



# PROGRAMMAPLAN MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN ZWOLLE

2 februari 2022

## 1. INLEIDING

- a. De context
- b. Aanpak en werkwijze
- c. Leeswijzer

## 2. HET WAAROM?

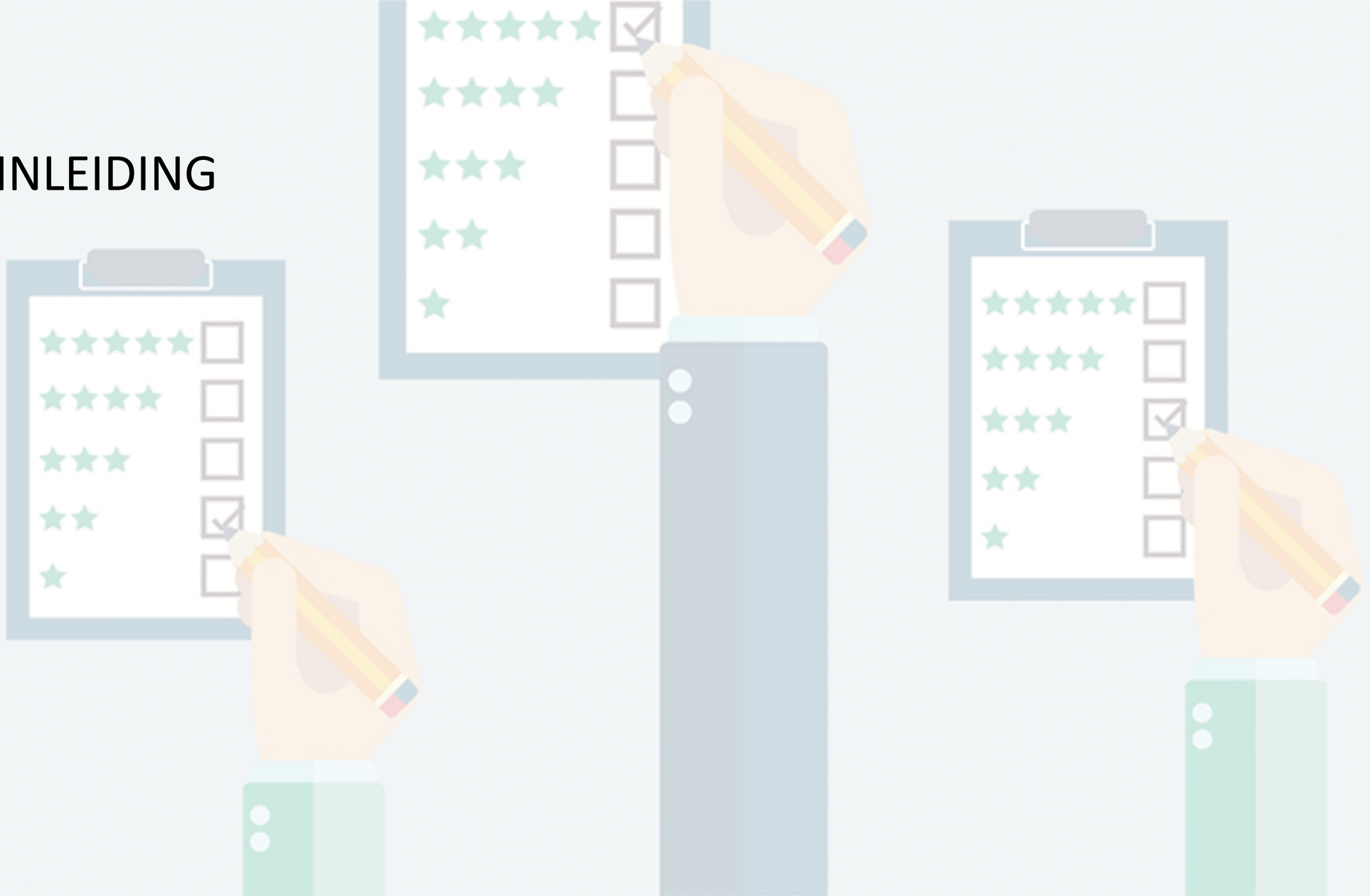
- a. Aanleiding
- b. Knelpunten
- c. Complexiteit
- d. De kern van het programma
- e. Streefbeeld/ambitie

## 3. HET PROGRAMMA

- a. Inleiding
- b. Afbakening
- c. Instrumentarium
- d. Organisatie
- e. Tjijdpad
- f. Tot slot

## BIJLAGEN

# 1. INLEIDING



De gemeente Zwolle heeft stevige ambities neergelegd voor de ontwikkeling van de stad. Die ambities zijn vervat in de grote strategische opgaves (Hervormingsagenda, Omgevingsvisie en Visie op Wonen & Zorg) en in verschillende sectorale beleidsnota's. Voorbeelden van dat laatste zijn het Integraal HuisvestingsPlan (IHP) voor het onderwijs, het sportaccommodatiebeleid, KEC (Klimaat, Energie en Circulair), het vastgoedbeleid, et cetera. Tegelijkertijd groeit het aantal inwoners, verandert de samenstelling van de bevolking en veranderen behoeftes.

De ambities en de veranderende bevolking zullen gevolgen hebben voor het aanbod van maatschappelijke voorzieningen dat de gemeente haar inwoners zal willen bieden. Maatschappelijke voorzieningen zijn bijvoorbeeld scholen, wijkcentra, sportaccommodaties, et cetera. Verwacht mag worden dat dit aanbod zowel qua aard als omvang zal gaan meebewegen met de veranderende stad. De volgende ontwikkelingen mogen worden verwacht:

- Meer samengestelde voorzieningen: De strategische opgaves en het sectorale beleid ademen een hoge mate van integraliteit uit. Vanuit verschillende perspectieven wordt gepleit voor meer samenhang en samenwerking tussen cultuur, onderwijs, sport, welzijn en zorg. Deze ambities zullen ongetwijfeld leiden tot de wens/noodzaak om verschillende voorzieningen onder één dak of in een beperkt ruimtelijk gebied te gaan huisvesten.
- Krimp, groei en flexibiliteit: De veranderende bevolking zal ertoe leiden dat sommige voorzieningen in omvang kunnen afnemen en tegelijkertijd andere voorzieningen uitgebreid moeten worden.

Om deze grote en complexe opgaves in goede banen te leiden is het initiatief genomen voor het Programma Maatschappelijke Voorzieningen. Deze notitie is het Programmaplan en beschrijft nut en noodzaak, opzet, instrumenten en tijdpad van het programma.

Vanaf begin 2021 is gewerkt aan de totstandkoming van dit Programmaplan. De volgende activiteiten zijn vanaf dat moment uitgevoerd:

### Fase 1: Verkenning

Gestart is met een brede verkenning om helderheid te krijgen over nut, noodzaak en inrichting van het programma. Tijdens die verkenning zijn met circa 40 collega's vanuit verschillende beleidsterreinen gesprekken gevoerd. Ook is een interne enquête uitgezet om een beeld te krijgen van de te verwachten veranderingen binnen de verschillende beleidsterreinen, welke effecten dit kan/moet hebben op het voorzieningenaanbod en welke knelpunten/barrières men voorziet.

Als laatste zijn fact sheets per stadsdeel en per wijk gemaakt. Deze fact sheets bevatten gegevens over de bevolkingssamenstelling, sociale samenhang, gezondheid, leefstijlen, veiligheid, et cetera. Ook bevatten de fact sheets een 'doorkijk' naar de ontwikkeling van wijken en stadsdelen en een typering van de maatschappelijke opgave.

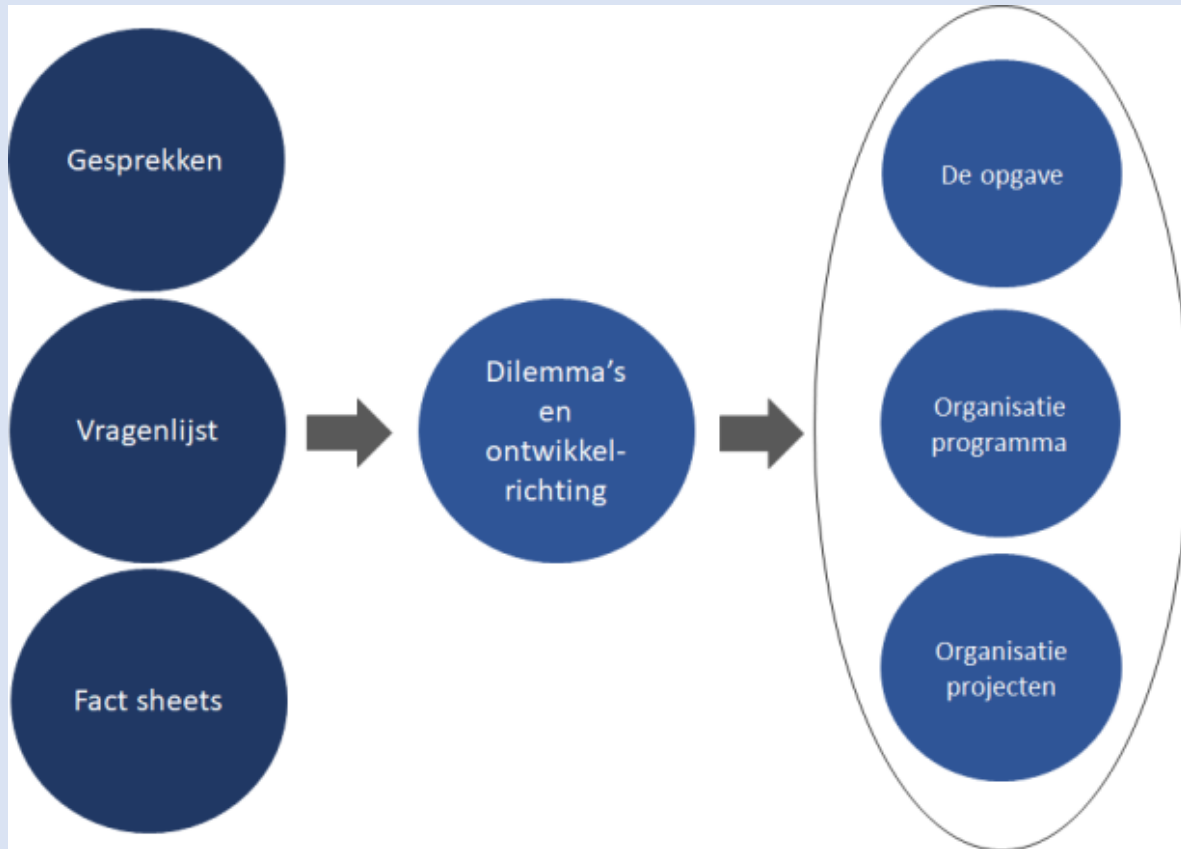
### Fase 2: Ontwikkelrichting en dilemma's

In deze fase zijn – op basis van alle informatie die is verzameld tijdens de eerste fase – vele interne en externe groepsgesprekken gevoerd. Dit om gezamenlijk meer scherp te brengen in werkwijze, het programma en het instrumentarium.

