

Raadsbrief ter informatie

Postadres:
Gemeente Almelo
Postbus 5100
7600 GC Almelo

Aan de raad van de gemeente Almelo

Doorkiesnummer
541185

Behandeld door
S.S.T. Weertman

Datum
18 juni 2019

Onderwerp
Vaststellen programmacontracten

Geachte raadsleden,

De komende vier jaar willen we stappen zetten op het gebied van:

- Binnenstad
- Duurzaamheid
- Economie en participatie
- Veiligheid
- Zorg.

Deze thema's zijn nader uitgewerkt in programma's, in samenspraak met alle betrokkenen: inwoners, ondernemers en maatschappelijk middenveld. Naast deze programma's geldt dit ook voor de bestaande programma's, het Nieuwstraatkwartier en de Omgevingswet.

Voor deze programma's zijn programmacontracten opgesteld. In een programmacontract wordt een verdere vertaalslag gemaakt van de benoemde doelen en maatschappelijke effecten zoals opgenomen in de door het college vastgestelde programmakaarten.

De doelen, de maatschappelijke effecten, de hoofdlijnen per programma en eventuele financiële consequenties zijn opgenomen in de Perspectiefnota die volgende week ter besluitvorming bij de raad voorligt. Hier aan voorafgaand zijn in politieke beraden op 26 maart 2019 en 6 en 7 mei 2019 de (concept) programma's met de raad gedeeld. De opbrengsten van deze avonden zijn verwerkt zijn in de programmacontracten.

Wij hebben de programmacontracten vastgesteld en bieden u ze langs deze weg ter informatie aan.

Hoogachtend,
Burgemeester en Wethouders van Almelo,
de secretaris, de burgemeester,

F.W. van Ardenne

A.J. Gerritsen

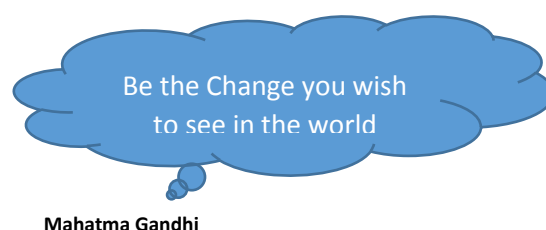
Bijlagen:

- Binnenstad, met kenmerk Intern – 67928;
- Duurzaamheid, met kenmerk Intern – 67856 & 67857 & 67858;
- Economie en participatie, met kenmerk Intern – 67929;
- Nieuwstraatkwartier, met kenmerk Intern – 67930;
- Omgevingswet, met kenmerk Intern – 67931;
- Veiligheid, met kenmerk Intern – 67932;
- Zorg, met kenmerk Intern – 67933.

concept

PROGRAMMACONTRACT

Duurzaamheid



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

Samenvatting

Voor u ligt het programmacontract en tevens 1^e 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 tijdsplan. 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 komt te staan hoe het Rijk bovengenoemde ambities wil realiseren. 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 blauwe en groene 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, meer onverhard terrein 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. Almeloze inwoners, bedrijven en instellingen dragen bij aan een duurzamer Almelo*
 - c) In 2022 gebruiken Almeloze 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 6.000 m2 groen en onverhard terrein in 2022 in de openbare ruimte van de gemeente Almelo.
 - b) Toename van 5.000 m2 open water in 2022 in de gemeente Almelo.
 - c) Eind 2022 doen 20 Almeloëse scholen mee aan educatieprojecten over afval
- II. *Almeloëse 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 1.000 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, meer onverhard terrein 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 en minder verhard terrein.
- In wijkinrichtingsplannen (groot onderhoud) worden doelen opgenomen voor meer groen en open water van goede kwaliteit en minder verhard terrein.
- Diverse projecten met betrekking tot biodiversiteit.
- Realiseren van kleine, dichtbegroeide bossen (tiny forests), tijdelijke natuur en projecten voor stadslandbouw.
- Aanleg van extra water in de binnenstad, zoals versmallen van riviertje De Hagen (de Aa) en de stadshaven op het huidige marktplaatsplein.

- 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:

- Opstellen van een kansen en belemmeringenkaart voor duurzame energie.
- Samen met andere Twentse gemeenten een Regionale energiestrategie voor Twente opstellen
- Opstellen van een warmtevisie en opstellen van wijkplannen voor de wijken die voor 2030 van het aardgas af gaan.
- 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.
- 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.
- Educatieprojecten uitvoeren samen met scholen over duurzaamheid.

Bovenstaande meetbare doelen zijn vertaald naar indicatoren per jaar en in onderstaande tabel weergegeven

Indicator	Peilwaarde (jaartal)	2019	2020	2021	2022	Bron
Toename van het aantal m2 groen en onverhard terrein in de openbare ruimte van de gemeente Almelo	0 (2018)	1.000	2.000	4.500	6.000	Gemeente Almelo

Toename van het aantal m2 open water in de gemeente Almelo	0 (2018)	1.000	3.000	4.000	5.000	Gemeente Almelo
Aantal Almelse scholen dat meedoet aan educatie projecten over afval	5 (2018)	8	12	17	20	Gemeente Almelo
% inwoners dat vindt dat de eigen buurt schoon is	61 (2017)				65	WSJG
% duurzame energie van het totale energiegebruik in Almelo	2.1 (2017)	5	9	16	20	Klimaatmonitor
Gasverbruik woningen in (miljoen m3)	44 (2017)	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	klimaatmonitor
Aantal personenauto's op elektriciteit (FEV en PHEV)	254 (2018)	302	400	600	1.000	Klimaatmonitor
Aantal lopende duurzame initiatieven van (meerdere) inwoners	2 (2018)	4	7	10	12	Gemeente Almelo
% inwoners dat 'Almelo, blauwgroene stad' van toepassing vindt	24 (2018)		30		33	Kennispunt Twente
% inwoners dat trots is op Almelo	34 (2018)		40		50	Kennispunt Twente

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, door 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 (beleid) 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 en minder verhard terrein 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 ontsteden, 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 juli 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 voornamelijk op hoe de opgave voor de gebouwde omgeving (vooral 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 en wat de kosten van de verschillende alternatieven 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 (financiële) 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 (ruimte vraag) 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 tijdsplan. 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

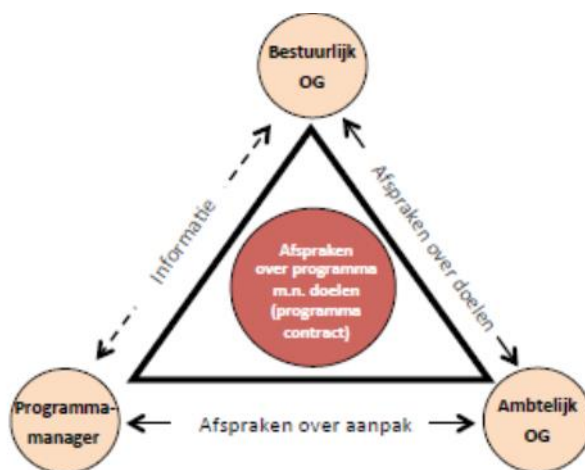
geheel van programma's, projecten, en processen die uitgevoerd worden om de bestuurlijke en organisatiedoelen te bereiken.

Programmamanager A. Agus is ambtelijk opdrachtnemer.

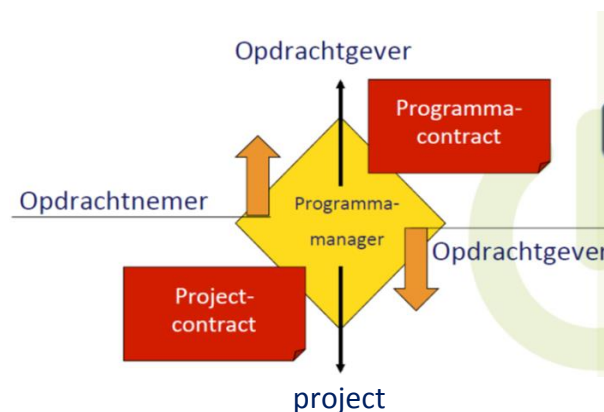
De programmamanager geeft sturing aan het programma en de programmaorganisatie.

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 tot zes weken bij elkaar en het team Energie komt elke twee tot drie 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, Almelse 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

Programmanagement 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.

Verskillende 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.

Verdeling middelen 2019-2021

	2019	2020	2021	2022
<i>Organisatie en communicatie</i>	30.000	20.000	20.000	10.000
<i>Activiteiten m.b.t. Groen, water en afval</i>	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Activiteiten m.b.t. wateroverlast</i>	35.000	35.000	25.000	35.000
<i>Activiteiten m.b.t. energietransitie onderzoek, besparen en duurzame opwek</i>	100.000	100.000	100.000	100.000
<i>Duurzame initiatieven stimuleren</i>	10.000	20.000	30.000	20.000
Totaal	200.000	200.000	200.000	200.000
Revolverend fonds	650.000			

Regulier budget en kapitaaldiensturen

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. Kostendiensten worden niet gefinancierd uit de programmamiddelen.

