

PERSPECTIEFSHEETS



Inhoud

Leeswijzer	2
1. Woningbouw in een groeiende stad	3
2. Veiligheid en handhaving in onzekere tijden	8
3. Verdienvermogen van Amersfoort	11
4. Maatschappelijke tweedeling.....	15
5. Realisatiekracht.....	19
Bijlage bij 5. Organisatiebeeld	23
6. Klimaatverandering en biodiversiteit.....	25
7. Digitalisering.....	29

Leeswijzer

In deze bijlage vindt u de perspectiefsheets. Perspectiefsheets zijn een verdieping op de [ambtelijke verkenningen](#) uit mei 2025. In de perspectiefsheets vindt u dilemma's en mogelijke keuzes die uw raad (en de te vormen coalitie) kan maken. Ze zijn bedoeld om het gesprek te starten en kunnen een aanzet geven tot een discussie en het nadenken over deze thema's. De perspectiefsheets bevatten meerdere vraagstukken en belichten voor- en nadelen van keuzes. De perspectiefsheets zijn nieuw t.o.v. het informatiepakket bij eerdere bestuurswissels.

1. Woningbouw in een groeiende stad

Kern opgave

Bij de ruimtelijke ontwikkeling van Amersfoort staan we voor grote opgaven en uitdagingen. In de schaarse ruimte zoeken we naar mogelijkheden voor onder meer het toevoegen van (betaalbare) huisvesting voor verschillende groepen maar ook naar ruimte voor (circulaire) bedrijvigheid, mobiliteit, groen, natuur en dieren, voorzieningen en zo meer. We hebben nu al te maken met een oplopend woningtekort voor alle doelgroepen, een actueel en groeiend tekort aan bedrijventerreinen, de natuur die verslechtert, een gebrek aan perspectief voor de landbouw, de bereikbaarheid die onder druk staat, congestie op het elektriciteitsnetwerk en de zorg voor voldoende drinkwater.

De verwachting is dat het aantal inwoners in Amersfoort de komende jaren blijft groeien. De woningbehoefte in Amersfoort is hoog. Niet alleen huidige inwoners willen graag in Amersfoort wonen maar ook elders uit het land zien mensen Amersfoort als een prettige en centrale plek. De druk is daardoor op zowel sociale huurwoningen als vrije markt woningen dusdanig hoog dat er lange wachtlijsten zijn en de prijzen voor vrijesectorwoningen de afgelopen jaren fors zijn gestegen.

Ruimte is het key-woord: hoe geven we in de toekomst vorm aan een stad die zowel groeit (in meer of mindere mate) als leefbaar blijft? Waar ligt de balans tussen de verschillende belangen en de beschikbare ruimte? En hoe zorgen we dat de stad aantrekkelijk blijft voor iedereen?

In deze perspectiefsheet ligt de nadruk op woningbouw in een groeiende stad waarbij we twee periodes onderscheiden: tot 2040 en daarna.

Tot 2040: Veel van de al bekende gebiedsontwikkelingen vinden in deze periode plaats; afspraken zijn gemaakt (of zijn in de maak) met rijk, provincie en marktpartijen. Er zijn besluiten genomen over het realiseren van toekomstbestendige woongebieden in het grootschalige woningbouwgebied Spoor_ en A1 zone (Langs Eem en Spoor, Hoefkwartier en Bovenduist). Daarnaast zijn er tal van kleinere locaties in de stad in beeld voor woningbouw (al dan niet in combinatie met voorzieningen).

Na 2040: In het Omgevingsprogramma Volkshuisvesting (zie factsheet Wonen/ Omgevingsprogramma Volkshuisvesting) is aangegeven dat er ook na 2040 nog sprake blijft van behoefte aan extra woningen; naar de huidige inzichten ongeveer 700 per jaar (gebaseerd op de Primos huishoudensprognose). Om prettige leefbare wijken/gebieden voor de toekomst te ontwikkelen is het van belang om ook andere functies toe te voegen.

De kernopgave tot 2040 is om voldoende voortgang te houden in de geplande woningbouw om aan de vraag en gemaakte afspraken te voldoen. Voor na 2040 gaat het om het maken van een keuze om wel of geen invulling te geven aan deze verwachte woningbehoefte.

Keuzemogelijkheden en dilemma's

Heldere keuzes dragen bij aan een realistische en uitvoerbare ruimtelijke ontwikkeling, passend bij de langetermijnvisie voor de stad. De combinatie van veel opgaves, schaarse ruimte, lange doorlooptijd van ingrepen en beperkte uitvoeringscapaciteit maakt het belangrijk om prioriteiten te stellen; want niet alles kan tegelijk. De verschillende benaderingen hebben verschillende gevolgen voor de ruimtelijke inrichting van de stad, de leefbaarheid en de wijze van samenleven.

Tot 2040: Hoe zorgen we ervoor dat plannen worden uitgevoerd en afspraken worden nagekomen	Scenario 1: in hetzelfde tempo verder: huidige plannen op de huidige werkwijze	Scenario 2: We gaan versnellen
Na 2040: Verder groeien of niet?	Scenario 1: Amersfoort groeit niet meer	Scenario 2: Amersfoort groeit verder door: binnenstedelijk of in nieuwe uitleggebieden.

Tot 2040: Hoe zorgen we ervoor dat plannen worden uitgevoerd en afspraken worden nagekomen.

Scenario 1: in hetzelfde tempo verder: huidige plannen op de huidige werkwijze

Om volgens planning toekomstbestendige woningen en gebieden te realiseren. In de praktijk is dat een hele uitdaging. De betaalbaarheidsgrenzen die gelden, de netcongestieproblematiek en tal van beleidsopgaves die we willen realiseren in combinatie met marktfactoren (stijgende bouwkosten en duurdere grond binnenstedelijk) maken dat het lastiger is om projecten te realiseren. Ook zorgt binnenstedelijk bouw voor weerstand vanuit de omgeving. Het duurt vaak langer dan gepland om te komen tot definitieve afspraken en een haalbare businesscase waardoor projecten later worden gerealiseerd. Dit alles betekent dat woningzoekenden langer moet wachten. Jongeren wonen langer thuis, en maatschappelijke voorzieningen komen moeilijk van de grond waardoor mensen soms letterlijk in de kou staan. Als we op hetzelfde tempo doorgaan stapelen deze problemen zich op.

Scenario 2: We gaan versnellen

Als gemeente hebben we invloed op dit proces en zijn er keuzes te maken die zorgen voor versnelling maar mogelijk ten koste gaan van kwaliteit en keuzes in het woningbouwprogramma. Dit lijkt een makkelijke keuze, maar om allerlei redenen vertraagt de uitvoering op veel plekken. Daarbij speelt dat er sprake is van meerdere crisissen tegelijk die in sommige gevallen tegengesteld zijn. Zo is er een zeer grote woningbouwbehoefte maar leidt meer bouwen tot een negatief effect op het milieu, de natuur en de dieren. Tegelijkertijd is er sprake van klimaatverandering met negatieve gevolgen en een biodiversiteitscrisis. Ook hebben gebiedsontwikkelingen een financieel tekort. Dit vraagt om duidelijke keuzes.

We zullen als gemeente meer rol en positie moeten nemen:

- Er is meer noodzaak op sturing en regie door de gemeente: op programmering, fasering, locaties, voorzieningen en mobiliteit.
- Keuzes in samenhang bekijken: Met de huidige groeisprong tot 2040 zien we al dat de stad de grenzen van het mobiliteitssysteem bereikt. Groei zonder dat de bereikbaarheid onder druk komt te staan is geen vanzelfsprekendheid en vraagt om andere vormen van mobiliteit of grootschalige aanpassingen van het verkeerssysteem in de stad.
- Kritisch zijn in het opplussen van kwaliteitscriteria en wijzigen van afspraken/ plannen.
- Gebiedsgerichte keuzes maakt: niet alles kan overal, en sommige gebieden vragen om andere accenten dan andere.
- Regionaal samenwerkt – ruimtelijke opgaven stoppen niet bij de gemeentegrens.
- Sturen op multifunctionaliteit, zodat ruimte meervoudig benut wordt.

Na 2040: Verder groeien of niet?

Nu lijkt 2040 ver weg, echter vanaf de start van een keuze voor een ontwikkeling is de doorlooptijd doorgaans ca. 10 jaar voordat er daadwerkelijk gebouwd kan worden. Dat betekent dat het nodig is om in de komende raadsperiode keuzes te maken en na te denken over een lange termijn toekomstvisie voor Amersfoort (na 2040), waarbij de balans tussen groei, leefbaarheid, duurzaamheid en sociale inclusie bewaakt wordt.

Scenario 1: Amersfoort groeit niet meer

We kunnen ervoor kiezen om geen invulling te geven aan de verwachte woningbehoefte na 2040. Dat betekent minder druk op ruimte, mobiliteit, energie-infrastructuur en natuur. Minder bouwen leidt bovendien tot minder CO₂-uitstoot: niet bouwen is het meest duurzaam. Aan de andere kant doen zich dan weer allerlei vragen voor die van een antwoord/keuze voorzien dienen te worden.

- Is het acceptabel dat specifieke groepen woningzoekende buiten spel komen te staan?
- Accepteren we dat de wachttijd voor een sociale huurwoning zal toenemen?
- Hoe blijft Amersfoort een inclusieve stad met plek voor iedereen? De verwachting is dat niet bouwen zal leiden tot een (verdere) stijging van de huizenprijzen en met name middeninkomens lastig aan woonruimte zullen komen.
- Hoe houden we publieke voorzieningen op peil bij een minder groeiende bevolking; wie betaalt dat?
- Geen verdere groei verlaagt de druk op de omgeving, maar staat oplossingen om de woningnood op te lossen in de weg. Hiermee vergroot het mogelijk de sociale en economische ongelijkheid.

Scenario 2: Amersfoort groeit verder door

Bij dit scenario zijn er meerdere sub scenario's mogelijk. Doorgroeien kan door verder binnenstedelijke te verdichten, bijvoorbeeld op knooppunt locaties. Ook kan er gezocht worden naar een uitleglocatie of een combinatie van beide varianten.

De keuze om ook na 2040 door te groeien heeft algemene voor- en nadelen, ongeacht de wijze waarop dat gebeurt. Zo kan met groei voldaan worden aan de verwachte woningbehoefte. Nadelen van bouwen blijft dat de impact op natuur, het verkeerssysteem en klimaat negatief is ook verdichting binnen de bestaande stad leidt tot extra druk op leefbaarheid, sociale cohesie en voorzieningen. Er bestaat een risico op meer conflicten, omdat binnenstedelijk bouwen vaak ingrijpt in bestaande buurten. Meer woningen betekent ook meer voorzieningen en arbeidsplaatsen. Daarnaast is netcongestie een onzekere maar remmende factor, waardoor sommige ontwikkelingen mogelijk vertraagd of zelfs voorlopig onmogelijk worden.