### Fase 3: Ontwikkelen Programmaplan

Daarna is gewerkt aan het uitwerken van dit Programmaplan, waarin de nieuwe werkwijze, het instrumentarium en de organisatie zijn uitgewerkt.

De totstandkoming van dit Programmaplan is inhoudelijk begeleid door een Klankbordgroep. Die Klankbordgroep bestond uit collega's die directe raakvlakken hebben met maatschappelijke voorzieningen en – door hun kennis en ervaring – een brede oriëntatie hebben op het vraagstuk en de gemeentelijke organisatie goed kennen.



Dit Programmaplan is als volgt opgebouwd:

- In het volgende hoofdstuk is weergegeven waarom het Programma Maatschappelijke Voorzieningen in het leven is geroepen. Achtereenvolgens is beschreven welke knelpunten er op dit moment zijn op het gebied van maatschappelijke voorzieningen, wat de complexiteit is van de opgave en wat de ambities met het programma zijn.
- In hoofdstuk 3 wordt de opzet van het programma zelf uit de doeken gedaan. Dat hoofdstuk bevat de volgende onderwerpen:
  - De afbakening van het programma: Voor welke voorzieningen en welke vraagstukken wordt het programma in het leven geroepen?
  - Het instrumentarium: De instrumenten, modellen en methoden die het programma zal inzetten om het tot een succes te maken.
  - De organisatie: Bemensing, relatie ten opzicht van de lijnorganisatie en ten opzichte van andere programma's en opdrachtgeverschap.
  - Het globale tijdpad.

## 2. WAAROM?

WHY

HOW

WHAT

### A. AANLEIDING

Maatschappelijke voorzieningen zijn medebepalend voor de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van wijken en de stad. Een goede school voor de kinderen, voldoende mogelijkheden om te sporten (binnen en buiten) en een aantrekkelijk culturaanbod zijn enkele voorbeelden. Ook voorzieningen die zich richten op ondersteuning van de meer kwetsbare inwoners zijn cruciaal.

Het aantal inwoners van de gemeente Zwolle zal de komende 10 tot 15 jaar flink groeien. De verwachting is dat Zwolle in het jaar 2035 bijna 140.000 inwoners telt. Dat is een stijging van bijna 14.000 inwoners ten opzichte van nu.

De groei van Zwolle op zichzelf en de veranderende samenstelling van de bevolking zullen leiden tot een veranderende vraag naar maatschappelijke voorzieningen. Deze veranderende vraag wordt nog verder ingekleurd door:

- De groei van de stad wordt voor een groot deel veroorzaakt door binnenstedelijk bouwen van woningen (spoorzone, Zwartewaterallee en -zone, Oosterenk etc.). Dat leidt tot nieuwe inwoners in bestaande wijken, die soms/vaak andere voorkeuren, leefstijlen en behoeftes hebben dan de bestaande inwoners. Het huidige aanbod van maatschappelijke voorzieningen in die wijken is niet toegerust op de behoeftes van deze nieuwe inwoners.
- Tegelijkertijd heeft Zwolle een aantal strategische opgaves, die zijn neergelegd in de Omgevingsvisie, de Hervormingsagenda en de Visie op Wonen en Zorg. Die strategische opgaves hebben gevolgen voor maatschappelijke voorzieningen. Als voorbeeld: versterking van de sociale basis (Hervormingsagenda) kan niet zonder voorzieningen waar de beoogde activiteiten (bijvoorbeeld ontmoeting) in kunnen plaatsvinden.
- Naast de strategische opgaves zijn er ook sectorale beleidsambities die gevolgen hebben voor maatschappelijke voorzieningen. We noemen (zonder de pretentie te hebben volledig te zijn) het Integraal HuisvestingsPlan (IHP) voor het onderwijs, het sportaccommodatiebeleid, KEC (Klimaat, Energie en Circulair), het vastgoedbeleid, et cetera. 'Last-but-not-least' geven de Wijkopgaven inkleuring aan gebiedsgerichte ambities.

### A. AANLEIDING

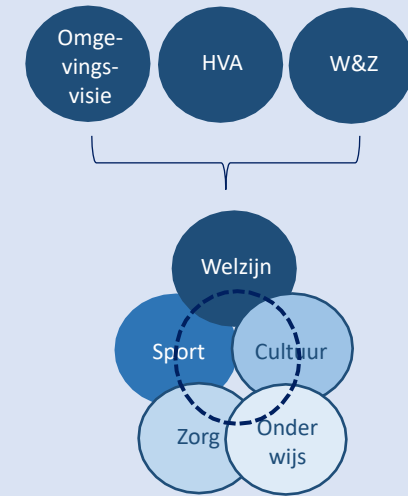
Kortom, de vraag/behoefte naar maatschappelijke voorzieningen zal de komende jaren veranderen van aard en omvang. De meest in het oog springende veranderingen zijn:

- Meer samengestelde voorzieningen: Zowel in de strategische opgaves als in het sectorale beleid wordt gepleit voor meer samenhang en samenwerking tussen cultuur, onderwijs, sport, welzijn en zorg. Er is een grote mate van overeenstemming over nut en noodzaak van een integrale en samenhangende aanpak, die zich ook moet vertalen naar maatschappelijke voorzieningen. Dat leidt tot een toenemende behoefte om verschillende voorzieningen onder één dak of in een beperkt ruimtelijk gebied te gaan huisvesten.
- Krimp, groei en flexibiliteit: De veranderende bevolking zal ertoe leiden dat sommige voorzieningen in omvang kunnen afnemen en tegelijkertijd andere voorzieningen uitgebreid moeten worden.

#### Van 'ieder een eigen plek'



#### Naar 'een plek voor iedereen'



### B. KNELPUNTEN

De gemeente Zwolle is op dit moment onvoldoende toegerust om deze grote en complexe opgave in goede banen te leiden. Belangrijke knelpunten zijn:

1. Er is op dit moment onvoldoende zicht op de totaalopgave. Sectoraal (bijvoorbeeld onderwijs of sport) is dat inzicht er wel of gedeeltelijk, maar het totale overzicht voor alle maatschappelijke voorzieningen ontbreekt. Daardoor ontstaat het gevaar op:
  - a. Realisatie van sectorale voorzieningen terwijl juist samengestelde voorzieningen gewenst zijn. Dit laatste vanuit inhoudelijke motieven, maar ook vanuit efficiënt ruimtegebruik.
  - b. Onvoldoende sturing op de ontwikkeling van het aanbod van maatschappelijke voorzieningen, waardoor een goede analyse van nut, noodzaak en prioritering achterwege blijft.
  - c. Onvoldoende zicht op de te verwachten kosten voor de totale opgave, zowel in investeringen als exploitatie. Uitsluitend voor het Integraal HuisvestingsPlan Onderwijs bestaat dit inzicht. Voor de overige sectoren zijn er ambities en plannen, maar geen budgetten, noch zicht op de totale financiële opgave.
2. De kennis op het gebied van maatschappelijke voorzieningen is versnipperd binnen de gemeentelijke organisatie. Daardoor is de gemeente onvoldoende in staat om te leren van ervaringen en kennis op te bouwen en te borgen.
3. De gemeente vervult vele rollen op het gebied van maatschappelijke voorzieningen. De gemeente is opdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar, subsidient, huurder/gebruiker, vergunningverlener, et cetera. Door deze verschillende rollen en het ontbreken van centrale sturing is er te weinig voortgang in de complexe samengestelde projecten.
4. Het zicht op de behoefte aan maatschappelijke voorzieningen is nog te zeer gericht op de huidige vraag/behoefte. Er is vaak nog te weinig zicht op de zich ontwikkelende vraag/behoefte. Het gevaar is dat voorzieningen worden gerealiseerd die op dit moment een antwoord geven op de maatschappelijke opgave, maar over 10 tot 15 jaar niet meer.

### C. COMPLEXITEIT

Andere factoren die de complexiteit kenmerken zijn:

1. Maatschappelijke voorzieningen bevinden zich op het snijvlak tussen het sociale en fysieke domein. Voorzieningen zijn cruciaal voor de ambities binnen het sociaal domein. Het fysieke domein (de accommodaties) hebben een lange termijn perspectief nodig. Beide perspectieven moeten worden verbonden, gericht op de veranderende stad.
2. Concrete projecten rond de realisatie van voorzieningen vervallen al snel in een discussie over 'stenen' en uitvoering. Een gedegen verkenning vooraf, met meer aandacht voor de sociale context en de brede fysieke opgave in het gebied, zou beide aspecten een meer stevige positie geven.
3. Naast de interne dynamiek is een groot en gevarieerd aantal stakeholders betrokken bij maatschappelijke voorzieningen. Het zijn de maatschappelijke partners (instellingen voor cultuur, onderwijs, sport, welzijn en zorg), verenigingen en andere vrijwilligersinitiatieven, adviesraden, et cetera. Het hoeft geen betoog dat het serieus betrekken van al deze stakeholders een opgave van betekenis is.
4. Plannen voor realisatie van voorzieningen worden verzwaard met een stapel van ambities op het gebied van architectonische kwaliteit, klimaatneutraliteit, energie en circulariteit. Elk van deze ambities is op zichzelf van grote betekenis, maar de meerkosten (zowel investeringen als exploitatie) onvoldoende gebudgetteerd.