Subsidies

Er wordt actief ingezet om zoveel mogelijk subsidie kansen te benutten.

Reeds verkregen subsidies:

- Elena subsidie voor onderzoek voor het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed
- SDE subsidie voor plaatsen van zonnepanelen op daken eigen maatschappelijk vastgoed.
- Project Almeloos klimaat in stroomversnelling.

Capaciteit

Om de doelen die beschreven zijn in dit programma te realiseren is het nodig om uitéénlopende inzet, kennis en kunde te bundelen en om samen te werken. Het is niet heel concreet vast te stellen hoeveel capaciteit voor dit programma nodig is. Bovendien zal dit per project verschillend zijn. In onderstaande tabel is een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit die nodig is voor de projecten die onder regie van de programmamanager vallen.

Benodigde capaciteit	Aantal uren per week
Programmamanager	36 uur
Programma adviseur/strateeg	32 uur
Programma ondersteuner	4 tot 8 uur
Beleidsadviseur Duurzaamheid	32 tot 36 uur
Communicatieadviseur	2 tot 4 uur
Beleidsmedewerker technisch milieu	24 uur
Subsidieadviseur/ adviseur vastgoed	16 uur
Financieel adviseur	2 uur
Beleidsadviseur groen, natuur en water Uitvoering Fysiek	12 tot 36 uur
Beleidsadviseur vervoer	2 tot 4 uur

Bijlage 1 DIN

Bijlage 2 Projectenlijst

Programmacontract Binnenstad

(versie mei 2019)

Aanleiding

Veel binnensteden zijn de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Het is duidelijk geworden dat leegstand niet automatisch oplost als het economisch beter gaat. De winkelmarkt is anno 2019 nog steeds volop in transitie. De uitdagingen in de binnenstad van Almelo passen in een groter verband, dat in het kort neerkomt op het onderstaande.

Veranderingen in koopgedrag

De veranderingen in koopgedrag die worden ingegeven door maatschappelijke verandering, onder meer vergrijzing, urbanisatie en de onstuitbare opmars van de digitale (winkel)wereld, hebben het speelveld van binnensteden al drastisch veranderd. En dat zal onverminderd doorgaan. Consumenten kopen generieke spullen online, maar bezoeken graag een winkel voor iets bijzonders. De V&D verdwijnt, maar de Bijenkorf (hoog segment) en de speciaalzaak (persoonlijke betrokkenheid) niet. Voor een bijzondere ervaring is het internet geen alternatief.

Binnenstad is meer dan winkelen

Op allerlei manieren wordt duidelijk dat binnensteden een bredere functie krijgen dan het primaire winkelen. We zien in praktisch alle binnensteden een opmars van horeca, leisure, werkfuncties en stedelijk wonen. Deze nieuwe functies vullen letterlijk de ontstane leegstand op, maar veranderen ook het soort bezoek en de sfeer in binnensteden. In vooral veel kleine en middelgrote gemeenten wordt de winkelfunctie in binnensteden compacter, maar zie je tegelijkertijd de behoefte om nieuwe verblijfsgebieden tot de binnenstad te rekenen. Waar het winkelareaal in veel gevallen terugloopt, kan de binnenstad tegelijkertijd groeien. Het organiseren van evenementen, festivals en tijdelijke programmering wordt steeds belangrijker voor (binnen)steden. Steeds vaker vormt dit nevenprogramma” het hoofddoel van bezoek aan binnensteden (bv Museumnacht, GLOW en DDW in Eindhoven of de diverse musicals in Twentse steden).

Nieuwe organisatievormen

In steeds meer binnensteden worden nieuwe organisaties opgetuigd die beter en sneller kunnen werken in het speelveld van ondernemers, eigenaren, gemeente en bewoners. Zo hebben steden als Eindhoven en Rotterdam hun hele centrumgebied ondergebracht in een BIZ (Bedrijfs Investerings Zone), dat deze steden moet helpen de aantrekkelijkheid en programmering als “place to be” te vergroten.

De positie van de Almelse binnenstad

De Almelse binnenstad moet inspelen op voorgaande generieke trends en ontwikkelingen. Er is sprake van urgentie en van kansen. De stad moet gaan kiezen (zie visie). Daarbij spelen bovendien de volgende zaken een belangrijke rol:

- De binnenstad van Almelo is het hart van Noordwest Twente. Almelo is een middelgrote stad, maar is door de nabijheid van grotere steden als Hengelo, Enschede en Zwolle is

Almelo een centrum dat zich voor de functie van winkelen en uitgaan vooral regionaal oriënteert.

- De Almeloze winkelstructuur kenmerkt zich door sterke wijkcentra en relatief klein hoofdwinkelgebied (binnenstad)
- Door veranderingen in detailhandel en de kwetsbare concurrentiepositie kent de binnenstad van Almelo teveel winkeloppervlak en daarmee een hoge leegstand.
- Tegelijkertijd heeft de stad door haar binding met het landschap ook de potentie om meer te betekenen in het groeiende landschap van toerisme en dagjesmensen

Keuzes maken essentieel

Voor Almelo betekent dit dus dat er keuzes moeten worden gemaakt, focus moet worden aangebracht en een organisatie en programma binnenstad moet worden ingericht om de positie en aantrekkelijkheid van de binnenstad te versterken.

Verbinding ambities college met ambities stakeholders

Gezien bovenstaande ontwikkelingen, is in het coalitieakkoord 2018-2022 de binnenstad als prioritair thema benoemd. Het college wil inzetten op een onderscheidende binnenstad met eigen identiteit. Water en groen worden teruggebracht in de binnenstad, maar dat is niet voldoende. De functie van de binnenstad is veranderd. De voorkeur gaat tegenwoordig meer uit naar recreatie dan alleen winkelen. Belevens moet centraal staan. Het programma binnenstad moet zich richten op het verminderen van leegstand en het versterken van de positionering van de binnenstad. Activiteiten op het gebied van vrije tijd, sport en cultuur moeten worden gestimuleerd. Het college onderkent dat de gemeente dit niet alleen kan. Daarom wil zij actief de samenwerking zoeken met investeerders, ondernemers en inwoners. Het college heeft zelf reeds de ambities uit het coalitieakkoord uitgewerkt in strategische en operationele doelstellingen en hierbij inspanningen en projecten benoemd. Tegelijkertijd zet de gemeente samen met stakeholders (ondernemers,

Naar een programma VAN de stad:

Zoals het college zelf al in het coalitieakkoord onderkent, kan de gemeente de opgave in de binnenstad niet alleen realiseren. Het programma binnenstad (en dit onderliggende programmacontract) moet de komende tijd daarom doorontwikkeld worden naar een programma van de binnenstad. Een eerste stap hierin is gezet door het uitzetten van een gezamenlijke stip op de horizon, de Koers voor de Binnenstad. Het komende half jaar gaan de betrokken partijen afspraken maken over de gezamenlijk te behalen resultaten en verantwoordelijkheden in de uitvoering van de Koers. Dit kan wel betekenen dat elke betrokken organisatie een deel van haar autonomie moet opgeven, in het vertrouwen er meer voor terug te krijgen. De programmamanager heeft daarmee bovendien niet altijd stuur op de oplossingen en het tijdspad. Ook is bijvoorbeeld de rol van de raad anders als zaken door partners of ondernemers worden opgepakt. In dat geval kunnen we als gemeente hooguit kaderstellend een rol pakken, maar stellen wij en dus de raad 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 de programmacontract vanuit gaan dat ieder daar zijn/haar rol nadrukkelijk in pakt: de programmamanager, maar ook de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Dit betekent ook dat dit programmacontract nog niet in beton gegoten is en dat er wijzigingen kunnen plaatsvinden in doelstellingen, maatregelen etc. In het vertrouwen er meer voor terug te krijgen door de opgave in de binnenstad met coalitie van partijen op te pakken .

eigenaren, culturele instellingen en investeerders) een gezamenlijke koers voor de binnenstad uit. In de koers voor de binnenstad is samen een ambitie geformuleerd voor de toekomstige functie en positie van het centrum en zijn onderwerpen en speerpunten benoemd die in het toekomstige beleid voor het centrum van belang zijn. Er is breed draagvlak voor de opgave. Deze partners staan te popelen om de koers gezamenlijk uit te werken naar een uitvoeringsprogramma. Hier ligt een opgave om de doelstellingen van het college en de binnenstadspartners te verbinden:

Visie en ambitie

De kracht van Almelo

Zoals je een gemiddelde Almeloër moet doorvragen voordat hij - soms verbaasd – zijn trots over Almelo met je deelt, zo moet je door de bescheiden laag van de stad prikken om de ware charme van het ‘Grootste dorp van Twente’ te kunnen zien. Waar het ook voor Almelo verleidelijk was om binnen de regio Twente de vlucht naar voren te maken, vertegenwoordigt Almelo juist de kracht van het lokale. Want, als je sterker kunt maken wat je bent, hoeft je niet te worden wat de ander is. Het is niet voor niks dat omliggende plattelandsgemeenten als Tubbergen, Nijverdal, Twenterand en Wierden zich verbinden aan Almelo als regionaal alternatief van Hengelo en Enschede.

