



**overzicht**

**Zwolle**

**Perspectiefnota 2024-2027**  
**juni 2023**

# Inhoudsopgave

<b>1. <u>Inleiding</u></b>	3
<b>2. <u>Lange lijnen</u></b>	5
<b>3. <u>Financieel perspectief</u></b>	8
<b>4. <u>Focus van de PPN</u></b>	13
4.1. <u>Inleiding</u>	13
4.2. <u>Inwoner en overheid</u>	13
4.3. <u>Koers sociaal domein</u>	15
4.4. <u>Bestaanszekerheid en kansengelijkheid</u>	17
4.5. <u>Opvang vluchtelingen</u>	18
4.6. <u>Stedelijke ontwikkeling</u>	19
4.7. <u>Mobiliteitstransitie</u>	19
4.8. <u>Energietransitie</u>	21
4.9. <u>(Boven)regionale samenwerking</u>	22
<b>5. <u>Organisatieontwikkeling</u></b>	24
<b>6. <u>Vertaling en doorkijk</u></b>	26



## 1. Inleiding

De gemeente Zwolle maakt, met uitzondering van een verkiezingsjaar, elk jaar een Perspectiefnota (PPN). Daarin staan de kansen en problemen die de komende 4 jaar in Zwolle (kunnen) ontstaan. En hoe we die kansen gaan benutten en hoe we de problemen willen oplossen. De PPN is dus een belangrijk middel bij het bepalen van de koers en ontwikkeling van onze gemeente. Met de PPN maken we duidelijk aan de Zwollenaar en de diverse partners binnen en buiten de stad wat we de komende jaren gaan doen, waarom we dit doen en wat we willen bereiken. Dit doen we op hoofdlijnen. In de jaarlijkse begroting werken we acties en maatregelen preciezer uit.

### Basis

De PPN staat niet op zichzelf. De nota volgt op het [Coalitieakkoord 2022-2026](#) 'Samen voor een waarde(n)volle toekomst' en de [begroting 2023](#). Belangrijk vertrekpunt voor deze PPN is dat de basis van het coalitieakkoord nog stevig staat. De belangrijkste lijnen van het coalitieakkoord blijven leidend in het beleid: Het werken aan een transitie naar een duurzame samenleving. Waarin iedereen mee kan doen, een (t)huis heeft en de stad groeit met behoud van kwaliteit. Een aantrekkelijke stad met goede (culturele) voorzieningen. Met aandacht voor bestaanszekerheid. Waarin economische groei niet een doel op zich is, maar brede welvaart centraal staat. Op deze basis bouwt de PPN 2024-2027 verder.

Deze PPN heeft een andere opzet dan eerdere Perspectiefnota's. De PPN is onderdeel van de gemeentelijke Planning en Control cyclus. We willen deze cyclus op diverse punten verbeteren. De gemeenteraad heeft in januari 2023 ingestemd met een plan om de cyclus en producten beter leesbaar, begrijpelijker, overzichtelijker en compacter te maken ([link](#)). Deze PPN is het eerste onderdeel dat we aanpassen. Komende jaren gaan we de opzet van de PPN nog verder verbeteren.

### Context

Deze PPN is gemaakt in een periode waarin Zwollenaren veel op hun bordje hebben. Diverse inwoners hebben moeite om financieel rond te komen, zijn op zoek naar een woning of hebben zorg en ondersteuning nodig. De snelheid waarmee crisissen elkaar opvolgen, vraagt veel van ons als samenleving. Als gemeente willen we onze inwoners en partners zo goed mogelijk bijstaan en waar

mogelijk de zorg en ondersteuning bieden die ze nu nodig hebben. We hebben niet voor alle vraagstukken het antwoord. Daarvoor zijn verschillende problemen te groot en ingewikkeld. Maar daar waar we kunnen, doen we wat nodig is. Daarbij hebben we vertrouwen in de kracht van Zwolle en de Zwollenaren. Zwolle heeft de afgelopen jaren laten zien te beschikken over veerkracht. Juist in deze tijd is het extra belangrijk oog en oor te hebben voor onze inwoners. Niet voor niets is in deze nota de relatie tussen inwoner en overheid een belangrijk thema.

In deze PPN herhalen we niet alle punten uit het coalitieakkoord en de begroting. De blik ligt op die onderwerpen en opgaven die het afgelopen jaar aan urgentie hebben gewonnen en waar we de komende jaren extra aandacht aan moeten besteden. Meer en anders dan bij het schrijven van het coalitieakkoord en de begroting 2023 was voorzien. Daarbij hebben we rekening gehouden met de inhoudelijke accenten die de gemeenteraad heeft meegegeven in het raads gesprek van 20 maart 2023. Dat neemt niet weg dat we blijven werken aan vraagstukken met een langere horizon. Denk aan het klimaatvraagstuk, de arbeidsmarkt en lokale en regionale economie. We gaan in hoofdstuk 2 in op dergelijke thema's.

### Focus

De gemeente Zwolle heeft op dit moment een redelijk gezonde financiële positie. We beschikken over voldoende financiële reserves en er is ruimte om te investeren in de stad en omliggende dorpen en buurtschappen. Lange tijd was er onzekerheid over ons structureel financieel perspectief. Het Rijk heeft met de pas verschenen Voorjaarsnota meer financiële duidelijkheid gegeven. De eenmalige rijksbijdrage die wij in 2026 ontvangen, heeft het Rijk structureel gemaakt voor de periode 2027 en verder. Daarmee is het zogenaamde 'ravijnjaar' afgewend. In het hoofdstuk 'Financieel perspectief' staat een verdere uitleg over de gevolgen van de Voorjaarsnota. Ook geven we een doorkijk en toelichting op ons structureel en incidenteel financieel perspectief.

Ondanks onze huidige financiële situatie is er ook zorg. Want er is een kloof tussen onze ambities, de grote opgaven en transities en onze taken en middelen. We verwachten dat die kloof de komende jaren groter wordt, door de uitputting van onze financiën, stijgende prijzen en krapte op de arbeidsmarkt. Terwijl onze

uitvoeringskracht momenteel al onvoldoende is. De organisatie staat onder druk. Zij is niet volledig meegegroeid met de stad. Op sommige gebieden is de basis niet op orde. Onze organisatie is daardoor onvoldoende toegerust op de schaa sprong. Bij de begroting is een eerste stap gezet om de organisatie meer in balans te brengen. We zijn er echter nog niet. In het hoofdstuk 'Organisatieontwikkeling' gaan we in op noodzakelijke vervolgstappen.

Meer dan eerder moeten we keuzes maken en prioriteiten stellen. Niet alles kan of kan nu. Dit zal merkbaar zijn in de wisselwerking tussen stad en gemeentebestuur. En in de samenwerking tussen gemeenteraad en college. Beleid of projecten niet uitvoeren of stoppen kan leiden tot vragen of weerstand. We moeten goed (blijven) uitleggen aan onze inwoners en partners wat we wel of niet doen en waarom. Keuzes maken kan ook voordelen bieden. Vraagstukken die we prioriteit geven, kunnen we mogelijk sneller oplossen.

### Kern van deze PPN

In deze PPN leggen we het accent op de volgende 8 onderwerpen: inwoner-overheid, koers sociaal domein, bestaanszekerheid en kansgelijkheid, opvang vluchtelingen, stedelijke ontwikkeling, mobiliteitstransitie, energietransitie en regionale samenwerking. De keuze voor deze onderwerpen is voor een belangrijk deel gebaseerd op het raads gesprek van maart 2023. We hebben in deze PPN in hoofdstuk 4 beschreven hoe we met deze onderwerpen aan de slag zijn of willen. De 8 onderwerpen vormen samen met het hoofdstuk 'Organisatieontwikkeling' de basis voor keuzes die we in de begroting 2024 maken. Hiermee brengen we de benodigde focus aan. Dit heeft gevolgen voor andere ontwikkelingen en opgaven. We geven in het hoofdstuk 'Vertaling en doorkijk' meer beeld bij wat deze prioriteitstelling betekent voor deze opgaven en het proces en de inhoud van de begroting 2024.



## 2. Lange lijnen

### Inleiding

**We zeiden het al in ons coalitieakkoord: Zwolle is bijzonder! Onder andere door haar ligging, de verbinding tussen stad en buitengebied, de bruisende historische kern, de prettige woonwijken, de groene omgeving, de culturele en onderwijskundige voorzieningen. Maar vooral ook door haar inwoners en de vele betrokken ondernemers en maatschappelijke organisaties. In Zwolle kijken we om naar elkaar. We zijn naast een Hanzestad een 'Hartstad'. We zetten samen onze schouders onder de opgaven in de stad en hebben blijvend oog voor mensen en organisaties die hulp of ondersteuning kunnen gebruiken. Het is deze 'samenkracht' die zo kenmerkend is voor onze stad en onze brede welvaart. Daarbij hebben we een blik naar buiten, gebruikmakend van de kracht van onze regio en regionale samenwerking. Een stad die groeit en de menselijke maat behoudt. Sociaal en in balans. Dat is waar we met elkaar voor staan, dat is waar we trots op zijn.**

We werken langere tijd aan de grote transities en opgaven van deze tijd. Dat blijven we met enthousiasme doen. Meerdere van deze opgaven komen verderop in deze PPN aan de orde. Dit omdat ze de komende periode extra aandacht verdienen. Bij een aantal andere thema's is bijstelling of intensivering van het bestaande beleid minder nodig. Deze thema's zijn echter niet minder relevant. In dit hoofdstuk geven we een inkijk in deze zogenaamde 'lange lijnen'. Daarbij de opmerking dat er geen uitputtend overzicht van deze lijnen is opgenomen.

Wel biedt het hoofdstuk een inkijk in diverse, langjarige vraagstukken waar we als gemeente en stad voor staan. We blijven ook vanuit deze langjarige opgaven werken aan ons streven naar brede welvaart. Het gaat niet alleen om materiële welvaart, maar ook om zaken als gezondheid, onderwijs, milieu, leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en veiligheid. We scoren goed op het gebied van brede welvaart. Dat geeft vertrouwen en energie om te blijven werken aan de ontwikkeling van onze stad. En tegelijkertijd ook de verantwoordelijkheid om te blijven doen wat nodig is om deze brede welvaart op peil te houden en waar mogelijk te versterken. Daar zetten we ons met volle overgave voor in.

