



Zwolle

# Bouwen op Zwolse kracht

Blik op de toekomst, oog voor vandaag

Coalitieakkoord  
Zwolle  
2026-2030

[zwolle.nl](https://www.zwolle.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
Onze bestuursstijl	
<b>Samenstelling college van burgemeester en wethouders</b>	<b>5</b>
<b>1. Participatie</b>	<b>6</b>
<b>2. Een sterke en sociale samenleving</b>	<b>8</b>
Sociaal domein	
Sport	
Cultuur	
Opvang, vluchtelingen en nieuwkomers	
Veiligheid	
<b>3. Een aantrekkelijke en duurzame leefomgeving</b>	<b>19</b>
Stedelijke ontwikkeling, wonen en bouwen	
Groen, natuur, klimaatadaptatie en water	
Integraal huisvestingsprogramma onderwijs	
Energie en warmte	
Grondstoffen en afval	
<b>4. Een toekomstbestendige economie en bereikbaarheid</b>	<b>28</b>
Economie, arbeidsmarkt en onderwijs	
Mobiliteit en bereikbaarheid	
Gastvrije binnenstad	
<b>5. Financieel kader</b>	<b>36</b>



# Voorwoord

In Zwolle doen we het samen. Dat is onze kracht. De vrijwilliger die zich inzet in de buurt, de ondernemer die met durf en vakmanschap een stap vooruitzet en een sociale basispartner die samen met ons werkt aan een sociale stad. Het zijn deze maatschappelijke verbanden die Zwolle zo'n sterke en veerkrachtige stad maken. Vanuit deze basis willen we de komende jaren bouwen aan brede welvaart en de kwaliteiten van onze stad: water, natuur, de leefomgeving en het vakmanschap en ondernemerschap van inwoners en bedrijven.

We houden hierin de blik op de toekomst, zodat Zwolle ook voor toekomstige generaties een fijne stad blijft. Daarnaast hebben we nadrukkelijk oog voor wat dit vandaag betekent. We hebben de afgelopen jaren gezien dat het tempo van ingezette veranderingen door de gemeente soms te hoog is voor inwoners en ondernemers. Het eindplaatje en de weg daarnaartoe ligt niet altijd vast. We kijken dan ook met realisme naar de stappen die we komende jaren zetten. Dit vraagt lef en betekent soms ook dat we ruimte geven, loslaten en plannen aanpassen. De structureel beschikbare middelen zijn beperkt. Dat vraagt om keuzes en prioritering in de komende jaren. We geven in dit akkoord aan waar onze focus ligt en pakken deze ambities met daadkracht op.

We werken onze plannen uit in verbinding met de stad. Die verbinding hebben we ook opgezocht tijdens de formatieperiode. We hebben op een aantal thema's gesprekken gevoerd met inwoners, ondernemers en partners uit de stad om ons ideeën mee te geven of te reflecteren op de plannen in dit akkoord. Ook hebben we waardevolle schriftelijke input ontvangen van verschillende partners, die we hebben meegenomen in onze overwegingen. Dit zien we als startpunt voor hoe we de komende jaren samen met de stad aan onze plannen willen werken. We hebben de afgelopen tijd gezien dat participatie gepaard kan gaan met tegengestelde belangen. We zien het als onze verantwoordelijkheid om te luisteren naar de zorgen en ideeën van Zwollenaren en helder te zijn in wat we ermee doen.

Deze coalitie ziet het dan ook als opgave om dit te verbeteren. We willen helder zijn over wat participatie wel en niet betekent, wat we wel en niet overnemen en hoe we dit terugkoppelen.

Met dit akkoord laten we ruimte aan de gemeenteraad om gezamenlijk opgaves verder uit te werken. We gaan dit onder andere doen door met de raad in gesprek te gaan over het proces van de locatieverkenning voor opvang van vluchtelingen. Daarnaast werken we samen met de raad en de stad verder aan het verbeteren van participatie. Ook op andere thema's hebben we ruimte gelaten voor gezamenlijke uitwerking met de raad en de stad.

We doen dit in het besef dat Zwolle onderdeel is van een groter geheel. We werken actief samen in Europese, landelijke, provinciale, regionale en lokale samenwerkingsverbanden. De Regio Zwolle is essentieel en we pakken hierin als stad Zwolle een stevige rol. Grote opgaves zoals wonen, mobiliteit en de transitie naar een duurzame economie en samenleving kunnen we zonder deze partners en samenwerking niet waarmaken. Het vraagt wederkerigheid in hoe we gezamenlijk onze rol pakken in het bouwen van passende woningen, het versterken van de arbeidsproductiviteit in onze regio en het verbeteren van de bereikbaarheid van de stad en regio, ook dwars door Nederland naar omliggende landen in Europa.

## **Onze plannen in dit akkoord hebben we opgebouwd langs drie lijnen:**

1. Een sterke en sociale samenleving
2. Een aantrekkelijke en duurzame leefomgeving
3. Een toekomstbestendige economie en bereikbaarheid

Vol vertrouwen gaan we de komende jaren samen met inwoners, ondernemers, partners in de stad en de raad aan de slag met de plannen uit dit akkoord. Hiervoor hanteren we de volgende uitgangspunten:

## Onze bestuursstijl

- We maken zichtbaar wat Zwollenaren van ons mogen verwachten: een college dat benaderbaar is, zichtbaar in de wijk en buurt is en ruimte geeft aan Zwolse kracht: initiatieven, ideeën en oplossingen uit de stad.
- We maken bewuste keuzes in wat we wel en niet doen en sturen op focus, samenhang en uitvoerbaarheid.
- We maken realistische stappen in de uitvoering, zodat besluiten en plannen aansluiten bij wat de stad kan dragen.
- We werken in verbinding met de stad en zorgen dat verschillende belangen en perspectieven van inwoners worden meegenomen.
- We zoeken in gesprek met de hele raad naar richting en uitwerking van het coalitieakkoord. Daarbij laten we ruimte voor verschillende opvattingen en wisselende meerderheden.
- We blijven onze manier van werken verbeteren, op basis van wat we tegenkomen en wat we horen uit de stad en de raad.

### PRO

Luna Koops

### ChristenUnie

Klariska ten Napel

### CDA

Laura van de Giessen

### VVD

Johran Willegers

### D66

Marco van Driel



# Samenstelling college van burgemeester en wethouders



## Burgemeester Peter Snijders

- Openbare orde en Veiligheid
- Ondermijning
- Radicalisering
- Toezicht en handhaving
- Regio Zwolle
- Regionale Samenwerking
- Strategische communicatie / positionering
- Lobby



## Anja Roelfs PRO

- Cultuur, erfgoed en evenementen
- Natuur, groen en dierenwelzijn
- Wonen
- Wonen en Zorg
- Wmo, beschermd wonen en maatschappelijke opvang
- Zorg en veiligheid
- Diversiteit, toegankelijkheid en inclusie
- Azc De Tippe
- Gebiedsontwikkeling Holtenbroek



## Tjitske Siderius PRO

- Jeugd
- Sociale basis
- Primair, voortgezet onderwijs en passend onderwijs
- Gezondheid
- Armoede en schulden
- Welzijn
- Sociaal wijkteam
- Senioren



## Johran Willegers VVD

- Economische zaken en Human Capital Agenda Regio Zwolle
- Mobiliteit, bereikbaarheid en parkeren
- Programma Stadshart
- Horeca, toerisme en leisure
- Bedrijventerreinen
- Vastgoed en grondbeleid
- Gebiedsontwikkeling Noorderkwartier
- Singel van Zwolle



## Gerdien Rots ChristenUnie

- Ruimtelijke Ordening en buitengebied
- Omgevingswet en omgevingsvisie
- Inwonerbetrokkenheid
- Maatschappelijke voorzieningen
- Integraal Huisvestingsplan Onderwijs (IHP)
- Water, drinkwaterkwaliteit en klimaatadaptatie
- Gebiedsontwikkeling Spoorzone
- Gebiedsontwikkeling Stadshagen



## Paul Guldemond D66

- Financiën
- Arbeidsmarktbeleid (Werk en inkomen)
- Human Capital Arbeidsmarkt
- Inburgering
- Beroepsonderwijs
- Kennis en innovatiestructuur, inclusief start- en scale-ups
- Evenementenhal
- Digitalisering
- Toezicht milieu
- Circulaire economie en afval
- Bedrijfsvoering



## Arjan Spaans CDA

- Energie en warmte
- Sport
- Beheer Openbare Ruimte
- Opvang, vluchtelingen en nieuwkomers



# 1. Participatie



## **Wat we belangrijk vinden**

We willen samen met onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners werken aan de opgaves voor onze stad. Het op tijd betrekken van hen, zorgt voor draagvlak en vertrouwen. Participatie was in de afgelopen jaren en tijdens de laatste gemeenteraadsverkiezingen vaak onderwerp van gesprek. Zwollenaren willen betrokken worden en invloed hebben op keuzes die hun leefomgeving raken. Dat zagen we terug bij grote en soms gevoelige opgaven, zoals de opvang van vluchtelingen, ontwikkelingen rondom parkeren en in gebiedsontwikkelingen. Deze trajecten laten zien hoe belangrijk het is dat inwoners zich gehoord voelen en kunnen meedenken. We hebben de afgelopen tijd gezien dat participatie gepaard kan gaan met tegengestelde belangen. We zien het als onze verantwoordelijkheid om te luisteren naar de zorgen en ideeën van Zwollenaren en helder te zijn in wat we ermee doen.

Deze coalitie ziet participatie als vast en vanzelfsprekend onderdeel van hoe we werken. We werken samen met de stad aan plannen en besluiten, omdat participatie de betrokkenheid vergroot, belangen in beeld brengt en plannen beter maakt.

We betrekken inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties op tijd en zorgen ervoor dat een brede en diverse groep wordt bereikt. Daarbij hebben we aandacht voor het betrekken van mensen die minder vanzelfsprekend meedoen en voor het betrekken van verschillende perspectieven. We vinden het belangrijk dat inwoners en hun inbreng serieus genomen worden.

Wij zijn duidelijk over waar participatie wel en niet over gaat en hoe we het vormgeven. Dit kan gaan over meeweten, meedenken, meedoen of meebeslissen. Inwoners weten daardoor waar zij invloed op hebben en wat de kaders zijn. Participatie helpt ons om de kennis, ideeën en ervaringen van inwoners te benutten, betere besluiten te nemen en draagvlak te organiseren voor het algemeen belang. Tegelijk zien we dat participatie niet altijd eenvoudig is en soms schuurt, zeker wanneer belangen botsen of ruimte beperkt is.

We werken vanuit een open houding: we luisteren actief, nemen signalen serieus en betrekken deze bij onze afwegingen en besluiten. We zijn helder over de kaders van participatie en input uit de stad. Plannen werken we uit op basis van de inbreng uit de stad. Het kan zo zijn dat keuzes anders uitvallen dan inwoners hopen. Juist daarom vinden we het belangrijk om transparant te zijn over hoe we tot besluiten komen en welke afwegingen daarbij een rol spelen.

We zien deze coalitieperiode als een periode om samen met inwoners en de raad onze werkwijze stap voor stap te verbeteren. We nemen daarin de ervaringen uit de afgelopen jaren mee. We reflecteren regelmatig, halen actief op hoe participatie wordt ervaren en verbeteren onze aanpak door de lessen die we leren. Hierbij laten we zien wat participatie oplevert.

## **Wat we concreet gaan doen**

- We betrekken inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties op tijd bij belangrijke opgaven en keuzes.
- We zorgen ervoor dat verschillende perspectieven worden betrokken en hebben daarbij aandacht voor groepen die minder vanzelfsprekend meedoen.
- We maken vooraf duidelijk waarover participatie gaat en wat de ruimte is voor invloed.
- We zorgen voor zichtbare terugkoppeling over wat wel en niet is meegenomen vanuit de participatie en hoe inbreng is meegewogen in besluiten.
- Samen met de raad werken we de komende jaren aan een participatieverordening waarvan het uitdaagrecht een belangrijk onderdeel is.
- We sluiten in tempo, werkwijze en communicatie aan bij de inwoners.
- We leren en verbeteren op basis van ervaringen met zowel inwoners en belangengroepen, als de raad en ambtelijke organisatie.



## 2. Een sterke en sociale samenleving

We bouwen op een sterke en sociale samenleving. Onze sociale basis is sterk en hierop bouwen we voort, om de veerkracht van de stad te vergroten. Zwolle is een zorgzame en samenredzame gemeenschap, waarin we oog hebben voor iedereen, iedereen zich thuis moet kunnen voelen en iedereen kan meedoen. Wel zijn er doorbraken nodig om zorg en ondersteuning op langere termijn mogelijk te maken. Daarom willen we anders gaan werken: meer wijkgericht investeren en met duurzame samenwerkingen. Ook willen we sterkere verbindingen leggen tussen het fysieke en sociale domein. Sport en cultuur zijn onderdeel van het voorzieningen-aanbod dat aan de basis staat van onze sociale stad. Voor vluchtelingen bieden wij opvangmogelijkheden en we zetten ons ervoor in om hen te laten meedoen vanaf dag één. Voor de bestaanszekerheid van alle Zwollenaren blijven wij oog houden, zodat we zorgen dat iedereen kan meedoen. We willen iedereen bij onze samenleving betrekken en zorgen dat het voor iedereen fijn is om in Zwolle te leven. Een sterke samenleving gaat ook over een veilige samenleving waarin iedereen zich vrij kan voelen en prettig kan samenleven. De groei van Zwolle brengt nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van veiligheid en digitalisering en we zien dat daar ook extra stappen nodig zijn.