Het is tijd voor een (h)erkenning van de kracht van Almelo. Voor Almelo is het hoog tijd om vanuit deze positionering te bouwen aan het hart van de stad. Om te kunnen sturen op de toekomst van de binnenstad heb je als ondernemers, bewoners, investeerders en gemeente een gezamenlijk verhaal nodig, of liever: gezamenlijke waarden. Veel van wat de stad Almelo van oudsher bijzonder maakt; sterk ondernemerschap en gastheerschap, het rijke verleden, de aanwezigheid van aantrekkelijke natuur en een gevarieerde actieve lokale gemeenschap; zien we nergens in de stad zo sterk terug als in de binnenstad. Almelo is de binnenstad, zou je ook kunnen zeggen.

Om de binnenstad van Almelo sterker te positioneren is in 2018 samen met diverse partners uit de binnenstad een nieuwe Koers voor de Binnenstad opgesteld. Hierin maken de partners vier keuzes om de komende jaren op te sturen. Deze keuzes vormen de visie voor het programma binnenstad:

1. We kiezen voor de binnenstad: De binnenstad staat onder druk door allerlei veranderingen in onze samenleving. Kiezen voor de binnenstad betekent dat we investeren in de binnenstad en keuzes maken die de sterkte van de binnenstad ondersteunen.
2. We kiezen voor Noordwest Twente: Almelo is de grote broer van de dorpen in de omgeving. Juist de binding met de directe omgeving en het kiezen voor een onderscheidende Twentse identiteit past bij de schaal van de stad. Almelo is het hart van de regio.
3. We kiezen voor een nieuwe kaart van de binnenstad: De binnenstad bestaat uit vier kwartieren die elk hun eigen kracht en karakter hebben doe verder worden versterkt. Het kernwinkelgebied wordt kleiner, wat ruimte geeft aan nieuwe stadse woon/werkmilieus aan de randen.
4. We kiezen voor een verbindende binnenstad: De gemeente is een belangrijker initiator van deze Koers, maar wil vooral samen met ondernemers, investeerders en bewoners de nieuwe binnenstad ontwikkelen.

Strategische en operationele doelen

De visie uit de koers voor de binnenstad geeft de richting aan voor de toekomst: daar willen we samen heen. Om daar te komen gaan de betrokken afspraken maken hoe daar te komen. Het

college van B&W heeft concrete doelstellingen geformuleerd. 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 strategische doelstellingen die het college van B&W van Almelo reeds heeft geformuleerd zijn:

1. In 2022 recreëren en winkelen meer inwoners en bezoekers in de binnenstad van Almelo
2. In 2022 staan minder winkels en panden leeg in de binnenstad van Almelo
3. In 2022 kent de binnenstad betere activiteiten op het gebied van cultuur, vrije tijd en sport met meer maatschappelijk-economische waarde
4. In 2022 is de binnenstad van Almelo aantrekkelijker, veiliger en gastvrijer met betere parkeermogelijkheden
5. In 2022 zijn er meer bedrijven in de binnenstad van Almelo gevestigd met meer omzet

Deze strategische doelstellingen zijn door het college geconcretiseerd naar operationele doelstellingen. Dit zijn de meetbare doelen van het programma.

1. In 2022 recreëren en winkelen meer inwoners en bezoekers in de binnenstad van Almelo
 - a. Groei van het aantal bezoekers per week van het centrum met 7.000 ten opzichte van 2016 (93.000)
2. In 2022 staan minder winkels en panden leeg in de binnenstad van Almelo
 - a. 0 m2 winkelvloeroppervlak staat leeg in het nieuwe kernwinkelgebied van de binnenstad
 - b. Maximaal 6.000 m2 winkelvloeroppervlak staat leeg buiten het nieuwe kernwinkelgebied van de binnenstad
3. In 2022 kent de binnenstad betere activiteiten op het gebied van cultuur, vrije tijd en sport met meer maatschappelijk-economische waarde
 - a. Almeloërs waarderen het evenementenaanbod in de binnenstad gemiddeld met een 7,0
 - b. Almeloërs waarderen het cultuuraanbod in de binnenstad gemiddeld met een 7,0
4. In 2022 is de binnenstad van Almelo aantrekkelijker, veiliger en gastvrijer met betere parkeermogelijkheden
 - a. Almeloërs waarderen de sfeer en gezelligheid in de binnenstad gemiddeld met een 6,5
 - b. Almeloërs waarderen de veiligheid in de binnenstad gemiddeld met een 7,0
 - c. Almeloërs waarderen de parkeermogelijkheden voor auto's in de binnenstad gemiddeld met een 6,6
 - d. 60 procent van de Almeloërs vindt de term 'gastvrij' van toepassing op de binnenstad
5. In 2022 zijn er meer bedrijven in de binnenstad van Almelo gevestigd met meer omzet
 - a. Het aantal bedrijven in de binnenstad groeit tot 614

Focus voor 2019

Vanuit de gestelde doelen zijn inspanningen (projecten) geformuleerd om die doelen te kunnen realiseren. Bij het selecteren en rangschikken naar prioriteit van inspanningen is het de uitdaging om zowel te letten op de mate waarin de inspanning een bijdrage levert aan het bereiken van het gestelde doel (effectiviteit), als op de kosten die met de uitvoering gemoeid zijn (efficiëntie).

Bij het programma binnenstad zal voor het bereiken van de doelen bovendien inzet nodig zijn van andere organisaties. Deze inzet kan echter niet afgedwongen worden.

Met de binnenstadspartners wordt in de eerste helft van 2019 afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de doelen. Dit is een uitvoeringsprogramma voor 2019 dat in elk volgende jaar geëvalueerd en geactualiseerd wordt. Binnen het programma binnenstad is het principe “samen met de stad” leidend. De verbeteringen en veranderingen in het centrum moeten namelijk voor het overgrote deel worden uitgevoerd door particuliere partijen (eigenaren, ondernemers(vereniging), ontwikkelaars. De programmamanager is hierin stimulerend, faciliterend en regisserend. Daarnaast is de gemeente ook trekker van een aantal projecten.

Vanwege de energie die op dit moment zit op de Koers voor de Binnenstad, focust het programma binnenstad zich voor 2019 op 5 sporen die uit de koers voortvloeien:

1. **Compacter centrum en aantrekkelijke binnenstadskwartieren:** Projecten en activiteiten moeten bijdragen tot het verkleinen van het kernwinkelgebied, het versterken van het karakter van de vier binnenstadskwartieren en/of het transformeren van winkelruimte in de flanken naar wonen en werken
2. **Versterken Almelo DNA in de binnenstad:** Waar de stad van is zou de binnenstad meer van moeten zijn. Projecten en activiteiten moeten bijdragen aan de versterking van de zichtbaarheid van het DNA van Almelo. De binnenstad draagt het DNA van Almelo, de identiteit van de stad en de geschiedenis van de stad. De betekenis dat bedrijven, verenigingen, instellingen, verhalen etc. uit de stad meer zichtbaar mogen worden in de binnenstad. Hierbij hanteren we vier kernwaarden die het Almelo DNA vormen:



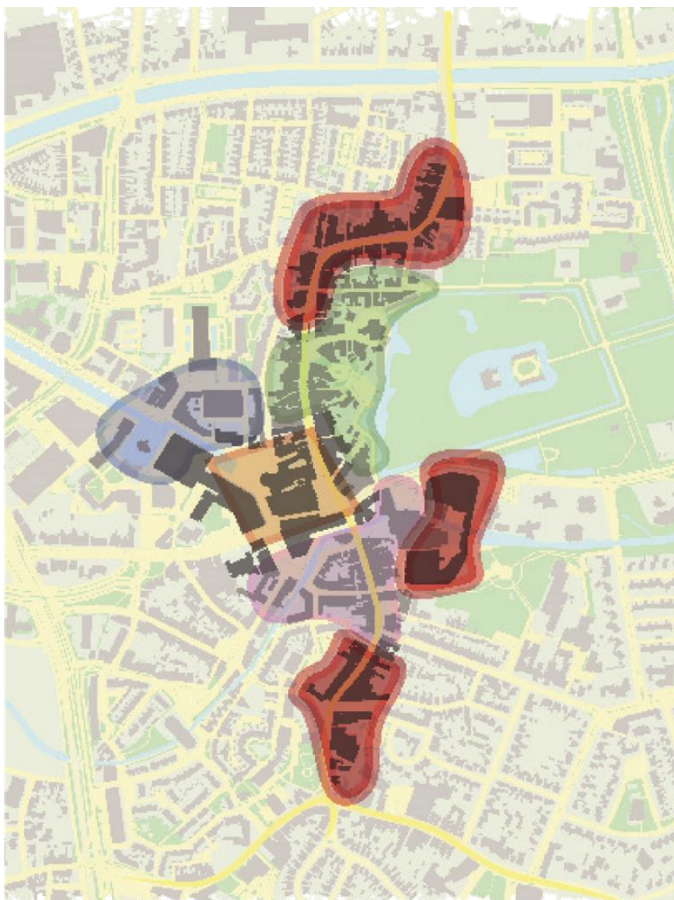
3. **De binnenstad als hart van Noordwest Twente.** Projecten en maatregelen moeten de relatie van Almelo met de omliggende dorpen versterken (bv fysieke verbindingen, streekproducten etc.)
4. **Vermakten en imago binnenstad:** Communicatie is de vierde en tevens onmisbare pijler van het programma binnenstad. We kunnen investeren in stenen, evenementen, transformatie, initiatieven etc., maar als de investeerder, regio inwoner, ondernemers etc. van niets weet, gaan komen ze niet in beweging. Bovendien heeft de binnenstad van Almelo een negatief imago en is er een achterstand in te halen. Een sterke communicatiestrategie is dus noodzakelijk