## Naar een duurzame samenleving

We werken aan een transitie naar een duurzame samenleving. Dat betekent dat we doorgaan met de transitie naar een circulaire economie. Dat doen we door ondernemers te ondersteunen die hieraan hun bijdrage willen leveren, eisen te stellen aan circulariteit in (nieuw)bouw en circulariteit als uitgangspunt te nemen voor onze eigen bedrijfsvoering. Ook leggen we de nadruk op het verduurzamen van bedrijventerreinen en het stimuleren van economische bedrijvigheid.

Een duurzame samenleving betekent voorbereid zijn op de klimaatverandering. We werken intensief aan de Zwolse energietransitie. Zwolle is daarnaast een koploper als het gaat om klimaatadaptatie en die positie willen we behouden. We gaan, samen met onze partners in de regio, door met het bouwen aan een toekomstbestendige delta. Doel is te komen tot een veerkrachtige samenleving die om kan gaan met periodes van extreme hitte, neerslag en droogte. Dat vergt technische, sociale en ruimtelijke innovaties.

Een klimaatbestendige toekomst houdt in dat we bij onze ruimtelijke keuzes rekening houden met de gevolgen van de klimaatverandering, zoals wateroverlast. Dit sluit aan bij de 'Water en bodem sturende koers' van het Rijk. Ook andere langetermijnontwikkelingen hebben invloed op de keuzes op ruimtelijk gebied die we op korte termijn moeten maken. Zoals op het gebied van mobiliteit, arbeidsmarkt en demografie. Onze omgevingsvisie geeft hiervoor het kader. Omdat de wereld verandert en ontwikkelingen snel gaan, is er aanleiding om onze omgevingsvisie aan te vullen. Dat is ook nodig om besluiten te kunnen nemen voor de periode na 2030. Tegelijk blijven we werken aan een goede invoering van de Omgevingswet per 1 januari 2024.

## Oog voor bestaande stad

In het coalitieakkoord hebben we vastgelegd dat we willen groeien met behoud van de kwaliteit die Zwolle kenmerkt. Dat uitgangspunt staat overeind. We hebben en houden daarbij oog voor de kwaliteit van de bestaande stad. We werken in 2023 en 2024 toe naar een nieuw programma Erfgoed. Ook werken we aan een actualisatie van het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs. Dit voor de periode 2024-2027. Voor een blijvend gezonde en leefbare stad is een prettige en goede

buitenruimte belangrijk. Daar horen goed beheer en goed onderhoud bij. De meeste kapitaalgoederen zijn in goede staat. We zien echter ook enkele knelpunten. We hebben bijna een nieuwe 'Nota Kapitaalgoederen' klaar om te bespreken met de gemeenteraad. In deze nota gaan we in op de knelpunten. En staan we stil bij de manier waarop we beheer en onderhoud toekomstbestendig maken en houden.

Een belangrijk onderdeel van de aantrekkelijkheid van Zwolle zit in het groene karakter. Van stad en buitengebied. Zoals aangekondigd in het coalitieakkoord willen we waar mogelijk dit groene karakter vergroten. Net zoals de biodiversiteit en de natuurwaarden. We werken aan een actualisatie van het groen- en recreatiebeleid.

## Een (t)huis voor iedereen

Tegelijkertijd staan we voor de uitdaging op korte termijn een groot aantal woningen te bouwen. Om een passend (t)huis te kunnen bieden aan al onze inwoners. We zoeken naar manieren om de woningbouw snel weer op gang te krijgen. We houden daarbij rekening met de ambitie om op langere termijn een stad te blijven waar het goed wonen is. In het hoofdstuk 'Stedelijke ontwikkeling' gaan we hier verder op in. In ieder geval gaan we door met onze grote gebiedsontwikkelingen, zoals het Stadshart en de Spoorzone.

## Inclusief Zwolle

We vinden dat iedereen in Zwolle ertoe doet en er mag zijn. Daarom investeren we in een sterke sociale basis. We staan voor een divers en inclusief Zwolle. Komende jaren werken we aan diverse activiteiten. Het beleidsplan dat de gemeenteraad hiervoor in 2022 heeft vastgesteld en het uitvoeringsplan van 2023 vormen hiervoor de basis. We gaan onder andere verder met de activiteiten van de 'Alliantie tegen discriminatie en racisme' en werken aan de lancering van de regionale campagne over LHBTIQ+ en geloof. Daarnaast voeren we de motie 'Onderzoek institutioneel racisme' uit.

Inclusie betekent ook dat we oog hebben voor de gevolgen van de vergrijzing. Tussen nu en 2035 groeit het aantal ouderen met ruim 8.000. Dat betekent dat in 2030 maar liefst 1 op de 5 inwoners 65 jaar of ouder is. We werken aan het vervolg op de Seniorenagenda aan de hand van 3 pijlers: het Actieplan Seniorenhuisvesting, het versterken van de sociale basis en het doorontwikkelen van het huidige

aanbod binnen ouderenwelzijn. Deze pijlers komen voort uit het advies van de rekenkamercommissie en op basis van het gesprek met de gemeenteraad.

We vinden het belangrijk om te investeren in een gezonde leefstijl. Daarom begeleiden we gezinnen naar een gezondere leefstijl via het project 'Kind naar Gezonder Gewicht'. Dit project doen we samen met de GGD en met inzet van het Sociaal wijkteam. We zijn gestart met een subsidieregeling voor gezonde leefstijl, waar sport- en buurtkantines ook gebruik van kunnen maken. Deze zomer maken we plannen voor de invulling van het 'Sportakkoord' en ontwikkelen we activiteiten voor het 'Gezond en Actief Leven Akkoord'. Verder doen we een aanvraag voor middelen om het 'Integraal Zorgakkoord' uit te voeren.

### **Levendig Zwolle**

We hebben afgesproken te investeren in het culturele leven in Zwolle. Daarvoor hebben we in het coalitieakkoord middelen beschikbaar gesteld. De komende periode brengen we de basis van de culturele sector verder op orde en investeren we in culturele broedplaatsen, in (ruimte voor) makers en in kunst in de wijk.

Zwolle trekt jaarlijks veel toeristen. Zij genieten van al het moois dat de stad te bieden heeft. Hun komst en verblijf levert inkomsten op voor horeca, winkels, culturele voorzieningen, hotels en andere verblijfsaccommodaties. We vinden het redelijk om aan bezoekers en gebruikers van onze (binnen)stad een bijdrage te vragen in onze investeringen in de stad. De toeristenbelasting en de precariobelasting zijn hiervoor de logische instrumenten. We willen de toeristenbelasting in stappen verhogen. Bij de begroting 2024 volgt een concrete uitwerking hiervan.

### **Een veilig Zwolle**

In Zwolle staat brede welvaart centraal. Onderdeel hiervan is een veilige leefomgeving. Hoewel Zwolle een overwegend veilige stad is, zien we in toenemende mate ontwikkelingen die de veiligheid en openbare orde negatief beïnvloeden. De groei van de stad gaat gepaard met meer zichtbare grootstedelijke (veiligheids) problemen. In onze strategische veiligheidsagenda 2023-2026 kondigden we aan dat we ons de komende jaren concentreren op 5 thema's: zorg en veiligheid, digitale veiligheid, drugsaanpak, jeugd en veiligheid en polarisatie en extremisme.



### 3. Financieel perspectief

#### Inleiding

**De financiële positie is op orde als we kijken naar de huidige structurele en incidentele ruimte in de begroting en het weerstandsvermogen. Met het weerstandsvermogen bedoelen we het vermogen dat we hebben om tegenslagen op te vangen. Maar als we de financiële positie afzetten tegen de gemeentelijke ambities, de grote opgaven, transities en het onderhouden van het bestaande beleid, dan zijn er onvoldoende financiële middelen om daar uitvoering aan te geven. We moeten keuzes maken om ook in de toekomst een gezonde financiële situatie te houden. Juist omdat het erop lijkt dat gemeenten vanaf 2027 minder geld van het Rijk krijgen voor volumegroei dan nu. Ook de voordelige resultaten uit de grondexploitaties nemen vanaf 2027 af. Daarom gaan we komend jaar de bestaande programma's doorlichten.**

In het financieel perspectief hebben we een algemene doorrekening van de Voorjaarsnota van het Rijk verwerkt. In de Voorjaarsnota wordt duidelijk hoe het Rijk invulling geeft aan het 'ravijnjaar' 2026-2027. De belangrijkste aanpassingen uit de nota zijn, dat:

- Het eenmalig in 2026 ontvangen accres vanaf 2027 structureel voor € 1 miljard wordt doorgezet. Voor Zwolle betekent dit een structureel voordeel van € 7,5 miljoen. Daarvan hebben we in het coalitieakkoord al € 2,5 miljoen meegenomen. Per saldo gaat het dus om een toevoeging van € 5 miljoen.
- Het Rijk vanaf 2027 een nieuwe financieringsmethode invoert. In deze methode wordt de volumegroei van het gemeentefonds bepaald door de meerjarige ontwikkeling van het nominaal Bruto Binnenlands Product. In de Voorjaarsnota van het Rijk is voor nu € 150 miljoen meegenomen vanaf 2027. Voor Zwolle betekent dit een inkomst van € 1,2 miljoen. Hoe de nieuwe methode precies werkt, is nog onduidelijk. Daarover hebben het Rijk en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) overleg.
- Het in april bereikte principeakkoord over de hervormingsagenda jeugd in de Voorjaarsnota van het Rijk is verwerkt. Het Rijk stelt de begrote landelijke besparingen in 2024 en 2025 uit (samen € 285 miljoen). Vanaf 2026 telt het Rijk de uitgestelde besparingen op bij de jaarschijf 2026. Voor Zwolle geeft dit een incidenteel voordeel van € 2,4 miljoen door een lagere korting op het gemeentefonds.



In de meicirculaire van het gemeentefonds volgt een verdere en definitievere uitwerking van de Voorjaarsnota van het Rijk.

### Structurele begrotingsruimte

De structurele begrotingsruimte is € 7,8 miljoen. Dit bedrag is gebaseerd op:

- De voorlopige uitkomsten van de Voorjaarsnota van het Rijk.
- Actuele loon- en prijsontwikkelingen.
- Het structurele nadeel vanuit de beleidsrapportage 2023-1 (met name jeugdhulp).
- Een gefaseerde verhoging van de gemeentelijke belastingen en heffingen door een nacalculatie over 2022-2023 van de gemeentelijke inflatie-index. De nacalculatie is bepaald op 4,35% en wordt in 2024 (2,2%) en 2025 (2,15%) gefaseerd doorberekend bovenop de inflatie-index van het betreffende jaar.