## Sociaal domein

### Wat we belangrijk vinden

Het sociaal domein is volop in beweging. Door demografische ontwikkelingen (we worden steeds ouder), veranderende woonwensen en wijzigingen in wet- en regelgeving wonen mensen steeds langer zelfstandig en herstellen we meer en eerder thuis. Hierdoor groeit en verandert de zorgvraag. Tegelijkertijd is er -mede door de vergrijzing- sprake van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt en een teruglopende gemiddelde inzet van mantelzorgers. Het beroep op eigen regie en zelfstandigheid van onze inwoners en hun sociale netwerk wordt hierdoor groter, maar dit is niet voor iedereen even vanzelfsprekend.



Zwolle is een stad van sterke gemeenschappen. Inwoners zetten zich voor elkaar in, vrijwilligers houden verenigingen draaiende en in buurten kijken mensen naar elkaar om. En daar zijn we trots op. Die betrokkenheid en de eigen kracht van mensen is van grote waarde en vormt het fundament onder ons sociaal beleid. Dat je je eigen leven kunt vormgeven en problemen zelf of samen met je omgeving kunt oplossen, vinden we belangrijk. Daarom investeren we in een sterke sociale basis en zetten we in op preventie. Door vroegtijdig te investeren in onderwijs, welzijn, cultuur, gezondheid en veiligheid laten we het goede dat er al is groeien. Daarmee kunnen problemen worden voorkomen en wordt de veerkracht van de samenleving vergroot.

Om in het licht van deze ontwikkelingen ondersteuning en zorg in de toekomst toegankelijk, bereikbaar en betaalbaar te houden voor wie dat nodig heeft, zullen we op een andere manier naar zorg moeten kijken. Doorbraken zijn nodig om innovatie en transformatie ruimte te geven. Daarom willen we de komende jaren inzetten op een verandering van het systeem en de samenredzaamheid van de Zwolse samenleving. We versterken de beweging die met de Koers sociaal domein wordt beoogd. Door sterkere verbindingen te leggen tussen de fysieke leefomgeving en het sociaal domein kunnen we meer wijkgericht werken. We willen een sociaal domein dat toegankelijk blijft voor iedereen die ondersteuning nodig heeft, ook in de toekomst. Dat betekent dat we keuzes durven te maken en afscheid nemen van een aanpak die niet werkt of dat we creatiever gaan kijken.

We werken vanuit vertrouwen in de kracht van inwoners, vrijwilligers en maatschappelijke organisaties. We zetten sterker in op samenredzaamheid en bouwen aan een netwerk van partners waarmee we langdurig samenwerken. We willen niet vóór mensen denken, maar vanuit hun belevingswereld met hen zoeken naar het juiste pad. We kiezen bewust voor een andere manier van werken. In de partnerschappen die we aangaan voor zorg en ondersteuning staat het doel dat we voor onze inwoners willen bereiken voorop. Voor effectieve en efficiënte sturing op die doelen is, met oog voor wat passend is, een beperkter aantal aanbieders gewenst. We willen slimmer organiseren, efficiënter werken en waar mogelijk kosten besparen zonder dat dit ten koste gaat van de beschikbaarheid van zorg.

We kijken naar de brede context van de sociale én de fysieke omgeving waarin Zwollenaren leven: de buurt als ecosysteem. Een gezonde leefwereld, positieve gezondheid en het tegengaan van eenzaamheid staat centraal. In de leefwereld zijn vaak oplossingen te vinden voor problemen die niet alleen gaan over zorg en ondersteuning. We zetten in op het versterken van de sociale basis in wijken en buurten. We verbinden ontmoeting in de buurt met zorg en ondersteuning. De sterke basis begint thuis, bij gezinnen, de school, het netwerk van familie, vrienden, bureaus, vrijwilligers en mantelzorgers en bij verenigingen, geloofsgemeenschappen en maatschappelijke organisaties. We blijven hen ondersteunen en waarderen hun belangrijke bijdrage aan onze samenleving.

Alle kinderen en jongeren moeten gezond, veilig en kansrijk kunnen opgroeien. De focus ligt op het creëren van een positieve leefomgeving. We willen de sociale omgeving van kinderen versterken, het mentaal welbevinden van jongeren verbeteren en een gezonde leefstijl stimuleren. Dat doen we door het aangaan van strategische partnerschappen met mensen en organisaties die belangrijk zijn in het leven van kinderen. We werken vanuit het principe dat ondersteuning toegankelijk moet zijn voor iedereen die het echt nodig heeft, niet alleen nu maar ook in de toekomst. Tegelijkertijd normaliseren we waar dat kan. Opgroeien en leven brengen uitdagingen met zich mee en niet voor elke situatie is professionele hulp nodig. Het belang van het kind staat centraal in ons jeugdbeleid en we kijken daarbij naar de samenhang met de financiële inzet die nodig is.

Om inwoners in de toekomst ook zorg en ondersteuning te kunnen geven, gaan we dit anders en meer collectief organiseren. Door meer wijkgericht (dicht bij de leefwereld) en groepsgewijs te werken kunnen we beter aansluiten bij de veerkracht van onze inwoners. De wijken in onze stad hebben elk hun eigen profiel. Daar willen we beter bij aansluiten. Dat betekent dat we soms ongelijk investeren, juist om gelijke kansen te bevorderen. We werken vanuit vertrouwen en we versterken de eigen regie van onze inwoners. In en op sommige gebieden zullen we juist eerder (preventief) ondersteuning willen bieden en elders niet of anders. We hebben bijvoorbeeld extra aandacht voor mensen met onbegrepen gedrag. We hanteren de menselijke maat en kijken scherper naar wat inwoners zelf of samen kunnen oppakken.

We zetten alles op alles om te voorkomen dat mensen op straat slapen. In Zwolle slaapt niemand op straat. We zetten niet alleen in op opvang, maar ook op het voorkomen van dakloosheid door vroegsignalering van schulden, woonproblemen en andere risicofactoren. Voor dakloze jongeren zetten we in op snelle begeleiding naar passende huisvesting met housing first en gerichte ondersteuning. Daarbij werken zorg, maatschappelijke opvang, woningcorporaties, politie en gemeente nauw samen.

Bestaanszekerheid voor iedereen is een groot goed. We willen voorkomen dat mensen door armoede of schulden niet kunnen meedoen. Daarbij hebben we extra aandacht voor kwetsbare kinderen. We brengen de ondersteuning zo dicht mogelijk in de buurt van onze inwoners. We kijken daarbij niet alleen naar de werking van onze armoederegelingen, maar ook naar de verbinding met andere vormen van ondersteuning, zoals opbouwwerk in de wijk, verenigingen, wijkinitiatieven en hulp bij het vinden van werk. Juist in de buurt is het mogelijk om problemen vroeg te signaleren en eerder en beter te zorgen dat hulp wordt ingezet.

We willen iedereen bij onze samenleving betrekken en zorgen dat het voor iedereen fijn is om in Zwolle te leven. Zwolle moet toegankelijk zijn voor iedereen, mede vanuit het VN-verdrag Handicap. Ook willen we dat je in Zwolle mag zijn wie je bent. Dat betekent dat we ons inzetten voor diversiteit en inclusie.



## Wat we concreet gaan doen

- We versterken de sociale basis en zetten in op preventie en normaliseren (op niet alle vragen is zorg het antwoord), onder andere door het ondersteunen van en verminderen van regeldruk voor vrijwilligers, mantelzorgers en welzijnsorganisaties. Welzijnsondersteuningsbudgetten laten we meegroeien met de stad.
- We ontwikkelen gebiedsprofielen die richting geven aan extra inzet en investeringen in zorg en ondersteuning per wijk of stadsdeel, om achterstanden te verkleinen en te voorkomen, afgestemd op specifieke wijkopgaven. Voor de profielen gebruiken we zoveel mogelijk bestaande kennis op grond van bijvoorbeeld het Buurt-voor-Buurt-onderzoek en ander onderzoek.
- We maken een beweging naar de voorkant: eerder signaleren en ondersteunen om zwaardere zorg te voorkomen. Daarom stemmen we formele en informele zorg beter op elkaar af.
- We ontwikkelen nieuwe arrangementen op het snijvlak van zorg en welzijn (voorliggend veld) met daarin de focus op gezamenlijke voorzieningen en groepsgerichte ondersteuning (algemeen toegankelijk), om het beroep op de specialistische zorg te verminderen.
- We zetten in op het voorkomen en bestrijden van eenzaamheid, met bijzondere aandacht voor ouderen en kwetsbare inwoners.
- We laten senioren meedenken over de kwaliteit van leven in de toekomst in relatie tot de vergrijzing.
- We versterken de beweging van beschermd wonen naar beschermd thuis, met oog voor community wonen. We willen ervoor zorgen dat er voldoende passende woonplekken voor de diverse aandachtsgroepen zijn. Ook voor ouderen geldt dat een passende woon- en leefomgeving kan helpen om ontmoeting te faciliteren en eenzaamheid tegen te gaan, maar ook om hulp en ondersteuning efficiënt te organiseren. Daarom richten we ons ook op voldoende ouderenwoningen.
- We sturen op een kleiner en effectiever (resultaatgestuurd) aantal aanbieders in de jeugd- en Wmo-zorg en betrekken bij onze aanpak goede voorbeelden en pgb-mogelijkheden.
- We zetten in op een aanpak voor mensen met onbegrepen gedrag. We zoeken samenwerking met de expertise die hierbij aanwezig is bij diverse organisaties in Zwolle.
- We zien herstelgerichte ondersteuning en de inzet van ervaringsdeskundigheid als waardevolle manieren om ondersteuning van kwetsbaren vorm te geven.
- We zorgen dat niemand op straat slaapt door vroegsignalering van schulden, woonproblemen en andere risicofactoren. Voor dakloze jongeren zetten we in op snelle begeleiding naar passende huisvesting met housing first en gerichte ondersteuning.
- We zetten technologie en digitalisering in om de druk op het sociaal domein te verlagen en komen hiervoor met een aanpak.
- We vinden het belangrijk dat zorg en ondersteuning door betrouwbare partners wordt geleverd. Zorgfraude accepteren we dan ook niet en we hebben een actieve toezichtsaanpak op zorgfraude en ondermijning in de zorg.
- We blijven inzetten op begeleiding naar werk en versterken de verbinding tussen sociaal domein en arbeidsmarkt. Waar betaald werk (tijdelijk) niet mogelijk is, waarderen we ook andere vormen van meedoen, zoals vrijwilligerswerk, mantelzorg of maatschappelijke inzet.
- Het ingezette beleid voor bestaanszekerheid en de huidige normen (zoals bepaalde regelingen voor huishoudens met een inkomen tot 130% van het sociaal minimum) zetten we voort. We onderzoeken de doelmatigheid van alle regelingen voor zorg, ondersteuning en armoede en zorgen ervoor dat ondersteuning terechtkomt bij de inwoners die dit het meest nodig hebben.
- We kijken in samenhang naar bestaande kindregelingen en hoe deze beter kunnen aansluiten op het doel dat alle kinderen kunnen sporten en meedoen, zodat we samen kunnen innoveren en transformeren.
- We blijven inzetten op diversiteit en inclusie.
- We evalueren de ambitie van nul uithuisplaatsingen, waarbij het belang van het kind altijd leidend is.
- We zetten in op preventie van schulden met 'Zwolle schuldenvrij'.
- We maken in aanvulling op de regionale agenda een lokale agenda voor Zorg en Veiligheid.
- We geven richting aan deze ontwikkeling met een duidelijke financiële opgave en werken toe naar een structureel houdbare situatie in de komende jaren.

## Sport

### Wat we belangrijk vinden

Sporten is leuk, gezond, brengt mensen samen, draagt bij aan ontmoeting en is goed voor de (mentale) gezondheid. Daarom krijgt sport een volwaardige plek binnen ruimtelijke ontwikkeling, gezondheid en onderwijs. Sport begint in de wijken en is een belangrijk onderdeel van de sociale basis. We kijken integraler naar sport en zoeken meer samenhang met andere opgaven.

Zwolle heeft een breed aanbod aan verenigingen, ondernemende sportaanbieders en mogelijkheden om zelfstandig te sporten en bewegen. We vinden het belangrijk dat sport voor iedereen toegankelijk is. Sportverenigingen en andere clubs, zoals de scouting, zijn daarbij niet alleen sportaanbieders, maar ook belangrijke plekken voor ontmoeting, vrijwilligerswerk, talentontwikkeling en gemeenschapsvorming.

Tegelijkertijd staan we voor een duidelijke opgave: de kwaliteit van accommodaties is niet overal op niveau en tarieven zijn hoog. Ook groeit Zwolle en verandert de manier waarop inwoners sporten en bewegen. Dat vraagt om gerichte keuzes. Daarom versterken we het fundament van de sport. Dat betekent voldoende en kwalitatief goede sportvoorzieningen, betaalbare tarieven en accommodaties die geschikt zijn voor een breed aanbod aan sport en bewegen, inclusief aangepast sporten en ruimte voor buitensport.

### Wat we concreet gaan doen

- We brengen de basis van de Zwolse sport op orde door te investeren in toekomstbestendige accommodaties en een betere verhouding tussen prijs, kwaliteit en toegankelijkheid. Door deze investeringen en een slimmere inrichting van beheer en gebruik creëren we ruimte om sport betaalbaar te houden en de gemeentelijke huurtarieven met 10% te verlagen vanaf 2027.
- We zorgen dat sportvoorzieningen en het sportaanbod ook toegankelijk zijn voor inwoners met een beperking en versterken het aanbod van aangepast sporten.
- We kijken in samenhang naar bestaande kindregelingen en hoe deze beter



kunnen aansluiten op het doel dat alle kinderen kunnen sporten en meedoen.