5. Samenwerking: Het programma binnenstad zet nadrukkelijk veranderingen in gang op ruimtelijk en programmatisch vlak, maar daar horen ook organisatorische veranderingen bij. De binnenstad van Almelo moet een eigen gezicht krijgen, letterlijk en figuurlijk. De betrokken partners bij de Koers voor de binnenstad willen zich manifesteren als een TEAM BINNENSTAD, met de programmamanager als aanvoerder die het voortouw neemt bij het vertalen van de Koers naar een concreet en meetbaar uitvoeringsprogramma over een periode van één of twee jaar.

Binnen deze sporen is al in een groot aantal projecten en inspanningen voorzien. Deze projecten en activiteiten dragen binnen het programma binnenstad wezenlijk bij aan de geformuleerde strategische doelstellingen. Het Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) in de bijlage bevat de uitwerking van de operationele doelstellingen en sporen. Het DIN bevat lege kolommen voor nog te ontwikkelen activiteiten samen met partners uit de stad.

Afbakening en afstemming

De omvang van het programma (scope) wordt vastgesteld door het college. Wijzigingen in de scope gebeuren uitsluitend middels een collegebesluit. De criteria om een project of activiteit toe te voegen aan het programma, is of deze in wezenlijke mate bijdraagt aan de strategische programmadoelstellingen en voldoet aan de criteria die voortvloeien uit de koers voor de binnenstad. Bij de scope van het programma behoort de geografische definitie van het centrum zoals vastgesteld in de Nieuwe Koers voor de Binnenstad, zoals hierna weergegeven.



Het programma binnenstad is gericht op de ruimtelijk-programmatische (wonen, werken, winkelen, recreëren, ontmoeten) versterking van de binnenstad. Daarnaast zijn de inspanningen er op gericht

om meer bezoekers, ondernemers en investeerders te trekken en de leegstand te verminderen. De programmamanager Binnenstad is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het programma, middels de uitvoering van de projecten en activiteiten in de jaarplannen. De programmamanager vervult de rol van opdrachtgever voor de eigen gemeentelijke projecten en voor de projecten en initiatieven van derden intern de rol van opdrachtgever en extern (richting initiatiefnemer) kan onze rol extern verschillend zijn. Zo kunnen we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep dingen 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 raad. We zullen ons er bewust van zijn dat dit nu eenmaal de nieuwe realiteit is van het samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners buiten. Vanuit het programma gaan we er vanuit dat de AO en BO hierin ook nadrukkelijke hun rol zullen nemen wanneer dit leidt tot wrijving

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.

Sociaal-maatschappelijke doelstellingen maken geen onderdeel uit van het programma. Deze vallen onder de wijksturing van de binnenstad. Daar waar sociaal maatschappelijke projecten of bewonersinitiatieven en ruimtelijk programmatische projecten elkaar kunnen versterken, wordt samengewerkt. Hetzelfde geldt voor de andere programma's. Er vindt continue afstemming plaats tussen de programmamanagers hoe met de inspanning binnen het ene programma kan worden bijgedragen aan de doelstellingen van andere programma's.

De deelnemende projecten worden in het jaarplan vastgesteld. Daarnaast kunnen andere projecten en lijnactiviteiten binnen het plangebied, maar ook vlak erbuiten, van invloed zijn op het behalen van de strategische programmadoelstelling, zonder in het programma te zijn opgenomen. Over dergelijke projecten vindt altijd afstemming plaats tussen de lijn- en programmamanager.

Gemeentelijke taken zoals vergunningverlening, onderhoud en beheer van de openbare ruimte maken geen deel uit van programma binnenstad. Om te komen tot een integrale benadering en aanpak draagt het programmateam binnenstad wel zorg voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten (uitvoeringsbeleid) en aspecten met betrekking tot onderhoud en beheer.

Voor alle andere belangrijke initiatieven, ontwikkelingen en projecten binnen het centrumgebied van Almelo dient altijd vooraf afstemming plaats te vinden met de programmamanager binnenstad. Voor nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten in de binnenstad van Almelo dient dan eerst beoordeeld te worden of een initiatief, ontwikkeling, of project onder de opdrachtgeversrol, of regierol van het programma binnenstad moet vallen of dat volstaan kan worden met afstemming met de programmamanager binnenstad. Tenslotte heeft de programmamanager binnenstad de mogelijkheid om met betrekking tot initiatieven, ontwikkelingen, projecten, uitvoeringsbeleid en beheer - indien nodig - kaders en richtlijnen te stellen.

Monitoring en besturing

Het is wenselijk op elk moment te weten of de programma's op koers liggen, zowel met betrekking tot de te bereiken doelen als met betrekking tot de voortgang van de projecten en inspanningen die daarvoor nodig zijn.

Monitoring van realisatie doelen

De monitoring van de realisatie van de doelen gebeurt door Kennispunt via de [binnenstadsmonitor](#) Almelo. Deze monitor is twee jaar geleden ontwikkeld en zal in 2019 worden verfijnd aan de hand van de geformuleerde operationele doelstellingen van het programma binnenstad.

Monitoring van de uitvoering van inspanningen

Projectleiders en trekkers rapporteren periodiek aan de programmamanager binnenstad aan de hand van een rapportage-format. De programmamanager heeft periodiek overleg met de projectleiders en externe trekkers voor het doorspreken van de voortgang. Aandachtsgebieden hierin zijn:

- De realisatie van de afgesproken prestaties
- De planning
- De kwaliteit
- De financiën
- Eventuele risico's
- Betrokkenheid van stakeholders
- Toekomstige ontwikkelingen
- Mogelijke belemmeringen

De programmamanager bespreekt tweewekelijks met ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever de belangrijkste ontwikkelingen op programmaniveau en de hoofdlijnen van de voortgang van projecten en eventuele essentiële afwijkingen en gerealiseerde zaken.

Via de reguliere begrotingscyclus rapporteert de programmamanager aan het college en de gemeenteraad in de vorm die gebruikelijk is binnen de organisatie.

6. Rollen, verantwoordelijkheden en overleggen

Tijdelijke sturingsstructuur

Het programma binnenstad is een tijdelijke sturingsstructuur waarmee we (verander)doelen willen realiseren.

Ontwikkelingen in de lijn die het programma raken

Projecten en nieuwe ontwikkelingen die in de lijn draaien en de binnenstad raken, stemmen op voorhand af met de programmamanager. Zij kijkt dan waar verbindingen liggen en of het lijnproject een grotere spin-off kan realiseren. De projecten blijven in de lijn, tenzij anders is besloten. De verbindingen en spin-off valt onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager. Met de betreffende lijnverantwoordelijke worden in dergelijke gevallen vooraf afspraken gemaakt op welke momenten de programmamanager wel aangesloten wil zijn (communicatiemomenten, indien er wrijving ontstaat met partners die ook een belangrijke rol vervullen in het programma etc.).

Bestuurlijk opdrachtgever

Wethouder van Rees is bestuurlijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma binnenstad raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de

afstemming met het programma binnenstad wanneer het college een voorstel behandelt dat de binnenstad raakt. Het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgever en programmamanager is twee keer per maand tijdens het PO op maandagen daarnaast ad hoc.

Ambtelijk opdrachtgever

Adjunct-directeur Saïd Benayad is ambtelijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma binnenstad raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma binnenstad wanneer het management een voorstel behandelt dat het binnenstad raakt. Programmamanager en ambtelijk opdrachtgever twee keer per maand en daarnaast ad hoc. De ambtelijk opdrachtgever bespreekt de voortgang van het programma elk kwartaal in het Ontwikkelperspectiefoverleg met de Provincie.

