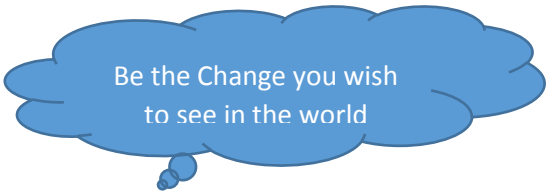
PROGRAMMACONTRACT

Duurzaamheid



Mahatma Gandhi

Opdrachtgever **Bestuurlijk** **Ambtelijk**	 Eugène van Mierlo Saïd Benayad	 e.vanmierlo@almelo.nl s.banayad@almelo.nl
Programmamanager	Angela Agus	a.agus@almelo.nl 06-31997519
Startdatum programma	2019	
Voorziene einddatum programma	2022	
Huidige stadium of fase	startfase	

Samenvatting

Voor u ligt het programmacontract en tevens 1e faseplan Duurzaamheid (hierna te noemen programmacontract) tussen het college als bestuurlijk opdrachtgever, de directie als ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager Duurzaamheid als opdrachtnemer. Dit programmacontract is de basis waarop we gedurende de gehele looptijd van het programma met elkaar gaan werken aan deze strategische opgave binnen de gemeente Almelo.
Het contract beschrijft de uitgangspunten voor de uitvoering van het programma. Dit programma is een basis, maar er kan altijd aanleiding zijn om bijvoorbeeld door ontwikkelingen of trends dingen bij te stellen. Er wordt dan opnieuw naar dit programmacontract gekeken door de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager.

De visie van het programma Duurzaamheid is vervat in de strategische doelstellingen van het programma, te weten:

1. *Almelo is groener, schoner en beter voorbereid op en bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering.*
2. *Almelose inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo*

Almelo zal er over een aantal jaren anders uitzien:

> Een mooie groene en blauwe stad die in stappen naar 2050 bijna energieneutraal is. Een stad waar het fijn betaalbaar wonen en werken is en waar inwoners trots zijn op hun stad!

Voor de interne aansturing is een goede positionering en invulling van het opdrachtgeverschap van essentieel belang. Gekozen is voor één ambtelijk opdrachtgever.

In de projectenlijst zijn (lijn)projecten of activiteiten opgenomen die bijdragen aan de doelstellingen die in het programma zijn opgenomen. Per project is aangegeven of de programmamanager de regierol heeft of dat sprake is van afstemming. Bij afstemming kan niet altijd gestuurd worden op de oplossingen en het tijdspad. Dit geldt ook voor zaken die door partners of zelfs inwoners worden opgepakt. In dat geval kunnen we als gemeente hooguit faciliterend een rol pakken, en stellen wij en dus de gemeenteraad niet de concrete maatregelen of aanpak vast. In dit programmacontract gaan we er vanuit dat ieder daar zijn/haar rol nadrukkelijk pakt zowel de programmamanager, de bestuurlijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtgever.
De samenhang tussen doelstellingen en inspanningen is in één beeld weergegeven door middel van een DIN.
Aan de hand van een monitoringstool die aansluit bij de begrotingscyclus wordt bijgehouden of het programma op koers ligt.

De ambtelijk opdrachtgever en programmamanager overleggen of wijzigingen of uitbreidingen meegenomen worden in het lopende programma of dat er aanvullende afspraken gemaakt moeten worden of andere prioriteiten gesteld moeten worden.

1. Aanleiding

Klimaatverandering is een urgent probleem. Klimaatveranderingen worden zichtbaar en voelbaar in het dagelijks leven. De temperatuur stijgt, het weer is onstuimiger: zeer warme zomers, hittestress, wateroverlast en droogte. En de verwachting is dat dit steeds vaker voor komt.
Almelo is het laagste punt in Twente en heeft snel last van wateroverlast. In droge periodes willen we juist het regenwater zo lang mogelijk vast houden.
Maatregelen om de oorzaken en gevolgen van klimaatverandering te beperken worden dan ook urgenter.

In 2030 gaat de gaskraan in Groningen definitief dicht en de CO2 uitstoot is dan met 45% verminderd. De Rijksoverheid heeft de ambitie gesteld dat de gebouwde omgeving in 2050 aardgasvrij is en de CO2 uitstoot met 95% verminderd is (ten opzichte van 1990). Rond de zomer van 2019 zal naar verwachting het landelijk klimaatakkoord worden ondertekend. Hierin zal komen te staan hoe bovengenoemde ambities zullen worden gerealiseerd. Deze "energietransitie" is enorm en heeft impact op iedereen. Door het toenemende aantal aardbevingen in Groningen, worden mensen zich er steeds meer van bewust dat we versneld af moeten van het aardgas en op zoek moeten naar duurzame vormen van energie. Bijna zeven miljoen woningen in Nederland nemen afscheid van de Cv-ketel. Op dit moment gebruikt 95 procent van de woningen in Nederland nog aardgas, en ook in Almelo is dit nog de meest gebruikte manier van verwarmen en koken.
Gemeenten vervullen een belangrijke regisserende rol in deze transitie en zij komen samen met het Rijk, netbeheerders, provincies, waterschappen en andere stakeholders tot een programmatische aanpak om invulling te geven aan de noodzakelijke energietransitie.