- We onderzoeken hoe we voor sportaanbieders die gemeentelijke velden of accommodaties gebruiken, kunnen komen tot een betere balans tussen eigendom, beheer, exploitatie en gebruik.
- We zorgen dat het sportaanbod en de accommodaties meegroeien met de stad en investeren in een betere balans in vraag en aanbod. Daarbij sturen we op voldoende sporthallen waar behoefte is, kijken we kritisch naar de huidige verdeling van accommodaties en nemen we een locatiebesluit over de wielerveding.
- Bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw ontwikkelen we multifunctionele sportaccommodaties die aansluiten bij de behoeften van verschillende sportaanbieders, aangepast sporten en de opgaven van de wijk.
- We stimuleren samenwerking tussen verenigingen, inclusief nieuwe vormen zoals open sportparken of omni-sportverenigingen met gezamenlijke organisatiekracht en professioneel management.
- We vereenvoudigen bestaande gezondheids- en preventieprogramma's tot een integrale Zwolse aanpak voor gezondheid en bewegen. Door dit efficiënter aan te pakken, kunnen we de sportbasis versterken, zoals met buurtsportcoaches.
- We erkennen dat verenigingen, ondernemende sportaanbieders en initiatieven in de openbare ruimte gelijkwaardige partners zijn binnen het Zwolse sportbeleid en betrekken hen bij de ontwikkeling van sportbeleid.
- We geven sport en bewegen een vaste plek in gebiedsontwikkelingen en wijkopgaven (BOSS-beleid). We werken aan een beweegvriendelijke openbare ruimte met ruimte voor wandelen, fietsen, spelen, urban sports en andere laagdrempelige vormen van bewegen. Daarbij hebben we ook oog voor voldoende ruimte om buiten te sporten. Bij wijken met weinig faciliteiten in de openbare ruimte gaan we dit verbeteren.

## Cultuur

### Wat we belangrijk vinden

Cultuur is van grote waarde voor onze inwoners en bezoekers. Het draagt bij aan een aantrekkelijke stad, versterkt het toerisme en de economie, zorgt ervoor dat creativiteit zichtbaar gemaakt wordt en vormt een belangrijke pijler onder de regionale functie van Zwolle. Cultuur draagt bij aan brede welvaart. Wij zetten ons ervoor in dat het culturele aanbod meegroeit met de stad. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in het op orde brengen van de basis. Achterstanden zijn ingelopen en er is rust en stabiliteit ontstaan in de culturele sector. Deze solide basis willen wij behouden en verder versterken.

Om het cultureel aanbod mee te laten groeien met de stad zetten we in op: beter benutten, verbinden van bestaande voorzieningen en middelen, meer focus, doelgerichtheid en efficiency, en voorkomen van versnippering in het aanbod en de financiering.



Om de sector te laten meegroeien stemmen we budgetten daarop af en benutten we deze middelen effectiever, brengen we meer focus aan in beleid en subsidies en continueren we waar mogelijk waardevolle initiatieven. Voor broed- en makersplaatsen gaan we subsidies die in 2028 aflopen verlengen. Daarmee houden we ruimte voor innovatie en talentontwikkeling. Wanneer er structurele financiële ruimte ontstaat, kan deze onder andere worden ingezet voor genoemde subsidies en voorzieningen zoals het Academiehuis Grote Kerk en Hedon.

Wij geven culturele makers, amateurkunst en organisatoren meer vrijheid om te groeien door regels te vereenvoudigen en eigenaarschap te stimuleren. De gemeente heeft hierbij een faciliterende rol. Ook stimuleren we het combineren van evenementen met partners en ondersteunen we vrijwilligers in hun bijdrage hieraan. Cultuur moet voor alle inwoners toegankelijk zijn en cultuur is ondersteunend aan de gemeenschap. Daarom zetten wij in op spreiding van culturele activiteiten en evenementen over de hele stad. Dit brengt cultuur dichterbij inwoners, draagt bij aan ontmoeting en inspiratie en zorgt voor een betere balans, waardoor de druk op sommige gebieden afneemt.

We stellen budgetten beschikbaar voor wijkspecifieke cultuuractiviteiten en investeren in de volle breedte van het culturele veld, van kermissen tot autonome kunst. Daarbij hebben we speciale aandacht voor doelgroepen als jongeren en multiculturele initiatieven. Ook kijken we naar mogelijkheden voor betaalbare atelierruimte in de wijk. En is er op wijkniveau plek voor cultuuronderwijs en cultuureducatie.

In aanloop naar en tijdens de viering van 800 jaar stadsrechten van Zwolle krijgt cultuur een prominente plek, nadrukkelijk ook in de wijken. Voor belangrijke culturele voorzieningen zoals Academiehuis Grote Kerk, Hedon, de Rode Hal en de evenementenhal maken we keuzes en investeren we in het behoud en de verdere ontwikkeling ervan.

## Wat we concreet gaan doen

- We ontwikkelen een Zwolse cultuurleidraad samen met de raad, met duidelijke prioriteiten en toetsingscriteria voor subsidies en keuzes. Dit als onderdeel van de brede te ontwikkelen Zwolse leidraad voor maatschappelijke voorzieningen.
- We indexeren (inflatiecorrectie) cultuurbudgetten om instellingen financieel gezond en toekomstbestendig te houden.
- We herinrichten subsidiestromen met meer focus en minder versnippering, inclusief het actief beëindigen of bundelen van minder doelmatige regelingen.
- We verlengen subsidies voor broed- en makersplaatsen (na 2028) met inzet van incidentele middelen.
- We vereenvoudigen vergunningen en regels voor culturele initiatieven en starten een 'leertuin' voor aanpassing van regels rond onder andere geluid, tijden en veiligheid.
- We zetten wijkgerichte cultuurprogramma's op met aparte budgetten en spreiding van evenementen over de stad.
- We investeren de komende jaren extra in het borgen en ontwikkelen van sleutelvoorzieningen zoals Academiehuis Grote Kerk, Hedon en de Rode Hal.
- Voor het Academiehuis Grote Kerk zetten we in op een ondernemende exploitatie en versterken we de positie als markant icoon van de stad, in samenhang met citymarketing.
- We stellen deze periode de toekomst van Hedon veilig, inclusief de maatschappelijke en culturele functie.
- De Rode Hal blijft als gemeentelijk eigendom een plek voor experiment, pop-up initiatieven en rafelranden zoals onder andere de nachtcultuur, in samenhang met de bredere ontwikkeling van de Spoorzone.
- We blijven inzetten op de realisatie van een nieuwe evenementenhal voor Zwolle.

## Opvang, vluchtelingen en nieuwkomers

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle is een sociale, gastvrije stad waar mensen die hier nieuw aankomen een veilige plek kunnen vinden en een nieuwe start kunnen maken. We bieden ruimte aan humane en duurzame opvang, begeleiding en ondersteuning, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen en voor een zorgvuldige spreiding in de stad. Landelijke wetgeving en de doorvertalingen naar het door de raad vastgestelde lokale beleid is daarbij leidend.

Vanwege de geopolitieke ontwikkelingen is de verwachting dat de vraag naar opvang de komende jaren zal blijven bestaan. Wij willen daar onze verantwoordelijkheid in blijven nemen. We willen dat onze inwoners vanaf dag één kunnen meedoen en zetten sterk in op taalonderwijs, participatie, onderwijs voor kinderen en begeleiding naar werk. Van nieuwkomers verwachten we dat zij actief meedoen in onze samenleving: door de Nederlandse taal te leren, waar mogelijk te werken of onderwijs te volgen, en deel te nemen aan het sociale leven in de wijk, school of vereniging.

Tegelijk geloven we dat samenleven vraagt om wederkerigheid. Integratie is geen eenrichtingsverkeer. Het is een gezamenlijke opgave van overheid, samenleving en nieuwkomers zelf. Daarom investeren we in taal, participatie en ontmoeting, zodat mensen hun plek vinden en kunnen bijdragen. Onze democratische rechtsstaat, vrijheid, gelijkwaardigheid en respect voor elkaar zijn hierbij leidend. Iedereen die in Zwolle woont, respecteert deze waarden en houdt zich aan de regels die ons samenleven mogelijk maken. Zo bouwen we aan een stad die zowel open als weerbaar is.

Vanuit de opgave (taakstelling vanuit het Rijk) hebben we op dit moment te weinig opvangplekken. De huidige locatie aan de Meeuwenlaan gaat sluiten en er wordt gewerkt aan de realisatie van de nieuwe nog te realiseren locatie in De Tippe, maar daarmee voldoen we nog niet aan de taakstelling. We zullen dan ook op zoek moeten naar meer opvangplekken om aan de wettelijke taakstelling van de

Spreidingswet te voldoen. Daarbij werken we ook samen met gemeenten in de regio. Onze inzet daarbij is dat de verantwoordelijkheid voor opvang eerlijk wordt verdeeld.

Vanwege de urgentie van de opgave en de zoektocht naar aanvullende plekken of locaties, willen we op korte termijn met de raad een open gesprek voeren, zodat we met elkaar het proces om te komen tot aanvullende opvangplekken vorm kunnen geven. Bij keuzes over opvanglocaties en huisvesting hechten we groot belang aan zorgvuldig participatiebeleid. Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties worden tijdig betrokken, zodat zorgen, kansen en lokale kennis worden meegewogen. Niet iedere keuze kan misschien unaniem zijn. Tegelijkertijd willen we wel dat besluiten transparant tot stand komen, belangen zichtbaar worden afgewogen en draagvlak actief wordt opgebouwd. Mocht het ons lukken om met elkaar meerdere geschikte locaties of plekken te vinden, dan streven wij naar de mogelijkheid om deze locaties flexibel in te zetten voor verschillende doelgroepen (naast vluchtelingen ook andere doelgroepen).

### Wat we concreet gaan doen

- We zorgen dat we voldoende opvangplekken realiseren om aan de wettelijke taakstelling te voldoen.
- We werken samen met gemeenten in de regio en zetten in op een evenwichtige verdeling van de opvangopgave.
- We gaan met de raad in gesprek over hoe we hier invulling aan kunnen geven en locaties gaan bepalen.
- We gaan nog sterker inzetten op 'meedoen vanaf dag één', zodat nieuwkomers zo snel als mogelijk kunnen meedoen, aan het werk kunnen en een bestaan kunnen opbouwen.
- We streven ernaar om, zodra we aan de taakstelling voldoen en er aanvullende plekken beschikbaar zijn, de capaciteit voor vluchtelingen op de locatie in De Tippe te verminderen en ook andere doelgroepen daar een plek te geven.

## Veiligheid

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle is een veilige en gastvrije stad waar iedereen zich vrij kan voelen en prettig kan samenleven. De groei van Zwolle brengt nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van leefbaarheid, veiligheid, wonen, zorg en sociale samenhang. Veiligheid is daarbij onlosmakelijk verbonden met de sociale basis in onze stad, omdat opgaven rond zorg, jeugd en leefbaarheid steeds vaker samenkomen in de wijken. Daarom kiezen we voor een brede aanpak met preventie als uitgangspunt en een sluitende en samenhangende aanpak van ondersteuning in de wijken.

Veiligheid begint bij sterke sociale verbanden in buurten, waar inwoners elkaar kennen en naar elkaar omzien. Daarom investeren we in sterke gemeenschappen en werken we wijkgericht samen met inwoners, verenigingen en professionals. Zo sluiten we aan bij de leefwereld van inwoners en kunnen we vroegtijdig problemen voorkomen. Handhaving is daarop een belangrijke aanvulling.

Tegelijk zijn we duidelijk waar grenzen worden overschreden. We treden op tegen ondermijning, intimidatie en (drugs)overlast die de veiligheid aantasten. Iedereen moet zich veilig kunnen voelen in Zwolle. We zoeken daarin steeds de juiste balans tussen preventie en handhaving. Preventie vormt het fundament, maar waar nodig treden we zichtbaar en consequent op. We investeren in de sociale basis en leggen de verbinding met zorg en ondersteuning, zodat problemen vroeg worden gesignaleerd en erger wordt voorkomen. Het programma Preventie met Gezag is hierin een belangrijk instrument. Hierin werken we samen met partners aan het voorkomen van afglijden van (kwetsbare) jongeren en het versterken van perspectief en herstel.

In Zwolle zetten we daarnaast alles op alles om te voorkomen dat mensen op straat slapen. We zetten daarom niet alleen in op opvang, maar vooral op het voorkomen van dakloosheid door vroegsignalering van schulden, woonproblemen en andere risico's. Voor dakloze jongeren zetten we in op snelle begeleiding naar passende huisvesting volgens het principe van housing first, met gerichte ondersteuning. Daarbij werken zorg, maatschappelijke opvang, woningcorporaties, politie en gemeente nauw samen.

We pakken veiligheidsvraagstukken niet alleen lokaal aan, maar ook in nauwe samenwerking met de regio. Zwolle draagt als centrumstad verantwoordelijkheid, maar kan de opgaven niet alleen dragen. We zetten daarom in op een eerlijke verdeling van deze veiligheidsopgaven in de regio en maken hierover duidelijke afspraken met partners. Dat geldt nadrukkelijk ook voor vraagstukken rondom onbegrepen gedrag, maatschappelijke opvang en de verbinding tussen zorg en veiligheid.