Subscenario 1) Binnenstedelijke verdichting

Binnenstedelijk bouwen kan door op knooppuntlocaties meer woningen te realiseren. Uit het gebiedsonderzoek is een aantal varianten gekomen die nader worden onderzocht zoals Midden-Isselt en Hoefkwartier. Tot nu toe laten de onderzoeken geen potentie zien om aan de volledige toekomstige woonbehoefte te kunnen voldoen. Bouwen op knooppuntlocaties heeft als voordeel dat voorzieningen en OV in de nabijheid zijn en dat we kunnen bouwen met een lage parkeernorm. Daardoor is de impact op het wegennet beperkter dan wanneer de woningbouw gestippeld door de stad plaats zal vinden. Nadelen van bouwen op binnenstedelijke locaties zijn de beperkte ruimte voor groen en ecologie (de stad is ook een netwerk voor ecologie) en de grote impact op haar directe omgeving (bestaande wijken veranderen en worden drukker).

Subscenario 2) Uitleglocatie voor woningbouw

Een andere mogelijkheid is het aanwijzen van een nieuw uitleglocatie. Doorgaans is het sneller en goedkoper dan binnenstedelijk bouwen. Het biedt mogelijk ruimte voor meer woningen en banen. Door een grote locatie aan te wijzen is er potentieel ook meer draagvlak voor het realiseren van een goede en snelle ov-verbinding en biedt dat kansen om in gesprek te gaan met het Rijk over de financiering daarvan. Een uitleg kan ten koste gaan van landbouw, natuur, biodiversiteit en recreatieruimte. Concreet betekent dit het bebouwen van ons buitengebied Hoogland-West of Stoutenburg. Het gevolg is dat mobiliteitsstromen toenemen en de druk op de groene omgeving verder groeit. De visie op Amersfoort na 2040 bestaat nog niet; de Omgevingsvisie loopt tot 2030, met een doorkijk richting 2040, en de afspraken met het Rijk lopen tot 2040 (financiële afspraken tot 2030). Een verdere visie op Amersfoort moet worden ontwikkeld zodat een nieuw stadsbestuur hierop kan sturen. Beide richtingen vergen in ieder geval toetsing op de uitvoerbaarheid (capaciteit en middelen), de beschikbare ruimte, de energie- en drinkwaterinfrastructuur en vragen om regionale afspraken en maatschappelijke acceptatie.

Betrokkenheid externen

Regionale samenwerking is essentieel. Binnen de Regio Amersfoort, maar ook via onder andere BOMIRT en U-Ned worden afspraken gemaakt over woningbouw, infrastructuur, mobiliteit, energie, natuur en economie. De effecten van groei kunnen alleen in samenhang op regionaal niveau worden bijgestuurd. Ook kunnen we afspraken maken over de verdeling van functies in de regio of een eerste aanzet daartoe doen.

Ook inwoners en ondernemers spelen een cruciale rol: ruimtelijke keuzes hebben impact op hun woon- en leefomgeving en transitie vragen om breed maatschappelijk draagvlak. Belangrijk is tijdige participatie met duidelijke kaders, transparantie en mogelijk een gezamenlijk toekomstbeeld.

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)

Maatschappelijk: ruimtelijk ingrijpen is niet makkelijk. Je bouwt in een bestaande stad en buitengebied waar al mensen wonen. Het kan weerstand opleveren bij organisaties, bewoners, bedrijven. Niet bouwen betekent dat jongeren en aandachtsgroepen moeilijker een woning kunnen vinden. Dit heeft als risico (nog) langer thuis wonen, dakloosheid en druk op (zorg)voorzieningen.

Financieel: een grotere stad genereert meer inkomsten, maar de investeringskosten zijn fors toegenomen. Zo zijn grondexploitaties niet sluitend. Rijksmiddelen zijn een welkome toevoeging, maar scheppen ook langjarige verplichtingen (BOMIRT). De Ruimtelijke Investeringsstrategie Amersfoort (RISA) is een instrument om ruimtelijke investeringen mogelijk te maken die bijdragen aan het realiseren van de ambities uit de omgevingsvisie gezond samenleven. In de Begroting 2025-2028 zijn we begonnen om ruimte te creëren om deze investeringen mogelijk te maken. Dit leidt ook in de toekomst jaarlijks tot een extra benodigd structureel bedrag van € 1,5 miljoen. Jaarlijks worden aanvragen via de kadernota voorgelegd ter goedkeuring. Met een meerjarenbeeld kijken we vooruit om zo investeringen integraal te laten verlopen en eerder grip om de financiële impact te hebben bij o.a. lobbytrajecten of waar cofinanciering nodig is.

Politiek: Het verdelen van de schaarse ruimte leidt tot scherpe keuzes. Dit kan mogelijk weer leiden tot polarisatie. Thema's zoals asielopvang, woningbouwlocaties, maatschappelijke opvang en parkeerbeleid - wat allemaal met schaarse ruimte te maken heeft - veroorzaken

maatschappelijke onrust. Laveren tussen wat in de toekomst nodig is en wat in het heden gebeurt en vraagt om een oplossing is een uitdaging.

2. Veiligheid en handhaving in onzekere tijden

Kernopgave

Veiligheid en handhaving zijn nauw verweven met andere opgaves voor de stad en dorpen. De toenemende geopolitieke spanningen, klimaatverandering, technologische veranderingen maken dat we ons als stad beter moeten voorbereiden op grootschalige crises en bijvoorbeeld cyberaanvallen. De woningnood werkt door naar leefbaarheid en veiligheid want ook voor verwarde personen of bij huiselijk geweld lukt het niet altijd snel om een passende plek te vinden. De digitalisering leidt tot nieuwe vormen van criminaliteit dus de gemeente moet blijven investeren in kennis en aanpak. En de georganiseerde ondermijnende criminaliteit timmert aan de weg door steeds professioneler te worden in het benaderen van jongeren, ondernemers, ambtenaren en politici en hun werkterrein te verleggen naar o.a. de zorg. We hebben bovendien te maken met meer (gespannen) demonstraties rondom lokale en bovenlokale thema's.

Veiligheid en rechtszekerheid zijn fundamentele van een goed functionerende democratische samenleving. Er zit een spanningsveld tussen objectieve en subjectieve veiligheid. Soms voelen situaties onveilig maar zijn ze dat niet en andersom. Veiligheid brengt vrijwel altijd emotie met zich mee. Het is goed om daarbij stil te staan en die emotie uit te spreken en er ruimte voor te maken zonder dat de emotie in de weg staat aan een goede analyse of leidend wordt voor de besluitvorming. Kaderstellend betekent het ook dat het nodig is stil te staan de vraag waar de verantwoordelijkheid van de overheid begint en eindigt en waar die van de stad en haar inwoners zelf ligt.

Keuzemogelijkheden en dilemma's

Hieronder treft u allereerst enkele algemene dilemma's aan die van belang kunnen zijn bij besluitvorming over onderwerpen die direct of indirect raken aan veiligheid. Daarna wordt ingegaan op meer specifieke vraagstukken die de komende jaren naar verwachting in de raad zullen passeren.

Algemene dilemma's:

- Er zit een spanningsveld tussen snel en zichtbaar versus langdurig en compleet. Er zijn veiligheidsinstrumenten die door specifieke kenmerken aantrekkelijk zijn om in te zetten. Dat kan zijn omdat ze snel inzetbaar zijn, zichtbaar zijn voor onze inwoners of omdat we er relatief eenvoudig invloed op kunnen uitoefenen. Voorbeelden daarvan zijn het plaatsen van camera's, extra verlichting, de inzet van bestaande boa-capaciteit of het opstellen van regels. Daartegenover staan maatregelen die óók een belangrijke bijdrage leveren, maar die een langere adem vergen, minder gemakkelijk te beïnvloeden zijn en/of minder zichtbaar zijn. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan hulpverlening, goed onderwijs en jeugdwerk, het herinrichten van de openbare ruimte of het realiseren van meer structurele boa capaciteit. Een succesvolle aanpak van veiligheidsvraagstukken bestaat in de meeste gevallen uit een mix van instrumenten (sociaal/ fysiek/preventief/ handhavend/ korte termijn/ lange termijn etc.) Wanneer de aanpak te eenzijdig is gaat dit vaak ten koste van het resultaat.
- Dit raakt het klassieke spanningsveld tussen vrijheid en veiligheid. Hoewel veel zaken rondom dit onderwerp geregeld zijn in landelijke wet- en regelgeving (zoals de voorwaarden waaronder een burgemeester cameratoezicht mag inzetten en de privacywetgeving) zijn er ook vraagstukken die om lokaal maatwerk vragen. Mensen vinden het meestal niet prettig om gecontroleerd of in de gaten gehouden te worden of door de overheid te worden besproken. Tegelijkertijd hebben ook criminelen baat bij anonimiteit en afwezigheid van

toezicht en kun je verwarde personen, probleemgezinnen en risico-jongeren niet helpen zonder informatie over ze vast te leggen. Tot slot is de vrijheid van de één niet dezelfde vrijheid als die van de ander. Waar de ene inwoner zich middels goed toezicht vrij wil voelen om zonder angst de straat op te gaan, ervaart de ander dat als beklemmend. Het is zaak om per geval de juiste balans te vinden die voldoet aan de wet en die past bij het probleem.

Specifieke keuzes voor de komende raadsperiode:

- In het kader van maatschappelijke weerbaarheid bij grootschalige crises bereiden we ons voor op een stroomstoring van 72 uur; als maatgevend scenario voor de stad en gemeentelijke organisatie. De afgelopen jaren hebben we ons meer voorbereid op kortdurende incidenten op één locatie (grote branden of ongevallen bijvoorbeeld). Crises die grote delen van de samenleving raken zoals stroomstoringen, maar ook grootschalige cyberaanvallen of problemen met de drinkwatervoorziening vragen om aanvullende vormen van voorbereiding. De overheid kan in dit soort gevallen niet direct iedereen helpen. De communicatiekanalen die wij normaal gesproken gebruiken zijn dan niet meer automatisch beschikbaar. Dat betekent dat we met inwoners, bedrijven en instellingen moeten kijken wat zij zelf kunnen en dat we moeten kijken hoe we hulpverlening en informatie in de wijken krijgen als bijvoorbeeld telefoons en internet niet meer werken. College en raad zullen lastige keuzes moeten maken wat zij rekenen tot de verantwoordelijkheid van de overheid in dergelijke gevallen en wat aan burgers zelf is. Waarbij voor verschillende doelgroepen (ouderen, zelfredzame buurten, kwetsbare mensen etc.) andere keuzes mogelijk zijn.
- De roep om veiligheid vanuit de samenleving wordt groter (denk aan de recente debatten rondom de veiligheid van meisjes en vrouwen en de toename van meer (gespannen) demonstraties). Binnen bestaande middelen betekent dat dat er keuzes gemaakt moeten worden. Niet alles kan tegelijkertijd.
- De raad stelt de prioriteiten vast voor veiligheid en handhaving. Dat doet de raad onder andere door het vaststellen van het integraal veiligheidsplan (zie ook het factsheet over het Integraal veiligheidsplan) en het handhavingsbeleid met bijbehorende uitvoeringsplannen handhaving. De raad stelt ook verordeningen en beleidsregels vast en heeft daarmee invloed op het aantal regels dat dient te worden gehandhaafd.