De totale CO2 uitstoot in Almelo is bijna 600.000 ton en het totale energieverbruik is bijna 6.600 Tera Joule (TJ). Bijna de helft van het energieverbruik komt voor rekening van de gebouwde omgeving (woningen 1755 TJ en commerciële en publieke dienstverlening 644 TJ). De industrie in Almelo verbruikt 1849 TJ aan energie. De totale hernieuwbare energie in 2016 is 137 TJ (zonder aandeel opwek bij Twence). Of anders gezegd nog maar 2.1% van het totale energieverbruik wordt duurzaam opgewekt. Hier ligt dus een behoorlijke opgave.
In Almelo staan circa 33.000 woningen. Daarvan is ruim een derde in het bezit van woningcorporaties. 87% van de woningvoorraad is gebouwd voor 2000. Ruim de helft van alle woningen heeft een vastgesteld energielabel, voornamelijk van de woningcorporaties. 58% heeft een label A++ tot en met C. Alle andere huizen zijn mogelijk slecht tot niet geïsoleerd. Nog geen 6% van alle woningen in Almelo heeft zonnepanelen op het dak.
Al deze huizen moeten voor 2050 wel van het aardgas af. En daarnaast nog vele bedrijven, kantoren en instellingen. (getallen afkomstig uit Klimaatmonitor 2017)

Almelo staat voor een immense opgave. Deze opgave is vele malen groter dan de stedelijke vernieuwing in de jaren 90 en met veel meer impact. Daarom heeft de coalitie in 2018 besloten om een programma Duurzaamheid op te stellen met een focus op de energietransitie, klimaatadaptatie en Circulaire economie.

2. Visie en ambitie

Almelo is bij uitstek een bomen- en waterstad. Niet veel steden in Nederland kunnen bogen op het water dat tot in het stadshart reikt. Evenmin hebben veel steden de hoeveelheid bomen die Almelo rijk is. Naast het behoud van deze prachtige kenmerken ligt er ook

voor Almelo een dringende opgave om onze leefomgeving en milieu te behouden voor toekomstige generaties. Duurzaamheid is geen overbodige luxe; het is een urgente verantwoordelijkheid die op een ieders schouders rust.

Willen we de aarde en welvaart behouden voor onze kinderen, dan moeten we nu maatregelen nemen. Dit kunnen en mogen we niet overlaten aan de volgende generatie. Hier ligt een grote opgave voor ons als gemeente. De gemeente Almelo wil de komende jaren sterk inzetten op duurzaamheid, met de focus op Energietransitie en Klimaatadaptatie. Almelo wordt nog groener en krijgt meer water zodat we als stad voorbereid zijn op de gevolgen van de klimaatveranderingen. We worden een klimaatrobuuste stad. De CO2 uitstoot zal sterk verminderen omdat we op een duurzame wijze energie opwekken. De infrastructuur voor het opladen van auto's zal anders worden dan tot nu toe gebruikelijk. En we maken meer gebruik van de (elektrische) fiets. We gaan naar een circulaire en meer lokaal gerichte economie. Huishoudelijk afval wordt steeds meer gescheiden aangeleverd. Hergebruik van grondstoffen wordt nog vanzelfsprekender.

Hierdoor zal Almelo er over een aantal jaren anders uitzien:

Een mooie groene en blauwe stad die in stappen naar 2050 bijna energieneutraal is. Een stad waar het fijn betaalbaar wonen en werken is en waar inwoners trots zijn op hun stad!

3. Doelen

De visie uit het vorige hoofdstuk geeft de richting aan voor de toekomst: daar willen we heen. Om daar te komen is de globale richting vertaald naar strategische doelen en vervolgens zijn de strategische doelen geoperationaliseerd, met andere woorden wat willen we concreet bereiken. De programmamanager is, na opdracht van de ambtelijk opdrachtgever, verantwoordelijk voor het realiseren van deze operationele doelstellingen. Daarvoor worden inspanningen verricht die in het volgende hoofdstuk zijn beschreven. Die inspanningen kunnen per jaar wijzigen, maar wanneer daar aanleiding toe is vanzelfsprekend ook tussentijds. We gaan uit van het principe 'doen wat nodig is op het moment dat het kan en op de manier die past'. Vanzelfsprekend zal dit wanneer het aan de orde is, in nauw overleg met zowel Ambtelijk als Bestuurlijk Opdrachtgever besproken worden.

De volgende strategische doelen zijn leidend voor het programma Duurzaamheid:

I. *Almelo is groener, schoner en beter voorbereid op en bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering*
   a) In 2022 is de openbare ruimte in Almelo schoner met meer (functioneel en natuurlijk) groen en meer open water van goede kwaliteit.
   b) In 2022 is de openbare ruimte in Almelo beter voorbereid op en bestand tegen wateroverlast en hittestress.

II. *Almelose inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo*
   c) In 2022 gebruiken Almelose inwoners, bedrijven en instellingen relatief minder fossiele en meer duurzame energie en ervaren hiervan ook de voordelen.
   d) In 2022 kunnen inwoners makkelijker duurzame initiatieven nemen.
   e) In 2022 zijn meer Almeloërs trots op hun groene en blauwe stad en dragen dit uit.

Om bovenstaande strategische doelstellingen te realiseren zijn de doelen als volgt geconcretiseerd:

I. *Almelo is groener, schoner en beter voorbereid op en bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering*
   a) Toename van 2.000 m2 groen in 2022 in de openbare ruimte van de gemeente Almelo.
   b) Toename van 4.000 m2 open water in 2022 in de gemeente Almelo.
   c) Eind 2022 doen 20 Almelose scholen mee aan educatieprojecten over afval

II. *Almelose inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo*
   d) Eind 2022 is 20% van het totale energiegebruik in Almelo duurzaam opgewekt.
   e) In 2022 rijden er 400 bedrijfs- en personenauto's in Almelo op elektriciteit ((Full Electric Vehicle (FEV) en Plug-in Hybrid Electric Vehicle (PHEV)) of waterstof
   f) In 2022 zijn er tenminste 12 initiatieven van inwoners op het gebied van duurzaamheid (zoals energiecoöperaties) waar meerdere huishoudens aan mee doen.