### D. DE KERN VAN HET PROGRAMMA

Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen is eerst en vooral een nieuwe werkwijze. Die nieuwe werkwijze heeft tot doel om de strategische opgaven en de sectorale ambities te vertalen naar het wenselijke voorzieningenaanbod in de wijken en de ruimtevraag in de toekomst. Deze 'schakelfunctie' is op dit moment niet belegd binnen de gemeentelijke organisatie. Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen heeft primair tot doel om deze lacune in te vullen, met een werkwijze die als volgt kan worden getypeerd:

- Van focus op stenen/vastgoed, naar focus op de maatschappelijke opgave en voorzieningen in de wijken.
- Van versnippering van kennis en ervaring op het gebied van maatschappelijke organisatie binnen de gemeente Zwolle, naar bundeling van kennis en ervaring binnen één programma.
- Van zicht op de voorzieningenopgave per sector, naar zicht op de totale opgave.
- Van zicht op de huidige behoefte aan voorzieningen naar zicht op de behoefte over 10 tot 15 jaar.



### E. STREEFBEELD/AMBITIE

Concreet heeft het Programma Maatschappelijke Voorzieningen tot doel om de volgende functies te vervullen:

- **Planning van voorzieningen:** Het programma is een planningsinstrument. Het programma is een gebiedsgerichte vertaling van de grote strategische opgaven naar het wenselijke aanbod van maatschappelijke voorzieningen in de wijken en de ruimtevraag voor de toekomst.
- **Prioriteitsstelling:** Het programma beoogt ook een instrument te zijn om evenwichtige en goed onderbouwde prioriteiten te stellen. Welke maatschappelijke voorzieningen in welke wijken hebben de hoogste prioriteit, welke minder?
- **Ambitieniveau:** Gegeven de toekomstige maatschappelijke opgave, de daaruit volgende ruimtevraag en de budgetten levert het programma een bijdrage aan het bepalen van het ambitieniveau.

Verder gelden de volgende uitgangspunten voor het programma:

- **Integraliteit:** Het programma beoogt een integraal beeld te geven op voorzieningen voor cultuur, onderwijs, sport, welzijn, zorg en commercieel en de samenhang daartussen.
- **Verbinding tussen fysiek en sociaal** waarbij binnenstedelijke ontwikkelingen, de verstedelijkingsopgave en wijkontwikkelingen input geven voor het voorzieningenniveau.
- **Fact based:** Het programma wordt zoveel als mogelijk gebaseerd op data over de bevolkingssamenstelling, leefstijlen, de maatschappelijke opgave en voorzieningen, tezamen met de inhoudelijke ambities van de gemeente.

Doel is te komen dat een voorzieningenaanbod dat:

- Een antwoord biedt op de toekomstige behoeftes en zich ontwikkelende maatschappelijke opgaves in de wijken. In die zin beoogt het programma een trendbreuk te realiseren, waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat, voordat de vertaling naar fysiek plaatsvindt.
- Slimmere en betere huisvestingsoplossingen biedt door multifunctionaliteit, efficiënter ruimtegebruik, flexibiliteit en optimale randvoorwaarden voor inhoudelijke samenhang en samenwerking.

### 3. HET PROGRAMMA



#### A. INLEIDING

In het vorige hoofdstuk zijn nut en noodzaak van de totstandkoming van het Programma Maatschappelijke Voorzieningen toegelicht. In dit hoofdstuk worden de kenmerken van het programma zelf uit de doeken gedaan. Achtereenvolgens treft u aan:

- De afbakening van het programma naar type voorzieningen
- De instrumenten die wij hebben ontwikkeld om het programma tot een succes te maken:
  - Afwegingskader voor prioriteitsstelling.
  - Een toolbox om de toekomstige vraag/behoefte aan maatschappelijke voorzieningen te duiden.
  - Handreikingen voor de uitvoering van concrete projecten.
- De organisatie van het programma zelf:
  - Taken en rollen.
  - Afbakening ten opzichte van andere programma's en de lijnorganisatie.
  - Bemensing en competenties
  - Globaal tijdpad

#### B. AFBAKENING NAAR TYPE VOORZIENINGEN

Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen richt zich – tijdens brede verkenningen – op de volle breedte van voorzieningen voor cultuur, onderwijs, sport, welzijn en zorg. Die brede verkenningen (waarover later meer) hebben tot doel om – per gebied – de behoefte aan maatschappelijke voorzieningen te bepalen. Tijdens de uitvoering van concrete projecten (die volgen uit de brede verkenningen), zal het programma zich uiteindelijk richten op voorzieningen en accommodaties die:

- Een hoog samengesteld karakter hebben: Daarmee wordt bedoeld dat het programma zich vooral gaat richten op voorzieningen en accommodaties waar activiteiten en diensten vanuit meerdere domeinen in samenhang worden aangeboden. Juist in die voorzieningen en accommodaties is de complexiteit het hoogst (verschillende geldstromen, verschillende rollen, meerdere ambtelijke disciplines betrokken, meerdere maatschappelijke partners betrokken). Juist voor die voorzieningen en accommodaties kan het programma de meeste toegevoegde waarde bieden.
- Een grote bijdrage leveren aan de strategische opgaves en daarmee cruciaal zijn voor het bereiken van de inhoudelijke ambities van de gemeente en haar partners.
- Schaalniveau: Vooral gericht op voorzieningen met een functie voor buurt, wijk, stadsdeel of stad (geen voorzieningen met regionale of landelijke functie)



### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### B. AFBAKENING NAAR TYPE VOORZIENINGEN

##### Afwegingen in het programma, uitvoering niet

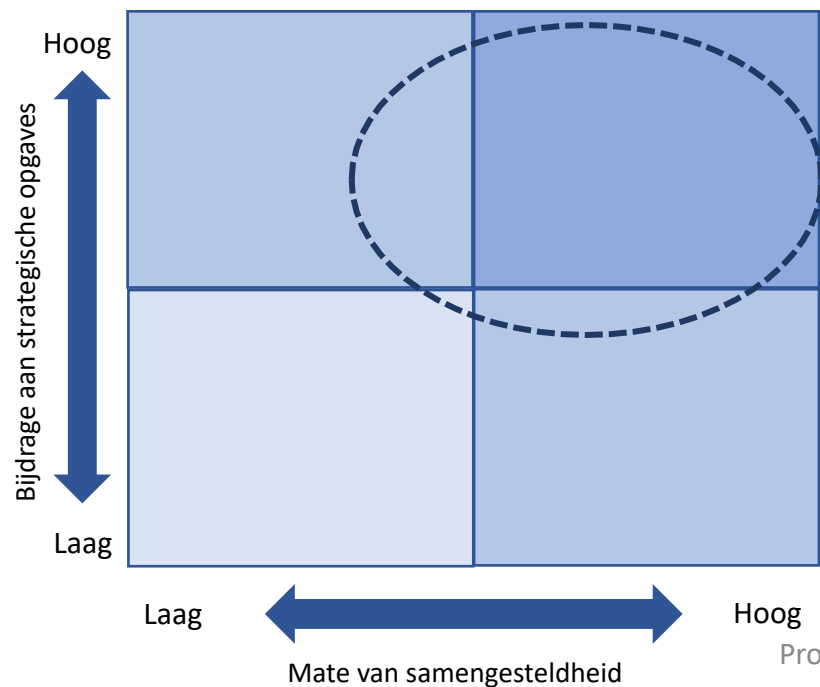
- Scholen met enkel onderwijsfunctie.
- Scholen met onderwijsfunctie gecombineerd met uitsluitend kinderopvang en peuterwerk.
- Stand-alone wijkaccommodaties met functie voor sociaal-cultureel werk.
- Stand-alone sportaccommodaties (sporthal, sportpark) met functie uitsluitend gericht op sport.

##### Niet in het programma

- Museum De Fundatie, culturele broedplaatsen, parken/openbaar groen.

##### Bijvoorbeeld wel in het programma

- MFA's die een combinatie vormen van bewegen, onderwijs, ontmoeting, cultuur en zorg.
- Sportaccommodaties met een brede maatschappelijke functie (b.v. open sportparken).
- Locaties Stadkamer, gecombineerd met wijkcentrum, school, etc.
- Combinaties van commerciële, semi-commerciële en maatschappelijke voorzieningen.



#### C. INSTRUMENT 1, HET AFWEGINGSKADER

Werken met het Programma Maatschappelijke Voorzieningen zal leiden tot:

- Voorstellen voor differentiatie van het voorzieningenniveau naar wijken. Immers, de vraag/behoefte aan voorzieningen is een wijkgerichte vertaling van de strategische opgaves in combinatie met de Wijkopgave. De maatschappelijke opgave zal in aard en omvang per wijk verschillen. Dat leidt tot verschillen in het voorzieningenaanbod.
- Financiële claims. Behalve voor het onderwijs is er nog geen of onvoldoende inzicht in de te verwachten financiële gevolgen van verandering van het voorzieningenaanbod. Die gevolgen zullen met het programma duidelijk worden en zullen – naar verwachting – de financiële ruimte in de begroting overtreffen.
- Prioriteiten naar projecten. De combinatie tussen de voorgaande punten leidt er waarschijnlijk toe dat scherpe keuzes gemaakt moeten worden en prioriteiten gesteld moeten worden.

Om deze keuzes te kunnen maken is een afwegingskader nodig. Op basis van dat kader moeten prioriteiten worden toegekend aan concrete projecten en ontwikkelingen. Dit om de beoogde stadsbrede en integrale afwegingen te ondersteunen.