Betrokkenheid externen

Veiligheidsregio Utrecht [VRU](#) / Regionaal inlichtingen en expertise centrum [RIEC](#) / Zorg- en Veiligheidshuis Regio Utrecht [ZVHRU](#) / [Politie](#) regio midden Nederland, district Utrecht Oost

Openbaar Ministerie [OM](#) / de [Veiligheidscoalitie](#) Midden-Nederland

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)

Financieel: Extra middelen vrijmaken voor veiligheid en handhaving gaat altijd ten koste van andere zaken. Je kunt een euro immers maar één keer uitgeven. Dit risico kan beperkt worden door als raad duidelijke kaders te schetsen en te focussen op hooflijnen. Dat voorkomt versnippering van schaarse veiligheidsmiddelen en maakt de kans kleiner dat er extra middelen nodig zijn om aan alle vraag te kunnen voldoen.

Maatschappelijk: In sommige gevallen is het effect van onvoldoende investeren in veiligheid onmiddellijk zichtbaar maar in veel gevallen gaat er tijd overheen en zijn de effecten sluipend. Omdat sommige taken onze wettelijke plicht zijn (de voorbereiding op rampen en crises, veilig mogelijk maken van demonstraties, het informeren van de raad) zijn het vaak juist de zaken die niet of minder verplicht zijn die eronder lijden als er onvoldoende op wordt geïnvesteerd. Denk daarbij aan de extra bemiddeling om een overlastgevende dakloze naar een betere plek te begeleiden, het opsporen en tegenhouden van criminele ondernemers in de zorg of het geven

van voorlichting aan jongeren over hoe ze kunnen voorkomen dat ze worden misbruikt door criminelen.

Politiek: Veiligheid raakt zoals eerder gezegd aan emotie. Dat maakt dat er ook emotionele druk op raadsleden en bestuurders kan liggen om elk actueel (objectief of subjectief) veiligheidsvraagstuk of elke individuele casus die aan hen wordt voorgelegd met prioriteit te agenderen. Hoewel dit begrijpelijk is kan het ook de succesvolle uitvoering van lange termijn veiligheidsbeleid in de weg staan.

3. Verdienvermogen van Amersfoort

Kern opgave

De [Metropoolregio Utrecht](#) kent een hoge brede welvaart en is momenteel de [meest competitieve regio van Europa](#). Bedrijven vestigen zich graag in onze regio. Hierdoor draagt de regio veel bij aan het nationaal verdienvermogen¹. Maar dat is niet vanzelfsprekend op langere termijn. Amersfoort profiteert sterk van de economie van Utrecht en Amsterdam. Daardoor zijn we als stad ook kwetsbaar als het economisch minder goed gaat in die steden. In goede tijden zoeken bedrijven ruimte buiten deze steden, zoals in Amersfoort. Hierdoor hangt een deel van onze groei af van wat er elders gebeurt.

Daarnaast veranderen nationale investeringsprioriteiten. Door spanningen in de wereld investeren Nederland en Europese landen meer in defensie, technologie en infrastructuur. Voor Amersfoort is dit belangrijk omdat Defensie hier zit en gaat uitbreiden (zoals vernieuwing Bernhardkazerne). Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor ruimte in de stad, maar ook voor werkgelegenheid, onderwijs en samenwerking met bedrijven.

Het adviesrapport voor de Rijksoverheid '[De route naar toekomstige welvaart](#)' van oud-ASML topman [Peter Wennink](#) beschrijft dat de verwachte nationale economische groei onvoldoende is om de welvaart en publieke voorzieningen te blijven dragen. Wennink pleit daarom voor scherpe economische keuzes voor sectoren, investeringen en samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijven.

Het Rijk werkt daarom samen met regio's om het vestigingsklimaat te verbeteren. In de Metropoolregio Utrecht werken gemeenten, Provincie Utrecht, Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region (ROM Utrecht) en Economic Board Utrecht (EBU) samen aan een innovatieve economie.

Ecosysteem Earth Valley

We werken met partners in de regio en het Rijk aan een satellietcampus van het Utrecht Science Park in Amersfoort. Dit is een campus in de spoorzone gericht op het ecosysteem Earth Valley. Earth Valley is een netwerk waarin bedrijven en kennisinstellingen (o.a. Royal HaskoningDHV, Arcadis, Universiteit Utrecht). Ze gebruiken (geo)data en AI om oplossingen te maken voor een gezonde en duurzame leefomgeving. De gemeentelijke public affairs doelstelling is om tot 2040 ongeveer 32.000 nieuwe banen te creëren, waarvan 7.000 binnen Earth Valley. De verdere groei van dit netwerk hangt af van welke rol de gemeente hierin kan en wil spelen en hoe deze verbonden wordt aan lobby en positionering. De grote meerwaarde van het netwerk ligt in de samenwerking op inhoudelijke vraagstukken.

Bestuurlijke kernvraag:

Economie is niet alleen een marktproces maar ook een bestuurlijke opgave. De bestuurlijke vraag is: Willen we als stad meebewegen met economische ontwikkelingen, of kiezen we voor een actief economisch profiel waarin Amersfoort gericht stuurt op innovatie, werkgelegenheid en samenwerking?

Keuzemogelijkheden en dilemma's

Er zijn grofweg drie keuzes te maken: meebewegen (reactief), faciliteren (actief) of sturen (proactief). Deze keuze speelt bij verschillende economische ontwikkelingen, zoals de

¹ Verdienvermogen is de capaciteit om nu en op de lange termijn structurele welvaart én welzijn te genereren.

verdere ontwikkeling van Earth Valley, maar ook bij nationale ontwikkelingen die lokaal impact hebben, zoals de groei van defensieactiviteiten.

A. Reactief: meebewegen met de markt

De gemeente regelt vooral de randvoorwaarden en ondersteunt ontwikkelingen. De focus ligt op goede ondersteuning van het Midden en Klein Bedrijf (MKB) op het moment dat zij vragen hebben. Denk aan soepele en duidelijke regels en procedures voor ruimtelijke ordening met vergunningen en bestemmingsplannen. De aanname in deze keuzeoptie is dat de markt zelf het best weet waar de kansen liggen. Het voordeel daarvan is dat er beperkte risico's zijn voor de gemeente. Daarnaast is er duidelijkheid over rollen tussen het bedrijfsleven en de overheid.

Wanneer de gemeente Amersfoort economische ontwikkeling overlaat aan de markt zullen regionale innovatieclusters zich mogelijk elders ontwikkelen omdat op andere plekken meer investeringen en regie plaatsvinden, en daarmee kennisinstellingen en talent met zich meebrengen.

De keuze om niet te sturen betekent daarmee afwachten bij keuzes die Rijk (nationale investeringsagenda's) of andere regio's maken. Een keuze om mee te bewegen met de markt betekent niet dat Amersfoort zich economisch niet meer ontwikkelt. Amersfoort blijft door haar gunstige ligging en aantrekkelijke leefklimaat een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven op het gebied van zakelijke dienstverlening, zorg en onderwijs.

In deze benadering faciliteert de gemeente ook nationale ontwikkelingen die ruimtelijke impact hebben, zoals de revitalisering van de Bernhardkazerne. De gemeente richt zich daarbij primair op haar rol in vergunningverlening, ruimtelijke ordening en het beperken van impact op de leefomgeving.

Een risico van meebewegen is dat partijen voor Amersfoort kiezen die niet per se kwaliteit toevoegen. Op langere termijn kan dat de aantrekkelijkheid van de stad als geheel verslechteren: goed leefklimaat, maar de passende en interessante banen zijn elders. Met andere woorden: een verslechterde woonwerkbalans en een minder interessante vestigingsplaats met weinig plaats voor innovatie.

B. Actief (faciliteren/koesteren wat je hebt)

De gemeente kiest inhoudelijk richting en ondersteunt bestaande netwerken en (nieuwe) ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door samenwerking met partners te stimuleren op het gebied van onderwijs, arbeidsmarkt en innovatie, ook waar dit raakt aan nationale ontwikkelingen zoals de groei van Defensie. Daarnaast kan de gemeente het ecosysteem Earth Valley actief ondersteunen, maar neemt primair een faciliterende en organiserende rol aan. Niet de gemeente, maar markt en kennispartners trekken investeringen en campusontwikkeling. De gemeente maakt dit ruimtelijk, procedureel en relationeel mogelijk. Dit sluit aan op de public affairs doelstelling met beperkte gemeentelijke risico's. Er is echter minder regie op tempo en kwaliteit en de gemeente is afhankelijker van partners. Mogelijk is er concurrentie van regio's waar overheden een meer leidende rol nemen.

C. Proactief (sturen op economisch profiel)

De gemeente kan ook kiezen om een meer leidende rol aan te nemen en actieve (regionale) samenwerking te organiseren. Als dragende partner in de samenwerkingen en door proactief experimenteerterruimte te creëren voor innovatie en ondernemerschap. Volgens het Wennink-

rapport is publieke regie nodig om investeringen te bundelen rond maatschappelijke opgaven. We verdienen die investeringen op termijn ook terug, maar we moeten wel durven kiezen. In het rapport van Wennink wordt een voorbeeld van een enorm grote maatschappelijke uitdaging genoemd. Dat is PFAS in water, waar [Amersfoorts bedrijf High Voltage Engineering](#) (met een consortium, onder andere de Universiteit Utrecht) met een deeltjesversneller werkt aan het energie-efficiënt PFAS-vrij maken van water. Deze technologie past in de regionale duurzaamheids- en gezondheidsambities. In een proactieve strategie kan de gemeente ook nationale ontwikkelingen actief verbinden aan haar economisch profiel. Bijvoorbeeld door samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en Defensie te stimuleren.

In 2026 is de Earth Valley Innovation Hub (in de Nieuwe Stad) gelanceerd in het Earth Valley Innovation District (rond Amersfoort Centraal Station). Daarmee is een plek gecreëerd waar partijen samen kunnen komen rond Earth Valley thema's in een breder gebied met herkenbare spelers als Arcadis en TwynstraGudde. De gemeente kan er voor kiezen om actief aan de slag te gaan met gebieds- en campusontwikkeling en programmatische sturing en financiering. Daarbij hoort ook lobby en profilering richting Rijk en Europa. Er kunnen programma's worden opgezet om talent en kennis aan te trekken. Bijvoorbeeld door werk te maken van het aantrekken van kennisinstellingen. Het ontbreken van een sterke fysieke kennisbasis beïnvloedt het vermogen om talent aan te trekken, onderzoek te verbinden aan bedrijvigheid en innovatieve ecosystemen duurzaam te laten groeien.

Met Provincie Utrecht en gemeente Utrecht wordt samenwerkt aan een samenhangend netwerk van Innovatielocaties die bijdragen aan het verdienvermogen van de regio. De gemeente Utrecht heeft gekozen voor de sector Life sciences & health. Amersfoort heeft de bestuurlijke keuze om volledig te kiezen voor Earth Valley, in samenwerking met bijvoorbeeld de provincie.

In een proactief economisch profiel kan Amersfoort ook aansluiten bij nationale investeringsagenda's in strategische sectoren. De groei van Defensie en de revitalisering van de Bernhardkazerne bieden kansen voor samenwerking met regionale bedrijven en kennisinstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van technologie, data-analyse en dual-use innovaties. Dit sluit aan bij de ambitie om innovatieve ecosystemen te versterken en kan bijdragen aan nieuwe economische activiteiten, onderwijsprogramma's en werkgelegenheid in de regio.