Programmamanager

De programmamanager stuurt het programma en de programmaorganisatie met de primaire focus op doelrealisatie, voortgang en middelengebruik en legt hierover verantwoording af aan de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers. De balans tussen 'wat' en 'hoe' moet in evenwicht zijn. De programmamanager vervult een aanjagende rol, intern en extern. Ze blijft partijen informeren en onderhoudt relaties.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op 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 is niet bevoegd om programmadeelnemers te belonen en te beoordelen. Die bevoegdheid blijft bij de teamlijnmanager, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor de betreffende medewerker. De lijnmanagers coachen hun medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

Projectgroepen

Projectgroepen zorgen voor de uitwerking van projecten en activiteiten binnen het programma binnenstad. Dit programma kenmerkt zich door dynamische samenwerkingsvormen in een wisselend verband van (zeer) kortdurende en langduriger projecten.

Rollen en verantwoordelijkheden van de programmamanager

Programma binnenstad is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van het programma door de uitvoering van de projecten en activiteiten uit de DIN. De programmamanager is opdrachtnemer voor het uitvoeren van het programma binnenstad.

Voor de uitvoering van de projecten uit het DIN vervult de programmamanager de rol van opdrachtgever voor de eigen gemeentelijke projecten. Bij initiatieven van derden waar de gemeente ook een rol speelt, is de programmamanager intern de opdrachtgever en extern (richting initiatiefnemer) de regievoerder vanuit de gemeente. Extern kan de rol van de programmamanager echter ook een andere zijn. Waar we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep taken oppakken, kan dit op andere momenten vrij beperkt zijn. Bijvoorbeeld omdat de initiatiefnemer zelfstandig dingen op kan en wil pakken. In die gevallen is de rol van de programmamanager beperkt en daarmee ook de mate van sturing op specifieke oplossingen.

We zijn ons ervan bewust dat dit de nieuwe realiteit is van samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners.

Het programma vraagt een nadrukkelijke sensitiviteit van ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever in hun reguliere overleggen. Wanneer in die overleggen uit de lijn zaken aan de orde komen die het programma binnenstad raken, leggen de opdrachtgevers actief de link. Op die manier gaan ze na of afstemming al plaatsvond of zorgen ze ervoor dat deze alsnog gaat plaatsvinden. Doordat de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever hierop sturen kan de programmamanager haar rol pakken.

De programmamanager kiest een integrale benadering en aanpak en zorgt voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten (uitvoeringsbeleid) en uitvoeringsaspecten (onderhoud en beheer).

De programmamanager is (eind)verantwoordelijk voor de onderdelen en projecten die onder de opdrachtgeversrol en de regierol van het programma vallen. Voor deze onderdelen en projecten is de programmamanager budgethouder.

Inzet van dit budget voor andere doelen leidt altijd tot heroverweging van de in dit contract genoemde doelen en inspanningen. Over herbestemming van middelen vindt op voorhand overleg plaats met de opdrachtgever(s).

Voor alle andere belangrijke gemeentelijke initiatieven, ontwikkelingen en projecten die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het programma dient altijd vooraf afstemming plaats te vinden met de programmamanager. Juist bij deze ontwikkelingen pakt de programmamanager haar rol om verbindingen te leggen met anderen. Zo maken we er samen meer van!

Programmamanager en de afstemming met activiteiten uit de lijn

Bij nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten uit de lijn die de binnenstad raken zoekt de lijn afstemming met de programmamanager. Samen gaan ze na of de activiteit (kan) bijdragen aan de doelstellingen van het programma. Op voorhand beoordelen ze of de opdrachtgeverrol of regierol onder de lijnprojectmanager/hoofd uitvoering valt en of afstemming met de programmamanager afdoende is.

De programmamanager kan (indien nodig) kaders en richtlijnen stellen voor initiatieven, ontwikkelingen en projecten uit de lijn.

We willen als gemeente meer samenwerken met partners uit de stad. In de nieuwe situatie komt een samenwerkingspartner met een voorstel voor een activiteit. Hierdoor verandert de rol van de gemeente en dus ook de rol van de raad. Wanneer partners zelf activiteiten oppakken vervult de gemeente een kaderstellende rol en minder of geen rol in het sturen op de concrete oplossingen.

Programmateam

Het programmateam binnenstad bestaat uit de programmamanager (1200 uur), strategisch programma-adviseur (1.480 uur) , programmaondersteuner (450 uur) en strategisch communicatieadviseur (450 uur).

De programma-adviseur genereert vakinhoudelijke kennis, brengt vakinhoudelijke informatie in, signaleert trends, brengt monitoringinformatie in, schrijft en regisseert programmadeelnemers. De programmaondersteuner organiseert bijeenkomsten, belegt vergaderingen, maakt verslagen en ondersteunt bij de monitoring. Vanwege het wezenlijke belang van communicatie binnen het programma binnenstad wordt ook een strategisch communicatieadviseur toegevoegd aan het programmateam die verantwoordelijk is voor de interne en externe communicatie. Daarnaast wordt het programmateam ondersteund door het team financiën en control bij het inrichten en adviseren rondom de programmabegroting en de P&C-cyclus.

Samenwerking en communicatie

Als je als gemeente er meer voor de samenleving wilt zijn, moet je het ook met de samenleving doen. Opgavegericht werken gaat uit van coproductie: samen met partners projecten ontwikkelen en realiseren. Maar als je op een gelijkwaardige manier wilt samenwerken, betekent het ook dat je hen betreft bij het bepalen van de opgaven en prioriteiten. Zij hebben immers een rol in de uitvoering, en belangrijker nog, hebben goed zicht op de kansen en problemen in de binnenstad. Binnen het programma binnenstad draait het om deze samenwerking met partijen in de stad. Willen we echt samenwerken, dan betekent dit ook gedeelde verantwoordelijkheid. Je gaat het proces samen aan en bent ook samen verantwoordelijk voor het resultaat.

Het programma binnenstad zet nadrukkelijk veranderingen in gang op ruimtelijk en programmatisch vlak, maar daar horen ook organisatorische veranderingen bij. De binnenstad van Almelo moet een eigen gezicht krijgen, letterlijk en figuurlijk. De betrokken partners bij de Koers voor de binnenstad willen zich manifesteren als een TEAM BINNENSTAD, met de programmamanager als aanvoerder. De programmamanager neemt het komende half jaar het voortouw om een uitvoeringsprogramma te maken over een periode van één of twee jaar. Hierin wordt uitgewerkt welke partner welke bijdrage gaat leveren in het programma.

Risico's

Om eventuele risico's van het programma binnenstad te beheersen, sturen en monitoren we de diverse projecten. Als risico's in het programma onderscheiden we:

- Risico's voor programmadoelen: wat vormt mogelijk een bedreiging waardoor we het doel niet realiseren?
- Risico's voor de inspanningen: wat maakt dat we de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verrichten of bereiken?

Nieuwe werkwijze

Programmanagement is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in onze organisatie nog niet heeft. Tegelijkertijd ontwikkelt de lijnorganisatie in de gemeente Almelo een nieuwe koers.

Het samenspel tussen programmasturing en de lijnorganisatie is sinds kort onderwerp van gesprek omdat we net met nieuwe rollen en een andere verantwoordelijkheidsverdeling werken.

Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn:

- Commitment aan de visie en de doelen;
- De mate van rolvastheid die betrokkenen zich eigen maken en de manier waarop zij deze rollen daadwerkelijk invullen. Onduidelijkheden belemmeren de voortgang van het programma.

Verschillende verwachtingen en weerstand

In de nieuwe organisatie zullen we allemaal op een andere manier gaan werken. Van medewerkers en bestuurders verwachten we een andere manier van werken en denken. Meer opgave –en klantgericht. De organisatie wil minder papier en meer activiteiten in de praktijk. Verandering vraagt tijd en een investering. De verandering kan een risico betekenen voor de uitvoering van het programma.

Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers

Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet waar niet altijd een compensatie vanuit het programmabudget tegenover staat. Dit vraagt scherpe keuzes om de realisatie van het programma

mogelijk te maken. Een voorbeeld is de interne werkwijze van uren schrijven op projecten (kapitaaldienst uren) door medewerkers van uitvoering Fysiek en de Adviespool. Deze werkwijze bedreigt de uitvoering van het programma omdat we voor de taken vooral medewerkers inzetten van Fysiek en de Adviespool.

Risicoparagraaf

Bij de start van een project nemen we een risicoparagraaf op. Deze brengt de eventuele risico's in beeld en beschrijft hoe we mogelijke gevolgen kunnen beperken.

Veranderende politieke landschappen

Beslissingen van het college en de gemeenteraad kunnen leiden tot veranderingen van de inhoud en snelheid van de uitvoering van het programma.