De structurele begrotingsruimte hangt af van het laatste jaar (2027) van de meerjarenraming. De incidentele overschotten in de jaren 2024 tot en met 2026 voegen wij toe aan de incidentele bestedingsruimte.

### Structurele bestedingsruimte

(bedragen x € 1 miljoen)	2024	2025	2026	2027
<b>Structurele ruimte bij begroting 2023</b>	<b>22,8</b>	<b>27,9</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
Mutaties meerjarenraming na begroting 2023	-1,6	1,5	4,8	3,5
<b>Subtotaal</b>	<b>21,2</b>	<b>29,4</b>	<b>9,8</b>	<b>8,5</b>
Bij: nacalculatie inflatie belastingen/heffingen	1,2	2,3	2,3	2,3
Af: doorwerking berap 23/1	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Af: verrekening met incidenteel ruimte	-11,6	-20,9	-1,3	-
<b>Actuele structurele begrotingsruimte</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>

De berekende structurele ruimte is een momentopname. Bij de begroting 2024 in het najaar vindt opnieuw een actualisering plaats, waarin we onder andere de uitkomsten van de meicirculaire verwerken. Maar ook aanpassingen op basis van autonome ontwikkelingen, zoals rente en openeinderegelingen. Ook zijn wij van plan vanaf 2024 de toeristenbelasting in stappen te verhogen (zie ook hoofdstuk 2). Daarmee komen we de afspraak uit het coalitieakkoord na. De verwerking hiervan nemen we mee in de begroting 2024. We komen met een aparte notitie over de wijze waarop we dit willen doen.

De afgelopen jaren zijn verschillende activiteiten/ onderwerpen tot en met 2023 meerjarig incidenteel gefinancierd of doorgeschoven om bij de begroting 2024 af te wegen. Deze 'boeggolf', aangevuld met uitwerking van doelen/ toekomstige investeringen, overschrijdt ruimschoots de structurele begrotingsruimte. Dit betekent dat we scherpe keuzes moeten maken.

De keuzes leggen we bij de begroting 2024 voor aan de raad. Daarbij betrekken we ook de resterende budgetten vanuit het coalitieakkoord. Op dit moment zijn dat:

### Restantbudgetten coalitieakkoord

(bedragen x € 1 miljoen)	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Structureel</b>					
Cultuur		1,5	2,0	2,0	2,0
Sociale basis		0,15	0,67	0,75	1,0
Mobiliteit		0,35	0,6	0,6	0,6
Energie		0,5	0,5	0,5	0,5
Wijkinitiatieven					0,09
<b>Incidenteel</b>					
Gebiedsgerichte aanpak	0,5	0,5	0,5		
Energie/warmtenetten		2,5	2,5	2,5	
Energiearmoede		1,0	1,0		
Flexwonen	0,3	0,3	0,3	0,3	

### Incidentele bestedingsruimte

De hoogte van de incidentele bestedingsruimte is vooral afhankelijk van het incidentele overschot in het structurele perspectief in 2024 tot en met 2026 en een eventuele voeding vanuit het weerstandsvermogen. In deze PPN

ligt het voorstel om € 8 miljoen uit het weerstandsvermogen toe te voegen aan de incidentele bestedingsruimte. Daarmee komt in totaal € 40 miljoen aan incidentele ruimte beschikbaar. Bij de begroting 2024 beoordelen we opnieuw of aanvulling vanuit het weerstandsvermogen mogelijk is.

### Incidentele bestedingsruimte

(bedragen x € 1 miljoen)	2023	2024	2025	2026	Totaal
Reserve incidentele bestedingen	24,5				24,5
Af: Afspraken Coalitieakkoord		-5,1	-5,1	-3,1	-13,3
Af: Incidenteel bestedingspakket begr '23		-6,6	-4,5	-1,9	-13,0
Bij: Incidenteel vanuit structureel		11,6	20,9	1,3	33,8
Bij: inzet surplus weerstandsvermogen	8,0				8,0
<b>Restant incidentele bestedingsruimte</b>	<b>32,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>11,3</b>	<b>-3,7</b>	<b>40,0</b>
Cumulatief beschikbaar	32,5	32,4	43,7	40,0	

De verwachting is dat de incidentele bestedingsruimte de komende 4 jaren vergroot kan worden met 50% van de voordelige resultaten uit de Meerjaren Prognose Vastgoed (MPV). De definitieve toename hangt af van meerdere factoren, omdat we het MPV-resultaat in het weerstandsvermogen storten. Dit storten we in het weerstandsvermogen na aftrek van 50% van de Strategische Investeringsagenda (SIA). Daarna wegen we de risico's af en bepalen we welk deel we kunnen gebruiken voor de toename van de incidentele bestedingsruimte. Bij de tweede beleidsrapportage over 2023 vindt een voorlopige verrekening plaats van het MPV-resultaat over 2023.

De MPV-resultaten hebben we opgesteld naar de stand van zaken begin 2023. De kans is groot dat deze resultaten in de loop van de jaren wijzigen. De opgenomen behoedzaamheidsmarge komt overeen met de geïventariseerde risico's in de grondexploitaties die het resultaat kunnen beïnvloeden.

### Verwacht MPV resultaat (indicatie) komende jaren

(bedragen x € 1 miljoen)	2023	2024	2025	2026	Totaal
MPV resultaten	34,8	19,9	13,5	11,5	79,7
Af: Behoedzaamheidsmarge 20%	-6,8	-3,9	-2,5	-2,5	-15,7
Netto verwacht resultaat	28,0	16,0	11,0	9,0	64,0
Waarvan 50% naar SIA	-14,0	-8,0	-5,5	-4,5	-32,0
Waarvan 50% naar weerstandsvermogen	-14,0	-8,0	-5,5	-4,5	-32,0

### Strategische Investeringsagenda

De financiering van grootschalige investeringen in gebiedsontwikkelingen en mobiliteitsvraagstukken loopt via de Strategische Investeringsagenda (SIA). De SIA geeft inzicht in de toekomstige financieringsbehoefte van deze investeringen. En dient als afwegingskader om te bepalen hoeveel investeringsruimte er in de eerstkomende jaren nodig is. In de eerste helft van 2023 hebben we de SIA geactualiseerd. Door deze stap hebben we meer zicht gekregen in welke jaren de investeringen worden verwacht. Op basis daarvan kunnen we beter bepalen hoeveel investeringsruimte er in de SIA voor de komende 5 jaar nodig is. In de informatie-nota 'Actualisering Strategische Investeringsagenda' staat een gedetailleerd overzicht van de beoogde investeringen in de diverse gebiedsontwikkelingen en mobiliteitsvraagstukken. Bij de actualisering hebben we onderscheid gemaakt in:

- Investeringen waar we een krediet voor hebben gekregen en die al is gedekt via de SIA. Dat zijn: deel Spoorzone, deel Stadshart en Zwartewaterallee.
- Investeringen waarvoor cofinanciering van het Rijk komt of is aangevraagd, maar waarvoor nog geen kredietaanvraag is ingediend. In de SIA is dekking aanwezig voor de propositie Spoorzone, het mobiliteitssysteem stedelijk netwerk en de WoningBouwlmpuls Oosterenk.
- Alle andere nog te dekken investeringen. Hieronder vallen de investeringen die mogelijk de komende jaren een beroep op de SIA-gelden gaan doen. Een groot deel van deze investeringen kunnen nog niet op geld worden gezet.

### Indicatie investeringen SIA

(bedragen x € 1 miljoen)	Investering	Bijdrage derden	t.l.v SIA
Cat. A Investeringen met raadskrediet	149	-89	60
Cat. B Aanvraag cofinanciering, nog geen kredietaanvraag	128	-82	46
Cat. C Nog te dekken investeringen t/m 2027	252	-28	224
<b>Totaal</b>	<b>529</b>	<b>-199</b>	<b>330</b>

Na verrekening van de investeringen onder categorie A en B resteert € 9 miljoen<sup>1</sup> als investeringsruimte. Daar staat op dit moment een toekomstige investeringsvraag (categorie C) van € 224 miljoen tegenover. Beperken we ons tot de investeringen die we in de komende 5 jaar verwachten, dan is de investeringsvraag € 83 miljoen. Kortom, er is nog een grote kloof te overbruggen. Dat doen we door scherp naar de beoogde gebiedsontwikkelingen te kijken (zo nodig prioriteren) en de cofinancieringsmogelijkheden zo optimaal mogelijk proberen te benutten. Grote investeringen waarvoor op korte termijn geen financiële dekking is voorzien, worden getemporiseerd. Zodat we doelmatig omgaan met onze ambtelijke capaciteit. Voorlopig zetten we in op een aanvullende voeding van het SIA-budget met

<sup>1</sup> Inclusief de meerjarige toevoeging van 50% vanuit het toekomstig MPV-resultaat.

€ 40 miljoen. In de PPN stellen we voor alvast de eerste stap te zetten door € 8 miljoen vanuit het surplus op het weerstandsvermogen toe te voegen aan de SIA. Daarna bepalen we bij de begroting 2024 hoe de resterende aanvulling tot stand komt. Mogelijkheden die we daarbij afwegen zijn:

- Verhogen afdracht aandeel MPV-resultaat.
- Inzetten (surplus) weerstandsvermogen.
- Inzetten deel structurele begrotingsruimte en op de langere termijn mogelijke ruimte vanuit de doorlichting van programma's/reserves.

In alle gevallen blijven we via integrale weging de balans met de overige begrotingsprogramma's zoeken.

### Weerstandsvermogen

In de nota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen' hebben we een normratio afgesproken van 0,8. Dit betekent dat we 80% van de risico's afdekken door het beschikbare weerstandsvermogen (algemene concernreserve plus post onvoorzien).<sup>2</sup> Bij de begroting 2023 is besloten de weerstandsratio tijdelijk op 120% te stellen. Dit door de grote onzekerheden op diverse beleidsterreinen/ bekostiging door het Rijk en de extreme prijsontwikkelingen. Dit uitgangspunt blijven we voorlopig aanhouden. Bij de behandeling van de begroting 2024 bezien we de ratio opnieuw. Op basis van actuele risicoberekeningen en het beschikbare weerstandsvermogen komt de weerstandsratio uit op 152%. Het surplus boven de 120%, zijnde € 16 miljoen, voegen we in 2023 voor de helft toe aan de incidentele bestedingsruimte en de andere helft aan de Strategische Investeringsagenda.