Betrokkenheid externen

Provincie, regio, kennisinstellingen en bedrijven

Via de [Regionale Economische Agenda \(REA\)](#) sturen gemeenten en provincie Utrecht op de economische ontwikkeling van de regio: gezonde mens, gezonde leefomgeving en gezonde samenleving. Via de [Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region \(ROM Utrecht\)](#) wordt geïnvesteerd in bedrijven en projecten die bijdragen aan deze doelstelling. In de Metropoolregio Utrecht (MRU) werkt Amersfoort samen om de REA te herijken. Daarnaast werken we met de MRU-partners aan een ruimtelijk economische investeringsagenda (REIA). Met deze investeringsagenda versterken we de economische concurrentiekracht van onze regio. We laten zien hoe we nu en in de toekomst inzetten op kwalitatieve groei. De agenda helpt ons bovendien om meer investeringen uit Den Haag en Brussel aan te trekken.

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)ROM heeft te weinig middelen

Met de huidige middelen is het onvoldoende mogelijk om (innovatieve) bedrijven meer te laten bijdragen aan maatschappelijke opgaven en is de ROM Utrecht niet in staat tot een revolverend fonds te komen. Dit betekent dat de ROM Utrecht vanaf 2029 niet meer in staat zal zijn innovatieve startups te stimuleren. Daarmee komt het toekomstig innovatief vermogen van Metropoolregio Utrecht onder druk te staan.

Ontbreken kennisinstelling(en)

Amersfoort is de enige grote stad zonder volwaardige vestiging van een kennisinstelling (HBO/WO of onderzoeksinstituut). Vergelijkbare steden die in dezelfde situatie zaten (zoals Haarlem/Apeldoorn) hebben hier de afgelopen jaren flink op ingezet.

Netcongestie beperkt groei

Economische ontwikkeling is voor een groot deel afhankelijk van de energie-infrastructuur. Echter zit het elektriciteitsnet in veel delen van Nederland aan (of over) zijn grenzen. [De MRU is helaas één van de zwaarst getroffen regio's](#). Voor bedrijven geldt een aansluitstop voor nieuwe en zwaardere aansluitingen. Dit heeft negatieve gevolgen voor de Amersfoortse economie. Dit belemmert de vestiging en uitbreiding van bedrijven en staat verduurzaming in de weg.

Arbeidsmarktkrapte is groot in regio

Talent aantrekken en behouden is voor bedrijven uitdagend. Woningen in de regio zijn duur en beschikbaarheid is een probleem. Daarnaast kan de groei van Defensie in de regio de vraag naar technisch en specialistisch personeel verder vergroten. Dit kan kansen bieden voor samenwerking met onderwijsinstellingen en bedrijven, maar ook de druk op de regionale arbeidsmarkt versterken.

Ruimte voor economie

Bedrijven hebben plek nodig voor groei en innovatie. Als die ruimte onvoldoende aanwezig is, remt dit de groei en de innovatie. Waar bijvoorbeeld bedrijventerreinen veranderen naar woonwijken, zijn ook nieuwe locaties nodig waar bedrijven (ook in hogere milieucategorieën) zich kunnen (her)vestigen.

Bereikbaarheid

De economische schade van het niet adequaat aanpakken van knooppunt Hoewelaken is aanzienlijk. Amersfoort vervult als kerngemeente een belangrijke schakel in relatie tot buurgemeenten. Dat betekent dat de groei van bijvoorbeeld Amersfoort Centraal moet meebewegen met de groei van het aantal inwoners en onze economie.

4. Maatschappelijke tweedeling

Kern opgave

Amersfoort staat de komende jaren voor een uitdaging: de bevolking vergrijst, zowel in aantallen als in leeftijd, terwijl de beroepsbevolking krimpt. Hoewel Amersfoort relatief jong is vergeleken met andere gemeenten – met een lager gemiddelde leeftijd en relatief veel jongeren en werkenden – [neemt ook hier het aantal 65-plussers toe](#). Ook neemt het aantal 80+’ers toe waardoor er sprake is van een dubbele vergrijzing. (bron: statline CBS)

Deze dubbele vergrijzing legt druk op zorg, welzijn, wonen en gemeentelijke financiën. De vraag naar ondersteuning groeit, terwijl het aantal professionals juist afneemt. Dit leidt tot schaarste in geld en capaciteit, waardoor kleine problemen bij inwoners snel kunnen uitgroeien tot grotere maatschappelijke uitdagingen. Zonder ingrijpen ontstaat een vicieuze cirkel van opeenvolgende zorgvraag en tekorten.

Tegelijkertijd neemt de maatschappelijke tweedeling toe. Niet alle inwoners kunnen de beweging naar meer zelf- en samenredzaamheid maken; verschillen in inkomen, gezondheid, opleiding, taal- en digitale vaardigheden en sociale netwerken bepalen wie mee kan komen en wie niet. Het woningtekort en verschillen in leefomgeving versterken dit risico: kwetsbare groepen kunnen geconcentreerd raken in minder kansrijke wijken, terwijl anderen profiteren van betere woon- en leefomstandigheden. Zonder gerichte keuzes in zorg, ondersteuning én woonbeleid neemt de ongelijkheid verder toe.

Keuzemogelijkheden en dilemma's

1. Sturing: actieve sturing versus ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en partners

De gemeente kan ervoor kiezen om actief te sturen op het verkleinen van maatschappelijke verschillen, bijvoorbeeld door kwetsbare inwoners en wijken proactief te benaderen, doelen scherp te formuleren en samenwerking gericht te organiseren. Een andere mogelijkheid is om meer ruimte te laten aan inwoners, netwerken en maatschappelijke organisaties, waarbij de gemeente vooral faciliteert en ondersteuning aanvullend is wanneer dat nodig blijkt.

Onderliggend dilemma

Hoe actief moet de gemeente sturen op het realiseren van maatschappelijke doelen en het verkleinen van verschillen, en hoeveel ruimte laten we aan inwoners en partners om zelf oplossingen te organiseren?

2. Verdeling van schaarse middelen: gelijke inzet versus gerichte inzet

Door toenemende druk op middelen, personeel en voorzieningen wordt het steeds moeilijker om alle ondersteuning en voorzieningen voor iedereen op hetzelfde niveau beschikbaar te houden.

De gemeente kan kiezen voor een brede publieke basis, waarbij voorzieningen zo veel mogelijk toegankelijk blijven voor alle inwoners en het systeem en de sociale infrastructuur worden beschermd. Een andere keuze is om middelen gericht in te zetten, waarbij capaciteit en ondersteuning bewust worden geconcentreerd bij groepen of wijken waar de problemen het grootst zijn.

Onderliggend dilemma

Verdelen we schaarse middelen zoveel mogelijk gelijk over alle inwoners, of kiezen we ervoor om middelen bewust te concentreren waar de maatschappelijke opgaven en kwetsbaarheid het grootst zijn?

Samengevat gaat het m.b.t. de vier keuzemogelijkheden over de vraag wat de mate van overheidssturing is en de mate van gerichte verdeling van schaarse middelen.

<p>I: Beperkte sturing + gelijke inzet “Brede basis, eigen verantwoordelijkheid”</p> <p>Kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algemene voorzieningen toegankelijk voor iedereen. • Inwoners en netwerk eerst aan zet. • Gemeente terughoudend in doelgroep- of wijksturing. <p>Effect</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lage uitvoeringscomplexiteit. • Groeiende ongelijkheid bij kwetsbare groepen. 	<p>II: Actieve sturing + gelijke inzet “Sterke publieke basis voor iedereen”</p> <p>Kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente actief in preventie en vroegsignalering. • Universele voorzieningen stevig gefinancierd. • Investeren in arbeidsmarkt sociaal domein. <p>Effect</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschermt sociale infrastructuur. • Minder scherp op specifieke achterstanden.
<p>III: Beperkte sturing + gerichte inzet “Selectief compenseren”</p> <p>Kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelfredzaamheid uitgangspunt. • Extra middelen alleen voor duidelijk afgebakende kwetsbare groepen. • Strakke toegang tot ondersteuning. <p>Effect</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt bij duidelijke prioriteiten. • Kans op harde grenzen en uitsluiting. 	<p>IV: Actieve sturing + gerichte inzet “Actief ongelijkheid verkleinen”</p> <p>Kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactieve benadering in kwetsbare wijken. • Differentiatie in middelen en capaciteit. • Wonen, zorg en welzijn integraal gestuurd. <p>Effect</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grootste kans om tweedeling te verkleinen. • Vereist duidelijke politieke legitimering en bestuurlijke durf.

Dit vraagt een duidelijke afbakening van wat we verstaan onder ‘inwoners in een kwetsbare situatie’ en voor welke publieke taken we van inwoners verwachten dat ze deze via zelf- of samenredzaamheid oplossen.

Kwetsbaarheid kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Belangrijke domeinen zijn:

- **Sociaaleconomisch** – inkomen, schulden, werk en opleiding
- **Gezondheid en zelfredzaamheid** – fysieke of psychische beperkingen, chronische ziekte
- **Sociale context** – netwerk, mantelzorg, eenzaamheid
- **Woon- en leefomgeving** – kwaliteit, veiligheid, huur- of eigendomssituatie
- **Vaardigheden en toegang tot voorzieningen** – taal- en digitale vaardigheden, kennis van regelingen
- **Levensfase en gebeurtenissen** – transities zoals scheiding, werkloosheid, pensioen of verlies van een partner

De stapeling van factoren bepaalt in sterke mate de mate van kwetsbaarheid. Door expliciet te kiezen hoe kwetsbaarheid wordt gedefinieerd, kan de gemeente ook bepalen welke publieke taken als basisvoorziening gelden, wat inwoners zelf of samen moeten verzorgen, en waar gericht ongelijk kan worden geïnvesteerd om gelijke kansen te bevorderen. Het niet expliciet maken van deze keuze maakt gerichte prioritering lastiger, verkleint de legitimering om dit te doen en vergroot het risico dat middelen niet effectief worden ingezet.

De wijze waarop de gemeente nu regie voert op integrale wijkplannen (sociaal + leefbaarheid), samen met uitvoeringsorganisaties én inwoners, is een voorbeeld van hoe met draagvlak ongelijk geïnvesteerd kan worden. Dit vraagt echter nog wel de fundamentele keuze over de wijze van sturing en inzet.

Rol en bevoegdheden gemeenteraad

Kaderstellend

De raad bepaalt de koers van Amersfoort in het omgaan met vergrijzing, maatschappelijke tweedeling en schaarste. Dit omvat keuzes over ambities zoals het actief benaderen van inwoners, ongelijk investeren om gelijke kansen te bevorderen, en de mate van gemeentelijke regie.

Budgetrecht

De raad stelt middelen beschikbaar voor preventie, wonen, welzijn en zorg, en kan her-prioritering binnen bestaande programma's doorvoeren om maatschappelijke ongelijkheid te verminderen.