Realisatie van concurrerend aanbod elders in de gemeente die strategische doelstellingen onder druk kunnen zetten

Om de strategische doelstellingen van de vermindering van de leegstand en de toename van het aantal bezoekers te kunnen realiseren is het van belang dat het programma niet wordt ondermijnt door ontwikkelingen elders in de stad. Het toevoegen van winkels, horeca, cultuur en evenementen elders in de stad zal de realisatie van de doelstelling van programma binnenstad om meer bezoekers te trekken negatief beïnvloeden. Dit zelfde geldt voor woningen. De doelstelling om de leegstand in de binnenstad terug te brengen kan alleen gerealiseerd worden als een deel van de winkels getransformeerd wordt naar woningen. Het woningbouwprogramma in Almelo is echter beperkt. Het toevoegen van te veel woningen buiten de binnenstad is daarom een groot risico voor het slagen van het programma binnenstad.

Bijdrage van verschillende partners aan programma

Een veelvoorkomend knelpunt bij samenwerking met maatschappelijke partners is dat visie en doelen samen geformuleerd worden, maar dat voor de daadwerkelijke investeringen en capaciteitsinzet toch naar de gemeente (of een andere overheid) gekeken wordt. Een van de oorzaken hiervan is dat de vitale coalitie vaak niet wordt opgebouwd met partners die daadwerkelijk zelfstandige uitvoeringskracht hebben. Het overleg vindt vaak met koepelorganisaties plaats. Die kunnen heel goed opkomen voor belangen, maar veel moeilijker collectieve commitment aangaan voor hun leden zelf. Echter, de gedeelde belangen zijn er wel en het is mogelijk gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen. Dat vereist een doorontwikkeling van het instrumentarium en de governance. Gezien de ambitie van het programma om een samenwerkingsprogramma te zijn, is het doel hierbij om het (gezamenlijke) eigenaarschap/zegeenschap van partners te bevorderen en een relatie te leggen tussen de aanwezige belangen en de geleverde materiële bijdrage. Verschillende partners en verschillende situaties kunnen om een eigen aanpak vragen.

1. Middelen

Voor de komende vier is 150.000 euro per jaar beschikbaar gesteld voor het programma binnenstad. Daarnaast is voor de komende drie jaar 300.000 euro (naast 300.000 euro vanuit Stadstoezicht) per jaar beschikbaar gesteld voor de driejarige pilot 2 uur gratis parkeren. En is er eenmalig 50.000 euro beschikbaar gesteld voor de Stichting Bomenstad Almelo voor het vergroenen van de binnenstad. De subsidie van de Provincie Overijssel voor de uitvoering van het stadsarrangement maakt ook onderdeel uit van de begroting van het programma binnenstad. Hiervan is nog bijna €200.000 beschikbaar voor 2019. Daarnaast zal actief worden ingezet om nieuwe subsidiemogelijkheden aan te boren. Naast de reeds beschikbare middelen voor het programma binnenstad is er extra budget nodig voor spoor 1: Compacter centrum en aantrekkelijke binnenstadskwartieren. Binnen dit spoor worden diverse grootschalige fysieke projecten ontwikkeld die de nodige voorbereiding vragen, zoals de Stadskade en de transformatiemilieus. Voor deze planvoorbereiding is een aanvullende

budget van 150.000 euro benodigd. Voor de daadwerkelijke uitvoering van deze projecten is de reserve Centrumspaarfonds beschikbaar.

Programma binnenstad	2019	2020	2021	2022
Programmabudget	450	450	450	150

Bedragen *1.000 euro

Verdeling middelen 2019-2022

		2019	2020	2021	2022
Programmabudget binnenstad	Pilot 2 uur gratis parkeren	300	300	300	
	Overige inspanningen	50	60	60	60
	Communicatie & Marketing	60	50	50	50
	Programma & Organisatie	40	40	40	40
Nog niet van dekking voorzien	Planvoorbereidingskosten		150	150	150
Totaal		450	600	600	600

Bedragen * 1.000 euro

Regulier budget en kapitaaldiensturen

Projecten die geïnitieerd worden door Uitvoering Fysiek (Groen, water, riolering en openbare ruimte) en die een bijdrage leveren aan het programma Binnenstad worden (grotendeels) gefinancierd via reguliere budgetten. Indien een project met een extra impuls extra bijdraagt aan de programmadoelstellingen en waarvoor geen middelen uit reguliere budgetten of subsidies zijn, dan zal een bijdrage uit de programmabegroting overwogen worden.

Kapitaaldiensturen worden niet gefinancierd uit de programmamiddelen

PROGRAMMACONTRACT

Economie en Participatie

Opdrachtgever Bestuurlijk Ambtelijk	Arjen Maathuis Ron Frerix	
Programmamanager	Ellis van Immerzeel	
Startdatum programma	2019	
Voorziene einddatum programma	2022	
Huidige stadium of fase	startfase	

Samenvatting

Voor u ligt het programmacontract en tevens 1^e faseplan Economie en participatie (hierna te noemen programmacontract) tussen het college als bestuurlijk opdrachtgever, de directie als ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager Economie en Participatie als opdrachtnemers. 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 Economie en Participatie is vervat in de strategische doelstellingen van het programma, te weten:

“Almelo, hier wordt gewerkt” is onze ambitie. Onze lokale economie is krachtig en heeft potentie om verder te groeien. Daarbij ligt de focus op 2 kansrijke sectoren: logistiek en techniek, versterking van onze economie: MKB. Wij zijn ervan overtuigd dat het hebben van een betaalde baan bijdraagt aan een sterke en sociale Almelse samenleving, zowel voor de individuele inwoner als voor de samenleving als geheel. Wij geloven in de kracht van onze inwoners, zien hun potentie en talenten. Wij gaan er van uit dat iedere bijstandsgerechtigde zoveel als mogelijk streeft naar het aan het werk komen. Lukt dit niet dan zet je je in voor de samenleving op vrijwillige basis of via tegenprestatie.

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 tijdsplan. 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. 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.

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.

Inhoud

Samenvatting	1
Inhoud	2
1. Aanleiding.....	3
2. Missie en ambitie	4
3. Visie en doelen	5
3.1 Resultaten en inspanningen.....	6
3.1.1 Inleiding.....	6
3.1.2 Doel I: Meer Almeloërs zijn aan werk.....	6
3.1.3 10 inspanningen voor doel I.....	6
3.1.4 Doel II Almelo en haar subregio kent een krachtige, groeiende economie.....	17
3.1.5 5 Inspanningen voor doel II.....	17
4. Afbakening en afstemming	23
5. Aanpak.....	25
6. Monitoring en besturing	27
7. Organisatie en overleg	28
8. Samenwerking en communicatie	30
9. Risico's.....	32
10. Middelen	33

1. Aanleiding

Almelo is een groeiende stad met een steeds betere uitstraling. Op een eigenzinnige manier is Almelo bezig haar toekomst te bepalen. De afgelopen jaren heeft de Almeloëse economie zich goed ontwikkeld. Het aantal banen en gevestigde bedrijven nam fors toe. En ondernemers verwachten dat deze trend zich verder zal doorzetten.

De huidige ontwikkelingen passen in de doelstelling die Almelo zich tot 2022 heeft gesteld. De stad wil een krachtige economie zijn die een spil is voor zowel de lokale als de (sub) regionale arbeidsmarkt. Almelo wil de stevige groei van de afgelopen jaren verder uitbouwen. Anderzijds heeft Almelo veel inwoners zonder (betaald) werk. Bij de start van het college waren 2850 huishoudens bijstandsgerechtigd, omdat zij niet op eigen kracht in hun bestaan konden voorzien. In het belang van deze mensen en in het belang van de samenleving is het noodzaak dat zij actief worden. Mensen die inactief zijn dreigen in een sociaal isolement te geraken. Wij vinden het sociaal om mensen uit een sociaal isolement te halen en te houden. Onze focus is erop gericht mensen te activeren. Als het niet via betaald werk kan, dan via vrijwilligerswerk of een tegenprestatie voor de uitkering die zij ontvangen.

Aan deze doelstelling wordt langs verschillende wegen gewerkt. De gemeente heeft verschillende deelplannen en projecten waarin het economisch- en participatiebeleid tot uitdrukking komt. Het programma Economie en participatie is de verbindende factor. De opgave is onverminderd groot, waar we als gemeente ons sterk bewust zijn van wat we doen. Het gaat immers over de inzet van menselijk kapitaal dat, naast een stuk bestuurlijke ethiek, moet voldoen aan strikt wettelijke uitvoeringsregels.

2. Missie en ambitie

“Almelo, hier wordt gewerkt” is onze ambitie. Onze lokale economie is krachtig en heeft potentie om verder te groeien. We hebben 4.500 bedrijven en 42.000 banen in Almelo. De ligging van Almelo in de regio als knooppunt over water, weg en spoor biedt uitstekende mogelijkheden om dé logistieke hotspot van Oost - Nederland te worden.