### Weerstandsvermogen en -ratio

(bedragen x € 1 miljoen)	Bedrag	Risico's	Ratio
Na verwerking jaarrekeningresultaat en berap 2023/1	76	50	152%
Af: toevoeging aan SIA	-8		
Af: toevoeging aan incidentele bestedingsruimte	-8		
<b>Weerstandsvermogen na onttrekking</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>120%</b>

<sup>2</sup> Daarnaast is afgesproken dat geen directe actie nodig is als de ratio zich tussen de 60% en 100% bevindt.



## 4. Focus van de PPN

### 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk staan 8 onderwerpen centraal. De thema's waar we de komende jaren extra aandacht aan willen en moeten besteden. Meer en anders dan bij het schrijven van het coalitieakkoord en de begroting 2023 was voorzien. Deze thema's vormen de kern van deze PPN. En daarmee de basis voor de keuzes in de begroting 2024. Voor elk thema is een doorkijk gegeven naar de komende jaren en naar het proces voor de begroting 2024.

### 4.2. Inwoner en overheid

#### Inleiding

Het vertrouwen in de overheid staat onder druk. De kloof tussen inwoner en overheid groeit. Een steeds grotere groep mensen haakt af. Ook in Zwolle. De overheid is er voor haar inwoners. Maar veel mensen ervaren dit niet in hun dagelijkse leven. Daarom werken we actief aan het herstellen en verbeteren van de vertrouwensrelatie met onze inwoners. Dit begint in onze dagelijkse contacten als bestuur en gemeentelijke organisatie met Zwollenaren. Door open, helder en dichtbij te zijn. Door naar ze te luisteren. En door ze goed te informeren en te betrekken bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen.

Er is niet 1 antwoord op dit vraagstuk. Vertrouwen terugkrijgen en behouden vraagt een continue inzet, van de hele organisatie. We willen oog hebben voor behoeften en vragen van inwoners en organisaties. En tijd en ruimte om de relaties met deze inwoners en organisaties op een goede manier op te bouwen en te onderhouden. We willen het vertrouwen van de Zwollenaar in de gemeente vergroten. Daarom werken tot aan de PPN 2025-2028 aan een plan waarbij de menselijke maat centraal staat. In deze PPN leggen we de basis voor dit plan.

#### Dichtbij zijn in dienstverlening

In het coalitieakkoord staat: Inwoners mogen van ons verwachten dat we toegankelijk en benaderbaar zijn. Communiceren doen we zo simpel mogelijk. We zijn voor iedereen bereikbaar. Digitaal, telefonisch en op locatie. Dit uitgangspunt staat nog steeds als een huis. We streven naar een zo goed mogelijke bereikbaarheid

en duidelijke communicatie. Inwoners begeleiden we op een zorgvuldige manier naar de juiste afdeling of medewerker in onze organisatie. Medewerkers zijn betrokken en behulpzaam, maar ook duidelijk in hun communicatie. Inwoners moeten weten waar ze aan toe zijn. Waar dat kan, geven we inwoners de ruimte hun zaken zelf (digitaal) met de gemeente te regelen. Met gepaste hulp waar nodig, via het communicatiekanaal van hun eigen keuze. Ook dat sterkt het vertrouwen. Natuurlijk bewaken we daarbij de privacy en digitale veiligheid.

In het plan staat wat er (extra) nodig is om onze dienstverlening nabij en kwalitatief te (blijven) organiseren. De werkdruk in de organisatie is hoog. Dit kan ten koste gaan van onze dienstverlening. Als er knelpunten zijn, brengen we die in kaart. We zorgen ook voor een oplossing. Urgente vraagstukken pakken we natuurlijk eerder op. Als dat nodig is, komen we in de begroting 2024 met voorstellen.

### Open en gelijkwaardige informatierelatie

We bouwen aan een gelijkwaardige informatierelatie. We delen informatie actief met inwoners en organisaties. En we geven duidelijk aan welke gegevens zij waar kunnen vinden. We willen dat ook hier de menselijke maat voorop staat. Informatie moet vindbaar, betrouwbaar en begrijpelijk zijn en lang meegaan. Voor iedereen die daar recht op heeft en voor zo lang als nodig. Daarom gaan we onze informatiehuishouding verbeteren. Ook leggen we onze keuzes duidelijker uit. Dat vraagt goede communicatie, in gesprekken en op papier. Een voorbeeld is de verbetering van de formats voor raadsvoorstellen. Met deze inzet willen we dat inwoners meer zelfregie hebben op hun persoonlijke situatie. Daarnaast ondersteunen we initiatieven van inwoners door informatie beschikbaar te stellen. Deze informatie kunnen zij gebruiken bij hun plannen en gesprekken met andere partijen in de stad. Zoals met de gemeente.

### Betrekken van Zwolle

We hebben samen met inwoners en partijen uit de stad een nieuwe Zwolse participatieaanpak ontwikkeld. Deze aanpak hebben we in het voorjaar van 2023 besproken met de gemeenteraad. De gemeente heeft bij de in- en uitvoering van deze aanpak een belangrijke rol. Deze rol kunnen we niet uitvoeren met het aantal medewerkers en de financiële middelen van nu. We hebben mensen nodig die kunnen

ondersteunen en adviseren bij participatieprocessen in de stad. En er is geld nodig voor het begeleiden en opleiden van de gemeentelijke organisatie. Hiervoor willen we kwartiermakers aanstellen en een werkbudget beschikbaar stellen. Ook willen we de hulpmiddelen die bij de aanpak horen verder uitwerken en ontwikkelen.

Er zijn steeds meer inwonersinitiatieven in Zwolle. Daar zijn we blij mee. We willen op een passende, tijdige en duidelijke manier inspelen op kansrijke ideeën. Daarom hebben we van 2023 tot en met 2025 € 270.000 gereserveerd voor ondersteuning van bewonersinitiatieven. We willen onderzoeken of en hoe we (in sommige gevallen) meer geld hiervoor kunnen reserveren. We houden daarbij rekening met wat deze ideeën betekenen voor de gemeentelijke organisatie. We komen hiervoor met een raadsvoorstel vóór de PPN 2025-2028.

### Doorkijk korte termijn

In het plan staat wat we moeten doen om het vertrouwen in de gemeente te herstellen en versterken. Dit vraagt meerdere jaren inzet van de gemeentelijke organisatie. Jaren waarin we onze informatiehuishouding verbeteren, de nieuwe participatieaanpak doorvoeren en de menselijke maat in onze dienstverlening verder doorvoeren. Een herwaardering van onze uitvoeringskracht (zie ook het hoofdstuk 'Organisatieontwikkeling') is waarschijnlijk.

De nieuwe participatieaanpak vraagt extra inzet. In de eerste berap van 2023 hebben we de dekking voor 2023 geregeld. Bij de begroting 2024 komen we met een voorstel voor de dekking in 2024. Zodat we een goede start kunnen maken met de aanpak. Na 1,5 jaar willen we de aanpak structureel maken. Daarom komen we bij de begroting 2025 met een voorstel voor de structurele kosten.

## 4.3. Koers sociaal domein

### Inleiding

**We werken aan een inclusieve Zwolse samenleving waarin iedereen kan meedoen. Met dezelfde kansen voor iedereen en bestaanszekerheid voor onze inwoners. Dat doen we allereerst door de maatschappelijke verbanden en de netwerken in de samenleving te faciliteren en in te zetten. Op deze 'sociale basis' kunnen mensen terugvallen als ze hulp nodig hebben. Op het moment dat deze sociale basis geen oplossing biedt voor problemen, begeleiden we mensen naar specialistische hulp en ondersteuning.**

We hebben de afgelopen jaren gewerkt aan belangrijke verbeteringen in het sociaal domein: een sterke sociale basis, aandacht voor preventie en laagdrempelige zorg en het normaal maken van hulp en ondersteuning. Dat deden en doen we om problemen tijdig aan te pakken en daarmee ook het beroep op zwaardere zorg en ondersteuning te verminderen. Deze ontwikkelingen hadden we ook voor ogen met de 'Hervormingsagenda sociaal domein'. Deze agenda loopt eind 2023 af. Dat betekent dat we opnieuw onze koers, inspanningen en inzet van middelen moeten afwegen. Daarom werken we aan een nieuwe koers voor 2024 - 2026.

### Herwaardering participatie

Belangrijk onderdeel van de nieuwe koers is de herwaardering van participatie. Wij willen onze inzet op het participatiedomein versterken. We verwachten dat extra accent op werk, vrijwilligerswerk en dagbesteding een positief effect heeft op inclusiviteit en er minder beroep wordt gedaan op de zorg en ondersteuning binnen de Wmo en Jeugdhulp. We brengen in opmaat naar de Perspectiefnota 2025-2028 in kaart hoe we de participatieketen kunnen versterken, wat daarvoor nodig is en wat het verwachte effect en rendement is.

### Een verschuiving van visieontwikkeling naar praktijk

We richten ons op 3 basisvoorwaarden voor inwoners om duurzaam te kunnen meedoen:

1. Bestaanszekerheid versterken (zie paragraaf 4.4)
2. Gezond leven makkelijker maken.
3. Kansengelijkheid verbeteren.

Daarmee verschuift de aandacht van visieontwikkeling naar de praktijk. Naar beleid dat nog beter past bij de vraag en behoefte van inwoners en de stad. We doen dat door:

- De leefwereld van onze inwoners leidend te laten zijn.
- De sociale basis verder te versterken.
- Organisaties en verenigingen nog beter te ondersteunen om hun rol te vervullen.
- Meer vrij toegankelijke, collectieve activiteiten en groepsactiviteiten te organiseren voor een brede groep inwoners.
- De praktijk en uitvoering centraal te stellen en meer te waarderen.
- Beleid beter op elkaar af te stemmen. Zodat beleid en uitvoering bijdragen aan meer bestaanszekerheid, kansengelijkheid en gezond leven.
- De leefomgeving en inwoners centraler stellen. Waardoor we beter aansluiten bij de specifieke behoeften van inwoners en hun leefomgeving.
- Geld te besteden aan activiteiten die bijdragen aan de uitvoering van de hierboven genoemde punten.

We kunnen niet alles en moeten daarom keuzes maken. Onze aandacht gaat straks minder uit naar de ontwikkeling van specialistische hulp en ondersteuning. En juist meer naar de basisvoorwaarden. Voor de Participatiewet zetten we in op duurzame uitstroom naar werk of andere vormen van participatie. Voor jeugdhulp is dit een verschuiving van 'zware naar lichte hulp'. Ook streven we naar 0 uithuisplaatsingen. Voor de Wmo richten we ons op het zo lang mogelijk thuis wonen (Beschermd Thuis), in plaats van wonen in een instelling.