4. Resultaten en inspanningen

Om de hiervoor beschreven doelen te realiseren is een groot aantal projecten en inspanningen voorzien. Er is een analyse gemaakt van projecten die vragen om aansturing vanuit het programma omdat ze inhoudelijk van cruciaal belang zijn voor de doelrealisatie en vragen om aansturing vanuit één programma. Deels zijn dit projecten die van uit de lijn worden georganiseerd en bijdragen aan de programmadoelen en deels rechtstreeks vanuit het programma worden opgepakt.
Het overzicht van deze algemene inspanningen is hieronder weergegeven.

Doel I:
Almelo is groener, schoner en beter voorbereid op en bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering

a) In 2022 is de openbare ruimte in Almelo schoner met meer (functioneel en natuurlijk) groen en meer open water van goede kwaliteit.
b) In 2022 is de openbare ruimte in Almelo beter voorbereid op en bestand tegen wateroverlast en hittestress.

Bijbehorende inspanningen:

- Bij reguliere onderhoudswerkzaamheden zoals bij rotondes, bermen en trottoirs wordt meer groen aangelegd.
- In wijkinrichtingsplannen (groot onderhoud) worden doelen opgenomen voor meer groen en open water van goede kwaliteit.
- Bijplanten van bomen.
- Realiseren van kleine, dichtbegroeide bossen (tiny forests), tijdelijke natuur en projecten voor stadslandbouw.
- Aanleg van extra water in de binnenstad, zoals verbreding van riviertje De Hagen (de Aa) en de stadshaven op het huidige marktplein.
- Aanpassen van de milieu-eilanden aan de hoeveelheid aangeboden afval.
- Stimuleren dat inwoners (vooral ook scholieren) en bezoekers de stad schoonhouden. Met minder zwerfafval.

- Scheiden van regenwater van het rioolstelsel en aanpassen van het rioleringsplan voor betere waterbestendigheid.
- Wijken beter bestand maken tegen de gevolgen van wateroverlast op basis van stresstesten.

Doel II:
Almelose inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo

c) In 2022 gebruiken Almelose inwoners, bedrijven en instellingen relatief minder fossiele en meer duurzame energie en ervaren hiervan ook de voordelen.
d) In 2022 kunnen inwoners makkelijker duurzame initiatieven nemen.
e) In 2022 zijn meer Almeloërs trots op hun groene en blauwe stad en dragen dit uit.

Bijbehorende inspanningen:
- Verhogen van de productie van duurzame energie tot minimaal 50 gigawatt uur in 2022.
- Stimuleren van het verduurzamen van woningen tot een beter energielabel, zoals A en B.
- Elektrificeren van het gemeentelijk wagenpark (m.u.v. tractie).
- Realiseren van voldoende oplaadpunten voor elektrische voertuigen.
- Stimuleren van fietsgebruik.
- Ondersteunen van inwoners bij het starten en uitvoeren van duurzame initiatieven met kennis, geld en menskracht.
- Belichten van de sterke kanten van Almelo in een communicatiecampagne gericht op Almeloërs, in het bijzonder jongeren.
- Stimuleren van water- en natuurevenementen.
- Interesseren en mobiliseren van inwoners om zelf hun eigen straat of buurt te vergroenen.
- Uitvoeren van vergroeningsprojecten in wijken waar leerlingen wonen.

Samenhang
In bijlage 1 is de samenhang tussen doelstellingen en inspanningen in één beeld weergegeven door middel van een DIN.

5. Afbakening en afstemming

De programmamanager Duurzaamheid is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het programma, middels uitvoering van de in bijlage 2 opgenomen projecten en activiteiten.

In de projectenlijst wordt per project aangegeven of het gaat om een intern project waar de programmamanager regie op voert en onder haar verantwoordelijkheid valt of dat het gaat om een lijnproject dat geïnitieerd wordt vanuit uitvoering Fysiek maar bijdraagt aan het realiseren van de programmadoelen. Deze projecten vallen onder verantwoordelijkheid van hoofd uitvoering fysiek en dan heeft vooraf afstemming plaatsgevonden met de programmamanager. Tevens zijn er vooraf afspraken gemaakt waarover en op welke momenten vanuit het programma alsnog aangehaakt wordt. Denk hierbij aan communicatiemomenten, contacten met partners, etc.
Deze werkwijze geldt ook voor nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten die aan de lijst worden toegevoegd.

Voor initiatieven van derden waar de gemeente ook een rol speelt, is de programmamanager intern de opdrachtgever, maar kan onze rol extern verschillend zijn. Zo kunnen we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep zaken oppakken, maar onze rol kan op andere momenten ook vrij beperkt zijn omdat de initiatiefnemer zelfstandig dingen op kan en wil pakken. In die gevallen is onze rol dus beperkt, maar daarmee ook de mate van sturing op specifieke oplossingen en verantwoording achteraf aan bijvoorbeeld de gemeenteraad. Het is nu eenmaal de nieuwe realiteit van het samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners (van buiten naar binnen). Vanuit het programma gaan we er vanuit dat de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever hierin ook nadrukkelijk hun rol zullen nemen wanneer dit leidt tot wrijving.