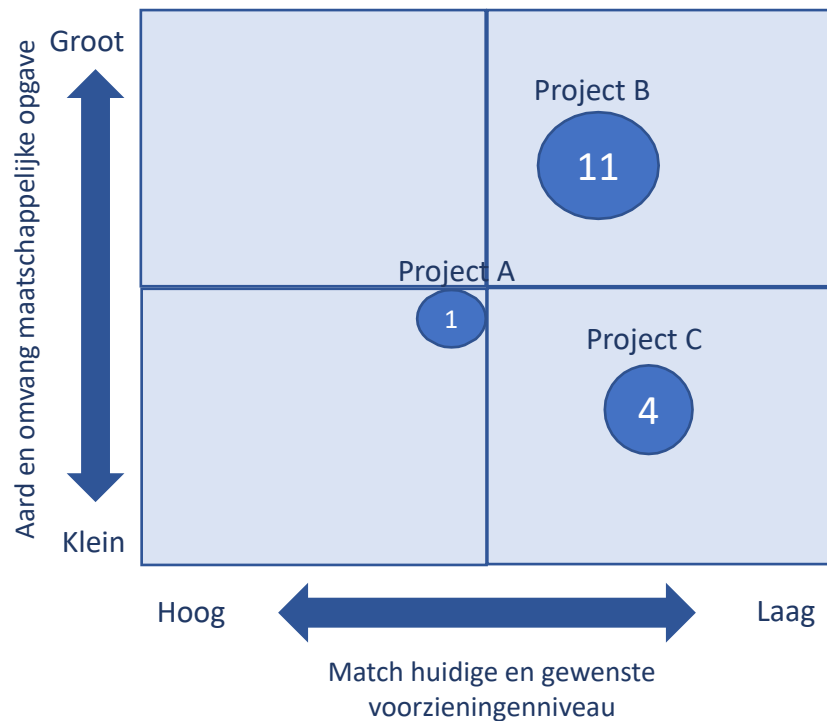
#### C. INSTRUMENT 1, HET AFWEGINGSKADER

Het afwegingskader beoordeelt plannen en projecten (al dan niet door de gemeente zelf geïnitieerd) door de volgende kenmerken/criteria in samenhang te analyseren:

- De huidige en toekomstige maatschappelijke opgave in het verzorgingsgebied (waar hebben investeringen het meeste effect?):
  - De maatschappelijke opgave: Faciliteren, Vinex/Modern Life, Samenhang/Verbinden, Ontmoeten, vitaliteit en gezondheid, Activeren en participeren
  - De omvang van de maatschappelijke opgave: Absolute aantallen, urgentie/afbreukrisico
  - Noodzaak: wettelijke taak, wet- en regelgeving (b.v. onderwijs, Arbo)
  - Momentum/kans
    - Vanuit gebiedsgerichte programma's
    - Vanuit initiatieven samenleving
    - Vanuit commerciële initiatieven (combinatie maatschappelijk en commercieel)
- Het voorzieningenniveau dat past bij de toekomstige maatschappelijke opgave.
- De kenmerken van het bestaande vastgoed waarin de huidige voorzieningen zijn gehuisvest:
  - Eigendom
  - Capaciteit, technische kwaliteit en functionaliteit (geschiktheid voor huidige functie, aanpasbaarheid en uitbreidbaarheid).
  - Toegankelijkheid, locatie/licging.
  - Bezetting.
  - Duurzaamheid.
  - Toekomstwaarde.
- Confrontatie van het gewenste voorzieningenniveau met bestaand vastgoed:
  - Ingreepniveau.
  - Kosten (investeringen en exploitatie).

#### C. INSTRUMENT 1, HET AFWEGINGSKADER

- 1** = laag ingreepniveau, investering x mio
- 4** = gemiddeld ingreepniveau, investering x mio
- 11** = hoog ingreepniveau, investering x mio



#### C. INSTRUMENT 1, HET AFWEGINGSKADER

Op de linkerkzijde van deze pagina is een voorbeeld gegeven over de manier waarop de resultaten van de toepassing van het afwegingskader inzichtelijk worden gemaakt. Daarbij zijn nog de volgende opmerkingen van belang:

- De taak voor het Programma Maatschappelijke Voorzieningen is:
  - Het toepassen van het afwegingskader.
  - Het toekennen van prioriteiten.
  - Het adviseren van directie en bestuur over prioriteitsstelling.
  - Dit in nauwe samenwerking met MO, Vastgoed, wijkmanagement, et cetera.
- Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen beslist zelf niet over de prioriteiten. Dat is voorbehouden aan directie en bestuur.

Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen heeft vooral tot doel om een antwoord te bieden op de toekomstige behoefte aan voorzieningen. Het is dus nodig dat het programma een instrument bevat om geobjectiveerd een inschatting te maken van de behoefte over 10 tot 15 jaar.



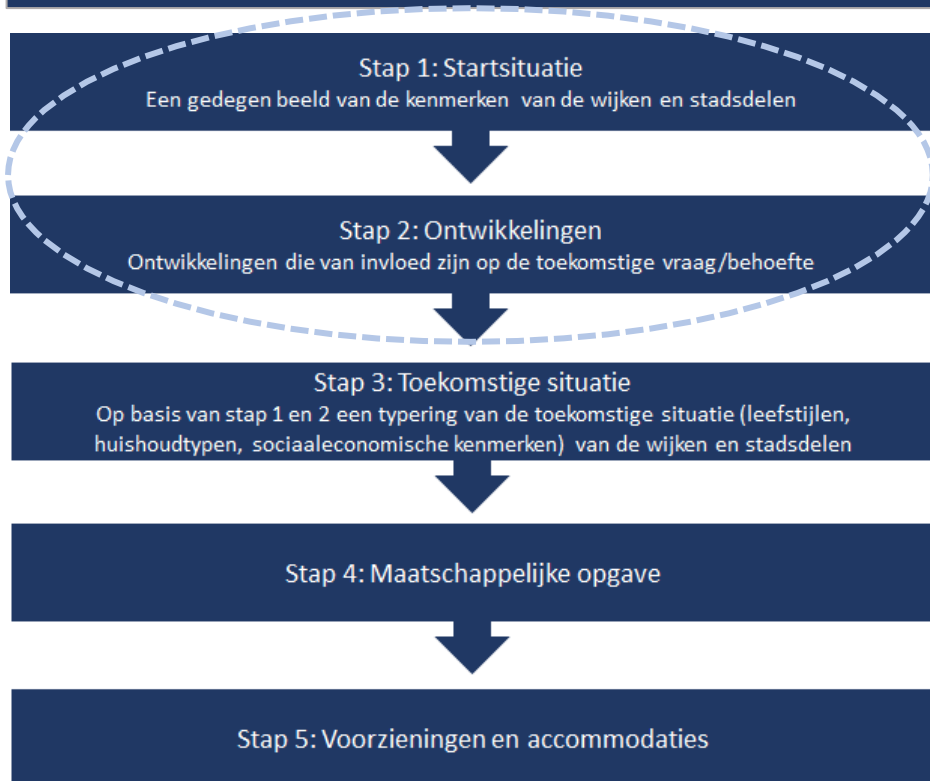
De toekomstige vraag/behoefte aan voorzieningen wordt per gebied in kaart gebracht door middel van het doorlopen van de 5 stappen van het model.

Ter ondersteuning daarvan hebben wij een toolbox ontwikkeld. Die toolbox bestaat uit deelinstrumenten (data, methoden en technieken en modellen), die tezamen een onderbouwd beeld geven van die vraag/behoefte.

Op de volgende pagina's worden de belangrijkste deelinstrumenten per stap toegelicht.

### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### C. INSTRUMENT 2a, FACT SHEETS



Om de eerste twee stappen te kunnen doorlopen hebben wij fact-sheets ontwikkeld. Deze fact-sheets hebben tot doel om beschikbare data (uit Buurt voor Buurt-onderzoeken, bevolkingsprognoses, et cetera), strategische opgaves uit Hervormingsagenda en Omgevingsvisie, de toekomstige behoefte aan voorzieningen en de kenmerken van het bestaande voorzieningenaanbod te ontsluiten.

#### C. INSTRUMENT 2a, FACT SHEETS

Uitgangspunten bij de ontwikkeling en toepassing van de fact sheets waren:

- Visueel aantrekkelijk, met als achterliggende idee dat de gepresenteerde data 'in één oogopslag' voldoende zicht moeten geven over de huidige en zich ontwikkelende 'staat van de wijken en stadsdelen'.
- Bestaande informatie: De fact sheets zijn uitsluitend opgebouwd op basis van bestaande gegevens over de wijken en stadsdelen, de inwoners, de strategisch opgaves, et cetera. Het is dus geen nieuw onderzoek, maar uitsluitend toepassing van de (grote hoeveelheid) beschikbare data in en over Zwolle.
- De fact sheets zijn een middel om op wijk- en stadsdeelniveau het gesprek te voeren met collega's, maatschappelijke partners, vrijwilligersinitiatieven en inwoners over het wenselijke voorzieningenaanbod.
- Eenvoudig aanpasbaar: De fact sheets kunnen eenvoudig worden aangepast als de onderliggende onderzoeken worden geactualiseerd (bijvoorbeeld nieuwe versie van Buurt voor Buurt onderzoek).