### Accenten komende jaren

Vanaf 2024 zetten we een aantal ontwikkelingen uit de Hervormingsagenda voort. Voorwaarde is dat ze aansluiten bij wat hierboven is beschreven. We gaan:

- Investeren in de sociale basis. Dit stemmen we af met inwoners en organisaties in de stad. Bijvoorbeeld activiteiten voor sport en

bewegen, jongerenwerk, ontmoeting en daginvulling. Maar ook de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers en diversiteit en inclusie.

- Inwoners helpen hun basisvaardigheden (lezen, schrijven, digitale vaardigheid) te verbeteren.
- Aandacht geven aan de ontwikkeling van de arbeidsmarkt, de relatie met beschikbaarheid van personeel voor verschillende sectoren en de driehoek onderwijs-arbeidsmarkt-economie (ondernemers). Ook gaan we de aansluiting van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt versterken (inclusieve arbeidsmarkt).
- Talent binden en boeien waar het aanbod van onderwijs moet aansluiten op de scholingsbehoefte vanuit de markt. Door actief deel te nemen aan de onderwijsregio's in de transitie naar modulair onderwijs bedienen we een toekomstbestendige en flexibele arbeidsmarkt. We zetten als gemeente en regio in op een stevige leercultuur voor inwoners en werkgevers.
- Bestaanszekerheid versterken. Dat doen we voor de kortere en langere termijn. De leefwereld van de inwoner is daarbij leidend. Ook kijken we naar de ervaringen vanuit het Innovatielab.
- Positieve gezondheid bevorderen en gezondheidsverschillen verminderen. Dat doen we door in te zetten op een gezonde leefstijl, gezond opgroeien en waardig ouder worden. Ook werken we aan een gezonde leefomgeving door een wijkgerichte aanpak.
- Inspelen op de toenemende vraag naar individueel Wmo-vervoer en Leerlingenvervoer. We verwachten dat de vraag de komende jaren stijgt. Zonder maatregelen leidt dit tot knelpunten. Daarom gaan we nieuwe vormen van mobiliteit onderzoeken. Zoals het OV en doelgroepenvervoer beter op elkaar afstemmen, het gebruik van de fiets vergroten en ouders faciliteren die zelf vervoer regelen. Dit doen we samen met de provincie Overijssel.
- Zorgen voor een betere samenwerking tussen ons sociaal domein en het medisch zorgdomein. Zodat inwoners altijd toegang hebben tot de ondersteuning en zorg die ze nodig hebben ('Integraal Zorgakkoord' en 'Gezond Leven Akkoord'). En mensen niet tussen wal en schip belanden bij een overgang van sociaal domein naar het medisch zorgdomein en andersom.
- Meer inzetten op 'Beschermd Thuis'. Dit is ook een onderdeel van de opgave wonen en zorg. We willen dat inwoners in een kwetsbare positie zo veel

mogelijk thuis wonen. De ondersteuning krijgen ze vanuit de sociale basis en het Sociaal wijkteam. We hebben aandacht voor wat een wijk aankan.

En wat in wijken nodig is om deze inwoners een thuis te bieden.

- Bij jeugdhulp meer inzetten op oplossingen in de sociale basis. Het gaat dan om sport, cultuur en onderwijs. We zien in de praktijk dat dit werkt. Ook willen we breder kijken naar de oorzaken van problemen van jeugdigen en ouders. We zien dat de druk op kinderen en gezinnen toeneemt, omdat, bestaanszekerheid voor velen een zorg is. Landelijke wetgeving en financiële kaders blijven knellen. Samen met jeugdigen en ouderen willen en blijven we oplossingen vinden. Zodat minder jeugdigen in een kwetsbare positie terecht komen en jeugdhulp nodig hebben.
- Zorgen voor een betere samenwerking tussen jeugdhulp, maatschappelijke zorg en ondersteuning en veiligheid. Want met preventie verkleinen we de kans dat jongeren in de criminaliteit belanden.
- Verder uitvoering geven aan de noodzakelijke sturing op het sociaal domein, met specifieke aandacht voor de transformatie jeugdhulp. Dit doen we onder andere om grip te houden op de transformatie jeugdhulp. En vanwege de bestuurlijke wens tot versnelling en verbetering van dit proces.

### Doorkijk korte termijn

We werken met de stad aan een koers voor het sociaal domein voor 2024 tot en met 2026. Dit doen we in overleg met de gemeenteraad, inwoners en organisaties in de stad. De keuzes die hierdoor ontstaan, komen terug bij de behandeling van de begroting 2024.

De gemeenteraad heeft gevraagd om versterking van de transformatie jeugdhulp, met een routekaart en kwantitatieve doelstellingen. Onderzoeksbureau AEF geeft ons hierover advies. De raad heeft ook de rekenkamer gevraagd onderzoek te doen naar de transformatie jeugdhulp en de rol van het Sociaal wijkteam daarbij. We informeren de gemeenteraad over de uitkomsten van het AEF-onderzoek en geven onze reactie op het rekenkamerrapport.



## 4.4. Bestaanszekerheid en kansengelijkheid

### Inleiding

**Sinds de stijgende energieprijzen en inflatie staat bestaanszekerheid nog prominenter op onze agenda. Door de stijging van de dagelijkse vaste lasten kunnen inwoners moeilijker rondkomen. Dit geldt voor de laagste inkomens en voor middeninkomens. Het is een complexe problematiek. Want het gaat niet meer alleen over een laag inkomen, maar ook over (langdurig) hoge vaste lasten, (betaalbare) huisvesting en andere vormen van (on)zekerheid in het bestaan. Hierdoor komen meer mensen in de (financiële) problemen. Ook huishoudens die eerder geen beroep op de gemeente deden. We verwachten dat meer inwoners te maken krijgen met armoede, betalingsachterstanden, schulden, gezondheidsklachten en onzekerheid. In de begroting 2023 zijn middelen beschikbaar gesteld om Zwollenaren hierbij te ondersteunen. In deze PPN kijken we vooruit: hoe komen we tot een toekomstbestendige, integrale aanpak van het thema.**

### Vorbereiden op meer lokale verantwoordelijkheid

Het Rijk is verantwoordelijk voor het inkomensbeleid. Zij heeft afgelopen jaren een omvangrijk pakket aan maatregelen getroffen om inwoners en ondernemers financieel lucht te geven. Daarbij was de blik gericht op bestaanszekerheid voor de korte termijn. Er is een grote som geld aan gemeenten beschikbaar gesteld om mensen en bedrijven zoveel als mogelijk overeind te houden. We zien dat de vraagstukken op het vlak van bestaanszekerheid steeds meer een langdurig karakter krijgen. Dit heeft gevolgen voor onze aanpak en inzet. Daarbij verwachten we dat het Rijk niet in lengte van jaren de huidige compensatiemaatregelen voortzet. Er komt een moment dat deze maatregelen worden afgebouwd of stopgezet.

We willen dit moment niet afwachten, maar proactief aan de slag. Daarom brengen we in kaart wat we in de toekomst te doen hebben als het Rijk haar inzet verandert of stopt. Als lokale overheid kunnen en willen we dit niet alleen doen. Daarvoor is het vraagstuk te groot en te complex. We zien daarom een belangrijke rol weggelegd voor het maatschappelijk veld. Deze organisaties moeten wel de ruimte en gelegenheid krijgen deze rol op een goede manier op

te pakken. Dit vergt tijd en middelen. We komen bij de begroting 2024 met een voorstel hoe dit te organiseren.

Bestaanszekerheid beperkt zich niet tot financiële zekerheid. Het heeft een sterke relatie met diverse andere onderwerpen. Naast inkomen gaat het bijvoorbeeld over werk, armoede en schulden, energietransitie (energiewaermeede), de relatie tussen overheid en inwoner (inclusief vertrouwen in de overheid), sociale basis en het woonbeleid. We hebben oog voor deze dwarsverbanden, Nu én binnen onze langetermijnaanpak die we ontwikkelen. Vooral woononzekerheid is een urgent vraagstuk. Diverse Zwollenaren hebben woononzekerheid. Door een tekort aan woningen wonen sommige inwoners te duur. Andere inwoners kunnen geen woning vinden, ondanks dat ze een baan hebben. Zij wonen bij familie, vrienden of in het ergste geval in hun auto of op straat. In het hoofdstuk 'Stedelijke ontwikkeling' staat hoe we de woningbouw op gang willen helpen en houden.

### Accenten komende jaren

De gemeenteraad heeft bij de begroting 2023 middelen beschikbaar gesteld om bestaanszekerheid van Zwollenaren op de korte termijn (meer) te garanderen. Er is en wordt met behulp van deze middelen gewerkt aan het vraagstuk. Dit aan de hand van de volgende strategie:

- We gaan verder met lopende projecten en benutten bestaande netwerken.
- We starten bij voorkeur geen nieuwe regelingen uit eigen budget.
- We zorgen voor een (betere) koppeling van budgetten en opgaven. Dat doen we al dan niet tijdelijk.
- We gaan niet méér communiceren, maar werken aan andere vormen.
- We sluiten aan bij maatregelen van het Rijk en kansrijke initiatieven uit de stad. We benutten wat al gebeurt.
- We gebruiken de kracht van maatschappelijke organisaties.
- We verstevigen interne sturing en doelen.
- We leren voor de toekomst.
- We betrekken inwoners bij het ontwikkelen van de langetermijnaanpak.

Ook in 2024 werken we op een vergelijkbare wijze. Daarnaast gaan we door met onze huidige aanpak van armoede en schulden. Dat doen we met onze schulddienstverlening, de samenwerking met bedrijven en via samenwerkingen als 'Zwolle armoedevrij'. In het najaar van 2023 en in 2024 ontwikkelen we de aanpak 'Bestaanszekerheid voor de langere termijn'. Dit doen we samen met onze inwoners. Daarbij kijken we ook naar onderliggende factoren (bijvoorbeeld betaalbare woningen) en hoe we deze factoren meer kunnen beïnvloeden.

### Doorkijk korte termijn

We weten nu nog niet exact welke landelijke maatregelen het Rijk treft voor 2024. We vertalen de uitkomsten en gevolgen van de Rijksinzet naar onze inzet in de begroting 2024. We komen bij de Perspectiefnota 2025-2028 met de uitwerking van de langetermijnaanpak, inclusief een inzicht in benodigde middelen.