Controlerend

De raad ziet toe op de uitvoering door het college en partners, inclusief periodieke monitoring van effecten, risico's en noodzakelijke bijsturing om doelen op het gebied van maatschappelijke samenhang en gelijke kansen te realiseren.

Betrokkenheid externen

- Zorg- en welzijnsorganisaties
- Woningcorporaties en ontwikkelaars
- Ouderenorganisaties en belangenbehartigers
- Vrijwilligersorganisaties en buurtinitiatieven
- Onderwijs en jeugdorganisaties
- Regionale arbeidsmarktpartijen en UWV
- Zorgverzekeraars

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)

Maatschappelijk

De maatschappelijke tweedeling kan toenemen wanneer bepaalde groepen onvoldoende worden bereikt. Deze kloof wordt versterkt door de dubbele vergrijzing, de krapte op de arbeidsmarkt en het woningtekort, waardoor kwetsbare inwoners moeilijker passende woonruimte vinden. Dit kan leiden tot een lagere kwaliteit van leven voor ouderen en kwetsbare groepen, en tot afnemend vertrouwen in de overheid wanneer ondersteuning tekortschiet. Tegelijkertijd kan ongelijk investeren – bijvoorbeeld extra inzet op kwetsbare groepen of specifieke wijken – worden ervaren als bevoordeling van bepaalde groepen, met als risico dat andere groepen, zoals de middenklasse, onvoldoende aandacht krijgen.

Politiek

Met toenemende schaarste moet de gemeente keuzes maken over welke ondersteuning publiek wordt gefinancierd, welke taken worden versoberd en welke groepen voorrang krijgen. Deze keuzes brengen het risico met zich mee dat inwoners in een kwetsbare situatie alsnog onvoldoende worden bereikt, waardoor maatschappelijke tweedeling kan toenemen. Inwoners kunnen een vermindering van ondersteuning ervaren als politiek falen, ook wanneer dit onvermijdelijk is door druk op de arbeidsmarkt of vergrijzing.

De transformatie naar meer zelf- en samenredzaamheid en preventie vergt een lange adem. Politieke aandacht richt zich vaak op acute problemen, zoals wachtlijsten, terwijl de effecten van preventieve investeringen pas op langere termijn zichtbaar worden. Verkiezingscycli maken het moeilijk om een koers vast te houden. Het aanpakken van maatschappelijke ongelijkheid vraagt daarom politieke moed en volharding, om keuzes te maken die niet altijd direct populair zijn maar op de lange termijn bijdragen aan een meer gelijke en veerkrachtige samenleving.

Financieel

De toenemende vraag en schaarste leiden tot oplopende kosten en inefficiënties, bijvoorbeeld door het rondpompen van personeel tussen organisaties. Als transformatie en preventieve investeringen uitblijven, groeit de druk op de begroting en neemt het risico toe dat inwoners in een kwetsbare situatie onvoldoende worden ondersteund, waardoor maatschappelijke tweedeling verder kan versterken.

Juridisch

Door capaciteitsproblemen kan het risico ontstaan dat wettelijke taken, zoals Wmo en Jeugdwet, onvoldoende worden nageleefd. Wanneer ondersteuning tekortschiet, kunnen inwoners bezwaar of beroep aantekenen, maar deze procedures zijn vaak ingewikkeld en minder goed toegankelijk voor kwetsbare groepen. Dit vergroot niet alleen de juridische risico's voor de gemeente, maar kan ook de maatschappelijke tweedeling versterken, omdat juist degenen die al kwetsbaar zijn het moeilijker hebben om hun rechten te laten gelden.

5. Realisatiekracht

Kern opgave

De maatschappelijke opgaven waarvoor Amersfoort staat, worden steeds complexer en urgenter. Hierdoor groeit de druk op de gemeente om sneller, consistent en meer integraal te handelen. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat de realisatiekracht van de organisatie niet onbeperkt is. Bestuurlijke ambities kunnen botsen met organisatorische, juridische, financiële en beleidsmatige grenzen. Denk aan schaarste van mensen en middelen, versnipperde verantwoordelijkheden, een groeiende uitvoeringslast en een omgeving die voortdurend verandert. Daarbij komt het gebrek aan vertrouwen in de gemeente onder een deel van de inwoners, bedrijven en organisaties. Dat bij elkaar opgeteld maakt onze realisatiekracht kwetsbaar.

Deze spanning tussen hoge verwachtingen en beperkte uitvoeringscapaciteit vraagt om keuzes. Wat kan de ambtelijke organisatie waarmaken, en onder welke voorwaarden? Op welke onderwerpen willen we samen met de stad de schouders eronder zetten om tot meer resultaat te komen? En welke taken worden (onder regie) uitgevoerd door partijen in de stad?

Keuzemogelijkheden en dilemma's

We zien in de kern twee belangrijke vraagstukken:

1. Alle opgaven gelijk faciliteren of scherper kiezen. Waar zeggen we ja tegen en waar niet?
2. En met wie realiseren we dat? Vooral gericht op eigen dienstverlening en zelf doen of samen met de stad?

1. Noodzaak om keuzes te maken versus recht doen aan alle opgaven

Er is een breed gevoelde noodzaak om te komen tot een aantal keuzes. Beleidsambities en initiatieven of vragen uit de stad om een gemeentelijke bijdrage zijn groter dan de beschikbare uitvoeringscapaciteit. Het ligt dan voor om de hand om scherpere keuzes te maken over datgene wat verschil maakt in de stad en wat daarvoor nodig is.

Dit vraagt om een gesprek over wat wel en wat niet wordt opgepakt en waarmee wij stoppen. Deze prioritering is bij voorkeur meerjarig, politiek-bestuurlijk gedragen en goed uitlegbaar. Prioriteren werkt alleen als het echt betekent dat capaciteit en middelen worden herschikt zodat de gemeente waar maakt wat het belooft. Dit waarmaken wat de gemeente belooft is daarnaast essentieel voor het vertrouwen in de overheid. Als we geconfronteerd worden met vraagstukken, is de neiging vaak om nieuw beleid op te stellen of meer medewerkers aan te nemen om deze problemen het hoofd te bieden. Hoewel beide mogelijkheden soms een oplossing bieden, is dat niet altijd het geval. Het kan ook leiden tot verplaatsing of vermeerdering van werklust. Bijvoorbeeld door noodzaak tot meer afstemming en stroperige processen. Daarnaast is er een bepaalde grens aan de omvang van een organisatie in verhouding tot de stad (en span of control). In de huidige krappe arbeidsmarkt is meer medewerkers aannemen niet altijd haalbaar.

Aan de andere kant geldt dat de overheid geen koekjesfabriek is waar doelen eenduidig zijn en op basis van marktbehoefte of winstmaximalisatie keuzes gemaakt kunnen worden in bedrijfsvoering en strategische prioriteit. De gemeente opereert in een complex, maatschappelijk veld. Waarbij wensen en behoefte in de politiek en samenleving divers zijn en kunnen veranderen. De gemeente zit niet in de omstandigheid om aan te geven dat ze onderdelen afstoot of thema's geen aandacht meer geeft.

Niet kiezen of prioriteren wordt vaak als negatief bestempeld. Daar staat tegenover dat proberen recht te doen aan verschillende belangen en behoeften ook maatschappelijk van belang is. Omdat je recht doet aan meerstemmigheid in de samenleving en de diversiteit aan onderwerpen die voor inwoners, organisaties en bedrijven belangrijk zijn.

2. Samenwerking met de stad en dienstverlening

Het samenspel met de stad vraagt om duidelijke keuzes en een duidelijk beeld over wat wij met verschillende instrumenten die gericht zijn op samenspel nu al bereiken. Dat vraagt om een nadere analyse per opgave om hier betere uitspraken over te kunnen doen.

Wat we nu al weten is dat veel inwoners het vertrouwen in de overheid afmeten aan de dienstverlening van de gemeente. Worden ze goed geholpen aan de balie? Reageert de gemeente snel en adequaat op zaken die spelen in de eigen leefomgeving? Worden rekeningen op tijd betaald? Als die basisdienstverlening niet op orde is, dan is het lastig werken aan het verbeteren van samenwerking met de stad.

Ook zien wij dat inwoners of partijen die wel betrokken zijn bij participatietrajecten daarna niet vanzelfsprekend positiever denken over de overheid. Het komt regelmatig voor dat ze zelf juist negatiever denken over de rol en het optreden van de gemeente. Omdat ze teleurgesteld zijn over de uitkomsten of over de wijze waarop het proces is ingericht. Het organiseren van een goede belangenafweging en het ervoor zorgen dat alle perspectieven in kaart worden gebracht is iets anders dan het samenwerken met inwoners en organisaties in de stad gericht op het bereiken van gezamenlijke doelen en het mobiliseren van kennis en expertise.

Investeren in organisatie

Naast prioriteren en samenspel met de stad vraagt realisatiekracht ook om investeren in de eigen organisatie. Dat betekent slimmer en wendbaarder samenwerken, scherper sturen op rolvastheid, en inzetten op modern vakmanschap. De krappe arbeidsmarkt en het binden en boeien van talent maken dat wij continu moeten werken aan ontwikkelruimte en aantrekkelijk werkgeverschap en het verminderen van onnodige werkdruk. Zaken als interne mobiliteit en gerichte leerpaden zijn daarbij belangrijke instrumenten. De organisatie investeert verder in het vergroten van de realisatiekracht onder andere door in te zetten op scherper prioriteren, realistisch plannen en te kijken waar we werk slimmer kunnen inrichten.

Aantal denkbare scenario's

Langs deze keuzes is een aantal scenario's denkbaar. Deze zijn hieronder weergegeven als denkrichting om het gesprek te faciliteren. Elk scenario vraagt om een bewuste keuze over de verhouding tussen wat gemeente zelf doet en wat het belegt bij anderen of uitvoert met andere partijen.

Scenario 1 Scherpe focus en samen met de stad

We kiezen boven op onze wettelijke taken voor een beperkt aantal speerpunten en realiseren deze samen met de stad. De gemeente regisseert, stelt kaders en investeert slim. Inwoners, corporaties, zorg- en kennispartners, bedrijven en maatschappelijke organisaties co-financieren en coproduceren. Samenwerking in dit scenario betekent, daar waar dat kan, gedeelde verantwoordelijkheid en coproductie. Partners in de stad nemen een deel van de uitvoering op zich en brengen eigen expertise, netwerk en middelen in. De gemeente werkt niet project-voor-project samen, maar organiseert structurele partnerschappen met duidelijke rolverdeling.

Dit wordt zichtbaar door o.a.

- Prioriteringskader verplicht.
- Per speerpunt één opgave met duidelijke eigenaar, mandaat, KPI's, budget, fasering en participatiestrategie.
- Partnerakkoorden per speerpunt (rollen, geld, risico's, zeggenschap).
- Uitvoeringstoets bij elk besluit.

Wat je ziet in de stad

- Snellere doorbraken op gekozen onderwerpen.
- Minder weerstand: buurt en partners herkennen eigen inbreng.
- Meer cofinanciering en vrijwillige inzet uit de stad.

Risico's

- Als rollen onduidelijk zijn, zorgt dit voor vertraging.