## Wat we concreet gaan doen

- We versterken de sociale basis in wijken en buurten en verbinden veiligheid nadrukkelijk met zorg, welzijn en leefbaarheid. Dit doen we gebiedsgericht, met aandacht voor wat elke wijk vraagt als het gaat om veiligheid en de juiste aanpak.
- We zetten sterker in op preventie, zodat problemen vroeg worden gesignaleerd en zwaardere interventies kunnen worden voorkomen. We zetten extra in op het voorkomen van jeugdcriminaliteit en overlast door een combinatie van jongerenwerk, onderwijs, ouders, zorg en handhaving.
- We bouwen de capaciteit voor veiligheid de komende jaren stapsgewijs uit, onder andere met extra inzet van boa's, jeugdboa's en specialistische functies, zodat de basis op orde komt en past bij de groei en opgaven van de stad.
- We versterken de aanpak van ondermijnende criminaliteit, onder andere via samenwerking RIEC, inzet op Bibob-toetsing, bestuurlijke maatregelen en een sterke informatiepositie.
- We zetten ons in tegen vormen van straatintimidatie en grensoverschrijdende beïnvloeding in de openbare ruimte.
- We blijven investeren in de aanpak van huiselijk geweld, mensenhandel en seksueel geweld, onder andere via de ondersteuning van Kadera en het Centrum Seksueel Geweld.
- In Stadshagen borgen we de structurele aanwezigheid van de politie in de wijk.
- We versterken de samenwerking tussen partners in zorg, veiligheid en welzijn, zowel lokaal als regionaal.
- In aanvulling op de regionale samenwerking maken we een lokale agenda Zorg en Veiligheid en versterken daarbij de samenwerking met partners en aanbieders, zodat we beter kunnen inspelen op complexe vraagstukken in de wijken.
- We zorgen voor een zichtbare en aanspreekbare inzet van handhaving in de stad, met extra aandacht voor jongeren (jeugdboa's), waarbij we handhaving en preventie nadrukkelijk verbinden door samen op te trekken met welzijns-werkers en andere partners.
- We investeren in een veilige en toegankelijke openbare ruimte, met gerichte inzet op slimme, voldoende en natuurvriendelijke verlichting die bijdraagt aan sociale veiligheid, met extra aandacht voor vrouwveiligheid, lhbtqia+ en ouderen.
- We versterken voorzieningen voor mensen met onbegrepen gedrag en complexe problematiek en verbinden opvang, zorg en veiligheid beter. Hierbij betrekken we ook dagopvang en passende ondersteuning.
- We breiden het aantal safe spots in de stad verder uit als plekken waar inwoners terecht kunnen voor hulp, ondersteuning of in nood.
- We ondersteunen buurtpreventieteams en andere bewonersinitiatieven die bijdragen aan een veilige leefomgeving.



### 3. Een aantrekkelijke en duurzame leefomgeving

**We bouwen aan een aantrekkelijke en duurzame leefomgeving. We zien dat Zwolle verder groeit en de behoefte aan woningen groot is. We willen dat er sneller passende woningen voor onze inwoners worden gebouwd. En dat doen we samen met partners in de stad. Hiervoor maken we gerichte keuzes in binnenstedelijk bouwen, de prioritering van de uitwerking van uitleglocaties, samenhang met het buitengebied en het beter benutten van de bestaande woningvoorraad. Betere doorstroming op de woningmarkt is voor ons daarbij belangrijk. We willen een goede balans tussen doorstroming, betaalbaarheid en leefkwaliteit, omdat we bouwen aan gemeenschappen en leefbare buurten. We kijken per gebied wat er nodig is, zodat woningen, voorzieningen zoals onderwijs, groen, energie en bereikbaarheid goed op elkaar aansluiten en bijdragen aan een veerkrachtige wijk. Daarbij houden we rekening met veranderingen zoals de energietransitie en ons watersysteem, zodat we ook op lange termijn goede keuzes maken.**

## Stedelijke ontwikkeling, wonen en bouwen

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle groeit verder en er is een grote behoefte aan extra woonruimte. We bouwen voort op het Ruimtelijk Toekomstperspectief (RTP) en kiezen voor een ontwikkeling van Zwolle die in balans is: tussen binnenstedelijk inbreiden en uitbreiding, tussen tempo en zorgvuldigheid en tussen aantallen en kwaliteit. Binnen dat kader maken we gerichte keuzes in volgorde, tempo en inzet. Woningbouw en het beter benutten van de bestaande woningvoorraad zijn daarin belangrijk. Doorstroming blijft een belangrijk aandachtspunt, waarbij we sturen op wat verschillende wijken nodig hebben. We kijken daarbij niet alleen naar aantallen, maar vooral naar voor wie we bouwen, met extra aandacht voor vergrijzende wijken en de koppeling tussen wonen, zorg en voorzieningen.

Zwolle is meer dan de stad alleen. In het buitengebied werken we samen met onze inwoners, agrariërs en ondernemers. Onze dorpen, buurtschappen zoals Wijthmen, Windesheim en Herfte, en het buitengebied zijn een onmisbaar onderdeel



van Zwolle. Samen werken we aan een leefbare, bereikbare en aantrekkelijke omgeving. Nieuwe ontwikkelingen dragen bij aan de kwaliteit, eigen identiteit en de leefbaarheid van het bestaande buitengebied en versterken de eigen waarde en het karakter daarvan.

De woningbouwambitie blijft onverminderd hoog. De verdeling goedkoop-middelbaar-duur (30-40-30) met 50% betaalbaarheid blijft daarbij leidend, omdat dit bijdraagt aan evenwichtige en veerkrachtige wijken. Door dit op wijkniveau toe te passen, kunnen we per wijk beter aansluiten bij wat inwoners nodig hebben. We blijven volop inzetten op het bouwen van de belangrijke bestaande ontwikkelingen. De coalitie plust de woningbouwopgave de komende periode op naar een minimum van 4400 huizen en onderzoekt aanvullende mogelijkheden om meer en sneller huizen te bouwen. Daarvoor gaan we de huidige 7000 woningen in zachte plannen versneld omzetten naar harde plancapaciteit. Daarbij kiezen we voor een wendbare en adaptieve aanpak, zodat we kunnen meebewegen met nieuwe inzichten en de voortgang van projecten. Om tegemoet te komen aan de brede woonwens van onze inwoners gaan we versneld een nieuwe uitbreidingslocatie uitwerken.

In verschillende gebiedsontwikkelingen zijn vanuit onze gemeentelijke grondexploitatie de afgelopen periode goede financiële resultaten behaald. Een aantal van deze grondexploitaties wordt in de komende jaren echter afgerond. Ook zien we dat lokale eisen in ons beleid (lokale koppen) kunnen leiden tot complexiteit of druk op het financiële resultaat van ontwikkelingen. Dit leidt regelmatig tot vertraging of uitstel van bouw. Ook de opbrengsten voor de gemeente in eigen grondexploitaties kunnen hierdoor onder druk komen te staan. We willen versnellen waar dat kan, scherper kijken naar randvoorwaarden, stapeling van ambities en uitvoerbaarheid. Tegelijk blijven we zorgvuldig in de afwegingen die daarvoor nodig zijn. We kiezen gericht welke ontwikkelingen als eerste de meeste bijdrage leveren aan woningnood, betaalbaarheid, doorstroming en brede maatschappelijke meerwaarde.

We willen een goede balans tussen doorstroming, betaalbaarheid en leefbaarheid, omdat we bouwen aan gemeenschappen en leefbare en veerkrachtige

buurten. We gaan gebiedsgericht bekijken hoe voorzieningen, groen en sociale samenhang het beste aansluiten op de woningen en wat hiervoor nodig is. We zorgen er daarbij voor dat voorzieningen, zoals cultuur, onderwijs en sport, meegroeien met de ontwikkeling van de wijk en de stad. Nieuwe woonlocaties zijn daarbij vanaf het begin goed bereikbaar voor fiets, openbaar vervoer en auto. We doen dat samen met onze partners in het Concilium, zoals woningcorporaties en ontwikkelaars. Daarbij kijken we gebiedsgericht naar wat nodig is en houden we oog voor verschillende doelgroepen, waaronder gezinnen, jongeren, starters en senioren.

De kwaliteit van de openbare ruimte is belangrijk voor een aantrekkelijke en veilige stad. We zien dat de kosten voor de inrichting en het beheer onder druk staan. Keuzes die we maken in beleid en gebiedsontwikkelingen hebben direct invloed op deze kosten en de kwaliteit. We willen daarom bewuster sturen op deze afweging. Niet alles kan overal op hetzelfde niveau, dus maken we keuzes over ambitie, kwaliteit en uitvoerbaarheid.

### **Wat we concreet gaan doen**

- We passen de 30-40-30-verdeling toe op wijkniveau. We bepalen per wijk welke doelgroep(en) aanvullend zijn en centraal staan en welke verdeling daarbij het beste past.
- We brengen doorstroom op gang met inzet op huisvesting voor jongeren. In de bouwopgave gaan we daarom 400 studenten-, jongeren- en starterswoningen extra toevoegen in de goedkope/betaalbare prijsklasse. Onderdeel daarvan zijn geclusterde jongerenwoningen, waar jongeren met begeleiding thuis kunnen wonen. Hiermee brengen we doorstroming vanuit beschermd wonen naar beschermd thuis op gang, bijvoorbeeld in de vorm van community wonen.
- We bevorderen de doorstroming door per wijk gericht te kijken naar de woonbehoefte. In vergrijzende wijken zetten we in op aantrekkelijke woonvormen voor senioren, bijvoorbeeld door gericht woningen toe te voegen of via herontwikkeling van bestaande gebouwen op plekken dicht bij voorzieningen. Zo kunnen inwoners in hun eigen wijk blijven wonen, brengen we de doorstroming op de woningmarkt op gang en creëren we tegelijkertijd ruimte voor starters en gezinnen.

- We leggen de focus op die inbreidingslocaties waar snel gebouwd kan worden. We pakken het voortouw bij gebieden waar we als gemeente regie hebben over de grond en afspraken hebben met het Rijk. Marktpartijen die willen en kunnen versnellen, faciliteren we met parallel plannen voor een vlotte doorlooptijd in de planfase. Dit betekent ook dat projecten die moeizaam tot uitvoering komen, achteraan in de rij komen te staan, voor wat betreft onze inzet.
- Voor de uitbreidingswijken Vechtrand en Nieuw Zuthem maken we gebiedsvisies om een complete omgevingsvisie vast te stellen. Daarbij zetten we in op versnelde uitvoering van een van beide locaties, bij voorkeur Vechtrand. Voor deze locatie gaan we uit van de bovenkant van de bandbreedte en een klimaatadaptieve inrichting, zoals opgenomen in het Ruimtelijk Toekomstperspectief (1.500–3.000 woningen in Vechtrand).
- We combineren in Stadsbroek landschapsontwikkeling met zorgvuldig ingepaste woningbouw, waarbij het uitgangspunt is dat we woningen toevoegen om het landschapspark te bekostigen. Belangrijke basis vormen daarbij participatie, een landschapspark met wonen en een sluitende grondexploitatie. De richtinggevende uitspraak van de gemeenteraad is daarbij leidend, namelijk dat dit gebied zich niet leent voor grootschalige woningbouw.
- We kijken bij ruimtelijke ontwikkelingen in dorpen, buurtschappen en het buitengebied zorgvuldig wat past bij de schaal, identiteit en leefkwaliteit van het gebied. Samen met partners actualiseren we het beleid Kwaliteitsimpuls Groene Omgeving (KGO), zodat er meer ruimte ontstaat voor passende ontwikkelingen op erven en in het buitengebied.
- We stimuleren levensloopbestendige woonvormen, waar wonen en zorg worden gecombineerd, zodat inwoners langer zelfstandig in hun wijk kunnen blijven wonen.
- We sturen vanuit inzicht op de opgave. Samen met partners monitoren we de woonbehoefte op regelmatige basis zodat elke woning raak is, zonder voor leegstand te bouwen.
- We gaan op stadsniveau uitzoeken wat ons voorzieningenniveau is en hoe de verdeling is. Per wijk bekijken we wat nodig is qua voorzieningen. We denken hierbij aan maatschappelijke voorzieningen (onder andere welzijnsorganisaties, gezondheidszorg, buurthuizen en geloofsgemeenschappen), sport, groen en culturele voorzieningen. Ook kijken we naar aanwezige winkelvoorzieningen en kleinschalige economische activiteiten.
- We werken gebiedsgericht in delen van de stad waar meerdere ruimtelijke en sociale opgaven samenkomen en stellen hiervoor gebiedsprofielen op. Op die manier kunnen we gericht bepalen wat nodig is en waaraan we prioriteit geven. Dit kan leiden tot bewuste ongelijke investeringen, omdat een gebied daarom vraagt.
- We hebben bij de inrichting van de ruimte oog voor sociale veiligheid. Sterke buurten en gemeenschappen dragen bij aan een veilige leefomgeving. Dit kan betekenen dat extra toezicht of aanpassing van de inrichting van de publieke ruimte nodig is.
- We zetten in op versnelling door kritisch te kijken naar onze regels en eisen (lokale koppen). Dat betekent dat we bewust kiezen voor een beperkt aantal ambities per gebied. Dat doen we aan de hand van het ambitieweb met het nationaal ambitieniveau als basis en met oog op het belang van voortgang en versnelling van de woningbouw. Het college legt keuzes over welke ambities hoog en laag zijn geprioriteerd beargumenteerd voor aan de gemeenteraad. Ontwikkelingen waarvoor al een ruimtelijk ontwikkelplan (ROP) is vastgesteld, vallen buiten deze afspraak. Bij nieuwe ontwikkelingen betrekken we de financiële haalbaarheid expliciet al in de startnotiefase, zodat keuzes over kwaliteit en betaalbaarheid vroeg worden gemaakt en we snelheid kunnen maken in de uitvoering.
- We versterken de stedelijke regie. Op die manier kunnen we beter prioriteren en sneller knopen doorhakken bij dilemma's in beleid en uitvoering over verschillende gebieden heen. We zien dat hierbij de stadsbouwmeester en adviseurs Wonen nodig zijn in de komende jaren.
- We vertalen het nationale STOER-programma naar een Zwolse aanpak voor vermindering of het minder complex maken van regels en voor de snelheid van gemeentelijke vergunningstrajecten. We benutten daarbij ook meer expertise van onze partners in gebiedsontwikkelingen. Om efficiënter te werken, verkennen we bijvoorbeeld de mogelijkheden voor regionale bouwstromen.
- We evalueren de Zwolse routekaart voor gebieds- en locatieontwikkelingen samen met onze partners. We bekijken hierbij hoe we het gesprek over financiën eerder in het proces kunnen voeren, zodat we sneller duidelijkheid hebben over de haalbaarheid.
- Om kosten te besparen in het beheer van de openbare ruimte, kijken we welk aangepast kwaliteitsniveau mogelijk is op plekken in de stad, zonder de veiligheid en leefbaarheid te verminderen.