De programmamanager is overigens niet verantwoordelijk voor alle (beleids)projecten die niet zijn opgenomen in bijlage 2. Voorbeelden zijn: huishoudelijk afval, externe veiligheid, bodem, ondergronds brengen van hoogspanningslijnen, nieuw en verbouw zwembad, duurzaam inkopen, verkeer en vervoer, etc., etc. Ook de verantwoording van deze projecten en activiteiten lopen niet via het programma, tenzij er een directe link is met het realiseren van de programmadoelen.

Om te komen tot een integrale benadering en aanpak draagt de programmamanager tevens zorg voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten en aspecten met betrekking tot onderhoud en beheer daar waar dit valt onder het programma Duurzaamheid.

Voor de onderdelen en projecten die onder de opdrachtgeversrol en de regierol van het programma vallen is de programmamanager (eind)verantwoordelijk. Voor deze onderdelen en projecten is de programmamanager ook budgethouder. Daarbij wordt er ook vanuit gegaan dat dit budget beschikbaar is en blijft ten behoeve van het programma. Inzet voor andere doelen leidt altijd tot heroverweging van de in dit contract genoemde doelen en inspanningen. Daarover zal dan overleg moeten plaatsvinden met de programmamanager.

Voor alle andere belangrijke initiatieven, ontwikkelingen en projecten die bijdragen of afbreuk doen aan het realiseren van de doelstellingen van het programma wordt ook contact opgenomen met de programmamanager zodat vooraf toetsing kan plaats te vinden. Dat vraagt ook een nadrukkelijke sensitiviteit bij de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever in hun reguliere overleggen waarin zaken uit de lijn aan de orde komen. Vanuit het programma wordt hierin van hen verwacht dat zij op dergelijke momenten actief de link naar de programma's leggen om na te gaan of afstemming al heeft plaats gevonden of om deze afstemming alsnog plaats te laten vinden.

Tenslotte heeft de programmamanager de mogelijkheid om met betrekking tot initiatieven, beleid, ontwikkelingen en projecten (indien nodig) kaders en richtlijnen te stellen. Bijvoorbeeld bij beleidsplannen die het programma raken en zouden kunnen versterken zoals opnemen van standaard regels als herplantplicht en minder groen door verbreden van wegen elders te compenseren.

6. Aanpak

Met het programma Duurzaamheid kiezen we voor een strategie die de meeste kans biedt dat met deze aanpak de doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.
Hieronder wordt de aanpak per doel beschreven.

Bij het strategisch doel I: *Almelo is groener, schoner en beter voorbereid op en bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering* zal de aanpak zich voornamelijk richten op projecten die in de lijn gestart worden.

Veel van deze reguliere (lijn)projecten op het gebied van groen, water en afval hebben een meerwaarde voor het programma Duurzaamheid. Naar aanleiding van een eerste inventarisatie zijn deze (lijn)projecten op een rij gezet. Per project is gekeken welke extra kansen er zijn voor het programma, een zogenaamde duurzaamheidsplus. Vervolgens is bepaald of het gaat om een project dat valt onder regie van de programmamanager of onder verantwoordelijkheid van het hoofd uitvoering Fysiek. Bepaald wordt wie de trekker is van het project en wie de duurzaamheidsplus voor zijn rekening neemt. Het project wordt opgenomen in de projectenlijst, bepaald wordt wat de bijdrage aan de strategische doelstelling van het programma is.
Samen met het hoofd uitvoering Fysiek wordt bepaald wie zitting nemen in het team Fysiek. Dit team komt maandelijks bij elkaar. Tijdens dit overleg worden de projecten besproken die op de lijst staan, wat de stand van zaken is. En in hoeverre een integrale aanpak gewenst is en mogelijke nieuwe projecten en kansen die zich aandienen die een meerwaarde bieden voor het programma Duurzaamheid en dus natuurlijk voor de stad . Bijgehouden wordt wat de stand van zaken is met betrekking tot het te behalen doel. Op deze manier wordt bewaakt of de doelstellingen van het programma worden gehaald en of bijsturing noodzakelijk is.

Gekeken wordt naar wijkinrichtingsplannen, groot onderhoud en welke projecten een bijdrage kunnen leveren aan meer groen en meer water in de stad. Maar ook hoe je de openbare ruimte anders in kunt richten in het kader van biodiversiteit. Projecten die bijdragen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan zijn het aanleggen van een retentievijver Rumerslanden, doortrekken van de waterboulevard en de stadshaven maar ook het onderzoek busstation centrum naar kansen voor meer regenwaterberging en meer groen.
Daarnaast zullen vanuit het verbreed Rioleringsplan projecten starten om inwoners te stimuleren om te ontstenen, het regenwater af te koppelen en om meer groene daken te realiseren. Het programma Duurzaamheid draagt bij aan het opstellen van een verbreed (communicatie)plan dat meerdere doelen zal koppelen zodat dit bijdraagt aan de doelstelling dat inwoners trotser zijn op hun blauwgroene stad. Dit is een voorbeeld van een plus op een lijnproject dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van het programma.