Scenario 2 Scherpe focus en gemeente doet het vooral zelf

Net als in scenario 1 kiezen wij voor een beperkt aantal speerpunten, maar houden uitvoering en regie primair binnenshuis. Maximale voorspelbaarheid, hoge kwaliteitsborging, strakke portfoliosturing. De gemeente blijft primair uitvoerder maar werkt met partners samen voor specialistische expertise en regionale afstemming. Samenwerking is vooral functioneel.

Dit wordt zichtbaar door

- Organisatie is sterkt projectmatig gedreven met vaste patronen, sjablonen en governance.
- Geen start zonder mensen, geld, tijd.
- Sterke technische en juridische review vóór besluitvorming.
- Beperkte participatie (informerende/raadplegen), nadruk op omgevingsmanagement.

Wat je ziet in de stad

- Strakke levering binnen scope/tijd/geld op prioritaire dossiers.
- Minder "gedoe", maar ook minder draagvlak/energie uit de stad.

Risico's

- Gemiste kansen op samenwerking met de stad. Mogelijk weinig draagvlak.
- Piekbelasting bij onderdelen organisatie die sleutel zijn in realisatie gekozen prioriteiten.
- Door sturen vanuit 'blauwdruk' kan creativiteit en innovatie binnen de organisatie in de knel komen.

Scenario 3 Alle opgaven faciliteren en sterke samenwerking

In dit scenario wordt de samenwerking met de stad maximaal gemobiliseerd. Wijkcoalities, bedrijven, corporaties en maatschappelijke organisaties nemen thema's over. De gemeente is kadersteller en regisseur. Samenwerking betekent dat de stad mede-uitvoerder is.

Wijkcoalities, bedrijven en maatschappelijke organisaties nemen eigenaarschap op zich. De gemeente ondersteunt met kaders, data en snelle besluitvorming.

Dit wordt zichtbaar door:

- Stedelijke coalitie-agenda met open oproepen en fondsen.
- Er is veel regelruimte voor de stad en snelle vergunningroutes.
- Resultaat-contracten (pay-for-performance) op deelopgaven.

Wat je ziet in de stad

- Veel dynamiek en innovatie. Er is zichtbare energie in de stad en dorpen.
- Variërende kwaliteit/tempo per wijk of partner.

Risico's

- Fragmentatie en ongelijkheid tussen wijken.
- Er wordt mogelijk niet of beperkt voldaan aan wet- en regelgeving
- Overbelasting van partners wanneer te veel taken in de stad worden neergelegd.
- Onzekerheid over continuïteit en kwaliteit omdat de gemeente minder zelf uitvoert.
- Onduidelijkheid over rolverdeling kan leiden tot vertraging of suboptimale resultaten.

Scenario 4 Alles opgaven faciliteren en vooral zelf doen

In dit scenario proberen wij zoveel mogelijk recht te doen aan de verschillende opgaven. Binnen de opgaven maken wij wel keuzes wat wij als eerste gaan doen. Omdat anders de organisatie overbelast raakt. Prioriteit ligt bij de dienstverlening vanuit de gemeente. Als de gemeente samenwerkt is dit vooral ondersteunend en gericht op signalen vanuit de samenleving en praktische inbreng. Coproductie is beperkt. Dit vraagt om scherpe keuzes over met wie wordt samengewerkt.

Dit wordt zichtbaar door:

- Tijdelijke opschaling, ad-hoc prioritering, brandjes blussen.
- Focus op basisdienstverlening.

Wat je ziet in de stad

- Zichtbare en snelle resultaten op sommige onderdelen.
- Beperkte diepgang op thema's.

Risico's

- Uitputting van de organisatie op alle fronten.
- Er wordt uiteindelijk op geen enkel thema echt geleverd. Risico op onderprestatie.

Betrokkenheid externen

Realisatiekracht wordt ook grotendeels bepaald door factoren die buiten de gemeente zelf liggen. Veel opgaven kunnen wij alleen realiseren in samenwerking met uitvoeringspartners zoals zorgaanbieders, corporaties en regionale partners. Bovendien is onze lokale uitvoeringscapaciteit afhankelijk van landelijke wet- en regelgeving, financiële kaders en sturing vanuit het Rijk. De bredere trend dat publieke uitvoering complexer is geworden beïnvloedt direct wat wij als gemeente kunnen waarmaken.

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)

- Onvoldoende menskracht en middelen om ambities te realiseren (denk aan: personeelsschaarste bij gemeente maar zeker bij uitvoeringspartners in de stad, financiën, maar ook bv. effect netcongestie op nieuwbouwplannen);
- Afnemend vertrouwen in democratie en overheid.

Bijlage bij 5. Organatiebeeld

Kern

Voor een goede dienstverlening aan onze inwoners en voor het realiseren van onze ambities met en voor de stad is het belangrijk om een goed uitgeruste ambtelijke organisatie te hebben; zowel in kwantitatieve zin (voldoende capaciteit) en als in kwalitatieve zin (passende sturing, leiderschap en vaardigheden).

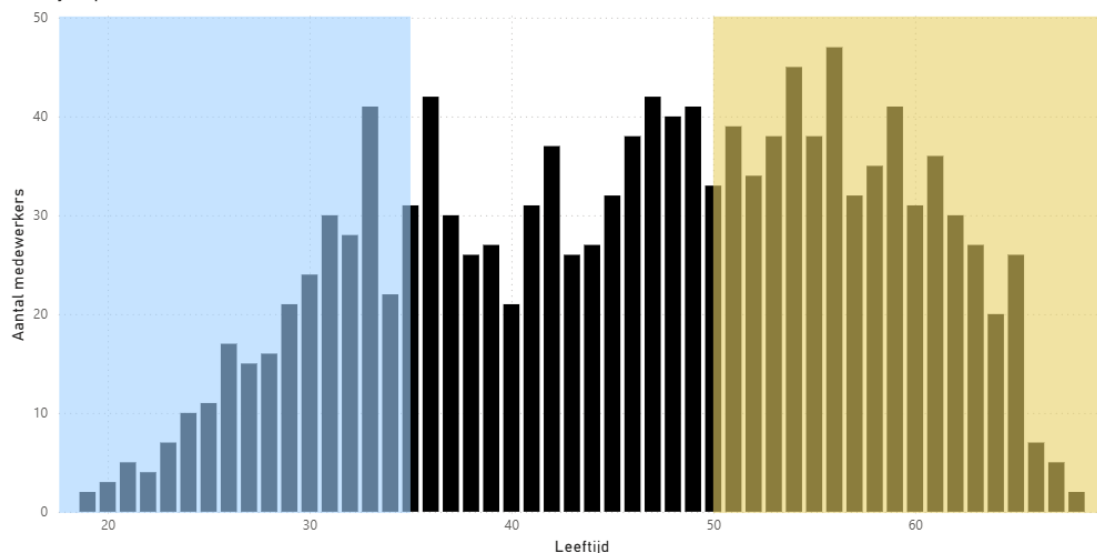
In cijfers (peildatum 31/12/2025)

Personeelsopbouw:

Totaal aantal medewerkers: 1313 (1198 fte)

Totaal aantal medewerkers inclusief flexibele inzet: 1675 (1448 fte)

Leeftijdsopbouw Gemeente Amersfoort



Totaal aantal medewerkers t/m 35: 287

Totaal aantal medewerkers ouder dan 50: 566

Medewerkers die binnen nu en 5 jaar de AOW datum bereiken: 117

Verhouding m/v: 40/60

Overige informatie:

Bezettingsgraad als % van de formatie: 99,5%

Flexibele inzet: 17,3%

Verzuim: 7,8%

Inrichting

Een organogram van de organisatie met uitleg over de taken van de afdelingen is hier te vinden [Organogram Gemeente Amersfoort | Gemeente Amersfoort](#)

Ontwikkeling

De stad groeit en de maatschappij verandert. De ambtelijke organisatie voert binnen die context een groot aantal wettelijke taken uit. Daarnaast nemen de (complexe) maatschappelijke vraagstukken zoals woningbouw, energietransitie, bestaanszekerheid toe. Digitalisering, snelle technologische ontwikkelingen, polarisatie en een afnemend vertrouwen in de politiek, vragen een andere manier van werken van onze organisatie. Maar we zien ook dat we met de gegeven middelen en mensen de toenemende eisen en verwachtingen vanuit de maatschappij en de politiek steeds moeilijker kunnen waarmaken.

Ons huidige organisatie-model is ontworpen in 2014. De organisatiestructuur en de organisatiecultuur zijn niet meer altijd passend voor de vragen van nu. Daarom gaan we investeren in een organisatie die sneller en nog integraler kan werken. We gebruiken de komende periode om de organisatieagenda 2022-2026 te actualiseren en stappen te zetten richting een toekomstbestendige organisatie. We bewaren wat goed is en bouwen daarop door zodat we:

- Dichtbij, transparant en betrouwbaar zijn voor inwoners,
- Resultaten bereiken in samenspel met de stad,
- Integraal en adaptief werken, de vraag van 'buiten' staat centraal,
- Opereren vanuit collectief leiderschap en samenhang in sturing waardoor samenwerking en prioritering vanzelfsprekend zijn,
- De basisprocessen en bedrijfsvoering op orde hebben, inclusief monitoring en regie
- Professionele ruimte geven,
- Heldere sturing en transparante besluitvorming bieden.

Dit doen we onder andere door beleid en uitvoering beter in samenhang te organiseren en het strategisch vermogen van de organisatie op peil te brengen en te houden. We versterken leiderschap vanuit de managementgroep en bevorderen ambtelijke professionaliteit.

De arbeidsmarktkrapte blijft de komende jaren een bepalende factor. Dit betekent dat onze focus niet alleen ligt op een aantrekkelijk werkgeversprofiel voor nieuwe medewerkers, maar juist ook voor bestaande medewerkers. Het vraagt om aandacht voor binden, ontwikkelen en slim organiseren van het werk.

6. Klimaatverandering en biodiversiteit

Kern opgave

Klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit hebben grote impact op de natuur, de menselijke gezondheid en de leefbaarheid van de stad. Als we te weinig doen om dit tegen te gaan heeft dit negatieve gevolgen voor natuurlijke bronnen en systemen waar alles wat in de stad leeft van afhankelijk is, zoals de voedselvoorziening, schone lucht en schoon drinkwater. We krijgen ook vaker te maken met extreem weer, zoals hitte, droogte, overstromingen en heel zware regenbuien. Kwetsbare groepen worden hierbij het zwaarst getroffen.

Klimaatverandering tast ook leefgebieden aan en verstoort ecosystemen. Als soorten verdwijnen of natuur achteruitgaat, raakt dat het welzijn van alle levende wezens. Het heeft ook invloed op maatschappelijke en economische systemen die afhankelijk zijn van een gezonde natuur. Voor de ingrijpende maatregelen die nodig zijn is echter niet vanzelfsprekend draagvlak, omdat de positieve effecten ervan niet op korte termijn merkbaar zijn en Amersfoort slechts een klein puzzelstukje van de wereldwijde puzzel in handen heeft.

Keuzemogelijkheden en dilemma's

Dilemma: welke rol pakt Amersfoort in deze wereldwijde crises?