## Groen, natuur, klimaatadaptatie en water

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle is een groene deltastad met een sterk buitengebied en kenmerkende blauwe en groene structuren die Zwolle uniek maken. Door onze ligging in de delta van IJssel en Vecht zijn groen, water, natuur en klimaatadaptatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. We zijn trots op deze kwaliteit en willen die behouden en versterken waar dat kan. Groen, natuur en water dragen bij aan de uitstraling van onze stad en aan een fijne leefomgeving. Ze zijn belangrijk voor de gezondheid en het welzijn van onze inwoners en bieden ruimte voor ontmoeting. Daarnaast zijn ze belangrijk voor dieren en biodiversiteit.

De combinatie van natuur, water en leefomgeving vormt een belangrijke basis voor de groei van de stad. Waterveiligheid blijft een belangrijke randvoorwaarde voor de ontwikkeling van Zwolle. Door meer groen toe te voegen en water beter een plek te geven, maken we Zwolle beter bestand tegen hitte, droogte en wateroverlast en versterken we de biodiversiteit. Hierbij kijken we in samenhang naar deze opgaven: wat we doen voor water en klimaat, draagt ook bij aan groen, natuur en de leefomgeving. Tegelijk realiseren we ons dat niet alles overal kan. We maken daarom bewuste keuzes over waar we investeren en hoe we deze opgaven combineren met andere ontwikkelingen, zoals woningbouw en mobiliteit.

Zwolle is de afgelopen jaren uitgegroeid tot koploper op het gebied van klimaatadaptatie. We zetten de ingezette koers uit het Ruimtelijk Toekomstperspectief (RTP) door en blijven met Rijk, provincie en regio via het NOVEX-programma en de Regionale Sponsstrategie samenwerken aan de klimaatbestendigheid van Zwolle en de regio. Daarbij verbinden we investeringen in water en klimaatadaptatie aan andere opgaven die de leefbaarheid vergroten.

De opgave voor klimaatadaptatie en vergroening ligt zowel in nieuwe gebieden als in de bestaande stad. We werken wijkgericht en kijken per gebied waar we gericht kunnen versterken, bijvoorbeeld door vergroening, wateropvang en klimaatbestendige inrichting. Door deze opgaven te combineren, kunnen we met één aanpak meerdere dingen tegelijk verbeteren. Daarbij hebben we extra aandacht voor inwoners die minder mogelijkheden hebben om zich aan te passen aan het veranderende klimaat.

We doen dit samen met inwoners, ondernemers en partners. Er zit veel Zwolse kracht in de betrokkenheid van maatschappelijke partners en initiatieven van inwoners. Op veel plekken zien we hoe zij zelf bijdragen aan meer groen, natuur en biodiversiteit. We sluiten daarbij aan, geven ruimte en ondersteunen waar dat kan.

Zwolle is meer dan de stad alleen. In het buitengebied werken we samen met onze inwoners, agrariërs en ondernemers. Onze dorpen, buurtschappen en het buitengebied zijn een onmisbaar onderdeel van Zwolle. Samen werken we aan een leefbare, bereikbare en aantrekkelijke omgeving, waarbij nieuwe ontwikkelingen bijdragen aan de kwaliteit van het bestaande buitengebied en versterken wat er al is.

## Wat we concreet gaan doen

- We gaan meer investeren in de Natuurinvesteringsagenda (NIA) en voeren deze verder uit. Daarmee zorgen we voor gerichte investeringen in groen, natuur en klimaatadaptatie.
- We investeren mee in de Nooterhof als belangrijke plek voor natuureducatie, biodiversiteit en ontmoeting om nieuwbouw mogelijk te maken.
- We benutten onze positie als koploper in klimaatadaptatie en blijven actief samenwerken met Rijk, provincie en regio via het NOVEX-programma en de Regionale Sponsstrategie.
- We werken het sleutelproject Stadsrivier verder uit en maken inzichtelijk welke opgaven er zijn voor de korte en lange termijn.
- We combineren vergroening, water en klimaatadaptatie integraal met andere opgaven zoals woningbouw, openbare ruimte, leefbaarheid en de aanleg van landschapsparken.
- In de bestaande stad versterken we wijk- en buurtgericht op het gebied van vergroening, wateropvang en klimaatbestendigheid. Hierbij kijken we ook naar de kansen voor waterrecreatie. We doen dit samen met inwoners en zorgen dat ontwikkelingen in klimaat en water voor hen te volgen zijn.
- We geven uitvoering aan het hitte- en koelteplan en nemen gerichte maatregelen om de stad leefbaar te houden tijdens warme periodes, met extra aandacht voor kwetsbare inwoners.
- We blijven ons samen met partners inzetten voor dierenwelzijn als onderdeel van ons beleid rond groen, natuur en leefomgeving.
- We ondersteunen initiatieven van inwoners en organisaties die bijdragen aan vergroening en natuur in stad en buitengebied. Daarnaast werken we samen met inwoners aan een weerbare en veilige stad. We vergroten het bewustzijn van klimaatrisico's en geven inwoners handvatten om hun omgeving klimaatbestendiger te maken.
- We zetten in op nieuwe concepten voor klimaatadaptief wonen en leven op of met water.
- We versterken de biodiversiteit door natuurvriendelijke oevers aan te leggen en groene gebieden beter met elkaar te verbinden.



## Integraal huisvestingsprogramma onderwijs

### Wat we belangrijk vinden

Ieder kind verdient een gezonde, veilige en toekomstbestendige leeromgeving. Schoolgebouwen zijn meer dan onderwijsvoorzieningen; zij vormen een belangrijk onderdeel van sterke wijken en dragen bij aan kansengelijkheid, ontmoeting, ontwikkeling en brede welvaart. Het is de plek waar kinderen zich veilig kunnen voelen en zich kunnen concentreren en ontwikkelen. Een goede leeromgeving maakt het verschil voor hoe kinderen hun schooltijd ervaren en welke kansen zij krijgen. Daarom houden we vast aan de langetermijnambities van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) en de stip op de horizon die daarbij is vastgesteld.

Tegelijkertijd vragen de omvang van de opgave en de druk op de gemeentelijke financiën om een realistische en doelmatige aanpak. We zoeken naar slimme combinaties van functies, efficiënte bouwconcepten en een financieel houdbaar uitvoeringsperspectief. Daarbij geven we prioriteit aan locaties waar de maatschappelijke opgave en de noodzaak het grootst zijn, mede in relatie tot gebiedsontwikkelingen en de groei van nieuwe wijken.

### Wat we concreet gaan doen

- We voeren de al geplande en gedekte vernieuwingsprojecten tot en met 2029 uit en maken een uitvoeringsagenda voor de periode na 2029.
- We ontwikkelen een structurele financieringssysteem voor onderwijshuisvesting, zodat ook op langere termijn voldoende middelen beschikbaar zijn voor vervanging en renovatie van schoolgebouwen.
- We onderzoeken daarbij verschillende mogelijkheden om financiële ruimte te creëren, waaronder reserveringen uit rekeningresultaten, het opbouwen van reserves en waar passend inzet vanuit bestaande investeringsprogramma's.
- We prioriteren investeringen op basis van gebouwkwaliteit, kansengelijkheid, maatschappelijke opgaven en gebiedsontwikkeling, met aandacht voor nieuwe woonwijken.
- We koppelen vernieuwing van onderwijsgebouwen waar mogelijk aan kinderopvang, sport, zorg, welzijn en andere maatschappelijke functies in de wijk.

- We zetten in op standaardisatie, efficiëntere bouwconcepten en doelmatig ruimtegebruik om voor meer kinderen een goede leeromgeving te creëren binnen de beschikbare middelen.
- Nieuwbouw voldoet ten minste aan de wettelijke eisen en het basisniveau voor energieprestaties. Aanvullende duurzaamheids- en circulariteitsambities boven wettelijke normen worden afzonderlijk afgewogen op maatschappelijke meerwaarde, uitvoerbaarheid en financiële haalbaarheid. Op deze manier sturen we erop dat we de hele IHP-onderwijsopgave kunnen realiseren.
- We werken samen met schoolbesturen aan innovatieve, circulaire en toekomstbestendige oplossingen die bijdragen aan kwaliteit én betaalbaarheid.



## Energie en warmte

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle staat voor een forse opgave: het gebruik van fossiele energie moet stap voor stap worden teruggedrongen en plaatsmaken voor een duurzaam energiesysteem. Vanuit onze verantwoordelijkheid voor huidige en toekomstige generaties gaan we zorgvuldig om met energie, ruimte en middelen. Deze transitie is zichtbaar en voelbaar in onze wijken en bedrijventerreinen waar beter wordt geïsoleerd en duurzame energie wordt opgewekt. We merken dat het elektriciteitsnet steeds vaker vol raakt (netcongestie), waardoor niet alles zomaar tegelijk kan.

Tegelijkertijd zijn we afhankelijk van factoren die we niet volledig in de hand hebben, zoals de beschikbare ruimte voor opwek en opslag van energie, de capaciteit van het energienet en landelijke wet- en regelgeving. Dit vraagt om een koers die ambitieus én tegelijk realistisch en uitvoerbaar is.

Wij hebben de ambitie om Zwolle zo snel mogelijk energieneutraal te maken en bouwen voort op de keuzes die al zijn gemaakt, daarom kiezen we voor een samenhangend pakket aan maatregelen. Daarbij kijken we vooruit en stimuleren we inwoners, ondernemers en organisaties in de concrete stappen die mogelijk zijn. Zo werken we stap voor stap aan een stad die ook voor toekomstige generaties leefbaar en betaalbaar blijft.

We vinden het belangrijk dat de energietransitie haalbaar en betaalbaar blijft voor inwoners en ondernemers. Daarom hebben we nadrukkelijk oog voor huishoudens bij wie de energielasten zwaar op het budget drukken. Tegelijk zien we lokale initiatieven als onmisbaar voor draagvlak en innovatie en stimuleren we betrokkenheid en lokaal eigendom.

### Wat we concreet gaan doen

- Vanuit het belang van snelheid en effectiviteit blijven we investeren in energiebesparing en isolatie.

- We vergroten de productie van duurzame energie, met inzet op elektriciteitsopwek (zoals zon en wind), warmtenetten, groen gas en energieopslag als onderdelen van een robuust en toekomstbestendig energiesysteem.
- Om de druk op het elektriciteitsnet te verlagen, maken we het energiesysteem slimmer, efficiënter en toekomstbestendiger door te werken aan netbalanswijken, waarin vraag en aanbod van energie beter op elkaar worden afgestemd.
- We bieden ruimte voor innovatie in laadinfrastructuur, zoals laadpunten en laadpleinen, en zetten sterker in op slimme laadoplossingen die bijdragen aan een efficiënter gebruik van het energienet.
- We ontwikkelen laadmogelijkheden binnen mobiliteitshubs, waar duurzame mobiliteit, energie en opslag samenkomen.
- We geven uitvoering aan het Zwolse warmteprogramma en zetten daarbij in op het publieke warmtebedrijf, waarbij we actief samenwerken met publieke en private partners.
- Om te zorgen dat nieuwe woningen, scholen en bedrijven aangesloten kunnen worden, sturen we actief op de ontwikkeling van energie-infrastructuur, zodat voldoende capaciteit beschikbaar komt op de plekken waar Zwolle groeit en de stad niet stagneert.
- We blijven lokale initiatieven ondersteunen en stimuleren lokaal eigendom, onder andere via het beleidskader voor wind- en zonne-energie.
- We zetten de ondersteuning voort voor huishoudens die moeite hebben met het betalen van de energierekening, onder meer via een vervolg op de aanpak 'Warm Thuis'. We bouwen de financiën voor deze aanpak af, omdat we de aanpak meer willen normaliseren. Daarbij kijken we voor de ondersteuningsmogelijkheden naar wat de markt kan bieden.
- We ontwikkelen het Zwols Energiehuis, waar partners samenwerken om inwoners integraal te ondersteunen bij energiebesparing, verduurzaming en het verlagen van energielasten.
- We investeren in de verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed. Daarbij geven we prioriteit aan maatregelen die bijdragen aan energiebesparing, kostenreductie en uitvoerbaarheid.

## Grondstoffen en afval

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle wil zorgvuldig omgaan met grondstoffen en afval zoveel mogelijk voorkomen. We zien afval steeds minder als restproduct en steeds meer als grondstof die opnieuw kan worden gebruikt. Op die manier dragen we bij aan een circulaire economie en een duurzame stad.

We willen het inwoners zo makkelijk mogelijk maken om afval goed te scheiden. De afgelopen jaren hebben Zwollenaren goede stappen gezet in het verminderen van restafval binnen het huidige systeem. Tegelijk zien we dat de manier waarop we afval inzamelen en scheiden voor inwoners en ondernemers soms ingewikkeld of lastig kan zijn. Daarom kijken we hoe we het systeem beter en gebruiksvriendelijker kunnen maken. We verbeteren bijvoorbeeld de dienstverlening rond afvalinzameling door het verruimen van de openingstijden van de ROVA. Zo maken we het voor inwoners makkelijker om afval weg te brengen.

In de wijken of gebieden waar we zien dat knelpunten ontstaan door bijplaatsingen of vervuiling willen we inzicht in waarom dit gebeurt, zodat we hier gericht maatregelen voor kunnen nemen. Daarnaast willen we circulariteit verder versterken. Dit doen we door hergebruik en reparatie te stimuleren en minder verspilling te veroorzaken, ook in de eigen organisatie.