## 4.5. Opvang vluchtelingen

### Inleiding

**Inclusiviteit betekent ook een thuis bieden aan mensen die door omstandigheden huis en haard hebben moeten verlaten. Het einde van de vluchtelingen crisis is nog niet in zicht. We verwachten ook komende jaren forse inzet om gevluchte mensen van onderdak, hulp en ondersteuning te voorzien. Gelet op de meer permanente aard van deze crisis willen we toewerken naar een langetermijnaanpak. Deze aanpak moet bijdragen aan meer regie en een integrale benadering van vraagstukken die voortvloeien uit het opvangen van vluchtelingen en Oekraïners.**

### Huidige situatie

Het afgelopen jaar hebben we meer taken gekregen in de opvang van vluchtelingen. Zoals het tijdelijk huisvesten van Oekraïense vluchtelingen en crisisnoodopvang voor asielzoekers. Deze taken komen bovenop onze wettelijke taakstelling voor huisvesting van statushouders. De instroom van vluchtelingen en Oekraïners is hoog. We verwachten dat dit zo blijft. Zwolle vangt op dit moment ongeveer 700 personen op, verspreid over 5 gemeentelijke opvanglocaties. Er komt een zesde opvanglocatie met ongeveer 175 tijdelijke plekken. Verder bereiden we ons voor op de komst van

een Regionale Opvang Locatie. Hier worden ongeveer 300 statushouders en kansrijke asielzoekers tijdelijk opgevangen. Zij komen daar in afwachting van permanente huisvesting in Zwolle of in 1 van de 4 regiogemeenten waarmee wij samenwerken.

Daarnaast blijven we onverminderd crisisnoodopvang bieden om de drukte bij asielzoekerscentra te verminderen. Ook is er een grote vraag naar opvangplekken voor AMV'ers (alleenstaande meerderjarige vreemdelingen; met en zonder status). Er is overleg met NIDOS en COA over het huisvesten van deze doelgroep in Zwolle. Door het grote aantal te huisvesten statushouders en een tekort aan woningen verwachten we dat het lastig blijft om statushouders aan een permanente woonplek te helpen. De Spreidingswet moet zorgen voor een betere verdeling van asielzoekers bij gemeenten. Dat leidt mogelijk tot meer vaste en langdurige opvangplekken.

### Accenten komende jaren

We willen toe naar een meer stabiele situatie. Een situatie waarin we meer regie kunnen voeren op deze opgave en vraagstukken in samenhang kunnen afwegen. Daarvoor werken we aan een langetermijnaanpak. In deze aanpak leggen we de verbinding met onderwerpen als wonen, werken, onderwijs, inburgering, participatie en zorg.

Als de vluchtelingenstroom blijft toemenen, betekent dat iets voor hoeveel onze inwoners en organisaties aankunnen (draagkracht). Daarover praten we vóór de zomer 2023 met hen. De uitkomsten van deze gesprekken nemen we mee in de langetermijnaanpak. Het is mogelijk dat we dan keuzes moeten maken. In ieder geval willen we met de langetermijnaanpak inzicht geven of we extra geld nodig hebben voor een langere periode. Wij komen hierop terug bij de begroting 2024.

### Doorkijk korte termijn

Voorlopig blijft dit vraagstuk actueel. We verwachten dat er mogelijk nieuwe vraagstukken bij komen. We monitoren continu en stemmen af met het Rijk (al dan niet in regioverband) over wat er op ons af komt. We bekijken hierbij steeds wat dit financieel en organisatorisch betekent voor de korte termijn. Maar ook in de toekomst willen we kunnen inspelen op veranderingen. We werken daarom scenario's voor de lange termijn uit en leggen die voor de zomer 2023

aan de gemeenteraad voor. De raad kan dan keuzes afwegen over de opvang, huisvesting en ondersteuning van vluchtelingen en nieuwe Zwollenaren.

## 4.6. Stedelijke ontwikkeling

### Inleiding

**Zwolle groeit en die groei zet de komende jaren door. Veel mensen willen in Zwolle wonen en we willen iedereen in Zwolle een (t)huis bieden. In het coalitieakkoord staat hoe we deze groei willen vormgeven. Op dit moment zien we dat de woningmarkt in Nederland het moeilijk heeft. De bouw van nieuwe woningen stukt. Dat komt onder andere door de inflatie, stijgende rente, een tekort aan bouwmaterialen en onduidelijkheid over het stikstofbeleid. Dit speelt ook in Zwolle. Als we niets doen om het tij te keren, worden er komende jaren minder nieuwe woningen gebouwd dan gepland. Terwijl de vraag naar betaalbare woningen blijft en onze opgave en ambitie voor de groei op langere termijn overeind blijven.**

### Accenten komende jaren

De marktpartijen en woningcorporaties bouwen de woningen in onze gemeente. Daarbij heeft de gemeente een belangrijke rol. We jagen aan, stimuleren en faciliteren. We werken aan voortgang en continuïteit in de woningbouw. Daarom nemen we meer regie. Momenteel brengen we in kaart welke mogelijkheden en dilemma's er zijn om de bouw van woningen op gang te houden of helpen. Dat doen we voor verschillende gebiedsontwikkelingen. Ook kijken we hoe kansrijke ontwikkelingen en partijen die nog wel kunnen bouwen, bijvoorbeeld woningcorporaties, in positie blijven. De mogelijkheden en dilemma's leggen wij aan de gemeenteraad voor. Het coalitieakkoord is daarbij het uitgangspunt. Maar we gaan wel uit van maatwerk per gebied en we sluiten geen enkele maatregel uit. We komen met een Zwols Actieplan Woningbouw. De gemeenteraad ontvangt dit plan t vóór de raadsbehandeling van deze PPN.

We werken ook aan het versterken van de stedelijke regie. Dat betekent dat we stedelijke keuzes maken over de gebieden en projecten heen. En dat we sturen op samenhang tussen de verschillende gebiedsontwikkelingen. Daarnaast brengen we

onze juridische en planologische instrumenten beter op orde. Zoals ons grondbeleid en de huisvestingsverordening. Samen met de woningcorporaties werken we aan een stadsdeal. Daarin maken we afspraken over het realiseren van extra woningen.

De afgelopen jaren hebben we geld ontvangen van het Rijk om woningbouw en gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. Er zijn bouwprojecten die van start kunnen, maar waar uitstel dreigt. Hiervoor vragen we subsidie aan. Zodat deze projecten alsnog kunnen starten.

### Doorkijk korte termijn

Om bovenstaande waar te maken, is er (tijdelijk) extra capaciteit nodig. Hiervoor doen we bij de begroting 2024 of bij de tweede beleidsrapportage van 2023 voorstellen.

## 4.7. Mobiliteitstransitie

### Inleiding

**Zwolle kan alleen groeien als we ons mobiliteitssysteem veranderen. Dat is niet iets nieuws. Want we werken in Zwolle al meerdere jaren aan deze mobiliteitstransitie. Dat doen we op basis van de mobiliteitsvisie (2019, [link](#)) en de omgevingsvisie 'Ons Zwolle van morgen' (2022, [link](#)). Kern van de transitie is dat er meer ruimte komt voor voetgangers en fietsers en voor schonere vormen van mobiliteit. Hierdoor komt er ruimte voor nieuwe woningen en voorzieningen. We vergroten zo ook de leefbaarheid in onze gemeente en dragen bij aan een klimaatneutrale toekomst.**

In de periode 2020 tot en met 2022 hebben we in regionaal verband gewerkt aan de Verstedelijkingsstrategie Regio Zwolle ([link](#)). In de Regio Zwolle willen we veel woningen bouwen, waarvan een groot deel in Zwolle. In de verstedelijkingsstrategie staat hoe we dit gaan doen. We hebben afgesproken dat we bouwen in bestaande steden en dorpen. Dat noemen we de 'warmehartenstrategie'. Dit sluit aan bij onze omgevings- en mobiliteitsvisie.

De komende jaren werken we verder aan de mobiliteitstransitie. Samen met het Rijk, de regio en provincie Overijssel stellen we een regionaal programma op. Het

afgelopen jaar heeft het Rijk financieel flink bijgedragen. We hebben ongeveer € 70 miljoen (co)financiering ontvangen. Met als doel sneller woningen te bouwen in Zwolle en de mobiliteitstransitie mogelijk te maken. We willen waarmaken wat we met het Rijk hebben afgesproken. Daar zetten we onze tijd en energie op in. Dit betekent ook dat we niet alles (meer) kunnen doen op het vlak van mobiliteit. We moeten keuzes maken. In deze PPN staan de accenten voor de komende jaren. Deze accenten zijn de basis voor de dynamische mobiliteitsagenda die we momenteel opstellen.

### Accenten komende jaren

We werken de komende jaren aan de volgende accenten:

#### 1. Ruimte maken voor de kwalitatieve groei van de stad (parkeren en hubs)

- We kunnen niet én onze doelen voor woningbouw én die voor bijvoorbeeld klimaatadaptatie en leefbaarheid waarmaken. Daar is in onze stad te weinig ruimte voor. Daarom kijken we naar slimme mobiliteitsoplossingen.
- We kijken goed naar waar we ruimte kunnen bieden aan geparkeerde en rijdende auto's en waar niet. Dat kan door andere keuzes voor de auto aan te bieden, zoals deelmobiliteit, de fiets en het OV. En door parkeren zoveel mogelijk te bundelen in mobihubs in plaats van op straat. We komen met nieuw parkeerbeleid en een hubstrategie.
- We passen de strategie het eerst toe in gebieden waar we veel woningen gaan bouwen. Zoals de Spoorzone en het Stadshart. Daarna volgt de rest van Zwolle. Daarvoor kijken we naar de ervaringen in de Spoorzone en het Stadshart.

#### 2. Zorgen voor het sneller bouwen van woningen en voorzieningen

We gaan sneller de mobiliteitsmaatregelen uitvoeren. Dit hebben we afgesproken met het Rijk en de provincie Overijssel in het MIRT, de WoningBouwImpuls en de versnellingsafspraken in 2022. Zo zorgen we ervoor dat er woningen gebouwd kunnen worden en Zwolle bereikbaar en leefbaar blijft. Dit betekent dat we:

- Het netwerk aan fiets- en voetpaden verbeteren. We gaan nieuwe fiets- en voetgangersbruggen of -tunnels bouwen. En we zorgen voor ruimte voor fietsparkeren.
- Een visie en uitvoeringsagenda Hoogwaardig Openbaar Vervoer (HOV) en publieke

mobiliteit (zoals deelmobiliteit en fietsen) opstellen. Dat doen we samen met de provincie Overijssel. Zodat iedereen kan gebruikmaken van (geschikt) vervoer.