Zowel de klimaatcrisis als de biodiversiteitscrisis zijn wereldwijde problemen. Amersfoort is mede debet aan de oorzaken, heeft te maken met de gevolgen hiervan en kan lokaal maatregelen nemen om een aantal effecten te mitigeren. De effecten van hogere temperaturen kunnen we deels opvangen door groen te beschermen en mee te laten groeien met de stad (conform EU Natuurherstelwet). Door tegelijkertijd ecologische groene verbindingen te realiseren of te versterken kunnen we een Basiskwaliteit natuur in en om Amersfoort realiseren, zodat de algemene soorten kunnen overleven (zie ook het [deelomgevingsprogramma Biodiversiteit](#)). Wateroverlast door piekbuien kan opgevangen worden door de stad als spons in te richten: overbodige verharding vervangen door groen, hemelwater afkoppelen en infiltreren en groene daken.

Aan de ene kant: gebouwen isoleren en lokaal duurzame energie opwekken vermindert de CO₂-uitstoot. Wetgeving verplicht om in 2050 klimaatneutraal te zijn om de wereldwijde temperatuurstijging door klimaatverandering te beperken, wat betekent dat Amersfoort haar deel moet leveren in de energietransitie en de grondstoffentransitie. Ook kan Amersfoort een rol spelen in het verbinden van de drie omringende landschappen, wat cruciaal is voor het verbeteren van de lokale biodiversiteit.

Aan de andere kant: de gemeente is ook afhankelijk van alle andere spelers op het wereldtoneel in deze vraagstukken. Zelfs als Amersfoort alle klimaatdoelstellingen haalt en leefgebied voor kenmerkende soorten herstelt, biedt dit geen zekerheid dat de gemeente de negatieve gevolgen van klimaatverandering en terugval van biodiversiteit bespaard zal blijven.

Dilemma: welke schouders dragen de zwaarste lasten?

In de verdeling van schaarse middelen en hulpbronnen, lusten en lasten, moet er een belangenafweging gemaakt worden. Kwetsbare groepen worden het zwaarst getroffen door de gevolgen van klimaatverandering en de biodiversiteitscrisis.

Aan de ene kant: kwetsbare groepen hebben minder middelen om zich aan te passen aan klimaatverandering of om de schade van verloren biodiversiteit op te vangen. Het gaat

bijvoorbeeld om arme gemeenschappen, mensen in ontwikkelingslanden, inheemse volken, stedelijke arme wijken en dieren. Ouderen en zuigelingen zijn daarnaast kwetsbaarder voor de gevolgen van bijvoorbeeld hittestress of voedselschaarste. Als we de negatieve gevolgen van ons handelen niet willen afwentelen op toekomstige generaties, moeten we hier in het heden al rekening mee houden.

Aan de andere kant: tegelijkertijd kunnen de maatregelen die nodig zijn om verdere problemen in de toekomst te voorkomen ingrijpend zijn voor huidige bewoners. De bouw van windturbines op land levert bijvoorbeeld veel maatschappelijke onrust op en zorgt voor onvrede en ongemak bij omwonenden. Ook de huidige woningnood staat op gespannen voet met de fysieke ruimte die nodig is voor natuur(herstel), de energietransitie en andere ruimtevragers. Dit vraagt een afweging tussen korte- en langetermijnbelangen, individuen en het collectief.

Dilemma: klimaatneutraal in 2050?

Amersfoort staat voor een wettelijke opgave om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Omdat fossiele hulpbronnen CO₂-uitstoot veroorzaken, is hiervoor een transitie naar duurzame energie noodzakelijk. Het gaat hierbij om energie uit zon en wind, maar ook om geothermie, aquathermie en vormen van energieopslag. Om de klimaatdoelen (kosteneffectief) te halen zijn alle technieken nodig, blijkt uit een [rapport van Netbeheer Nederland](#).

Aan de ene kant: de regio Amersfoort heeft in de [Regionale Energiestrategie](#) aan het Rijk een aanbod gedaan om in 2030 0,5 terawattuur duurzame elektriciteit op te wekken. Op dit moment is 20% van deze regionale energiedoelen gehaald. Hogere overheden, zoals Provincie en Rijk, kunnen ingrijpen als de regio zich niet houdt aan de afspraken.

Windturbines op land zijn een onderdeel van de gemaakte afspraken met de regio, maar de ruimte hiervoor is beperkt. De gemeente heeft een aanvraag voor een omgevingsvergunning ontvangen voor [het plaatsen van twee windturbines op de Isselt](#). De gemeenteraad zal een bindend advies moeten geven op de aangevraagde omgevingsvergunning waarmee (deels) voldaan kan worden aan regionale energieafspraken. Als Wind op Isselt niet doorgaat, moet gekeken worden naar alternatieve locaties, bijvoorbeeld in het groen, met verlies van biodiversiteit en natuur en is er mogelijk sprake van aanwijzing van gebieden door de Provincie.

Daarnaast is het elektrificeren van het huidige energiegebruik een schakel in de energietransitie, bijvoorbeeld door het vervangen van auto's op benzine door elektrische exemplaren, de overgang van gasgestookte CV-ketels naar warmtepompen of het opwekken van energie door middel van zonnepanelen. Er wordt niet alleen meer elektrische energie gevraagd van het net (bijv. door warmtepompen), maar ook meer teruggeleverd (bijv. door zonnepanelen). Om deze veranderingen aan te kunnen is een verzwaring van het elektriciteitsnet noodzakelijk, wat momenteel zorgt voor knelpunten. Netcongestie zorgt niet alleen voor vertraging bij de bouw van nieuwe woningen, maar ook bij de verduurzaming van bestaande panden en bedrijven. Daarom is het nodig dat er ook andere energiedragers opgeschaald worden: met name warmtenetten kunnen in Amersfoort een grote rol spelen. Ook is er meer flexibiliteit en integratie in het systeem nodig: dat vraagt een andere rol van gebruikers, producenten en netbeheerders.

Aan de andere kant: als Amersfoort niet investeert in de energietransitie, levert dit op (de korte termijn) minder sociaal-maatschappelijk ongemak op en de polarisatie die daar mee gepaard gaat (denk aan weerstand tegen windturbines op land) en het vraagt minder

financiële middelen (bijv. niet investeren in een publiek warmtebedrijf of geothermie). Dit zou betekenen dat de doelstelling om in 2050 klimaatneutraal te zijn niet wordt gehaald en de gemaakte afspraken in de Regionale Energiestrategie (RES) niet worden nageleefd. Of dat de gemeente afhankelijk wordt van marktpartijen met andere doelen, die de betaalbaarheid voor inwoners onder druk zet.

Dilemma: mag het collectieve belang ten koste gaan van individuele (keuze)vrijheid?

Alle individuen zijn (in meer of mindere mate) afhankelijk van de collectieve (eco)systemen die om ons heen bestaan. Over het algemeen hebben kapitaalkrachtigen meer toegang tot individuele oplossingen voor bijvoorbeeld klimaatproblematiek, in de vorm van airco's en toegang tot groene tuinen, dan minder kapitaalkrachtigen. Daarnaast zullen toekomstige generaties naar verwachting meer last hebben van de effecten van klimaatverandering dan huidige bewoners. Maar ieder individu is afhankelijk van collectieve ecosystemen voor schone lucht, schoon drinkwater en andere ecosysteemdiensten.

Er is sprake van een toenemend drinkwatertekort in Nederland. De vraag naar drinkwater blijft groeien, dat komt door de groei van het aantal inwoners in combinatie met de klimaatverandering. Als we deze uitdaging nu niet aanpakken, is er binnen tien jaar niet meer genoeg drinkwater voor iedereen. Amersfoort moet daarnaast voldoen aan de EU-natuurherstelwet, waarin staat dat de stedelijke groene ruimte en boomkroonbedekking tot 2030 niet meer mag afnemen. Vanaf 2031 moet er sprake zijn van een toenemende trend van de oppervlakte stedelijke groene ruimte. De groene ruimte en het aantal bomen in en om Amersfoort moet daarom meegroeien met de stad.

Aan de ene kant: het plaatsen van windturbines en duurzaamheidsmaatregelen voor bedrijven (zoals biobased bouwen) zorgen voor CO₂-reductie en draagt bij aan het oplossen van het klimaatprobleem. Evenals het verplichten van duurzaamheidsmaatregelen voor individuen, zoals het ontstemen van tuinen of het belasten van verbruik. Deze maatregelen en gedragsveranderingen zijn nodig om de klimaatdoelstellingen te halen.

Aan de andere kant: de maatregelen die bijdragen aan het oplossen of mitigeren van klimaat- en biodiversiteitsproblemen hebben niet op iedereen hetzelfde effect. Iemand die naast een windturbine woont, ervaart meer negatieve gevolgen van de energietransitie dan een bewoner van de binnenstad, hoewel de positieve effecten ervan voor beiden even groot zijn. Huidige bewoners dragen in dat geval wellicht kosten en/of ongemak en worden beperkt in hun individuele keuzevrijheid. Duurzaamheidsmaatregelen voor bedrijven kosten vaak meer geld dan niet-duurzame alternatieven. Tegenover deze merkbare, negatieve impact staat een collectieve, positieve impact die niet direct merkbaar is.

Betrokkenheid externen

De gemeente kan stimuleren, reguleren en waar het binnen haar invloedssfeer ligt, investeren. Maar de meeste investeringen in CO₂-emissiereductie zullen gedaan moeten worden door bedrijven en inwoners. En we zijn afhankelijk van beleid en instrumenten van het rijk en Europa. Daarmee is de invloed van de gemeente beperkt, terwijl zij wel verantwoordelijk is voor het halen van de doelen.

Ook voor besparende maatregelen en natuurmaatregelen is de gemeente voor een groot deel afhankelijk van derden. De mogelijkheid om aan de afnamekant te besparen ligt bij bewoners en bedrijven (bijv. Water besparen, klimaatadaptieve maatregelen treffen, vergroenen van particuliere terreinen). Het realiseren van ecologische verbindingszones is ook niet mogelijk zonder samenwerking met particuliere grondeigenaren.

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)**Afnemend draagvlak**

Zoals hierboven geschetst vragen investeringen in klimaat en biodiversiteit iets van huidige bewoners, terwijl de opbrengsten van deze maatregelen niet altijd direct merkbaar zijn en ten goede komen aan het collectief. Een bewoner die minder water verbruikt draagt bij aan het verminderen van de waterschaarste, waar ook een bewoner die dit niet doet van profiteert. Omdat de effecten van de soms ingrijpende maatregelen niet altijd even zichtbaar zijn, kan dit leiden tot onvrede bij degene die er de lasten van draagt. Daarnaast worden de klimaat- en biodiversiteitscrisis niet vanzelfsprekend als urgent ervaren, omdat de gevolgen sluipenderwijs zichtbaar worden, en er vaak geen directe oorzaak-gevolg relatie is.

Grotere kosten op de lange termijn

Op de lange termijn wordt economische schade door klimaatverandering verwacht. Het gaat bijvoorbeeld om schade door extreme weersomstandigheden of economische gevolgen van een verslechtering van de volksgezondheid. Schaarste van natuurlijke hulpbronnen en de voedselvoorziening kunnen grote geopolitieke en economische gevolgen hebben. Investeren in natuur en klimaat levert echter financiële en maatschappelijke winst op. [Onderzoek van de Europese Commissie](#) toont aan dat elke euro die geïnvesteerd wordt in natuurherstel 8 tot 38 euro oplevert in rendement waaronder een betere gezondheid van mensen.