Onze bedrijven zijn vooraanstaand in de maakindustrie en in de sectoren logistiek en high-tech. Ook het ziekenhuis en rechtbank zijn belangrijk voor onze stad. Tel hierbij op de aanwezigheid van het ROC van Twente in Almelo en de nabijheid van hoger onderwijs en de juiste ingrediënten zijn aanwezig voor economische groei.

Tegelijkertijd kent Almelo een hoge en hardnekkige werkloosheid en relatief veel inwoners in de bijstand. Wij zijn ervan overtuigd dat het hebben van een betaalde baan bijdraagt aan een sterke en sociale Almeloëse samenleving, zowel voor de individuele inwoner als voor de samenleving als geheel. Wij geloven in de kracht van onze inwoners, zien hun potentie en talenten. Door ze te begeleiden naar duurzaam werk, bieden wij onze inwoners perspectief. Economie en Participatie in Almelo staat garant voor groei en deelname, voor meer welvaart en meedoen. Volop kansen, onze missie is;

Meer Almeloërs zijn aan het werk. Almelo en de subregio rondom zijn economisch sterker, met meer groei.

3. Visie en doelen

De missie 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 een visie met strategische doelen. 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.

Onze visie is;

Almelo, hier wordt gewerkt" is onze ambitie. Onze lokale economie en die van de sub-regio is krachtig en heeft potentie om verder te groeien.

Uit deze visie hebben wij twee strategische hoofddoelen geformuleerd.

Aan hoofddoel 1 hebben we 4 strategische subdoelen gesteld. Daarbij zijn 5 operationele doelstellingen geconcretiseerd. Dat ziet er als volgt uit:

Hoofddoel I: [Almelo, hier wordt gewerkt](#)

Deze doelstelling hebben wij verdeeld over 4 strategische subdoelstellingen en 5 operationele doelstellingen, hieronder opgesomd van a. tot en met e.;

- 1 [In 2022 doen minder Almeloërs een beroep op de bijstand en gaan meer Almeloërs van bijstand naar werk.](#)
 - a. Een betere ontwikkeling van het aantal bijstandsuitkeringen dan in andere gemeenten (in 2022 naar 1,22%).
 - b. Minder mensen in de bijstand (in 2022 naar 2200 bijstandsdossiers).
- 2 [In 2022 sluiten vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt beter op elkaar aan.](#)
 - c. Minder spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (in 2022 naar "gemiddeld", UWV spanningsindicator).
- 3 [In 2022 zijn meer Almeloërs in staat om in de veranderende arbeidsmarkt aan het werk te komen of te blijven.](#)
 - d. Minder mensen terug naar de bijstand (in 2022 naar 20 mensen).
- 4 [In 2022 zetten meer Almeloërs zich in voor hun stad of buurt.](#)
 - e. Meer bijstandsgerechtigden zetten zich in voor de samenleving (in 2022 naar 70% in de doelgroep "participatie", voor de doelgroep zorgbehoevenden: pm).

En bij hoofddoel II hebben we 1 subdoel gesteld, met 2 operationele doelstellingen.

Doel II: [Almelo en haar subregio kent een krachtige, groeiende economie](#)

Deze doelstelling bestaat uit 1 strategische subdoelstelling en 2 operationele doelstellingen, a. en b.

1. [In 2022 is Almelo aantrekkelijker als vestigingsplaats voor bedrijven](#)
 - a. Meer banen (in 2022 verhoging van het aantal banen met 4000 ten opzichte van 2016).
 - b. Een beter ondernemersklimaat (rapportcijfer 7 in 2022).

3.1 Resultaten en inspanningen

3.1.1 Inleiding

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. Verder vindt er aanlevering plaats vanuit de wijksturing, wijk economie en behoefte aan participatie geven structuur aan het programma. Als derde pijler wordt er rechtstreeks vanuit het programma zaken opgepakt. Het overzicht van deze algemene inspanningen is hieronder weergegeven.

3.1.2 Doel I: [Meer Almeloërs zijn aan werk](#)

Hoofdoel I: [Almelo, hier wordt gewerkt](#)

Deze doelstelling hebben wij verdeeld over 4 strategische subdoelstellingen en 5 operationele doelstellingen, hieronder opgesomd van a. tot en met e.;

- 1 [In 2022 doen minder Almeloërs een beroep op de bijstand en gaan meer Almeloërs van bijstand naar werk.](#)
 - a. Een betere ontwikkeling van het aantal bijstandsuitkeringen dan in andere gemeenten (in 2022 naar 1,22%).
 - b. Minder mensen in de bijstand (in 2022 naar 2200 bijstandsdossiers).
- 2 [In 2022 sluiten vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt beter op elkaar aan.](#)
 - c. Minder spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (in 2022 naar "gemiddeld", UWV spanningsindicator).
- 3 [In 2022 zijn meer Almeloërs in staat om in de veranderende arbeidsmarkt aan het werk te komen of te blijven.](#)
 - d. Minder mensen terug naar de bijstand (in 2022 naar 20 mensen).
- 4 [In 2022 zetten meer Almeloërs zich in voor hun stad of buurt.](#)
 - e. Meer bijstandsgerechtigden zetten zich in voor de samenleving (in 2022 naar 70% in de doelgroep "participatie", voor de doelgroep zorgbehoevenden: pm).

3.1.3 10 inspanningen voor doel I

Nu volgen 10 inspanningen die wij uitvoeren om hoofddoel 1 en de onderliggende doelstellingen te realiseren. In de bijgevoegde DIN ziet u deze inspanningen verbonden met de doelen.

In de beschrijving ziet u vermeld wat we doen, wie de stakeholders zijn en wat de planning is. Wanneer de inspanning wordt gefinancierd uit het de middelen die de raad beschikbaar heeft gesteld voor het programma, wordt er een bedrag genoemd. Indien het bedrag niet genoemd wordt is de financiering uit de jaarlijkse reguliere budgetten.

1. Uitvoeren van het actieplan arbeidsmarkt

Almelo heeft samen met de provincie Overijssel plannen gemaakt om een structureel nieuwe perspectief te creëren. Eén van de terreinen hierbij betrof de arbeidsmarkt. Hiertoe is het actieplan arbeidsmarkt opgesteld met 3 onderdelen:

- 1) Skills
- 2) Ontwikkelen en onderzoeken van nieuwe re-integratiemethodieken gericht op duurzame inzet
- 3) Ondersteunen van kleine ondernemers en bevorderen sociaal ondernemerschap

Ad 1) Skills flexibel onderwijs voor actuele en toekomstige vraag werkgevers. Huis van de logistiek als pilot

Wat doen we

We gaan de scholingsinfrastructuur voor werkzoekenden, werkenden en studenten blijvend toekomstbestendig maken door dit te verbinden aan de veranderende vraag van werkgevers en door dit te verbinden met continue aandacht voor loopbaanontwikkelingen (house of skills). Dit zal er voor zorgen dat nieuwe werkgevers zich eerder melden voor vestiging in Almelo. Met name de logistiek op het XL-park biedt hier volop kansen voor. De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler, en de vraag van werkgevers is voortdurend in verandering. Om duurzaam en weerbaar op deze voortdurend veranderende arbeidsmarkt te zijn moet men beschikken over de juiste competenties (vakmanschap), maar ook beschikken over de juiste vaardigheden om zich een nieuwe omgeving eigen te maken, in te spelen op veranderingen, steeds weer nieuwe dingen willen aanleren en sociaal vaardig zijn (de soft skills). Dit geldt voor elke werknemer, maar zeker ook voor mensen die (opnieuw) toetreden tot de arbeidsmarkt. Om mensen in staat te stellen om zich nieuwe vaardigheden eigen te maken (of het nu vakmanschap of de soft skills betreft) willen we de scholingsinfrastructuur aanpassen aan de nieuwe vraag van werkgevers en passend bij de behoefte van de gene die scholing volgt (snel toepasbaar, snel in te zetten, flexibel, zoveel mogelijk op de werkplek georganiseerd, eerder gericht op skills dan op hele leergangen). Om goed aan skills te werken hebben we een samenwerking nodig van werkgevers, onderwijs en overheid. De eerste pilot gaat plaatsvinden in het Huis van de logistiek.

Planning:

In 2019 wordt het Huis van de logistiek gerealiseerd.

Stakeholders:

Port of Twente, Provincie Overijssel, Regio Twente, ROC, Saxion, Gemeente Almelo.

Ad 2) Ontwikkelen en onderzoeken van nieuwe re-integratiemethodieken gericht op duurzame inzet

Wat doen we

We gaan onze werkzoekenden op een verbeterde manier begeleiden door combinatietrajecten werk en zorg in te richten en door ook na hun in diensttreding klaar te blijven staan, zodat ze aan het werk blijven.