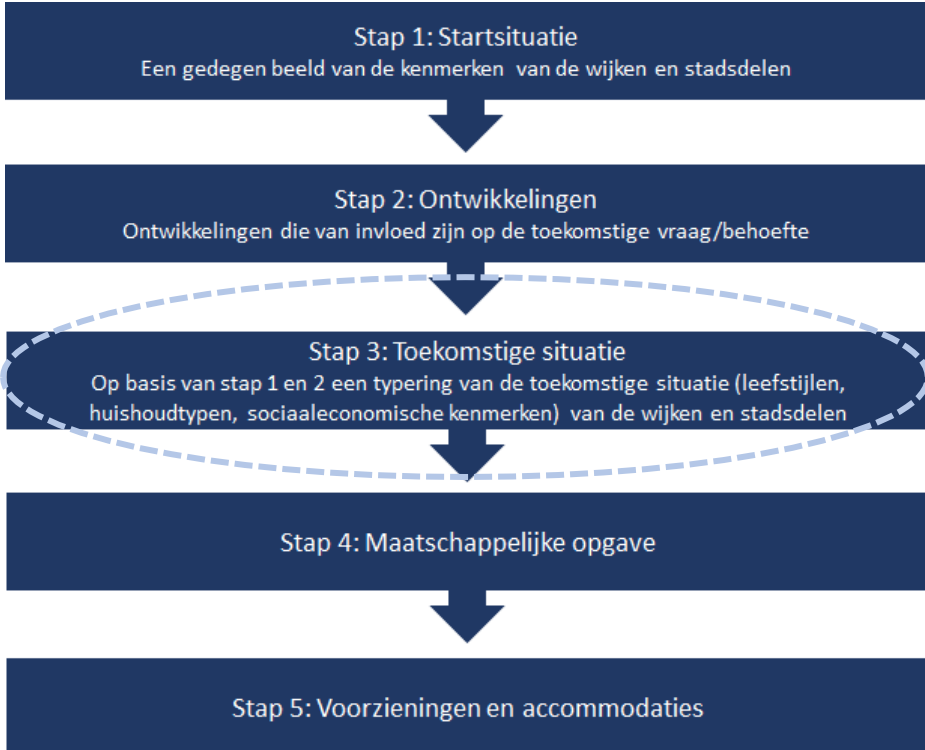
De tot dusver opgestelde fact sheets zijn vooral bedoeld als hulpmiddel om de stadsbrede planning en de prioriteitstelling te ondersteunen. Bij de start van daadwerkelijke projecten zal verdere verdieping nodig zijn. Ter illustratie treft u op de volgende pagina enkele onderdelen van de fact sheets van het stadsdeel Midden aan.





### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### C. INSTRUMENT 2b, LEEFSTIJLEN EN HUISHOUDTYPEN



Tijdens stap 3 vertalen we alle ontwikkelingen naar de te verwachten samenstelling van de bevolking en de toekomstige 'sociale staat' van de verschillende wijken. Een belangrijk element tijdens Stap 3 is de te verwachten verandering van leefstijlen en huishoudtypen van de verschillende wijken. Dat is van belang omdat de samenstelling van de bevolking naar leefstijlen en huishoudtypen veel zegt over de toekomstige vraag/behoefte aan voorzieningen.

#### C. INSTRUMENT 2b, LEEFSTIJLEN EN HUISHOUDTYPEN

Wij maken hierbij gebruik van de modellen van Motivaction, Smart Agent Market Response (SAMR) en Whize.

##### Leefstijlen naar het model van SAMR

Intelligent, eigenzinnig en zelfbewust. De 'rode inwoner' is een inwoner met een vrije geest die vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk vindt. Leven meer dan alleen werk, het gezin of de buurt. Genieten is sleutelbegrip. Tijd voor culturele ontwikkeling en het maken van verre reizen. Vrijheid en flexibiliteit.

Groepsgerichte en extraverte instelling. Veel waarde aan goede (gezellige) sociale contacten, zowel in de buurt als op het werk. Open instelling, betrokken bij anderen, bereid te helpen. Harmonie en evenwicht zijn belangrijke drijfveren voor deze inwoners. harmonie tussen burens, werk en privé.

Presteren staat centraal. Zeer ambitieus, succesvolle carrière belangrijk doel in het leven. Tomeloze inzet, analytische capaciteiten en assertiviteit, maar ook bedachtzaamheid; beslissingen weloverwogen. Directief ingesteld; men houdt de touwtjes graag in handen.

Groepsgericht, maar veel meer naar binnen gericht dan de gele wereld. Rustig leven, in een kleine kring van familie, vrienden en/of burens. De wereld is niet erg groot. Kalm, rustig, serieus, privacy, terugtrekken in de eigen woning. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg', wars is van toeters en bellen.

##### Huishoudtypen naar het model van Whize

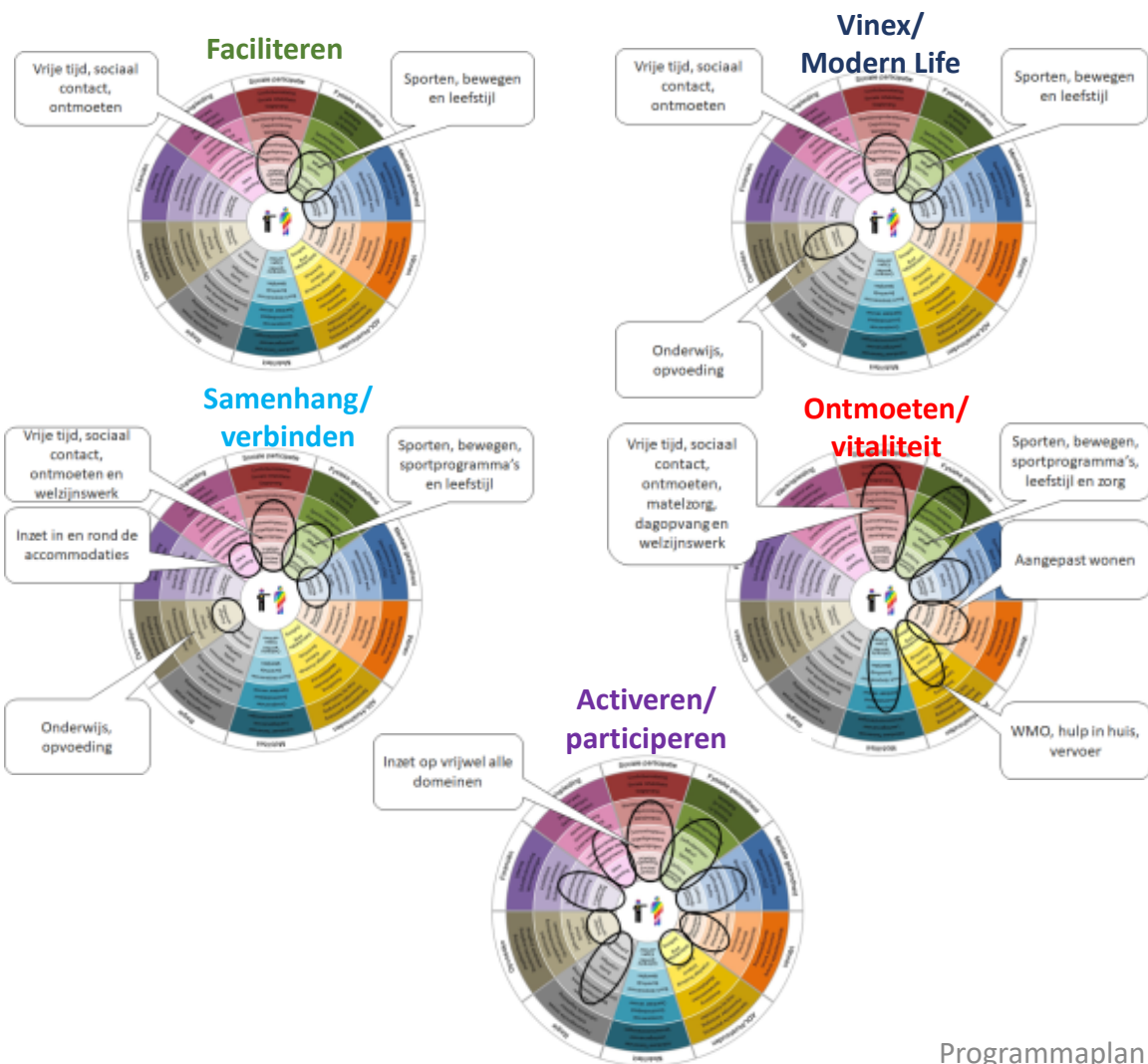
	Inkomen	Leeftijd	Stedelijk	Woning	# px
Dromen & rondkomen	€	30-50	Hoog	Huur	1
Jong & hoopvol	€	20-35	Hoog	Huur	1
Volks & uitgesproken	€€	45-65	Middel	Huur	1-2
Bescheiden ouderen	€€	65+	Middel	Huur	1-2
Stedelijke dynamiek	€€€	20-40	Hoog	Huur/koop	1-3+
Gewoon gemiddeld	€€€	30-55	Middel	Koop	3+
Gezellige emptynesters	€€€	60+	Laag	Koop	1-2
Landelijke vrijheid	€€€	45-80	Laag	Koop	1-3+
Plannen & rennen	€€€€	30-55	Middel	Koop	3+
Zorgeloos & actief	€€€€	50+	Laag	Koop	1-2
Luxe leven	€€€€€	45-75	Middel	Koop	2+



### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### C. INSTRUMENT 2d, TYPERING MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Voor Zwolle zijn 5 typeringen ontwikkeld voor de maatschappelijke opgave. De mate waarin elk van deze typeringen van toepassing is voor een wijk, verschilt per wijk, afhankelijk van sociale staat, zelfredzaamheid, leefstijlen, huishoudtypen, et cetera. Op deze pagina zijn deze 5 typeringen weergegeven. Ook is een korte beschrijving gegeven van het type wijk waar deze op van toepassing zijn.



#### Faciliteren

De maatschappelijke opgave in wijken die bovengemiddeld scoren, waar de inwoners zelfredzaam zijn, waar sprake is van sociale samenhang en problematiek met kinderen, jeugd en jongeren beperkt voorkomt. De opgave kenmerkt zich door het behouden van de goede uitgangspunten en faciliteren van de initiatieven van de inwoners.

#### Samenhang en verbinding

Dit zijn de wijken waar de sociale samenhang onder druk staat of te laag is. Dat kan door veel doorstroming in de woningen, de leefstijl van de inwoners of door een snel wijzigende samenstelling van de wijk of buurt. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval in de buurten die direct grenzen aan de Binnenstad, waar samenhang tussen inwoners met een 'grootstedelijke' leefstijl en de 'gevestigde' inwoners een opgave is.