Voor het strategische doel II: Almelose inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo starten we met het inzichtelijk maken waar we op dit moment staan voor wat betreft het energievraagstuk en de CO2 uitstoot. Dit zal leiden tot een nulmeting. Met deze nulmeting weten we wat de opgave is om het strategische doel van het programma Duurzaamheid te kunnen halen. Vervolgens zal in beeld gebracht worden waar kansen liggen en waar belemmeringen zijn. De nulmeting en kansen en belemmeringenkaart zullen uiterlijk mei 2019 gereed zijn. Met deze gegevens kan de gemeente bepalen welk bod het wil inbrengen in de Regionale Energie Strategie Twente (RES-T).
De RES-T richt zich met name op hoe de opgave voor de gebouwde omgeving (met name de warmtetransitie) en de opwek van hernieuwbare duurzame energie op land (inclusief binnenwater) wordt georganiseerd. De doelen uit de RES-T zullen regio breed gelden, waarbij zoveel mogelijk ruimte gegeven wordt aan de kansen die binnen de gemeente ontstaan. Wij bepalen, als gemeente, zelf wat in onze gemeente uiteindelijk mogelijk is. Dit

leidt vervolgens tot een gezamenlijk bod aan het Rijk voor het realiseren van de landelijke doelstellingen. De RES-T zal eind 2019 gereed moeten zijn. De uiterste termijn van indiening is afhankelijk van het definitief ondertekenen van het klimaatakkoord.

De verzamelde gegevens uit de nulmeting en kansen- en belemmeringenkaart worden ook gebruikt voor de op te stellen Warmtevisie voor Almelo om van het aardgas af te komen. Hierin worden gezamenlijk uitgangspunten benoemd en er wordt een globaal inzicht gegeven welke alternatieven voor aardgas in welke wijk het meest geschikt zijn. Dit geeft focus en richting om meer gedetailleerde keuzes te maken in het warmtetransitieplan dat vervolgens zal worden opgesteld. In dit warmtetransitieplan wordt per wijk aangegeven welke alternatieve warmtevoorzieningen worden verwacht, wat de gevolgen voor inwoners en bedrijven zijn en op welk moment de nieuwe warmtevoorziening gerealiseerd moet zijn. Er worden duidelijke grenzen gesteld omdat de impact van de energietransitie op de fysieke leefomgeving (ruimtevraag) heel groot kan zijn. Dit plan sluit aan op RES-T. Het warmtetransitieplan zal uiteindelijk verankerd worden in het omgevingsplan. Een goede samenwerking en afstemming met het programma Omgevingswet is dan ook essentieel. Het warmtetransitieplan zal uiterlijk 2021 gereed zijn. Voor dit proces wordt een transitieteam ingesteld. Dit is geen makkelijke opgave om te realiseren omdat dit een verandering betekent voor iedereen in Almelo.

Gelijktijdig met bovenstaand proces lopen verschillende projecten in het kader van energiebesparing en opwekking van duurzame energie. Deze projecten dragen bij aan het programma Duurzaamheid. Daaronder vallen ook projecten die bijdragen tot het verduurzamen van de gemeentelijke organisatie zelf. Zo worden onderzoeken verricht naar het versneld verduurzamen van de openbare verlichting, het elektrificeren van ons wagenpark en een onderzoek naar de mogelijkheden van het instellen van een fonds voor het verduurzamen van ons maatschappelijk vastgoed om zo ook daar versneld te verduurzamen. Al deze onderzoeken zullen in de eerste helft van 2019 gereed zijn. Aan de hand van de resultaten wordt beoordeeld welke kansen er zijn met betrekking tot uitvoering en die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het programma Duurzaamheid. De programmamanager zal hierin de regie voeren.
Er wordt een energieteam ingesteld. Dit team komt tweewekelijks bij elkaar. Tijdens dit overleg worden de projecten besproken die op de lijst staan, wat de stand van zaken is. In hoeverre een integrale aanpak gewenst is en mogelijke nieuwe projecten en kansen die zich aandienen die een meerwaarde bieden voor het programma Duurzaamheid etc. Bijgehouden wordt wat de stand van zaken is met betrekking tot het te behalen doel. Op deze manier wordt bewaakt of de doelstellingen van het programma worden gehaald en of bijsturing noodzakelijk is.

Gestreefd wordt dat alle belangrijke stakeholders naar de aard van en de fase waarin het programma zich bevindt optimaal worden betrokken. Stakeholders worden op een interactieve wijze betrokken en op de hoogte gehouden van de voortgang van het programma in algemene zin. Gedacht wordt aan een jaarlijks congres of een transitiecafé. Daarnaast zal in het kader van de RES-T en warmtevisie een bestuurlijk overleg plaatsvinden met de betrokken externe partijen die één à twee keer per jaar bij elkaar komen.

7. Monitoring en besturing

Het is wenselijk om op elk moment te weten of het programma op koers ligt, zowel met betrekking tot de te bereiken doelen als met betrekking tot de voortgang van de projecten en inspanningen die daarvoor nodig zijn.
Zoals eerder aangegeven wordt hiervoor een monitoringstool/format uitgewerkt die aansluit bij de begrotingscyclus. Hierin worden de volgende aandachtsgebieden opgenomen: Realisatie van de afgesproken prestaties, de planning, de kwaliteit, de financiën, eventuele risico's, betrokkenheid van stakeholders en toekomstige ontwikkelingen.

Periodiek zal de programmamanager in overleg met de verantwoordelijke trekker deze aandachtsgebieden doorspreken.
De programmamanager rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever over de belangrijkste ontwikkelingen op programmaniveau en de hoofdlijnen van de voortgang van projecten en eventuele essentiële afwijkingen en gerealiseerde zaken.