### Wat we concreet gaan doen

- We onderzoeken verbeteringen in het systeem om het scheiden van afval makkelijker te maken. Hierbij kijken we onder andere naar gebruik van inzamelmiddelen, GRIP-wagens en frequentie van ophalen.
- We willen bijplaatsingen en vervuiling in wijken voorkomen, bijvoorbeeld met extra toezicht en maatwerk in wijken waar dit speelt.
- We verbeteren de dienstverlening door ruimere openingstijden van de ROVA. We gaan samen met de ROVA onderzoeken op welke dagdelen dit het meest effectief is, met een voorkeur voor de zaterdag en een doordeweekse avond. We verbeteren samen met de ROVA en andere partners onze dienstverlening en werkwijze.

- We werken samen met ondernemers verder aan mogelijkheden om hun grondstofstromen ook gescheiden te kunnen aanbieden.
- We stimuleren hergebruik en reparatie door initiatieven zoals repaircafés en circulaire ondernemers te ondersteunen.





## 4. Een toekomstbestendige economie en bereikbaarheid



**We kiezen voor een toekomstbestendige economie en bereikbaarheid. We willen ook in de toekomst zorgen dat Zwolle die krachtige stad blijft. Dat vraagt wat van de ontwikkeling van onze economie en hoe we onze stad én regio bereikbaar en toegankelijk houden. Om ook op langere termijn onze brede welvaart te kunnen behouden en vorm te kunnen geven aan een duurzame en inclusieve economie, versterken we onze inzet voor de economie van Zwolle en de regio. We willen zorgen dat de arbeidsproductiviteit verhoogt en zetten in op investeren in leven lang ontwikkelen samen met onderwijspartners. We hebben alle talenten nodig om dit te bereiken, dus blijven we inzetten op de arbeidsmarkt- en humancapital-aanpak. Voor knooppunt Zwolle is goede bereikbaarheid van groot belang voor een bereikbare en gastvrije stad en regio. Mobiliteit is daarom een essentiële voorwaarde voor de bouw van woningen, een prettige leefomgeving, een sterke economie en een gastvrije stad.**

## Economie, arbeidsmarkt en onderwijs

### Wat we belangrijk vinden

Een vitale economie is een van de belangrijke pijlers die de basis vormt voor de brede welvaart die zo kenmerkend is voor onze regio. Ondernemers tonen lef, willen vooruit en zetten zich vaak in voor dezelfde doelen als de gemeente. Daarom wil de gemeente een betrouwbare samenwerkingspartner voor hen zijn. We willen een aantrekkelijk ondernemersklimaat stimuleren door overbodige regels te schrappen, nieuwe ontwikkelingen en innovatieve doorbraken mogelijk te maken en samen kansen voor onze brede welvaart te verzilveren. We zijn blij dat ondernemers en bedrijven werkgelegenheid creëren, betrokken zijn bij maatschappelijke opgaven en vormgeven aan de transitie naar een duurzame toekomst en inclusieve samenwerking.

De Zwolse economie draait goed als ook de regionale economie sterk is. De strategische ligging als scharnierpunt tussen West- en Noordoost-Nederland en langs de Europese North Sea-Baltic corridor, maakt onze regio al sinds de Hanzetijd



een aantrekkelijke vestigingslocatie. Ons regionale economisch ecosysteem wordt verder gekenmerkt door vakmanschap, ondernemerschap, sterke familie-bedrijven en een breed onderwijsaanbod. De economie in Regio Zwolle is de afgelopen decennia dan ook krachtig en schokbestendig gebleken. We zien echter ook dat bedrijven in Zwolle en de regio gemiddeld een lagere productiviteitsgroei kennen en minder zijn voorbereid op de grote transitie van deze tijd. Schaarste in ruimte, arbeid, energie en grondstoffen maken dat bedrijven geremd worden in hun ontwikkeling.

Grote maatschappelijke ontwikkelingen zoals dubbele vergrijzing en klimaatverandering gaan veel vragen van onze uitgaven. Als we voorzieningen in stand willen houden en grote opgaven het hoofd willen bieden, dan voldoet onze economische groei niet. Het landelijke rapport van Peter Wennink ziet als ondergrens een groei van 1.5% om brede welvaart te borgen. Verhoging van arbeidsproductiviteit met 1.5% per jaar zou daarom een doel en prioriteit in het innovatiebeleid en arbeidsmarktbeleid van onze regio moeten zijn. Dat doen we samen met het mkb, want het mkb is de motor van onze economie.

Om ook op langere termijn onze brede welvaart te kunnen behouden én vorm te kunnen geven aan een duurzame, circulaire en inclusieve economie, versterken we onze inzet voor de economie van Zwolle en de regio. Dat doen we nadrukkelijk samen met onze partners in Regio Zwolle. Deze samenwerking met ondernemers, onderwijs en overheden maakt dat we effectiever zijn. En landelijk zijn we een voorbeeld van hoe opgaven op economie, arbeidsmarkt en ruimte effectief kunnen worden opgepakt. Denk aan onze samenwerking op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), de mkb-dienstverlening en de Regionale Sponsstrategie.

Binnen de samenwerking van Regio Zwolle voelen we als kernstad een bijzondere verantwoordelijkheid om innovatieclusters (onder andere Spoorzone en de Makersfabriek) tot bloei te laten komen en onze positie van onderwijsstad te versterken. Onze positie in landelijke netwerken benutten we om de regio als geheel te versterken. We willen voldoende ruimte voor economie en willen zorgen dat de bereikbaarheid van stedelijke en regionale bedrijvigheid verbetert.

De krapte op de arbeidsmarkt zal naar verwachting niet afnemen en kan potentieel ontwrichtend werken voor de samenleving. Denk aan uitval van bussen door tekort aan chauffeurs, te weinig verpleegkundigen of beperkte kinderopvangplekken. Ook bedrijven kunnen geremd worden in hun ontwikkeling als zij onvoldoende personeel aan zich kunnen binden. We zullen hoe dan ook meer moeten doen met minder mensen. Dat betekent vooral slimmer werken in plaats van harder werken. En daarnaast is het belangrijk om zoveel mogelijk talent beschikbaar te krijgen en houden voor de arbeidsmarkt.

Een inclusieve arbeidsmarkt: elk talent telt en we vinden het belangrijk dat iedereen mee kan doen en zich gewaardeerd kan voelen. Structuur en bestaanszekerheid dragen bovendien bij aan welzijn en verminderen potentieel de druk op maatschappelijke voorzieningen. Voor de arbeidsmarkt is het ook van meerwaarde om zoveel mogelijk talenten in te kunnen zetten. Of het nu gaat om nieuwkomers, mensen met een psychische kwetsbaarheid of andere beperkingen. Tiem is ons sociaal ontwikkelbedrijf met als opdracht mensen te ondersteunen in hun ontwikkeling naar regulier werk. We verlagen drempels voor uitstroom vanuit Tiem naar regulier werk. Ook voor mensen met een (grotere) afstand tot de arbeidsmarkt. Door nadrukkelijker op te leiden of te ontwikkelen voor tekortsectoren kunnen we de uitstroom versnellen.

We willen jong talent aantrekken en binden aan de regio. Het is een demografisch gegeven dat de komende jaren minder jongeren gaan studeren en toetreden tot de arbeidsmarkt. Samen met de onderwijsinstellingen proberen we een zo groot mogelijk aandeel van deze studenten aan onze regio te binden. Daarbij maken we de verbinding met ondernemers concreet via stageplekken, leerwerktrajecten en innovatieprojecten met het mkb, de maakindustrie, techniek, logistiek en zorg.

De Zwolse onderwijsinstellingen bieden onderwijs van hoog niveau en vormen een belangrijke meerwaarde voor de economie van Regio Zwolle. Zij leiden (gespecialiseerd) talent op voor de arbeidsmarkt en staan als kennisinstelling aan de basis van innovatie en vernieuwing voor de economie. Deze positie willen we koesteren en uitbouwen ten behoeve van de ontwikkeling van de economie van Regio Zwolle. We willen dan ook samen met onze partners werken aan Zwolle onderwijsstad.

## Wat we concreet gaan doen

- We versterken de randvoorwaardelijke samenwerking in de driehoek Economie, Arbeidsmarkt en Onderwijs. Het in 2025 vastgestelde Economisch Perspectief, Bedrijventerreinenprogramma en Kantorenprogramma vormen hierbij het vertrekpunt. In samenspraak met de regio maken we keuzes over welk type economie we willen zijn (geworteld in het heden en verleden) t.a.v. schaarste in bijvoorbeeld ruimte, arbeid en energie. Zodat we de krachtige en toekomstbestendige (bedrijfs)ketens optimaal kunnen faciliteren en versterken.
- We willen de arbeidsproductiviteit verhogen. Deze doelstelling van 1.5% groei is het fundament voor zowel het economisch beleid als het arbeidsmarktbeleid van onze regio. Dit vraagt versterkte inzet en geeft ons focus op thema's als innovatie (o.a. digitalisering en robotisering), ruimte voor bedrijvigheid, regeldruk en Leven Lang Ontwikkelen.
- We pakken het sleutelproject Bedrijventerreinen met ambitie op. Parallel aan de ontwikkeling van Hessenpoort 4, zetten we in op intensivering en waar nodig herstructurering van bestaande bedrijventerreinen. Vanuit het uitgangspunt 'het juiste bedrijf op de juiste plaats' proberen we de schaarse (milieu)ruimte optimaal te benutten.
- We continueren onze inzet om in samenwerking met de ondernemers(verenigingen) de bedrijventerreinen aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken, daarbij hebben we oog voor goede parkeeroplossingen, veilige fietsroutes en aangename wandelpaden.
- We werken binnen Regio Zwolle aan een effectieve mkb-dienstverlening. Hiermee ondersteunen we het brede mkb om duurzaam verdienvermogen te realiseren.
- We hebben specifieke aandacht voor de knelpunten op de A28, en de ontsluiting van Hessenpoort in samenwerking met het Rijk en andere partners. In het verband van Regio Zwolle zetten we ons onverminderd in voor de N50 en de N35.
- We zien het belang van onze ring als scharnierfunctie voor regionale en lokale mobiliteit. We pakken knelpunten aan en maken een investeringsplan voor de periode 2030-2040.
- We blijven inzetten op de samenwerking in Port of Zwolle als een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van een multi-modale en duurzame ontsluiting van de regio.
- Voor investeringen in (internationale) bereikbaarheid van onze regio, zoeken we met onze regionale partners aansluiting op Europese investeringsprogramma's, bijvoorbeeld Connecting Europe Facility.
- We gaan actief aan de slag met het verminderen van de regeldruk voor ondernemers. Dit doen we door onze bestaande regels tegen het licht te houden en bij het vormen van nieuw beleid dit af te stemmen met ondernemers.
- We versterken de cultuur van 'Leven Lang Ontwikkelen' (LLO): voortdurende scholing om nieuwe vaardigheden te verwerven en mee te bewegen met nieuwe technologische of maatschappelijke ontwikkelingen. We blijven hiervoor samenwerken in het Regionaal Werkcentrum Regio Zwolle.
- We gaan nog sterker inzetten op 'Meedoen vanaf dag één', zodat nieuwkomers zo snel als mogelijk aan het werk kunnen en een bestaan kunnen opbouwen.
- Inclusief werkgeverschap wordt de norm, met o.a. aandacht voor het combineren van werk en mantelzorg. We organiseren daarvoor goede ondersteuning van werkgevers (bijvoorbeeld via Tiem en/of de Regio), met minimale administratieve lasten.
- We hanteren de in 2024 vastgestelde visie op Arbeidsparticipatie als uitgangspunt voor onze inzet om meer Zwollenaren te ondersteunen naar werk. Meedoen naar vermogen staat voorop, ook voor mensen die daar (tijdelijk) ondersteuning bij nodig hebben. Daarbij kijken we vanuit de mogelijkheden die de inwoner heeft om participatie en duurzame uitstroom naar werk mogelijk te maken. We willen een substantiële verlaging van het aantal bijstandsgerechtigden realiseren.
- In de verdere doorontwikkeling van Tiem als sociaal ontwikkelbedrijf, sturen we op versterkte samenwerking met partners in het netwerk.
- We streven naar het realiseren van voldoende stageplekken en geven als gemeente zelf het goed voorbeeld. In het verlengde van het Stagepact, werken we samen met het onderwijs en de werkgevers aan het tegengaan van stagediscriminatie.

- We gaan in samenwerking met de Zwolse8 vormgeven aan het concept van Zwolle Onderwijsstad, als stevig hoekpunt in de driehoek Economie – Arbeidsmarkt – Onderwijs. Het door de Zwolse8 aangereikte position paper is wat ons betreft een goede basis om gezamenlijk tot een agenda te komen om:
  - Meer (jong) talent aan Zwolle te binden, door een aantrekkelijke studentenstad te zijn en over voldoende huisvesting te beschikken voor jongeren, studenten en starters.
  - MBO-talent en vakmanschap gelijkwaardig te waarderen.
  - Het onderwijs (nog) beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt en het stimuleren van een cultuur van Leven Lang Ontwikkelen.
  - Onderwijs te positioneren als kennispartner voor innovaties en verhoging van de arbeidsproductiviteit.

## Mobiliteit en bereikbaarheid

### Wat we belangrijk vinden

Zwolle heeft een belangrijke positie in het regionale, landelijke en internationale mobiliteitsnetwerk. Als knooppunt is goede bereikbaarheid van groot belang voor een bereikbare en gastvrije stad. De coalitie ziet mobiliteit daarom als een essentiële voorwaarde voor de bouw van woningen, een prettige leefomgeving, een sterke economie en een gastvrije stad. Tegelijkertijd vraagt dit om keuzes over hoe we de beschikbare ruimte gebruiken en hoe we verschillende vormen van mobiliteit met elkaar in balans brengen.