#### Vinex/modern Life

Dit is de maatschappelijke opgave in wijken die over het algemeen bovengemiddeld scoren, maar waar problematiek zichtbaar is die de moderne leefstijl met zich meebrengt. In die wijken komen bijvoorbeeld relatief veel scheidingen voor met een problematiek met opgroeiende kinderen.

#### Ontmoeten, vitaliteit en gezondheid

Dit is de opgave in de wijken en buurten waar grote groepen senioren woonachtig zijn. De kern van de opgave is de vitaliteit van de inwoners en voorkomen van vereenzaming.

#### Activeren en participeren

Dit is de opgave in de wijken en buurten waar sprake is van grote groepen kwetsbare inwoners. De opgave in deze buurten is veelzijdig en vereist inzet vanuit verschillende domeinen.

### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### C. INSTRUMENT 2e, VOORZIENINGEN



Tijdens Stap 5 wordt de maatschappelijke opgave vertaald naar de wenselijke aard en omvang van voorzieningenniveau en daarbij behorende accommodaties.

Daarbij wordt onder meer gekeken naar samenhang, naar spreiding.

#### C. INSTRUMENT 2e, VOORZIENINGEN

##### Samenhang

Op dit moment wordt bepaald in welke mate voorzieningen onder 1 dak of binnen een beperkt ruimtelijk gebied moeten worden aangeboden of juist niet. Dit doen wij op basis van:

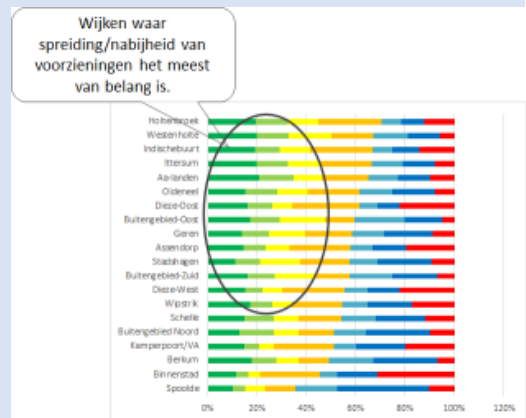
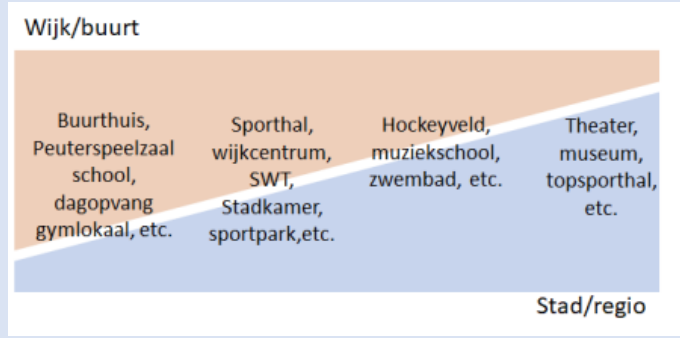
- Weefplekken: Dit zijn thema's die het in zich hebben om meerdere, zo niet alle, bevolkingsgroepen aan elkaar te binden. Weefplekken zijn groen/parken, kinderen, gezondheid en cultuur. Bij het 'stapelen' van deze weefplekken in of rondom één voorziening/accommodatie wordt de kans groter dat deze een bijdrage levert aan de maatschappelijke opgave, aan leefbaarheid en sociale samenhang.



- Inhoudelijke en ruimtelijke analyse van de meerwaarde van gezamenlijke huisvesting. Daarbij wordt gekeken naar de mate waarin voorzieningen elkaar inhoudelijk kunnen versterken, naar de mate waarin combinaties logisch zijn voor de gebruikers, et cetera. Ook de (on)mogelijkheden om ruimten te delen (multifunctionaliteit) komen hierbij aan bod.

##### Schaal

Een ander onderwerp waarop wordt ingegaan is het schaalniveau/de spreiding. Het gaat hierbij of voorzieningen in de direct woonomgeving van inwoners aangeboden moeten worden of juist niet. Het schaalniveau wordt mede bepaald op basis van de schaal ladder (links) en de samenstelling van de inwoners naar leefstijlen (rechts).



#### C. INSTRUMENT 3, HANDREIKING PROJECTEN

In de figuur op deze pagina is de projectfasering voor samengestelde/multifunctionele accommodaties weergegeven, naar fases en naar thema's. De basisgedachte is dat per fase, de drie te onderscheiden hoofdthema's in samenhang aan bod komen. De fases en thema's zijn zowel van toepassing voor nieuwbouw, als voor hergebruik/renovatie van bestaande accommodaties.

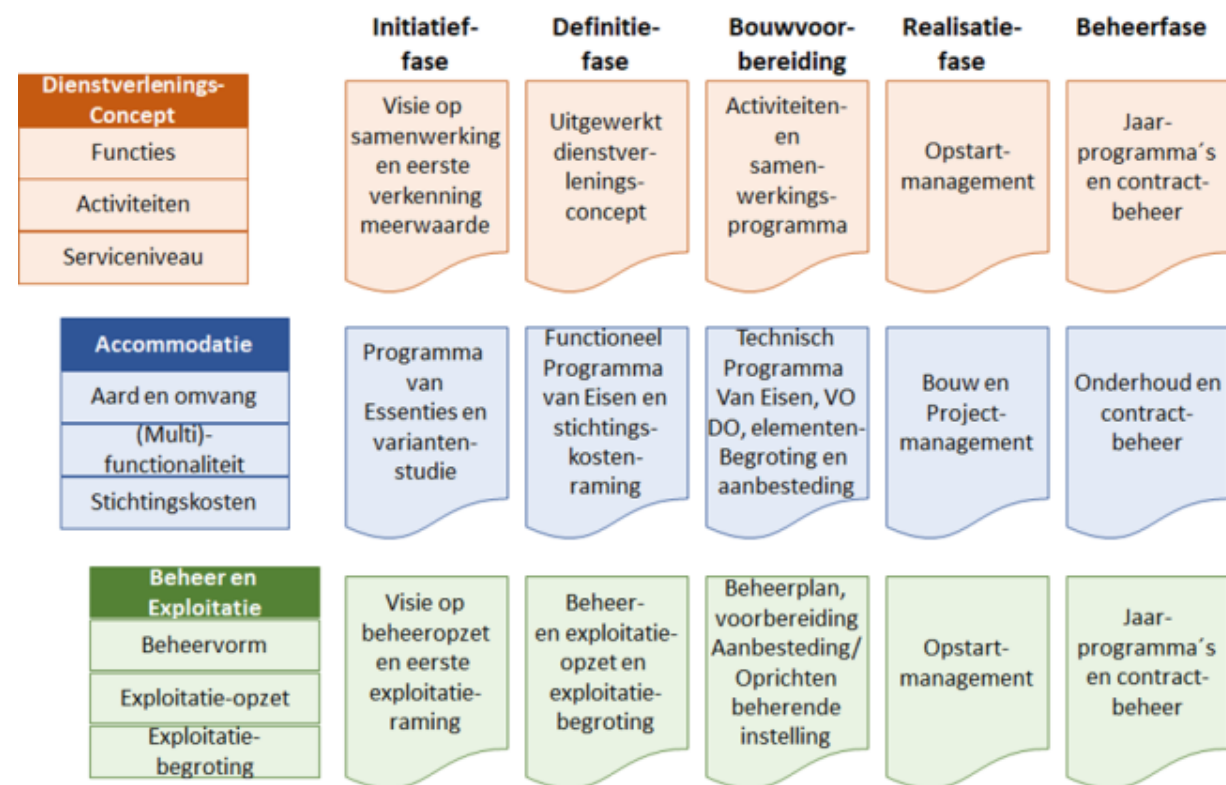
De volgende fases worden onderscheiden:

- Initiatiefase: Van eerste idee tot globaal concept.
- Definitiefase: Van globaal concept tot keuze voor functie, aard, omvang en beheer- en exploitatieopzet van de accommodatie.
- Bouwvoorbereidingsfase: Van conceptkeuze naar uitvoering gereed plan.
- Realisatie: Inrichten organisatie en bouw.
- Beheerfase: Vanaf oplevering organisatie en accommodatie.

De volgende thema's worden onderscheiden:

- Dienstverleningsconcept: De functie die de accommodatie gaat vervullen, de voorzieningen die worden gehuisvest en de producten, diensten en activiteiten.
- De accommodatie: De ruimtelijke vertaling van het dienstverleningsconcept naar aard, omvang, multifunctionaliteit en flexibiliteit van de accommodatie.
- Beheer en exploitatie: De passende beheer- en exploitatieopzet, eigendom en exploitatiebegroting.

In de figuur is per fase en per thema aangegeven wat het resultaat moet zijn van de betreffende activiteit.