- Het bestaande wegennet beter gebruiken. Daarvoor komen we met slimme benuttingsmaatregelen.

#### 3. Verkeersveiligheid

Meer voetgangers en fietsers in de stad betekent ook dat we goed kijken naar de verkeersveiligheid. Juist ook omdat het aantal verkeersslachtoffers in deze groepen stijgt. We willen de verkeersveiligheid in de stad verbeteren. Voor de meest onveilige plekken werken we aan oplossingen. In de dynamische mobiliteitsagenda gaan we daar verder op in.

#### Doorkijk korte termijn

Momenteel stellen we de dynamische mobiliteitsagenda op. Hierin staan de mobiliteitsprojecten voor de komende 3 jaar. We geven ook een doorkijk naar de middellange (2030) en lange termijn (2040). De dynamische mobiliteitsagenda leggen we net na de zomer aan het college voor. De gemeenteraad ontvangt de mobiliteitsagenda dit najaar voor de begroting. De parkeerstrategie bieden we na de zomer aan de gemeenteraad aan. De hubstrategie volgt eind 2023.

## 4.8. Energietransitie

### Inleiding

**We werken aan een klimaatneutraal Zwolle in 2040. Of zoveel eerder als mogelijk. In het coalitieakkoord hebben we verschillende maatregelen opgenomen om dit doel te bereiken. We werken hard aan het uitwerken en uitvoeren van deze maatregelen. Dit doen we in overleg en in samenwerking met inwoners, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven. We zien de overgang naar een klimaatneutrale stad als een taak van inwoners, markt en overheid. Dit past ook bij de beweging die we in Zwolle zien. Groepen inwoners nemen zelf initiatief en zetten stappen om hun woon- en leefomgeving duurzaam te maken. Een beweging die we graag steunen. In deze PPN leggen we accenten voor de komende jaren op het vlak van energietransitie.**

### Urgentie toegenomen

De energietransitie is vanaf de zomer 2022 nog belangrijker geworden. De sterk gestegen energieprijzen raakten en raken Zwollenaren in hun bestaanszekerheid. Inwoners met slecht geïsoleerde huizen hebben hoge maandelijkse energiekosten. Kosten die Zwollenaren met lagere inkomens vaak niet kunnen betalen. Met ons project 'Warm thuis' helpen we hen door hun huizen te (laten) isoleren en de energierekening te verlagen. Een belangrijke maatregel ter bestrijding van energiearmoede en daarmee onderdeel van onze inzet op gebied van bestaanszekerheid. Want het is nodig dat inwoners minder afhankelijk worden van niet-duurzame energiebronnen en externe, extreme omstandigheden.

### Accenten komende jaren

We zetten de komende jaren in op de volgende belangrijke speerpunten:

#### 1. Vervolg Warm thuis

We gaan verder met ons project Warm thuis. Daarmee helpen we de lagere inkomens met slecht geïsoleerde huizen om hun energierekening omlaag te krijgen. De resultaten hiervan bespreken we regelmatig met de gemeenteraad. Voor inwoners met een slecht geïsoleerd huis en een WOZ-waarde onder het gemiddelde, gaan we subsidie van het Rijk gebruiken.

#### 2. Aanmoedigen en helpen inwoners en inwonersinitiatieven

Ook andere Zwollenaren helpen we met het omlaag brengen van hun energierekening. Dat doen we met ons Energieloket, energiecoaches en het steunen van ideeën uit de stad. We zien dat deze ideeën in aantal en grootte toenemen. Met als nieuwste voorbeelden inwonersinitiatieven uit Assendorp (buurtenergieplan+) en Dieze (wijkuitvoeringsplan gebouwde omgeving). We willen onderzoeken of en hoe we (in sommige gevallen) meer geld kunnen reserveren voor het steunen van Zwolse inwonersideeën. Daarbij houden we rekening met wat deze ideeën betekenen voor de gemeentelijke organisatie. We komen hiervoor met een raadsvoorstel vóór de Perspectiefnota 2025-2028.

#### 3. Aanpak netcongestie

Het elektriciteitsnet is (bijna) 'vol' en loopt op bepaalde plekken en op momenten tegen het maximum van zijn capaciteit aan. Dat komt door de snel toenemende vraag door de energietransitie (van gas naar elektra en duurzame opwekking), de mobiliteitstransitie en de bevolkingsgroei van Zwolle en de regio. Voor de verwachte verdere groei van Zwolle is het belangrijk dat dit probleem wordt opgelost. Daar hebben we netbeheerders Enexis en Tennet voor nodig. Bij de eerste beleidsrapportage van 2023 hebben we voorgesteld geld en mensen vrij te maken voor 2023 en 2024 om het plan van aanpak uit te voeren. Het gaat om een taak die meerdere jaren duurt. Op basis van onze ervaringen in 2023 en 2024 komen we bij de begroting 2025 met een voorstel voor de volgende jaren.

#### 4. Oprichten warmtenet en oprichting warmtebedrijf en warmtenet

Inwoners en bedrijven willen voor hun energie minder afhankelijk zijn van landelijke aanbieders. Tegelijk willen we wijken aardgasvrij maken. Daarom werken we de komende jaren aan een lokaal warmtebedrijf en een warmtenet in Holtenbroek en Aa-landen. Dit warmtenet kost ongeveer € 120 miljoen. Een deel van deze investering kunnen we betalen uit de inkomsten van de energieaansluitingen en de verkoop van warmte. We proberen eind 2023 een warmtebedrijf op te richten. Daarvoor moeten we de risico's goed in kaart brengen. Dat doen we in de voorstellen die we later dit jaar aan de gemeenteraad presenteren.

## 5. Opwek duurzame energie

Waar dat kan blijven we projecten stimuleren voor het opwekken van zon- en windenergie. Met de bewoners van Haerst onderzoeken we de mogelijkheden voor windenergie. In Tolhuislanden start binnenkort de realisatiefase van windenergie. Ook blijven we alert op kansen voor energieopslag.

### Doorkijk korte termijn

De energietransitie vraagt grote investeringen van alle betrokkenen. We verwachten dat deze kosten blijven stijgen. Voor het uitvoeren van de gemeentelijke taken en maatregelen hebben we een basisbedrag. We verwachten daarbovenop de komende jaren extra geld van het Rijk te ontvangen voor de realisatie van het Klimaatakkoord. We schatten in dat we met dit geld een grote stap vooruit kunnen zetten. Als een financiële rijksbijdrage niet genoeg is of niet komt, dan informeren we de gemeenteraad hierover. En leggen we voorstellen voor extra geld voor aan de raad. Door het tekort op de arbeidsmarkt wordt het een uitdaging om voldoende personeel te vinden voor de aanleg van het warmtenet.

## 4.9. (Boven)regionale samenwerking

### Inleiding

**Er zijn verschillende vragen waarvoor we de oplossing niet lokaal kunnen bedenken en uitvoeren. Door de grootte en moeilijkheid van deze taken is een regionale of nationale aanpak nodig. We zien dat onze inzet op regionale en bovenregionale samenwerking resultaat heeft. Onze samenwerking binnen de Human Capital Agenda (HCA) is een voorbeeld voor andere regio's. De verstedelijkingsstrategie versterkt de samenwerking met het Rijk. Provincie en Rijk dragen financieel bij aan het uitvoeren van onze lokale en regionale opgaven. Het resultaat van een goede positionering van stad en regio. En goed relatiemanagement op bestuurlijk en ambtelijk niveau met de diverse departementen.**

(Boven)regionale samenwerking gaat niet vanzelf. Zo'n samenwerking vergt onderhoud, investeringen van alle betrokkenen en goed overleg en goede communicatie. Ook is het belangrijk om regelmatig te evalueren en vooruit te kijken. Dat is wat de Regio Zwolle het afgelopen jaar heeft gedaan. Conclusie is dat de regionale samenwerking een nieuwe fase ingaat. Dit vraagt om versteviging van de samenwerking en het regiobureau. We willen daaraan meewerken. Daarnaast blijven we als gemeente actief in de verschillende landelijke netwerken, zoals de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de G40. De samenwerking stopt voor ons niet bij de grenzen van ons land. We hebben oog voor kansen voor Europese samenwerkingen en bijdragen. Door onze rol binnen het Hanzeverbond hebben we overleg met andere Hanzesteden.

### Doorontwikkeling Regio Zwolle

Sinds het ontstaan van Regio Zwolle in 2011 is de samenwerking in de regio gegroeid. In het begin was de samenwerking sterk gericht op het opbouwen van relaties, met economie als speerpunt. Vanaf 2018 is de samenwerking intensiever geworden. Met een nieuwe koers waarin we meer samenwerken op de thema's arbeidsmarkt, bereikbaarheid, energie en leefomgeving. In 2020 werd de regionale samenwerking door het Rijk erkend en bekrachtigd met de Regio Deal. In 2021 werd de regio benoemd als NOVI-gebied en in 2022 aangewezen tot 1 van de 17 landelijke NOVEX-gebieden: de klimaatbestendige groeiregio Zwolle.

Het afgelopen jaar heeft Regio Zwolle gewerkt aan een Strategische Meerjarige Agenda 2024-2028. Deze agenda lag in mei 2023 ter toelichting voor aan de diverse gemeenteraden in de regio ([link](#)). De agenda vormt de basis voor het maken van heldere afspraken voor het behalen van onze regionale en lokale doelen. Voor de periode van 2024-2028 werkt de Regio aan 2 centrale thema's: 'Economie en arbeidsmarkt' en 'Duurzame groei en leefkwaliteit'. De verdere verdieping en uitwerking van deze thema's volgt in de tweede helft van 2023 via uitvoeringsprogramma's. Daarnaast beschrijft de meerjarige agenda de inzet van public affairs en communicatie. Deze inzet is belangrijk voor het behouden en uitbreiden van het sterke merk Regio Zwolle. En voor het proactief opkomen voor onze belangen in Den Haag en Europa.