Maatregelen om klimaatverandering te verminderen drukken nu op de begroting, terwijl de opbrengsten pas later gevoeld worden. Tegelijk wijst onderzoek uit dat het goedkoper is om nu maatregelen te nemen om de ergste gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan, dan later de kosten van verlies aan watervoorraden, voedselproductie, schade aan gebouwen door overstromingen of verzakkingen, gezondheid, milieu, etc te dragen.²

² De kosten van klimaatverandering door inactiviteit nu kunnen oplopen tot 5-20% van het BNP per jaar, terwijl de jaarlijkse investeringen om de ergste gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan jaarlijks ongeveer 1% van het BNP bedragen (Stern review on the economics of climate change (2006, N. Stern)).

7. Digitalisering

Kern opgave

Digitalisering is onlosmakelijk verbonden met onze dienstverlening en met de opgaven waaraan we werken voor de stad. Het neemt een steeds prominentere rol in. Digitalisering biedt veel kansen om onze dienstverlening, het realiseren van onze opgaven en de relatie met onze inwoners te verbeteren. Tegelijkertijd zijn er risico's verbonden aan digitalisering.

In 2023 heeft het (toenmalige) college de [Visie op digitalisering Gemeente Amersfoort](#) (4 juli 2023) vastgesteld. Hierbij worden drie thema's gehanteerd:

1. Digitalisering inzetten om opgaven verder te brengen
2. Menselijke maat in dienstverlening centraal
3. Bewuste, verantwoorde en transparante inzet

Momenteel wordt er gewerkt aan een verdere uitwerking van die visie op de gebieden Artificial Intelligence, inwoner interactie, data gedreven werken en digitale weerbaarheid en onafhankelijkheid. Ook wordt er gemeentebreed een inhaalslag gemaakt om de informatiehuishouding op orde te brengen en structureel te houden, een belangrijk fundament voor digitalisering.

Digitale kloof:

Digitalisering doordringt veel aspecten van de maatschappij en heeft effect op de sociale samenhang ervan. Het faciliteert nieuwe vormen van interactie, online gemeenschappen en eenvoudigere toegang tot informatie en diensten. Deze digitale ontwikkeling kan inclusie bevorderen, maar kan tegelijkertijd ook leiden tot een 'digitale kloof' als niet iedereen de nodige kennis en/of middelen heeft om zijn weg te vinden in de digitale wereld. Beleid moet dan ook niet alleen op de inzet van technologie gericht zijn, maar ook op het waarborgen van gelijke kansen en het versterken van de sociale cohesie.

Ook in het digitale domein hebben inwoners terechte verwachtingen van de overheid in hoe zij werkt. Een deel van de inwoners verwacht dat de overheid meegaat in de digitale ontwikkelingen – en deze misschien zelfs stimuleert – en een deel van de inwoners heeft moeite met deze ontwikkelingen en verwacht, bijvoorbeeld, dat de overheid op de 'normale' (menselijke) manier met hen in contact blijft.

Artificial Intelligence (AI):

AI heeft een enorme potentie; het is goed in taken die grote hoeveelheden data en patroonherkenning vereisen. Het kan routinetaken automatiseren, analyses uitvoeren, voorspellingen doen en processen optimaliseren.

Hierbij ontwikkelen de onderliggende modellen zich nog razendsnel, wat terug te zien is in hoe snel AI op nieuwe gebieden en met nieuwe toepassingen ingezet kan worden. De aard van AI vraagt erom dat we zorgen voor een verantwoorde inzet van AI en algoritmes, zodat transparantie, veiligheid en democratische controle geregeld zijn. De snelheid van de ontwikkelingen vraagt er ook om dat we ons (te vormen) beleid jaarlijks herijken.

De Amersfoortse Visie op Digitalisering geeft de kaders waarbinnen we als gemeente onze dienstverlening digitaliseren. Ook de [Nederlandse DigitaliseringStrategie \(NDS\)](#) geeft gemeenten richting op AI. Daarnaast worden er specifieke kaders voor het gebruik van AI gegeven door de [Europese AI verordening](#).

Data gedreven werken:

Amersfoort staat voor complexe, verweven opgaven. Van een versnelde woningbouwopgave en de energietransitie tot het versterken van de sociale basis in onze wijken. In een stad waar de ruimte schaars is en behoeften snel veranderen, is een adaptieve gemeente noodzakelijk.

Data willen we niet langer slechts als beheersinstrument inzetten, maar als middel om regie te voeren in de stad. Het is de randvoorwaarde voor een bestuur dat niet alleen reageert op crises, maar anticipeert op de toekomst.

Enkele concrete kansen die data gedreven werken biedt zijn:

- Data uit verschillende domeinen slimmer en verantwoord combineren om betekenisvolle inzichten te creëren (fysiek en sociaal).
- Van reactief onderhoud naar een voorspellende onderhoudsaanpak.
- Verbeteren van onze dienstverlening op basis van data.

Digitale onafhankelijkheid:

Digitale technologie speelt een steeds grotere rol in hoe we ons werk doen en hoe we communiceren met de inwoners – en de inwoners met ons – in de toekomst. Voor een belangrijk deel van deze digitale technologie zijn we steeds afhankelijker geworden van ‘Big Tech’ bedrijven die grote delen van de technologische markt in handen hebben. Denk hierbij aan social mediaplatforms X en Meta of softwareleverancier Microsoft. Deze bedrijven zijn machtig omdat we afhankelijk zijn van hun producten om te werken met collega’s, om contact te onderhouden met vrienden en familie, bestanden te delen, en nog veel meer. Deze afhankelijkheid maakt ons kwetsbaar en moet daarom kritisch bekeken worden en waar mogelijk verminderd. Dit pakken we als gemeente samen op met het Rijk (Nederlandse Digitalisering Strategie2), de VNG en andere gemeentes.

De kern van de opgave is hoe balanceren we tussen het benutten van kansen op het gebied van efficiëntie, verbeterde dienstverlening en datagestuurd werken waarbij we de veiligheid van data, privacy en publieke waarden borgen, zorgen dat er geen digitale kloof ontstaat en we geen controle verliezen over onze data.

Keuzemogelijkheden en dilemma's

Bij digitalisering zijn er op verschillende onderwerpen dilemma's waar keuzes gemaakt zullen moeten worden. In onderstaande tabel worden ze uiteengezet:

Thema	Dilemma	Voor- en nadelen
Digitale kloof	Hoe ver willen we gaan in digitalisering van dienstverlening en welk niveau van fysieke of persoonlijke ondersteuning blijven we structureel aanbieden?	Digitalisering verhoogt effectiviteit en efficiëntie, bewoners kunnen 24/7 terecht en er zijn geen wachttijden. De uitvoeringskosten zijn lager en er zijn minder administratieve lasten. Nadeel is dat mensen met lage digitale vaardigheden, taalproblemen of beperkte middelen vastlopen of zelfs helemaal geen toegang meer hebben tot diensten. Minder menselijk contact betekent ook minder kansen om problemen vroeg te zien (schuldproblemen, zorgbehoeften, veiligheid).
Innovatie	Hoeveel experimenteerruimte willen we toestaan binnen wet- en regelgeving en welk	Je kunt sneller inspelen op maatschappelijke veranderingen, je bent een meer aantrekkelijke werkgever en je bent wendbaarder. Daartegenover staat dat snelle innovaties onvoldoende de veiligheid

	risiconiveau vinden we acceptabel?	garanderen (risico's rond privacy, onvoldoende toetsing juridische beginselen). Het maken van 'fouten' kan consequenties hebben.
Artificial Intelligence (AI)	Hoe benutten we de kansen van AI maximaal voor het verbeteren van onze dienstverlening en vermijden we risico's die het gebruik van AI in zich kan hebben.	AI kan de dienstverlening verbeteren door routinetaken te automatiseren, zoals het verwerken van aanvragen, documenten analyseren of vragen beantwoorden via chatbots (zoals we doen). Ook kan het grote hoeveelheden data snel analyseren en bestuurders ondersteunen met inzichten en voorspellingen. De andere kant is dat AI risico's met zich meebrengt, zoals bias, fouten of gebrek aan transparantie. Voor verantwoord gebruik zijn expertise, toezicht en goede governance nodig.
Datagedreven werken	Onder welke voorwaarden staan we hergebruik van data toe en hoe borgen we transparantie en uitlegbaarheid van datagedreven besluitvorming?	Datagedreven werken kan beleid effectiever, transparanter en beter onderbouwd maken. Anderzijds moeten we zorgvuldigheid rond privacy, ethiek, en datakwaliteit waarborgen. Ook moet deze manier van werken uitlegbaar zijn. Een ander vraagstuk daarbij is de vraag of we gebruik kunnen maken van data die niet expliciet met dat doel ingewonnen is.
Digitale onafhankelijkheid	Welke mate van digitale onafhankelijkheid streven we na en hoeveel investering of verandering zijn we bereid daarvoor te doen en wat is daarbij realistisch?	Het nastreven van een grotere mate van digitale onafhankelijkheid zoals uitgesproken in de motie digitale onafhankelijkheid is voor ons een prioriteit . We bepalen zelf hoe data wordt opgeslagen, gedeeld en beveiligd. Er is meer controle over de hostinglocatie, algoritmes, en technische architectuur. Tegelijkertijd is het een traag, duur en ingewikkeld transitieproces. Wat is hierin realistisch en op welke termijn.
Duurzaamheid	In hoeverre laten we duurzaamheid meewegen bij keuzes voor digitale technologie en AI-toepassingen?	AI en digitale systemen vragen veel energie en water. Koelsystemen van datacenters gebruiken grote hoeveelheden water. Hoe benutten we de voordelen van digitalisering zonder dat het leidt tot een groeiende ecologische voetafdruk die haaks staat op onze gemeentelijke duurzaamheidsdoelen.

Betrokkenheid externen

In samenwerkingen met externe partijen worden afspraken gemaakt over de dienstverlening, informatieveiligheid, privacy, informatie beheer en openbaarheid.

Ook maken we gebruik van de Klankbordgroep Digitalisering & Ethiek. Deze inwoners geven het bestuur advies over de inzet van digitale toepassingen en nieuwe technologieën.

Risico's (politiek, maatschappelijk en financieel)

Maatschappelijk & politiek: Als de informatiehuishouding onvoldoende op orde is, loopt de gemeente verschillende risico's, zoals datalekken, financiële schade, publicitaire schade en uitval van én fouten in de dienstverlening. De privacy van onze inwoners kan hierdoor in gevaar komen en daarmee de betrouwbaarheid van de gemeente. Op grond van hun toezichthoudende taken kan de provincie ingrijpen wanneer de gemeente niet voldoet aan de Archiefwet en kan de Autoriteit Persoonsgegevens boetes opleggen bij overtreding van de AVG.

Beperkte capaciteit, krapte op de arbeidsmarkt, onvoldoende gekwalificeerd personeel en de afhankelijkheid van externe partijen kan belemmerend werken.