elkaar verrassen, in positieve zin. Van een new town 1.0 naar een new town 2.0. Zo geven we samen vorm aan de toekomst van Zoetermeer.



COLOFON

Foto's

- p. 11 Nicolaasbrug Zoetermeer, Bureau Stoep (doelbeelden.nl)
- p. 13 Mandela brug, Architectuurpunt Zoetermeer, onbekend
- p. 16 Bedrijvingsfestival, Zoetermeer, foto Alina Krasiva,
Netwerk Zoetermeer
- p. 19 Buytenpark, foto Arno van Berge Henegouwen
- p. 22 Spelende kinderen, Zoetermeer, onbekend
- p. 24 Picasso Lyceum, Zoetermeer, onbekend
- p. 26 Dutch Innovation Factory, Zoetermeer, foto Sebastiaan van
Denzel Photography
- p. 28 Station Lansingeland-Zoetermeer, foto Jannes Linders
- p. 29 Luchtfoto Zoetermeer, foto Aerophotostock
- p. 31 Vergaderfactory, foto PUTTER creatieve communicatie

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.

Afbeeldingen en schema's

Gemeente Zoetermeer i.s.m. Urhahn, stedenbouw & strategie

Tekst

Gemeente Zoetermeer i.s.m. Over Morgen, adviesbureau

Productie

Gemeente Zoetermeer

Januari 2022