Feit dat zoals ook te zien is in de DIN er projecten of activiteiten zijn die wel bijdragen aan de doelstellingen die in het programma zijn opgenomen, maar deze lopen of via de lijn of worden door partners opgepakt. Op deze sporen heeft de programmamanager geen regierol en heeft daarmee niet altijd sturing op de oplossingen en het tijdspad. Ook is bijvoorbeeld de rol van de gemeenteraad kaderstellend als zaken door partners of inwoners worden opgepakt en stellen we niet de concrete maatregelen of aanpak vast. Hierin flexibel kunnen schakelen maakt dat er voor het programma ruimte ontstaat om de goede dingen te (laten) doen. Dit vraagt echt wel een groot rolbewustzijn, waarbij we er in het programmacontract vanuit gaan dat ieder daar zijn/haar rol nadrukkelijk in pakt: de programmamanager, maar ook de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.

Gewenste tussentijdse wijzigingen of uitbreidingen lopen primair via de directie.
Vanzelfsprekend zal in nauw overleg met de betreffende ambtelijk opdrachtgever en programmamanager vervolgens afgewogen worden of dit gewoon meegenomen kan worden in het lopende programma of dat er aanvullende afspraken gemaakt moeten worden of zelf andere prioriteiten gesteld moeten worden.
Via de begrotingscyclus rapporteert de programmamanager aan het college en de gemeenteraad in de vorm die gebruikelijk is binnen de organisatie.

8. Organisatie en overleg

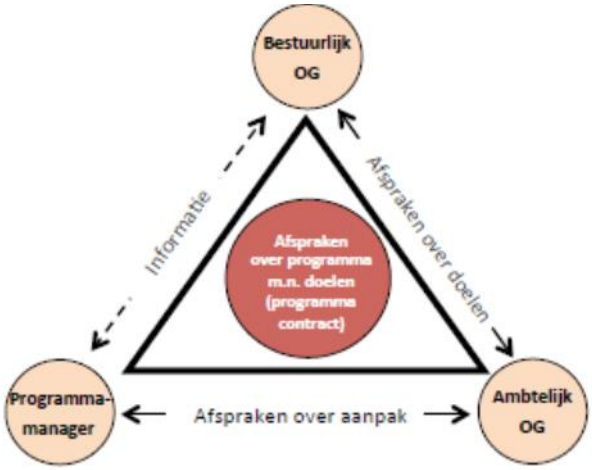
Programmawethouder E. van Mierlo is de bestuurlijk opdrachtgever. Binnen het college worden afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de andere leden van het college van B&W en de relatie met andere programma's. Het college bepaalt op welke wijze, en met welke frequentie zij geïnformeerd willen worden. De programmawethouder is het bestuurlijk aanspreekpunt binnen en buiten de organisatie. Hij legt het programmacontract voor aan het college ter vaststelling.

Directielid S. Benayad is ambtelijk opdrachtgever. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk voor het programma, hij is budgethouder en daar waar nodig zal hij knopen doorhakken. Hij maakt binnen de directie afspraken over de betrokkenheid van de andere directieleden. De directie is ambtelijk verantwoordelijk voor het selecteren, alloceren en monitoren van het geheel van programma's, projecten, en processen die uitgevoerd worden om de bestuurlijke en organisatiedoelen te bereiken.

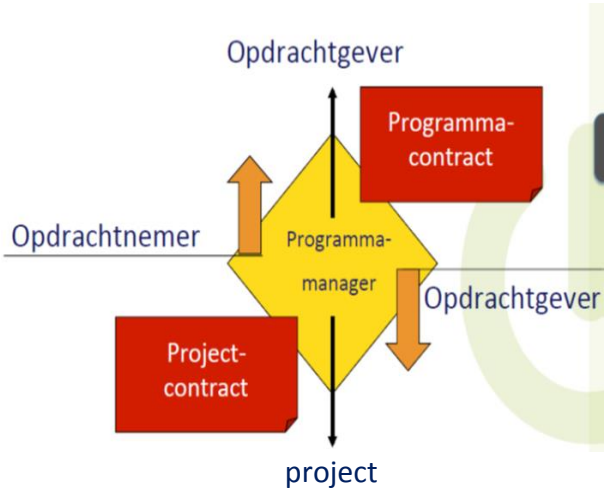
Programmamanager A. Agus is ambtelijk opdrachtnemer.

De programmamanager geeft sturing aan het programma en de programmaorganisatie. Doelrealisatie, voortgang, grip op financiën hebben de primaire focus. De balans tussen het Wat en het Hoe moet in evenwicht zijn. Tevens heeft zij een aanjagende rol intern én extern. Zij moet partijen geïnformeerd houden, relaties onderhouden.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op de inspanningen is de programmamanager juist de opdrachtgever. Zij geeft functioneel leiding aan de medewerkers die (tijdelijk) meewerken aan de realisatie van het programma. De programmamanager heeft geen bevoegdheden ten aanzien van belonen en beoordelen van programmadeelnemers. Die bevoegdheid blijft bij de desbetreffende lijnmanager en gaat niet over zodra zijn/haar medewerker gaat deelnemen aan een programma of project. De lijnmanagers zijn hiërarchisch verantwoordelijk voor hun medewerkers en coachen medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.



Visualisatie driehoeksrelatie



Visualisatie dubbelrol programmamanager

Overlegstructuur
De programmamanager heeft tweewekelijks overleg met de ambtelijk opdrachtgever en de bestuurlijk opdrachtgever over de voortgang (al dan niet gelijktijdig).
Het team Fysiek komt in het begin elke vier weken bij elkaar en het team Energie komt elke twee weken bij elkaar. Indien nodig wordt de frequentie van bovengenoemde overleggen aangepast. En natuurlijk hoeft afstemming zich niet te beperken tot deze afstemmingsmomenten.
De programmamanager heeft regelmatig overleg met de hoofden uitvoering Fysiek en Adviespool, financiën en met de communicatiemedewerker.