De Parkeerstrategie 2040, de Nota Parkeren en de Adaptieve Ontwikkelstrategie Mobiliteitshubs (AOS) zijn de basis voor de uitvoering deze periode, waarbij we realistisch kijken naar tempo en uitvoerbaarheid. Het STOMP-principe blijft leidend in de inrichting van de openbare ruimte. Waar mogelijk bieden we meer ruimte voor lopen, fietsen, OV en deelmobiliteit. We zijn realistisch over autogebruik en logistiek in een groeiende stad en snappen dat voor veel mensen of ondernemers hun auto of bedrijfswagen een noodzaak is. Dat mensen veilig en vlot kunnen doorrijden is daarom belangrijk, ook voor de toekomst. Het sleutelproject Ring is daarin een cruciaal project, waarbij we in kaart brengen wat op korte en lange termijn nodig is. Tegelijkertijd houden we oog voor maatwerk in bepaalde wijken en voor specifieke doelgroepen. We houden de blik op de toekomst, maar hebben nadrukkelijk oog voor wat dit vandaag vraagt.

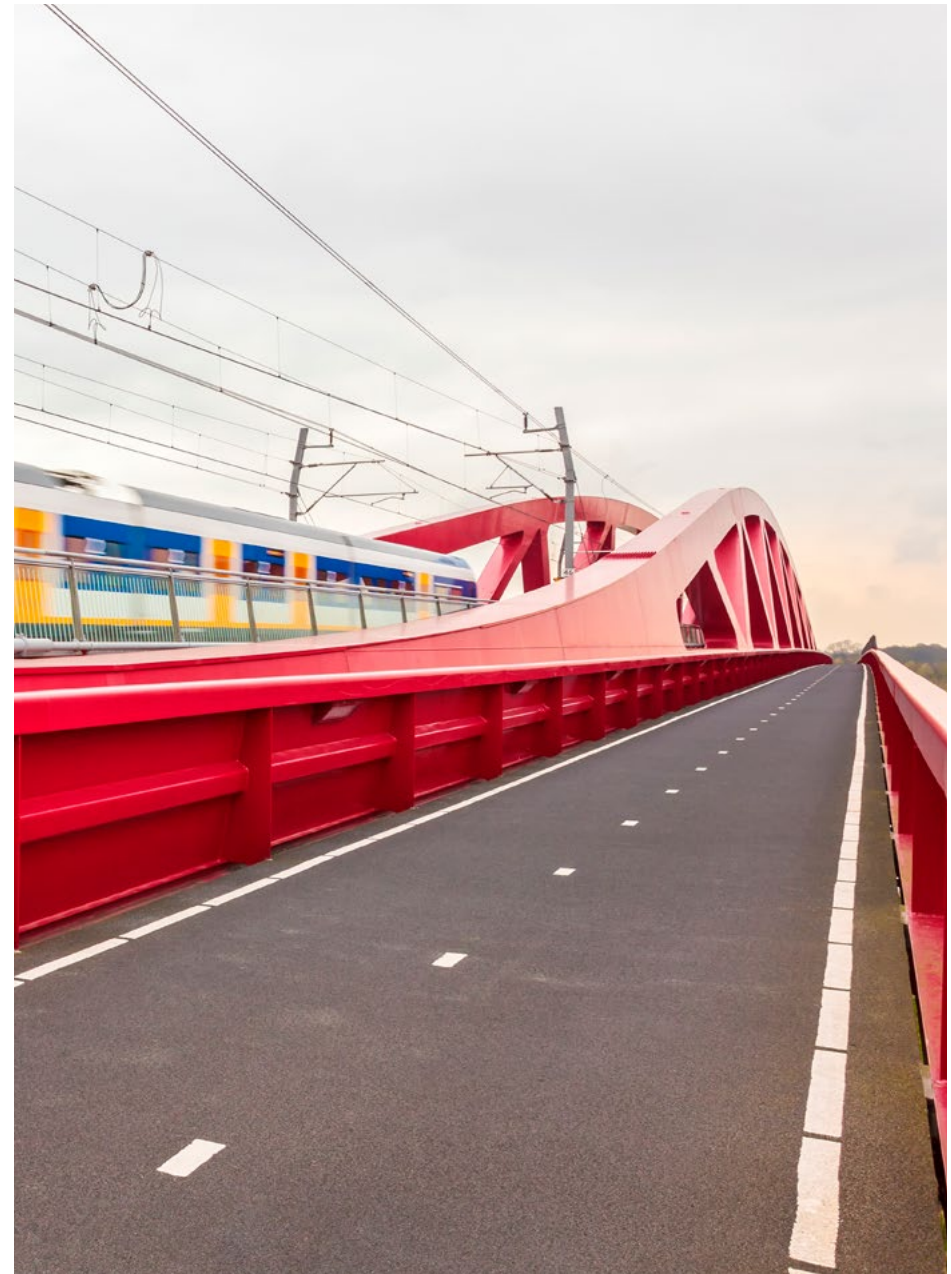
We hebben de afgelopen jaren gezien dat de uitvoering van dit beleid in de praktijk spanning kan opleveren, bijvoorbeeld in de parkeerbalans en de bereikbaarheid van het Stadshart. Het tempo van de uitvoering passen we de komende jaren dan ook aan. In het Stadshart is in dat kader de gebiedsontwikkeling Noordereiland complex en er zijn vele belangen. We zien de kansen voor binnenstedelijke bouw van woningen en begrijpen tegelijkertijd de noodzaak voor de bereikbaarheid en economische vitaliteit van deze kant van de binnenstad. Er is meer voor nodig om de alternatieven op orde te brengen. Parkeergarage Noordereiland blijft daarom langer open en we passen onze plannen aan. We streven daarbij naar een onherroepelijk omgevingsplan in 2028.

Van ruim 3000 parkeerplekken groeien we de komende jaren naar circa 6000 parkeerplekken, grotendeels in centrumhubs. Daarbij blijven we het principe hanteren dat het alternatief op orde moet zijn. In de transitiefase houden we bewust meer ruimte in de parkeerbalans, zodat we voldoende flexibiliteit hebben om met verschillen tussen vraag en aanbod om te gaan en rekening te houden met de regionale behoefte. Zo blijven veranderingen te volgen voor bewoners, ondernemers en bezoekers. Dit betekent dat we in deze overgangsfase richting de mobiliteitshubs aan de randen van de binnenstad voldoende tijdelijke alternatieven beschikbaar hebben, met aandacht voor een goede spreiding over de stad. We blijven de parkeervraag monitoren en sturen waar nodig bij.

We werken samen met inwoners, ondernemers en partners verder aan een bereikbaar en leefbaar Stadshart. Het Platform Bereikbaarheidsagenda Binnenstad is daarbij een belangrijke sparringpartner. We werken stap voor stap aan minder straatparkeren in de binnenstad, om meer ruimte te bieden voor fijne groene verblijfsplekken met terrassen, speelplekken en klimaatadaptatie. De bolwerken beschouwen we daarbij niet langer als onderdeel van een autoluwe binnenstad. We ronden eerst de lopende projecten voor het uitfaseren van straatparkeren af en op basis van een gezamenlijke evaluatie over het straatparkeren bepalen we vervolgens of en hoe we verdere stappen zetten. Hierbij blijven we oog houden voor toegankelijkheid voor mensen die minder mobiel zijn, voor ondernemers en voor de logistiek.

De gezelligheid, het leefklimaat en de veiligheid op straat staan onder druk door showrijders over horecapleinen zoals bijvoorbeeld het Bethlehemkerkplein en de Nieuwe Markt. Deze pleinen moeten, in ieder geval op gezette tijden, autoluw worden. Dit is fijn voor zowel bewoners en bezoekers als horecamedewerkers. Daarmee geven we een vervolg aan de pilot rond overlast door hardrijdende auto's en showrijders.

We vinden het belangrijk dat iedereen zich veilig kan verplaatsen en geven daarom prioriteit aan verkeersveiligheid. De strategie Verkeersveiligheid is hierin leidend. Bij herinrichting van de openbare ruimte hebben we bijzondere aandacht voor doelgroepen zoals ouderen, kinderen en mensen met een beperking. Zo nodig passen we maatwerk toe om de toegankelijkheid te verbeteren.



## Wat we concreet gaan doen

- We versterken de positie van Zwolle als regionaal, landelijk en internationaal knooppunt door te blijven investeren in bereikbaarheid en samenwerking met regio, provincie en Rijk.
- We werken aan een robuust mobiliteitsnetwerk waarin het sleutelproject Ring cruciaal is. We bereiden keuzes voor rondom de Zwolse ring voor de korte en langere termijn. We starten met het sparen van middelen voor toekomstige investeringen in bereikbaarheid en infrastructuur.
- Nieuwe woonlocaties moeten goed bereikbaar zijn voor fiets, OV en auto. We zorgen dat niet alleen voor de woningbouw, maar ook voor de ontsluiting voldoende middelen beschikbaar zijn. Hiervoor werken we intensief samen met Rijk, provincie en regio.
- We blijven ons voorbereiden op de wettelijke verplichting van een zero-emissiezone in 2030. Zwolle is al bezig met de stappen hiertoe en biedt voor bepaalde ondernemers ontheffingen tot 2028. We verlengen de mogelijkheid van ontheffingen tot 2030 en blijven ondernemers ondersteunen in de overstap naar zero emissie.
- We voegen parkeerplekken voor de fiets toe in de binnenstad en zetten in op goede doorfietsroutes en veilige verbindingen en een veilig en samenhangend fietsnetwerk. We gaan alternatieve routes uitwerken voor fietsers, zodat we op bijvoorbeeld de Melkmarkt ruimte kunnen geven aan voetgangers.
- We zetten waar nodig -op basis van de parkeerbalans- in op tijdelijke parkeeroplossingen. Hierbij streven we naar een zo evenwichtig mogelijke geografische spreiding over de stad. Een belangrijk aandachtspunt is en blijft tegelijkertijd het monitoren van de parkeervraag.
- We brengen versneld de alternatieven voor parkeren op orde. Samen met ondernemersorganisaties en andere belanghebbenden zoeken we daarvoor naar aanvullende plekken om de parkeerbalans op orde te houden. Daarin nemen we nadrukkelijk de optie mee om de sloop en herontwikkeling van de parkeergarage Noordereiland gefaseerd aan te pakken. De realisatie van een extra tijdelijke parkeergarage is daarbij voor ons een optie, mits dit financieel haalbaar gemaakt kan worden. We onderzoeken een extra mobiliteitshub aan de noordkant van de binnenstad in samenspel met de verdere gebiedsontwikkeling Noorderkwartier.
- In de planontwikkeling van het Noorderkwartier gaan we business cases en de ruimtelijke impact daarvan onderzoeken met als doel het toevoegen van extra parkeerplekken. Hierbij kijken we naar extra bewonersparkeren, onderzoeken we ook opties voor bezoekersparkeren en welke consequenties dit heeft voor bestaande plannen en beleid.
- We faseren geen straatparkeren uit in de bolwerken (waaronder Eekwal, Ter Pelkwijkpark, Nahuysplein en Badhuiswal).
- We voeren de projecten in de bestaande Uitvoeringsagenda Stadshart uit (Koestraat, Zuidwestelijk Kwadrant, Nieuwstraat). We evalueren het straatparkeren in de binnenstad gezamenlijk met de stad en bepalen op basis hiervan de verdere stappen.
- Zoals vastgelegd in de Nota Parkeren voeren we in deze periode geen gereguleerd parkeren in de woongebieden buiten de huidige parkeerbzones in. Dit betreft onder andere Stadshagen, Ittersum, Berkum, Aa-landen en Westenholtte (zone 5).
- We verbeteren de bereikbaarheid van bedrijventerreinen en zorgen voor goede verbindingen, voldoende parkeergelegenheid en veilige loop- en fietsroutes voor werknemers, bewoners en bezoekers en een goede logistieke ontsluiting.
- We zorgen voor duidelijke, toegankelijke en veilige looproutes tussen en in mobiliteitshubs, parkeervoorzieningen en de binnenstad, met bijzondere aandacht voor sociale veiligheid en herkenbaarheid van routes.
- We hebben aandacht voor de voetganger bij de inrichting van de stad en zorgen voor veilige, aantrekkelijke en logische looproutes.
- We zetten in op horecapleinen met minder autoverkeer en nemen maatregelen om delen van de binnenstad op gezette tijden autoluw te maken. Daarmee geven we een vervolg aan de pilot rond overlast door hardrijdende auto's en showrijders.
- We willen hinderlijk en onveilig verkeersgedrag van onder andere fietsers, fatbikes en scooters tegengaan door gerichte handhaving, inzet van jeugdboa's en het gesprek met deze weggebruikers. Dit doen we zowel in de binnenstad als op andere plekken waar dit aan de orde is.

## Gastvrije binnenstad

### Wat we belangrijk vinden

De Zwolse binnenstad is een krachtige visitekaart voor de stad. Zwolle is aantrekkelijk om te verblijven en is door het rijke aanbod van monumenten en voorzieningen van waarde voor de wijde regio. Een gastvrije stad is een inclusieve en veilige stad.

De groei van de stad en het groeiend aantal bezoekers bieden mogelijkheden om ons voorzieningenniveau en onze lokale economie te versterken. Ook vinden we het belangrijk dat alle hotspots van de stad logisch bereikbaar zijn met een heldere routing. We willen daarvoor ruimte bieden, waarbij we zorgen dat de binnenstad óók een leefbare buurt blijft voor haar bewoners. Dat betekent dat keuzes nodig zijn om de ontwikkeling van onze binnenstad in goede banen te leiden en het gastvrije karakter daarbij te behouden.