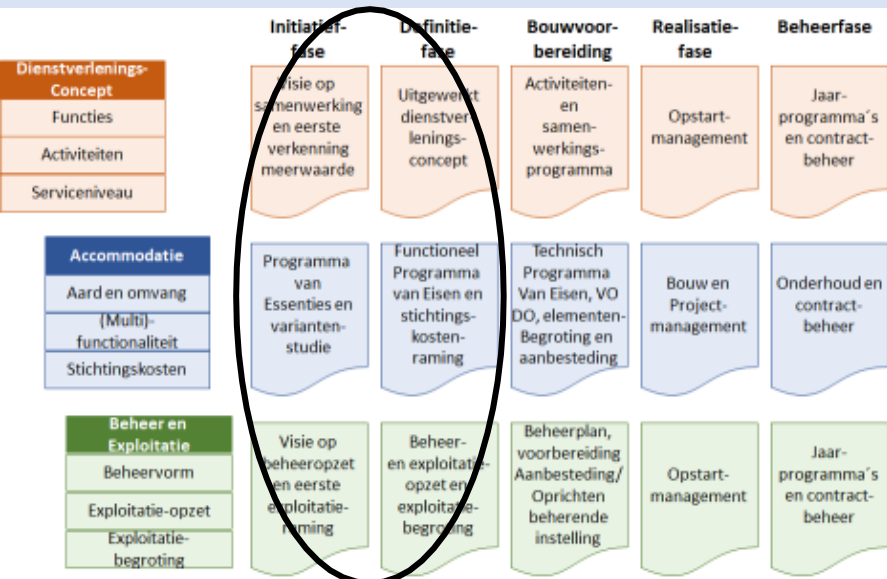


### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### C. INSTRUMENT 3, HANDREIKING PROJECTEN

Een belangrijk onderdeel van het Programma Maatschappelijke Voorzieningen vormen de 'Brede Verkenningen'. Die brede verkenningen hebben tot doel om voor plannen/ontwikkelingen die – vanuit het afwegingskader een hoge prioriteit hebben gekregen – een gedegen 'voorfase' uit te voeren. Vanuit het IHP worden al dergelijke verkenningen uitgevoerd. Deze Brede Verkenningen zijn in de kern de initiatieffase en de definitiefase. Doel van die verkenningen is:

1. Vaststellen van het inhoudelijke dienstverleningsconcept:
  - a. Doelstelling en functie(s) van de voorziening
  - b. Doelgroep(en)
  - c. Te huisvesten diensten, partners, voorzieningen (wat wel, wat niet, inhoudelijke meerwaarde)
  - d. Mate van samenwerking en positionering (samenwerking of integraal dienstverleningsconcept)



#### C. INSTRUMENT 3, HANDREIKING PROJECTEN

2. Vaststellen van het Functioneel Programma van Eisen:
  - a. Programma van essenties
  - b. Verkenning varianten
  - c. Functioneel Programma van Eisen
    - i. Huisvestingsconcept
    - ii. Ruimteprogramma en functionele kenmerken
    - iii. Mate van multifunctionaliteit
    - iv. Zonering
    - v. Ruimtelijke relaties
    - vi. Look & feel
    - vii. KEC-toets (Klimaatbestendig, Energieneutraal en Circulair)
  - d. Inpassingsstudie/massastudie
  - e. Stichtingskostenraming
3. Beheer- en exploitatieopzet:
  - a. Eigendom
  - b. Beheervorm en beherende instelling
  - c. Juridische hoofdopzet
  - d. Serviceniveau
  - e. Exploitatiebegroting

Elke fase van de brede verkenning eindigt met een fasedocument. Het college neemt een besluit na afloop van beide fases, de raad wordt na afronding van de Definitiefase om een besluit gevraagd.

#### D. PROGRAMMA-ORGANISATIE, ONTWERPUITGANGSPUNTEN

De volgende ontwerpuitgangspunten gelden voor de programma-organisatie:

- Op afstemming en samenwerking gericht: Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen is de verbindende schakel tussen gemeentebreed beleid (sectoraal en de strategische opgaves) en het gebiedsgericht werken. Dat kan alleen succesvol zijn als de programma-organisatie wordt ingericht om die afstemming vorm te geven.
- Halen en brengen: Het programma ontwikkelt en borgt zelf kennis, maar is ook verregaand afhankelijk van de kennis van collega's en andersom. Dit veronderstelt een voortdurend proces van halen en brengen van kennis naar sectoraal beleid, naar strategische opgaves en naar de gebieden en andersom.
- Raakvlakken met andere programma's: Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen heeft raakvlakken met in ieder geval het Programma Wonen en Zorg en de drie KEC-programma's. Ook de afstemming met die programma's is cruciaal voor het succes.



#### D. PROGRAMMA-ORGANISATIE, TAKENPAKKET

De programma-organisatie krijgt de volgende taken toevertrouwd:

##### 1. Planning van voorzieningen door middel van:

- Data actueel houden en actualiseren fact sheets
- Maatschappelijke opgave typeren in samenwerking met beleid MO.
- Vertaling van maatschappelijke opgave naar het wenselijke voorzieningenniveau.
- Vertaling van wenselijke voorzieningenniveau naar ruimtevraag in samenwerking met Vastgoed.
- Advisering over beheer en exploitatie.
- Kennis delen met andere programma's (KEC, Wonen & Zorg, gebiedsgerichte programma's), met sectoraal beleid, wijkmanagement en met de strategische opgaves.

##### 2. Het stellen van prioriteiten en aanbrengen van focus door middel van:

- In afstemming met MO, gebiedsgericht werken, wijkmanagement en vastgoed integrale analyses van nut en noodzaak op basis van het afwegingskader.
- Opstellen van adviezen voor prioriteitsstelling

##### 3. Het voorbereiden van projecten met hoge prioriteit door middel van:

- Het opdrachtgeverschap van brede verkenningen van samengestelde accommodaties (initiatiefase en definitiefase).
- Het overdragen van de resultaten van de brede verkenningen (inhoudelijk concept, ruimtelijke vertaling, contouren beheer en exploitatie en budget) naar de lijnorganisatie of het gebiedsgerichte programma.

##### 4. Het borgen van kennis door middel van:

- Evaluatie van de brede verkenningen en de projectrealisatie.
- Vertaling van resultaten naar werkwijze voor planning en prioriteren.

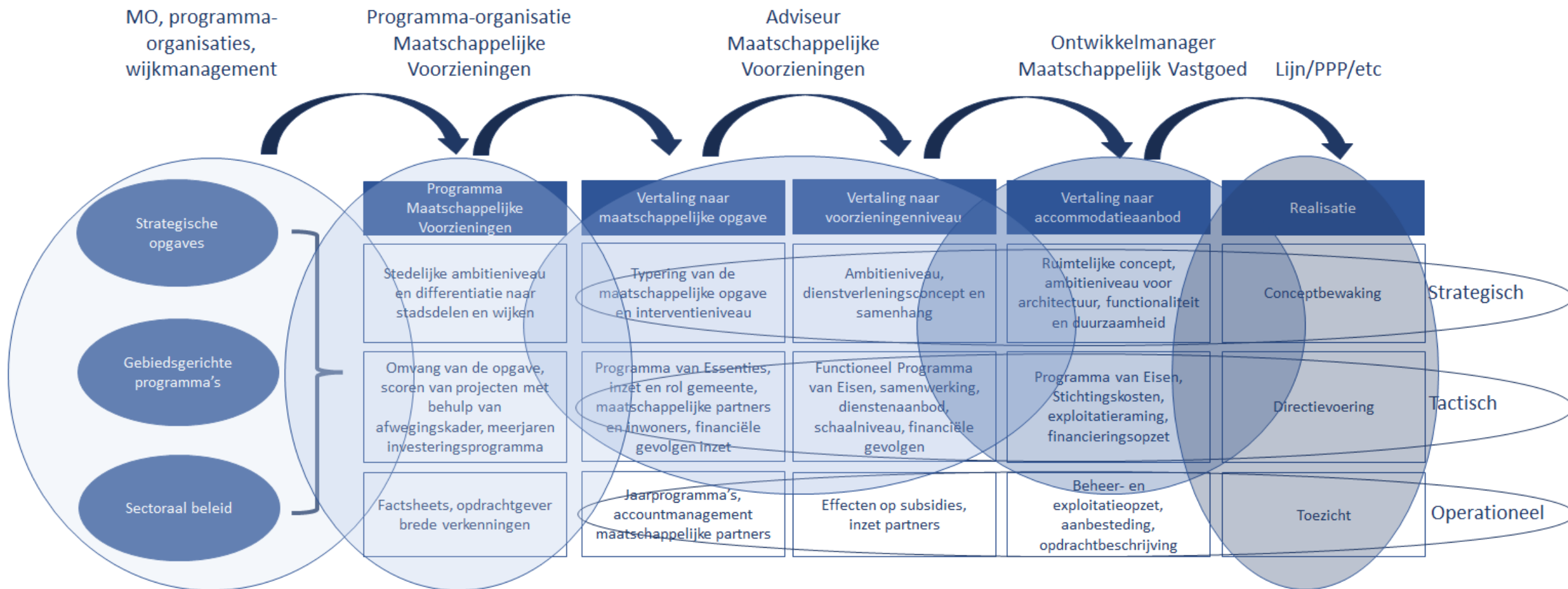


### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### D. PROGRAMMA-ORGANISATIE, TAKENPAKKET

	WEL IN HET PROGRAMMA	NIET IN HET PROGRAMMA	WAAR DAN WEL?
<b>PLANNING VAN VOORZIENINGEN</b>			
De staat van de wijken en stadsdelen	Ontwikkelen en onderhouden van fact sheets	Onderzoeken en programma's op basis waarvan fact sheets worden gemaakt	Buurt voor Buurt onderzoeken, MO, Vastgoed, strategische opgaves
Typeren van de maatschappelijke opgave in wijken en stadsdelen	Aandragen modellen, opnemen in fact sheets en afstemming met MO	Vaststellen van de maatschappelijke opgave	Lijnorganisatie, maatschappelijke ontwikkeling
Bepalen wenselijke voorzieningenaanbod	Vertalen van maatschappelijke opgaves naar voorzieningenaanbod en accommodaties	-	-
<b>PRIORITEITEN EN FOCUS</b>			
Scoren van wijken en projecten	Toepassing afwegingskader	-	-
Prioriteiten stellen	Advisering over prioriteiten	Besluitvorming	Directie en bestuur
<b>PROJECTEN</b>			
Brede verkenningen	Opdrachtgever voor brede verkenningen samengestelde accommodaties	Sectorale accommodaties	Vastgoed/MO/gebiedsgerichte programma's
Bouwvoorbereiding en realisatie	Bewaking inhoudelijk concept	Opdrachtgeverschap	PPP/Vastgoed/gebiedsgerichte programma's
<b>EVALUATIE</b>			
Evaluatie van projecten	Succes en falen brede verkenning, overdracht naar lijn en gevolgen voor werkwijze	Succes en falen bouwvoorbereiding en realisatie	PPP/Vastgoed

Voor de projecten is het belangrijk een onderscheid te maken naar de projecten in de gebiedsgerichte programma's en de rest van de stad. Binnen de gebiedsgerichte programma's worden de accommodaties (zowel enkelvoudig als samengesteld) gerealiseerd in opdracht van de betreffende programmaorganisatie. In de rest van de stad is PPP/Vastgoed de opdrachtgever.