Zij wordt ondersteund door een strategisch adviseur voor de inhoud, raadsvragen en P&C cyclus en voor organisatorische zaken door een programmaondersteuner bij het organiseren van bijeenkomsten, beleggen van vergaderingen, het maken van verslagen en het ondersteunen bij de monitoring. En ondersteuning vanuit de team financiën en control bij het inrichten en adviseren rondom de programmabegroting en de P&C-cyclus.

9. Samenwerking en communicatie

Programmasturing is een nieuw sturingsmechanisme voor de gemeentelijke organisatie. Kern is beter samenwerken binnen en tussen teams, meer samenhang en integraliteit in denken en doen en meer opgavegericht en klantgericht werken (dat leidt tot verandering van houding en gedrag).
De programmamanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het Programma Duurzaamheid en heeft de rol van opdrachtgever voor de projecten en activiteiten binnen dit programma. Bij alle andere initiatieven, ontwikkelingen en projecten binnen de grenzen van het programma vindt vooraf afstemming plaats met de programmamanager. Gezamenlijk wordt beoordeeld of dit onder de opdrachtgeversrol of regierol van de programmamanager valt of kan worden volstaan met alleen afstemming.

Andere programma's
Er is een belangrijke relatie met de programma's Nieuwstraatkwartier (Klimaat adaptieve en CO2-neutrale wijk), Binnenstad (stadshaven, stadspark, transformatie busstation centrum, groen en water in de stad) en Omgevingswet (integreren van verschillende beleidsvelden: kwaliteit van leefmilieu en klimaatrobuustheid, zonneladder, energietransitie). Samen met de programmamanagers worden afspraken gemaakt wie waar verantwoordelijk voor is en hoe de afstemming zal plaatsvinden.

Extern
Gestreefd wordt dat alle belangrijke stakeholders naar de aard en van de fase waarin het programma zich bevindt optimaal worden betrokken. Stakeholders worden op een interactieve wijze betrokken en op de hoogte gehouden van de voortgang van het programma in algemene zin. Gedacht wordt aan een bestuurlijk overleg met een aantal externe partijen die één a twee keer per jaar bij elkaar komen en advies kunnen geven. Betrokkenheid van stakeholders kan per project verschillen. Zo zal voor de energietransitie nauw samengewerkt worden met Cogas, woningcorporaties en andere overheden.

Communicatie

Duurzaamheid willen we dichterbij inwoners, instanties en organisaties brengen door steeds beter en vaker de toegevoegde waarde van een duurzaam beleid centraal te zetten. En bovendien door inwoners beter en vaker te betrekken bij projecten. Alle communicatie-inspanningen richten zich op het uitdragen, versterken en versnellen van de doelstellingen en ambities uit het programma. Zo is het belangrijk kansen in kaart te brengen voor Almelo, Almelose innovaties in de etalage te zetten en het netwerk van betrokken partners te verbreden. Bovendien richten we de communicatie expliciet op het aanmoedigen van initiatieven uit de stad. Daarvoor zoeken we bijvoorbeeld de samenwerking op met netwerken in de stad en proberen we aan te sluiten bij bestaande allianties, evenementen en momenten.

Om consistent over duurzaamheid te communiceren gaan we gebruik maken van een nog te formuleren kernboodschap. Afhankelijk van de context, doelgroep en doel worden bepaalde onderdelen extra benadrukt.

Door doelgericht te communiceren over de bereikte resultaten en de opgaven die we als stad hebben willen we de samenhang en onderlinge verbondenheid van diverse projecten helder maken. Op die manier vergroten we de herkenbaarheid en maken we het inspirerend voor inwoners, ondernemers en instanties om initiatieven te ontwikkelen of in te haken bij reeds gestarte projecten.

Communicatiedoelstellingen

- Informeren over inspanningen en (deel)resultaten
- Actief betrekken van inwoners bij het realiseren van / bijdragen aan duurzame ambities
- Duurzaam gedrag stimuleren / beïnvloeden en betrokkenheid creëren door aanbieden handelingsperspectieven / meedenken in oplossingen
- Vooruit denken over het vertalen van ontwikkelingen en actualiteiten in communicatieve kansen

Verantwoordelijkheden

Gericht communiceren is een taak van iedereen in een professionele organisatie. Het hart van de communicatie ligt bij de programma en lijnorganisatie en de medewerkers. Zij bepalen de inhoud, de insteek en de toon in samenwerking en afstemming met adviseurs van communicatie. Het is van belang dat vanuit programma- en lijnorganisatie dezelfde boodschap uitgedragen wordt.

10. Risico's

Doel van het managen van eventuele risico's is het beheersen van het programma Duurzaamheid en realisatie van de doelstellingen door de diverse projecten.
Bij sturing en beheersing hoort risicomanagement. In het programma kunnen verschillende risico's worden onderscheiden:

- Risico's voor de programmadoelen: waardoor wordt het halen van de doelen mogelijk bedreigd?
- Risico's voor de inspanningen: wat maakt dat de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verricht of bereikt worden?

Mogelijke risico's zijn hieronder beschreven.