### **Doorkijk korte termijn**

We zetten met de regionale agenda een volgende stap in het versterken en behouden van de regionale samenwerking. Dat past bij de bewegingen van het Rijk, die meer samenwerking zoekt via de lijn van de regio. Het is belangrijk om de komende jaren hiervoor geld en mensen te blijven inzetten. En de organisatie achter Regio Zwolle te versterken. Dit vraagt waarschijnlijk een extra financiële bijdrage van alle gemeenten, ook van Zwolle. Aan de andere kant biedt de versterking van de regionale samenwerking en het regiobureau kansen. We willen onderzoeken welke vragen we meer in regionaal verband kunnen oppakken. Dit kan leiden tot een verminderde inzet vanuit het Zwolse ambtelijke apparaat. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld overwegen ons economisch perspectief meer te vervlechten met de regionale koers. Bij de begroting 2024 komen we met een voorstel voor extra geld voor de regionale samenwerking. Daarin staan ook mogelijke synergievoordelen van de samenwerking.



## 5. Organisatieontwikkeling

### Inleiding

De gemeenteraad heeft bij de begroting 2023 geld beschikbaar gesteld om de gemeentelijke organisatie te versterken. Versterking was nodig omdat de organisatie steeds meer onder druk kwam te staan. Dit door de stapeling van grote transities en maatschappelijke crises. We hebben als gemeente een belangrijke rol om deze transities, urgente vraagstukken en de groei van Zwolle in goede banen te leiden. Dit geldt ook bij het regisseren, stimuleren en faciliteren van onze langjarige ambities. Met veel betrokkenheid en inzet werken we als bestuur en organisatie aan al die belangrijke opgaven. Maar we zien ook dat de werkdruk toeneemt. De basis in de organisatie is nog niet op orde. Onderdelen van de organisatie zijn onvoldoende meegegroeid met de stad. Dit leidt tot onwenselijke situaties.

Met het in 2023 verkregen budget hebben we een eerste stap kunnen zetten in het op orde brengen van de organisatie. Maar daarmee zijn we er nog niet. Het op orde brengen van de basis is een jarenlang proces. Uitbreiding van de organisatie helpt, maar is niet de totaaloplossing. Dit nog los van de onzekere arbeidsmarkt. De situatie vraagt ook om bestuurlijke keuzes te maken over projecten en beleid. Wat doen we eerst, wat doen we later en wat doen we niet meer? Het is belangrijk om met meer focus te werken. Juist ook om ervoor te zorgen dat we een betrouwbare overheid zijn, die vastgestelde ambities waarmaakt en op een goede manier beleid uitvoert.

Met deze PPN zetten we een belangrijke stap naar 'programmeren en prioriteren'. Keuzes maken. In het volgende hoofdstuk doen we richtinggevende uitspraken om dit kracht bij te zetten. Op basis van deze richtingen werken we de komende maanden aan de begroting 2024.

### Versterken organisatie

We werken de komende jaren aan een gezonde balans tussen het werk in en voor Zwolle en onze uitvoeringskracht. Dit doen we door ons te richten op de uitvoering van bestaand beleid en bestaande projecten. We maken eerst af waar we aan begonnen zijn. En maken waar wat we met onze partners hebben afgesproken. Zoals met het Rijk, de regio en provincie.



Met de accenten in deze PPN geven we richting aan de inzet van de gemeentelijke organisatie. Nieuw beleid en nieuwe projecten moeten ondersteunend zijn aan deze accenten. Dit betekent dat we gerichtere bestuurlijke keuzes moeten maken. En dus ook vaker besluiten om dingen niet te doen. Hierdoor kunnen we belangrijke vraagstukken met meer kracht en misschien ook sneller oppakken en oplossen. Bijvangst is de bijdrage aan het behoud van een gezonde werkomgeving voor de organisatie.

De groei van de organisatie zorgt voor knelpunten bij onze ondersteunende diensten. Onze bedrijfsvoering is niet meegegroeid met de andere onderdelen van de organisatie. Terwijl de inzet van de afdelingen op het vlak van 'Dienstverlening en bedrijfsvoering' hard nodig is om het werk door de gehele organisatie mogelijk te maken. Daarom komen we bij de begroting 2024 met een voorstel hoe we zorgen voor versterking. Het gaat dan ook om noodzakelijke investeringen in onze ondersteunende systemen. Zoals IT, informatiebeheer en archief. Want we zien dat de prestaties en kwaliteit van deze systemen meer aandacht en inzet van middelen vraagt.

We zien dat het nodig is de sturing binnen de organisatie te versterken. De organisatie is gegroeid door het toenemend aantal taken dat aan de gemeente is op- en overgedragen. Diverse afdelingen zijn te groot geworden voor aansturing door 1 manager. We vinden dit om meerdere redenen onwenselijk.

Het management speelt juist in de opgaven en ambities een belangrijke rol in het aanbrengen van focus en prioriteiten. En bij het leggen van verbindingen binnen en buiten de gemeente. Dit naast hun bijdrage aan goed werkgeverschap en nabijheid bij werk en medewerkers. De afgelopen jaren hebben al deze aspecten te veel onder druk gestaan. We komen bij de begroting 2024 met een voorstel voor versterking van de (aan)sturing in de organisatie.

### **Digitalisering en data**

Onze ambities vragen ook om 'slimmer' te werken. Door meer integraal naar oplossingen te zoeken. Door gebiedsgericht te werken, waarbij we met een integrale blik kijken naar de positieve impact die we kunnen hebben op een wijk of buurt. Door onze beslissingen en inzet nog meer te baseren op feitelijke informatie. En door het effect van keuzes te monitoren.

Data en digitale technologie gaan hierin een belangrijke(re) rol spelen. Onze digitale voorzieningen zijn cruciaal geworden. Enorme hoeveelheden informatie en gegevens vallen onder onze verantwoordelijkheid. Onze taken en opgaven zijn complex. We kunnen niet zonder digitale innovatie om zicht te krijgen op oplossingen. Innovatie raakt ook hoe we ons als mens tot elkaar verhouden. Het raakt het vertrouwen dat inwoners hebben in hun overheid. En het raakt de mogelijkheden die we samen hebben om maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. We hebben dan ook oog voor de menselijke en ethische kant van dataverzameling en -gebruik. En maken gebruik van gevraagd en ongevraagd advies van de Ethische commissie.

Datagedreven werken biedt kansen om onze uitvoeringskansen, de kwaliteit van ons beleid en onze dienstverlening te versterken. Die kansen willen we pakken. We zien digitalisering daarnaast als een onontkoombare ontwikkeling. We vinden het belangrijk dat we regie hebben en houden op deze ontwikkeling. En dit op digitaal veilige manier te doen. Daarom investeren we op dat vlak in de vaardigheden van onze organisatie en in onze systemen. Ook gaan we ons innovatiemanagement verder professionaliseren. Dat doen we door een stap te zetten van 'technologie gedreven innoveren' naar 'opgave gedreven innoveren'. Of het nu gaat om ondermijning, cultuur, mobiliteit of onze klimaatadaptieve delta: data, sensoren, connectiviteit en digitale intelligentie zijn erg belangrijke middelen om onze resultaten te behalen. Natuurlijk kijken we daarbij goed naar privacyaspecten. We werken in opmaat naar de begroting 2024 een voorstel uit hoe we deze verdere ontwikkeling van de organisatie realiseren.

### **Doorkijk korte termijn**

In dit onderdeel van de PPN hebben we meerdere voorstellen voor de begroting 2024 aangekondigd. In het hoofdstuk 'Inwoner en overheid' staat hoe we de relatie met onze inwoners willen versterken. We willen dit doen met oog voor en in samenhang met de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie.



## 6. Vertaling en doorkijk

### Behoedzaamheid en focus

In deze PPN staat waar we de komende jaren extra aandacht aan willen geven. Deze keuzes werken we de komende periode verder uit in concrete begrotingsvoorstellen. We kunnen komende jaren investeren in Zwolle. Maar er is ook veel geld nodig om de stad op een goede manier te laten groeien, alle ambities waar te maken en te werken aan grote opgaven. Ook na 2027 zijn er flinke investeringen nodig. Voor deze investeringen is nog geen geld beschikbaar. Tegelijkertijd is de financiering door het Rijk onzeker en wispelturig. Zeker als het gaat om structureel geld. Daarom is het verstandig om behoedzaam te zijn met nieuwe uitgaven. Daarbij komt dat de uitvoeringskracht van de organisatie nog niet op het gewenste niveau is. Terwijl dat nodig is om te doen voor Zwolle wat nodig en nuttig is.

### Geen nieuw beleid en nieuwe investeringen, tenzij

Voor de begroting betekent dit dat we de focus leggen op de uitvoering van huidig beleid en projecten. Geen nieuw beleid en geen nieuwe investeringen. Behalve als dat nodig is voor de uitvoering van de prioriteiten die in deze PPN staan. Dat geldt ook voor zaken waarvan de financiering na 2023 afloopt (de boeggolf). En voor onderwerpen waarover we de besluitvorming over (vervolg) financiering hebben doorgeschoven naar de begroting 2024. Ook deze moeten passen binnen de prioriteiten van deze PPN. Komende maanden brengen we in kaart wat de gevolgen zijn als we de financiering stoppen. Mochten we daar niet op tijd duidelijkheid over krijgen, dan kunnen we de financiering met een jaar verlengen. Voorstellen hiervoor komen in de begroting 2024.

In het coalitieakkoord hebben we voor een aantal onderwerpen geld gereserveerd. Bij de begroting 2023 is een deel besteed. Bij de begroting 2024 komen we met voorstellen waar we het geld verder aan willen uitgeven. De budgetten die in het coalitieakkoord staan, zijn taakstellend.

### Werken aan een betere balans

We willen een begroting die beter in balans is. Een betere balans tussen ambities, opgaven, taken en beschikbare financiering en capaciteit. Waarbij we structurele activiteiten zoveel mogelijk structureel financieren. We willen onze uitvoeringskracht vergroten. En werken aan een wendbare en toekomstbestendige gemeentelijke

organisatie. Dat is een grote opgave in een tijd van onzekere financiële vooruitzichten en krapte op de arbeidsmarkt. Daarvoor is het noodzakelijk dat we naar onze begroting en activiteiten kijken. Kunnen we zaken anders doen, activiteiten stoppen of anders financieren, zodat we meer ruimte krijgen? Het college wil de komende tijd bekijken wat de mogelijkheden zijn. Dat proces kost tijd en moet zorgvuldig gebeuren. De komende maanden werken we hiervoor een plan uit. Voor de begroting 2024 komen we met een concreet voorstel. Daarbij kijken we in ieder geval naar de begrotingsprogramma's, reservemiddelen en kostendekkendheid van tarieven. Bij de begroting 2025 komen we met concrete voorstellen om ruimte te maken. De keuzes en dilemma's leggen we dan aan de gemeenteraad voor.