### 3. HET PROGRAMMA MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

#### D. PROGRAMMA-ORGANISATIE, BEMENSING

De organisatie wordt vormgegeven door:

- Een relatief kleine vaste organisatie die bestaat uit een programmamanager en een programma-assistent/-secretaris.
- Aangevuld met (tijdelijke) ondersteuning door collega's vanuit reguliere afdelingen, die (een deel van hun) tijd besteden aan het programma. Dat zijn in ieder geval de Adviseurs Maatschappelijke Voorzieningen en Maatschappelijk Vastgoed en medewerkers van Ruimte en Economie.
- Incidenteel oproepbaar collega's van Concernfinanciën, datawerker bij afdeling wijkmanagement en Beheer.
- Aangevuld met interne (PPP) en externe inhuur voor de projecten/brede verkenningen.

BEMENSING PROGRAMMA ORGANISATIE	BEMENSING PROJECTORGANISATIE
<b>VASTE BEZETTING</b>	<b>VASTE BEZETTING</b>
Programmamanager	PPP-Procesmanager
Programma-assistent/-secretaris	Project-assistent
<b>BEMENSING VANUIT REGULIERE AFDELINGEN</b>	<b>BEMENSING VANUIT REGULIERE AFDELINGEN</b>
Ontwikkelmanager Maatschappelijk Vastgoed	Ontwikkelmanager Maatschappelijk Vastgoed of Onderwijshuisvesting
Adviseur Maatschappelijke Voorzieningen	Adviseur Maatschappelijke Voorzieningen
Wijkmanagement	Wijkmanager
Op afroep: Concernfinanciën, datawerker, communicatie, beheer, juridisch, etc.	ZWLM, communicatie, vastgoed, juridisch, ruimte en economie

#### E. GLOBALE PLANNING

jan-feb

Afronden Programmaplan en vaststelling

mrt-mei

Inrichten programma-organisatie en meerjaren investeringsprogramma

Jun-dec

Start brede verkenningen 1<sup>e</sup> projecten

2023

Brede verkenningen nieuwe projecten

2024

Brede verkenningen nieuwe projecten

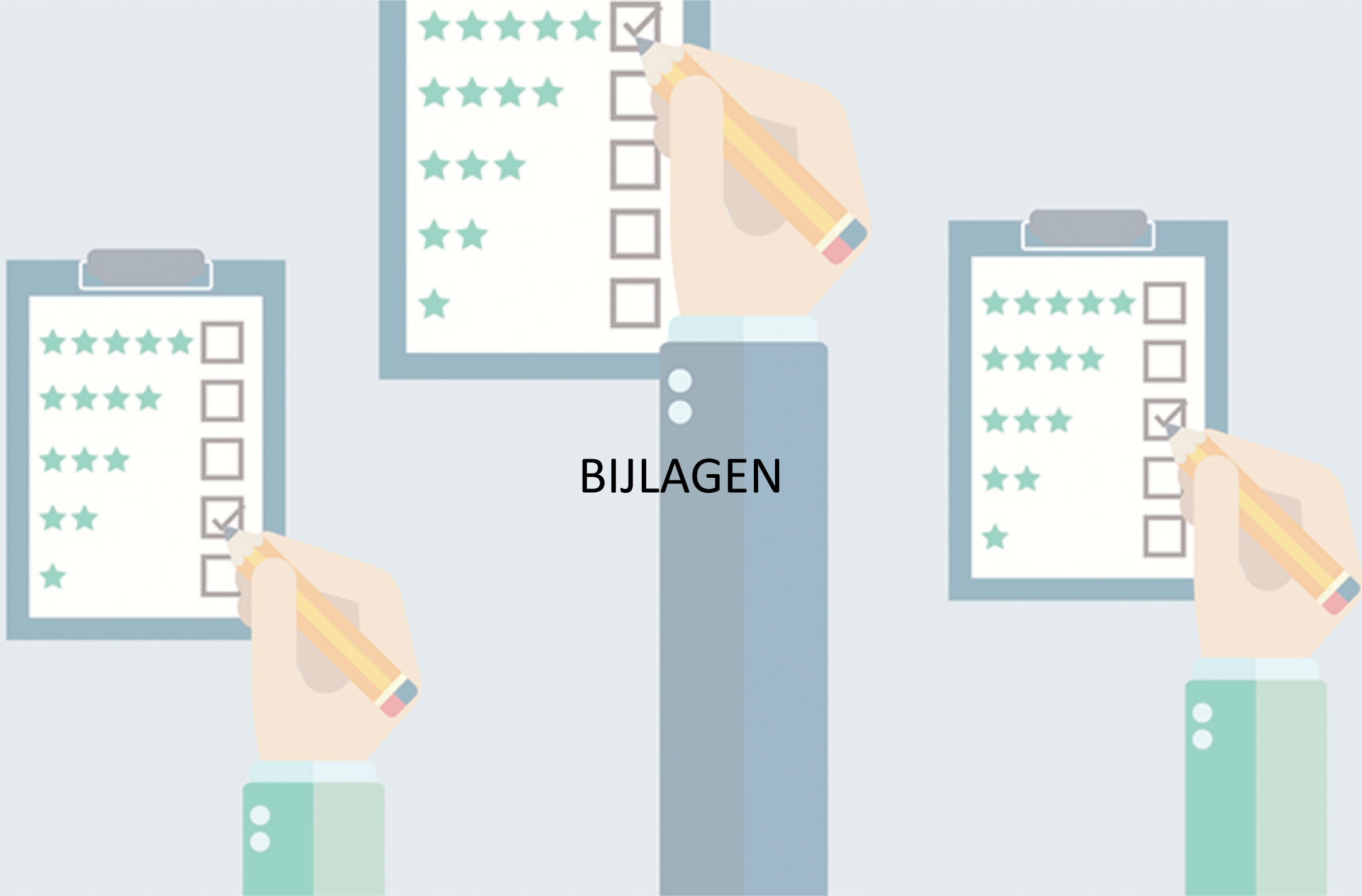
2025

Brede verkenningen nieuwe projecten

We staan voor een complexe opgave, die eigenlijk al gestart is. Op dit moment lopen meerdere projecten op het gebied van maatschappelijke voorzieningen. Enkele voorbeelden zijn De Pol in Zuid, het Cultuurhuis/Stadsfoyer in Stadshagen en de combinatie De Bolder, Meander en Stadkamer in AA-landen. Ook vanuit de gebiedsgerichte programma's bestaat inmiddels behoefte aan input op het gebied van maatschappelijke voorzieningen. Elk van deze projecten bevindt zich in een andere fase, maar de behoefte binnen de projecten is telkens dezelfde: welk voorzieningenniveau is nodig in deze wijk, met welke samenhang en met welk ambitieniveau?

Het Programma Maatschappelijke Voorzieningen wil 'handen en voeten' geven aan deze opgave. Wij denken dat de werkwijze, die in dit programmaplan is beschreven, leidt tot betere afwegingen over de ontwikkeling van het aanbod van maatschappelijke voorzieningen en een toegesneden voorzieningenaanbod. Wij zullen het college en de raad de komende jaren – via de beleidscyclus – blijvend informeren over de voortgang, planning en prioritering.





BIJLAGEN

## PROGRAMMA-ORGANISATIE, KENNIS EN COMPETENTIES

De volgende kennis en competenties zijn binnen de programma-organisatie nodig:

**Kennis**

- Brede kennis van maatschappelijke ontwikkelingen, voorzieningen en vastgoed. Geen vakspecialisatie van de verschillende domeinen, maar juist een breed overzicht en ruime ervaring over de domeinen heen.
- Kennis en ervaring van sociaal en fysiek.
- Kennis en visie op de samenhang binnen en tussen:
  - Inhoud: Welke voorzieningen passen bij de maatschappelijke opgave in welke samenhang?
  - Ruimtelijk: Vertaling van voorzieningen naar ruimtevraag.
  - Exploitatie: Affiniteit met gevolgen voor de exploitatie (zowel eigenaarbeheer als gebruikerbeheer).

**Vaardigheden/gedrag**

- Procesmanagement en communicatie op meerdere lagen, tussen meerdere disciplines en binnen en buiten de gemeentelijke organisatie.
- Op samenwerking en draagvlak gericht.
- Met zicht op de verschillende gemeentelijke rollen.
- Met oog voor de belangen van anderen, maar ook het programmabelang.
- Datagedreven werken.

## PROGRAMMA-ORGANISATIE, KENNIS EN COMPETENTIES

De gemeente Zwolle beschikt op dit moment niet over functies waarin deze kennis en vaardigheden samenkomen. Deze kennis en vaardigheden zijn op dit moment versnipperd over meerdere personen/afdelingen en in capaciteit te beperkt. Het is van essentieel belang voor het Programma Maatschappelijke Voorzieningen dat twee functies worden ingevuld, te weten:

- Adviseur Maatschappelijke Voorzieningen.
- Ontwikkelmanager Maatschappelijk Vastgoed.

Deze functionarissen zullen 'spilfuncties' vervullen tijdens de brede maatschappelijke verkenningen, die vooraf gaan aan de daadwerkelijke realisatie van samengestelde accommodaties. Naar alle waarschijnlijkheid maken zij onderdeel uit van respectievelijk MO (Adviseur Maatschappelijke Voorzieningen) en Vastgoed (Ontwikkelmanager Maatschappelijk Vastgoed) en worden 'uitgeleend' aan het programma.

In het schema op de volgende pagina zijn de kenmerken van de beide functies kernachtig weergegeven. Daarin zijn opgenomen:

- De essentie van de functies van de beide adviseurs.
- De kern van de advisering die zij moeten leveren op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- De raakvlakken, overlap, communicatie en informatie-uitwisseling die nodig is tussen de beide adviseurs, maar ook met de lijn, het wijkmanagement en andere programma's.