Nieuwe werkwijze
Programmanmanagement in de voorgestelde vorm is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in de organisatie nog niet heeft. Tegelijk is ook de lijnorganisatie in de gemeente Almelo zich aan het ontwikkelen en nieuwe richtingen aan het inslaan. Het samenspel tussen beiden is pas sinds kort onderwerp van gesprek. Er is sprake van nieuwe rollen en soms een andere verantwoordelijkheidsverdeling dan men gewend is. Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn commitment aan de visie en de doelen. De mate van rolvastheid die betrokkenen zich hierbij weten eigen te maken en de manier waarop zij deze rollen daadwerkelijk invullen. Als hierover veel discussie of onduidelijkheden ontstaan, komt de voortgang van het programma in het gedrang. Dit risico zal in de loop van de tijd verdwijnen als medewerkers gewend raken aan de nieuwe wijze van werken.

Verschillende verwachtingen en weerstand
Voor iedereen wordt het anders om te werken in de nieuwe organisatie. Maar op diverse plekken bestaat het beeld dat dit wel meevalt. Er wordt echter een andere manier van werken, denken en houding verwacht van medewerkers en bestuurders. Meer opgavegericht en klantgericht. Datgene wat op papier is gezet moet nu omgezet worden in acties. Niet alleen op papier maar ook de daadwerkelijke uitvoering. Verandering kost tijd en daar dient in geïnvesteerd te worden. Dit kan een risico betekenen voor de uitvoering van het programma echter na verloop van tijd zal dit risico sterk afnemen omdat de nieuwe werkwijze is ingebed in de organisatie.

Weerstand van inwoners kan eveneens leiden tot vertraging van de uitvoering of zelfs niet uitvoeren van projecten. Denk bijvoorbeeld aan weerstand bij opwek van hernieuwbare energie of het aardgasloos maken van wijken.

Veranderende politieke landschappen
Beslissingen van het college en de gemeenteraad kunnen leiden tot veranderingen van de inhoud, snelheid en koers van de uitvoering van het programma.

Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers en middelen
Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet, die niet gecompenseerd kan worden vanuit het programmabudget. Daarom zullen scherpe keuzes gemaakt worden om de realisatie van het programma mogelijk te maken. Ook de interne werkwijze van uren schrijven op projecten (kapitaaldienst uren) door medewerkers van uitvoering Fysiek en de Adviespool kan leiden tot een risico voor de uitvoering van het programma. Dit programma wordt immers hoofdzakelijk uitgevoerd door medewerkers die werkzaam zijn bij Fysiek en de Adviespool. De mogelijke gevolgen van dit risico heeft de aandacht van de directie.

De gemeente zal voor haar beoogde regierol in de energietransitie moeten beschikken over voldoende capaciteit en middelen om haar rol goed te kunnen vervullen. In de beginfase zal dit nog met de huidige menskracht kunnen maar dit is onvoldoende zodra daadwerkelijk uitvoering gegeven wordt aan de plannen.
De energietransitie kan leiden tot hogere uitgaven voor inwoners. Niet alle inwoners kunnen deze lasten dragen en dat kan tot vertraging van het realiseren van de doelstellingen van het programma leiden.

Meer water en groen in de stad betekent meestal dat grijs in de openbare ruimte verdwijnt. De kosten van onderhoud voor 1 m2 groen per jaar staat gelijk aan 2 m2 grijs. Dat betekent

dat bij overheveling van onderhoudskosten van grijs naar groen er een jaarlijks tekort optreedt bij groen. Hiervoor zal naar een oplossing gezocht moeten worden.

Het uitvoeren van projecten om beter bestand te zijn tegen wateroverlast kan betekenen dat het rioleringsfonds niet toereikend is. Verhoging van heffing leidt tot hogere lasten voor inwoners.

Projecten die in de lijn worden uitgevoerd en bijdragen aan het realiseren van het bereiken van de doelstelling van het programma kunnen vertraging oplopen door externe factoren waar geen rekening mee is gehouden. Dit kan leiden tot vertraging van het realiseren van de doelstellingen van het programma leiden.

Risicoparagraaf
Bij de start van een project wordt in het voorstel een risicoparagraaf opgenomen. Zo komt in beeld welke risico's er zijn en hoe mogelijke negatieve gevolgen beperkt kunnen worden.

11.Middelen

De gemeenteraad heeft in de gemeentelijke begroting voor de komende vier jaar elk jaar €200.000,- beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het programma Duurzaamheid. Daarnaast is voor verduurzamen van ons vastgoed en een fonds € 650.000,- beschikbaar gesteld. € 50.000,- van dit fonds is beschikbaar voor de wijk Nieuwstraatkwartier.
In bijlage 3 is een globale begroting opgesteld voor 2019 met een doorkijk naar de volgende drie jaren. Voorafgaand aan elk nieuw jaar zal de begroting vanzelfsprekend steeds geactualiseerd worden en via de reguliere cycli haar weg richting AO, BO en waar nodig de gemeenteraad vinden.

Projecten die geïnitieerd worden door Uitvoering Fysiek (Groen, water, riolering en afval/circulair) en die een bijdrage leveren aan het programma Duurzaamheid worden (grotendeels) gefinancierd via reguliere budgetten. Is sprake van een duurzaamheidsplus bovenop een regulier project waarvoor geen middelen uit reguliere budgetten of subsidies zijn dan zal een bijdrage uit de programmabegroting overwogen worden.

In de projectenlijst is aangegeven wat de inzet (uren) van medewerkers is per project.
Bij elk project zal uitgezocht worden of er mogelijkheden zijn voor een subsidieaanvraag.

Bijlage 1 DIN
Bijlage 2 Projectenlijst
Bijlage 3 begroting