### Wat we concreet gaan doen

- We zorgen voor een goede bereikbaarheid voor mensen met een beperking, onder andere door voldoende doorgangruimte op stoepen en in straten voor bijvoorbeeld rolstoelen en rollators.
- We pakken overlastgevend gedrag aan. Bij voorkeur met een goed gesprek; waar nodig door handhaving, eventueel op basis van aanvullende bepalingen in de APV.
- We houden blijvend aandacht voor veilig uitgaan; voor iedereen.
- We brengen in kaart waar vrouwen en meisjes zich onveilig voelen en komen met maatregelen om op die locaties de sociale veiligheid te verbeteren.
- Horecapleinen zoals Nieuwe Markt en Bethlehemkerkplein worden op gezette tijden autoluw, we nemen maatregelen om hinderlijk verkeersgedrag tegen te gaan.
- In het terrassenbeleid creëren we meer ruimte voor ondernemers om in onderling overleg met elkaar en de gemeente tot een passende en toegankelijke indeling en uitstraling te komen.
- We zien ruimte voor een aanvullend en/of beeldbepalend jaarlijks evenement in de binnenstad; hoewel we beperkt financiële middelen hebben om dat te faciliteren. We gaan in gesprek met (culturele) ondernemers verkennen wat haalbaar is.
- We voegen parkeerplekken voor de fiets toe in de binnenstad en zetten in op goede doorfietsroutes, veilige verbindingen en een veilig en samenhangend

fietsnetwerk. We gaan alternatieve routes uitwerken voor fietsers, zodat we op bijvoorbeeld de Melkmarkt ruimte kunnen geven aan voetgangers.

- We blijven ons voorbereiden op de wettelijke verplichting van een zero-emissiezone in 2030. Zwolle is al bezig met de stappen hiertoe en biedt voor bepaalde ondernemers ontheffingen tot 2028. We verlenen de mogelijkheid van ontheffingen tot 2030 en blijven ondernemers ondersteunen in de overstap naar zero emissie.





## 5. Financieel kader

**De financiële positie van Zwolle is gezond, maar staat wel onder druk. We voeren een financieel beleid dat recht doet aan huidige én toekomstige generaties. De komende jaren staan we daarom voor de uitdaging om onze ambities en financiële mogelijkheden in balans te brengen. Dat vraagt keuzes in wat we wel doen en wat we minder doen of waar we mee stoppen. De afgelopen periode zijn we gestart met het doorlichten van onze begroting om te kijken of we dingen slimmer of efficiënter kunnen doen. Daar gaan we deze periode mee door.**

We verwachten dat we de komende periode voor ongeveer €10 miljoen (ca. 1,25%) in onze begroting moeten gaan ombuigen om de stijgende kosten voor bijvoorbeeld onderhoud en digitale veiligheid op te vangen. Ook hebben we een stevige 'boeggolf' van projecten en beleid die tijdelijk gefinancierd zijn, maar die we mogelijk wel willen voortzetten.

Kijken we verder vooruit dan de komende bestuursperiode (dus voorbij 2030), dan zien we dat er grote (vervangings)investeringen nodig zijn om de groei van de stad vorm te geven, infrastructuur op orde te houden en schoolgebouwen te vervangen. De komende periode gaan we hiervoor al sparen, zodat rekeningen niet onnodig doorschuiven naar de toekomst. Zo zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst kunnen blijven investeren in de stad.



## Solide financiën

Concrete keuzes die we voor een meerjarig solide beleid maken:

- We gaan scherpere keuzes maken in onze begroting. Het traject om de begroting door te lichten ('Van inzicht naar focus') ontwikkelen we door naar een continu proces. Dit betreft ook de efficiency en bedrijfsvoering van de gemeente.
- Uitgangspunt van ons begrotingsbeleid is een structureel sluitende meerjarenbegroting. Daarbij hoort ook dat we in beginsel structurele lasten dekken met structurele baten. De komende periode zal dat, mede door onzekerheden in de financiële relatie met het Rijk, nog niet volledig het geval zijn. Wat we noodgedwongen toch nog meerjarig incidenteel dekken, zullen we de komende jaren alsnog van een structurele dekking voorzien.
- De Perspectiefnota is het integraal afwegingsmoment voor (meerjarige) investeringen en bestedingen. Financiële meevallers zetten we ten eerste in voor een meerjarig sluitend kader en ten tweede voor extra uitgaven.
- Nieuwe ambities vragen om duidelijke keuzes. Daarom geldt als uitgangspunt dat nieuwe structurele uitgaven gepaard gaan met het versoberen, beëindigen of anders organiseren van bestaande activiteiten. Ook tegenvallers vangen we in beginsel op binnen het betreffende begrotingsprogramma.
- We gaan sparen voor toekomstige (grote) uitgaven uit de Strategische Investeringsagenda (SIA), het Integraal Huisvestingsplan onderwijs (IHP) en infrastructuur:
  - We handhaven de regel dat van de opbrengsten uit het grondbeleid 75% naar de SIA gaat en 25% naar de reserve incidentele bestedingen.
  - Het (positieve) rekeningresultaat verdelen we jaarlijks in gelijke delen over de SIA, het IHP en de reserve incidentele bestedingen.
- Er is al een herijking van de SIA afgesproken. We verkennen daarbij of het wenselijk is de investeringen in infrastructuur onder te brengen in de SIA, of dat hier een apart fonds voor moet komen (inclusief de daarvoor benodigde voeding).
- Ten aanzien van de lokale woonlasten bestendigen we de afspraak dat deze jaarlijks niet harder stijgen dan de inflatie. Tevens bestendigen we het uitgangspunt dat tarieven van heffingen en leges in beginsel 100% kosten-dekkend zijn.
- Samen met Regio Zwolle zoeken we actief naar de mogelijkheden voor het benutten van landelijke en Europese fondsen voor cofinanciering van onze ambities.
- Om op langere termijn ook te kunnen blijven investeren in de ontwikkeling van de stad, gaan we in het grondbeleid meer sturen op het financieel resultaat van grondexploitaties. Bij de start van een grondexploitatie of ontwikkeling bepalen we daarom of en in welke mate er een opbrengst gerealiseerd moet worden ten behoeve van ontwikkelingen elders. Aan de voorkant een helder financieel kader bepalen, is bovendien helpend om ontwikkelingen sneller tot realisatie te brengen.
- In 2027 wordt een advies verwacht van de commissie Van Ark over de financiering van de kosten van jeugdzorg. In navolging van gemaakte afspraken tussen Rijk en gemeenten verwachten wij dat de voor 2026 en 2027 overeengekomen compensatie structureel wordt gemaakt vanaf 2028. Wij nemen deze middelen daarom wel op in onze meerjarenraming. We kiezen er daarbij voor deze middelen in te zetten voor opgaven voor de langere termijn, zoals het IHP, cultuur en de SIA, zodat we tijd hebben om bij te sturen indien het Rijk toch anders besluit.

## Investeringen

In dit akkoord is een aantal ambities opgenomen waarin we een extra investering willen doen. Zoals hierboven al is benoemd, zullen we voor het realiseren van nieuwe ambities die structurele investeringen vragen duidelijke keuzes moeten maken in het versoberen, beëindigen of anders organiseren van bestaand beleid.

**Structureel en meerjarig incidenteel (Bedragen x € 1.000.000)**

Beschikbaar budget	2026	2027	2028	2029	2030
Financieel perspectief	7,5	7,7	-1,8	-0,8	-0,8
Ombuigingsopgave		-2,5	-5	-7,5	-10
<b>Subtotaal</b>	<b>7,5</b>	<b>5,2</b>	<b>-6,8</b>	<b>-8,3</b>	<b>-10,8</b>
Vrijval warmtebedrijf	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Restant CDOKE		1,5	1,5	1,5	1,5
Toerekenen heffingen		1	1	1	1
Stelpost Van Ark II			4	4	4
Ombuigingen		2	5	7	10
<b>Subtotaal</b>	<b>0,3</b>	<b>4,8</b>	<b>11,8</b>	<b>13,8</b>	<b>16,8</b>
<b>Beschikbare ruimte</b>	<b>7,8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5,5</b>	<b>6</b>
Investeringslijst	2026	2027	2028	2029	2030
Integraal Huisvestingplan Onderwijs				1	2
Strategische Investeringsagenda					1
Veiligheid		0,4	0,6	0,7	0,8
Nooterhof		0,04	0,04	0,04	0,04
Cultuur en evenementen				1	1
Ateliers en broedplaatsen				0,2	0,2
NatuurInvesteringsAgenda		0,2	0,2	0,2	0,2
Warm Thuis		0,9	0,7	0,6	0,5
Bedrijventerreinen		0,3	0,3	0,3	0,3
Sport		0,2	0,2	0,2	0,2
Onderwijsstad en innovatie		0,3	0,3	0,3	0,3
Diversiteit en inclusiviteit		0,1	0,1	0,1	0,1
Stedelijke regie		0,2	0,2	0,2	0,2
<b>Totaal investeringen</b>		<b>2,64</b>	<b>2,64</b>	<b>4,84</b>	<b>6,84</b>
<b>Saldo overschot/tekort</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>	<b>2,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,8</b>

**Incidenteel (Bedragen x € 1.000.000)**

Beschikbaar budget	2026	2027	2028	2029	2030
Beschikbaar in reserve	39,1	43,1	30,0	27,6	28,2
Geplande onttrekkingen	3,8	10,7	4,7	0,1	
Investeringslijst	2026	2027	2028	2029	2030
Gebiedsprofielen		2			
Stelutvoorzieningen Cultuur		2,5			
Sport		1			
Stelutgebieden Ruimtelijk Toekomstperspectief		2			
Circulaire economie		1			
Binnenstad/mobiliteit		0,3			
Afval		0,5			
Sociale veiligheid		0,5			
<b>Totaal Investeringslijst</b>		<b>9,8</b>			
<b>Saldo overschot/tekort*</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>	<b>2,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,8</b>
<b>Beschikbaar in reserve</b>	<b>43,1</b>	<b>30,0</b>	<b>27,6</b>	<b>28,2</b>	<b>27,3</b>

\* De budgettaire verwerking vindt plaats via het jaarrekeningresultaat, waarbij het (positieve) rekeningresultaat in gelijke delen wordt verdeeld over SIA, IHP en de reserve incidentele bestedingen.

## Ombuigingen

Hieronder geven we een globale samenvatting van hoe we de ombuigingsopgave de komende jaren willen oppakken en wat hierin de richtingen zijn. In de voorgaande hoofdstukken zijn deze richtingen al uitgebreider beschreven.

- In de komende bestuursperiode streven we ernaar om in het sociaal domein €5 miljoen om te buigen; aanvullend op al ingeboekte besparingen (op jeugdzorg, arbeidsparticipatie en inkomensregelingen). We willen dit realiseren door de toenemende (zorg)vraag af te remmen door op basis van de uitgangspunten van de Koers Sociaal Domein verder te investeren in preventie en door een sterkere verbinding te maken tussen de opgaven in de fysieke domein en de fysieke leefomgeving. Daarvoor zien we onder andere de volgende mogelijkheden, deels in het verlengde van de al ingezette koers:
  - Sterker normaliseren en gericht indiceren in de jeugdzorg en Wmo, zodat we zorg en ondersteuning doelmatiger inzetten. Hierbij kijken we ook naar de mogelijkheden om individuele voorzieningen meer collectief of groepsgevijs aan te bieden.
  - Reductie van het aantal gecontracteerde aanbieders in de jeugdzorg en Wmo. Door het aantal contractpartners te beperken, kunnen we beter sturen op resultaatgerichte ondersteuning, kunnen we in samenwerking met de aanbieders gericht investeren in innovatie en transformatie, verminderen we overhead en zorgen we ervoor dat zorg en ondersteuning passender en doelmatiger wordt.
  - Het sociaal wijkteam heeft hier een belangrijke en strategische positie in. Daarom gaan we de komende jaren kijken naar de rol, taken en verantwoordelijkheden van het sociaal wijkteam.
  - Hulp en ondersteuning meer wijkgericht vormgeven. Door gebieds-/wijkprofielen te maken en de fysieke en sociale opgaven aan elkaar te verbinden, kunnen we gericht maatwerk bieden per wijk. Zo kunnen we beter aansluiten bij het (zorg)profiel van een wijk, kunnen we gericht aansluiten bij de vraag naar ondersteuning en kunnen aanbieders efficiënter werken.
- De al ingezette beweging om beschermd wonen af te bouwen naar lichtere of andere woonvormen past bij de beweging van scheiden wonen en zorg en veranderende woonwensen. Bijkomend voordeel is dat dit de komende jaren zal leiden tot lagere kosten.
- In het fysiek domein en bedrijfsvoeringsdomein zetten we in op een ombuiging van €5 miljoen. We zien onder andere mogelijkheden om efficiënter en doelmatiger te werken:
  - Om onze woningbouwplannen en gebiedsontwikkeling te versnellen, gaan we meer van de kennis en kunde van private partners benutten. Dat scheelt in de benodigde inzet aan gemeentezijde.
  - We kiezen voor meer waardegestuurd beheer in de openbare ruimte en in openbaar groen: niet standaard overal dezelfde wijze van beheer en onderhoud, maar afgestemd op de prioriteiten per wijk.
  - In het ontwerp en de inrichting van de openbare ruimte kiezen we vaker voor een uitvoering die minder beheerskosten oplevert.
  - In onze organisatie en bedrijfsvoering kijken we kritisch naar hoe we effectiever en efficiënter kunnen werken.

Dit is een uitgave van gemeente Zwolle, juni 2026

## **Bouwen op Zwolse kracht**

**Opmaak:**

Team vormgeving, afdeling Communicatie

[zwolle.nl](https://www.zwolle.nl)