We constateren dat, met het aantrekken van de arbeidsmarkt, de 'achterblijvers' in de nieuwe methodieken. We gaan daarom meerdere technieken toepassen, monitoren en evalueren, zodat we onze re-integratie effectiever kunnen inzetten.

Planning: looptijd 2019 en 2020.

Stakeholders: werkplein (op onderdelen in samenwerking met subregiogemeenten), sociale wijkteams, diverse uitvoerders van reïntegratieprogramma's, provincie Overijssel.

Ad 3) Ondersteunen van kleine ondernemers en bevorderen sociaal ondernemerschap

Wat doen we

We gaan inzetten op versterken van de economie door kleine ondernemers en sociale ondernemingen te ondersteunen. Dit doen we door jonge starters die een maatschappelijk relevante onderneming willen opzetten te ondersteunen (Twente move2 social) en Boosten van ondernemerschap (project door ROZ).

Planning: jaarlijks.

Stakeholders: Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ) in samenwerking met de gemeente Enschede, Hengelo, Provincie Overijssel, Regio Twente, het ROC van Twente, Het Saxion en de UT, de Kamer van Koophandel, de Rabobank en bureau KPlusV.

2. Ondersteunen van Almeloërs met bijstand én problematisch schulden, bij het vinden van werk

Schulden is een ernstige hobbel voor mensen met langdurige bijstand. De werkwijze van schuldeisers en het relatief lage salaris waarvoor mensen aan het werk gaan ontnemt de motivatie en mogelijkheden om vooruit te kijken.

Kortom, de oorzaak van een hoop ellende. Via onderstaande vier inspanningen pakken we de schulden van mensen aan.

1. Samenwerking partners en private financiers binnen SchuldenLab
2. Vroeg er op af
3. Dienstverlening stadsbank
4. Meer grip op bewindvoering

Ad 1) Samenwerking partners en private financiers binnen SchuldenLab

Wat doen we

We willen experimenteren met innovatieve oplossingen voor schulden en armoede in het SchuldenLab waarin publieke en private partners en een gemeente samenwerken. We denken eraan om onder andere met 'de rol en positie van gemeenten als schuldeiser' aan de slag te gaan. Hierin verkennen we in hoeverre we het experiment op kunnen zetten volgens de volgende gedachtegang: Als een bijstandsccliënt uit de uitkering geraakt én er sprake is van een grote schuld zal het meerdere aan inkomen opgaan aan het aflossen van deze schuld. Als de gemeente, of een door de gemeente aan te wijzen organisatie, deze schulden kan overnemen, heeft de cliënt alleen nog met deze organisatie danwel de gemeente te maken. In een plan van aanpak kan samen met de cliënt gekeken worden hoe de schulden geleidelijk aan afgebouwd kunnen worden door een combinatie van aflossen en gedeeltes periodiek kwijt te schelden.

Financiën: € 200.000,-.

Planning: 2019 / 2020.

Stakeholders: Stadsbank Oost Nederland, partners schulddienstverleners, private partners, schuldeisende partijen (o.a. corporaties), gemeente Almelo.

Ad 2) Vroeg er op af

Wat doen we

Met deze aanpak willen we samen met de betrokken partijen problematische schulden, afsluitingen en uithuiszetting voorkomen. Kerndoelstelling is herstel van tijdige en regelmatige betaling van vaste lasten, zoals huur, energie, water en ziektekostenverzekering. Uiteindelijk beogen we een duurzame zelfredzaamheid van de betreffende huishoudens te realiseren. We borgen het project in De Toegang en werken regionaal samen.

Financiën: € 150.000,-.

Planning: start in najaar 2019.

Stakeholders: schulddienstverlening, woningbouwcorporaties, nutsbedrijven, zorgverzekeraars, gemeente.

Ad 3) Dienstverlening Stadsbank Oost Nederland

De dienstverlening van de Stadsbank Oost Nederland is sinds jaar en dag onze uitvoeringsorganisatie voor schuldenproblematiek.

Wat doen we

Er is een groep inwoners, wiens financiële situatie uit de hand gelopen is, die de hulp nodig hebben van professionele schulddienstverlening. Om hierin te voorzien wordt gebruik gemaakt van de diensten van de stadsbank. Jaarlijks worden zo rond de 1.000 cliënten geholpen met een breed scala aan dienstverlening.

Het doel is in alle gevallen om de betrokkene schuldenvrij te krijgen, het financiële perspectief en het huishoudboekje op orde, en de klant weer zelf het heft in handen te geven.

Planning: het betreft reguliere dienstverlening.

Stakeholders: totaal 22 deelnemende gemeenten in de GR, Stadsbank, (informele) partners schulddienstverlening.

Ad 4 Meer grip op bewindvoering.

Er zijn relatief veel cliënten die bewindvoering krijgen om hun financiële zaken op orde te houden. Hiermee wordt vaak een status quo bewerkstelligd: de schuldpositie van de betreffende cliënt verslechterd niet, maar de cliënt leert niet om zelf weer zijn zaken te gaan beheren. Wij gaan, samen met bewindvoerders die dit willen, verkennen hoe we cliënten tijdens hun reïntegratietraject ook zelfredzaam kunnen maken op het financiële terrein.

Planning: pilot 2019.

Stakeholders: totaal 22 deelnemende gemeenten in de GR, Stadsbank, (informele) partners schulddienstverlening.

3. Uitvoeren van experiment(en) om te voorkomen dat het (netto) inkomen van mensen met bijstand en/of schulden afneemt bij het aanvaarden van werk

Gezinnen met een laag inkomen (uit uitkering of werk) kunnen op veel financiële regelingen een beroep doen, waarmee verlichting van de financiële situatie ontstaat. Dit kunnen zowel landelijke als lokale regelingen zijn. Omdat deze regelingen geheel of gedeeltelijk wegvallen bij het verkrijgen van een hoger inkomen, wordt dit ook wel de armoedeval genoemd.

Wat doen we

We verkennen de mogelijkheden voor een experiment om de armoedeval tegen te gaan bij acceptatie van werk.

Als een volwassene uit een twee-ouder gezin met kinderen parttime aan het werk gaat, zal het gezin niet of nauwelijks meer inkomen ontvangen dan bij een volledige uitkering. We kijken naar gemeentelijke en landelijke invloeden hierop en willen werken ook in deze situatie lonend maken.

Planning: 2019 eerste uitvoering.

Stakeholders: Asito dienstengroep, gemeente Almelo.

4. Inzet van alle p-instrumenten om de kans op werk te vergroten

Wat doen we

- 1) Het vaststellen en hanteren van het nieuw uitvoeringskader Participatiewet 2019-2022
- 2) Inclusieve arbeidsmarkt: faciliteren van plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgever.
- 3) Wet taaleis

Ad 1) Opstellen nieuw uitvoeringskader participatiewet 2019 – 2022

Wat doen we

Met de invoering van de Participatiewet in 2015 zijn taken op het gebied van re-integratie en participatie van inwoners overgedragen aan de gemeenten. Het doel van deze decentralisatie is om de zelfredzaamheid, gemeenschapszin, inzet en maatschappelijke betrokkenheid van inwoners te stimuleren door zaken dichterbij burgers te organiseren.

Met het verlopen van het uitvoeringsprogramma Participatiewet 2015-2018 stelt de gemeente Almelo een nieuw uitvoeringskader voor de uitvoering van het beleid van de Participatiewet op, waaronder: inkomensvoorziening, participatie, re-integratie, handhaving en tegenprestatie. Dit uitvoeringskader is onderdeel van het programma Economie en Participatie. Het is tevens een kader waarbinnen besluiten rondom verordeningen worden voorbereid.

Planning: de raadsvaststelling is in mei 2019.

Stakeholders: Klienten Raad Almelo, raad, college.

Ad 2) Inclusieve arbeidsmarkt: faciliteren van plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers (zie eveneens bij punt 8).

Wat doen we

Binnen de participatiewet wordt aandacht gevraagd en instrumentarium geboden om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te helpen. We zetten dit instrumentarium in om zoveel mogelijk mensen uit de doelgroep bij reguliere werkgevers te plaatsen. We maken daarbij gebruik van het huidige p-wet instrumentarium. Verder benutten we de mogelijkheden van het breed offensief dat de staatssecretaris ons aanbiedt.

Behoort eveneens bij punt 8.

Planning: reguliere dienstverlening.

Stakeholders: bedrijfsleven, reïntegratiebedrijven, werkplein Twente, gemeente Almelo.

Ad 3) Wet Taaleis

De uitvoering van de wet Taaleis valt binnen de strekking van de Participatiewet.

Wat doen we

Conform de wet Taaleis wordt getoetst of iemand voldoende beheersing heeft van de Nederlandse taal, en, mocht dit onverhoopt niet zo zijn, er alsnog aan kan voldoen. Wij handhaven deze wet voor alle bijstandsgerechtigden. Dat betekent dat wij enerzijds mensen een aanbod zullen doen om alsnog het benodigde taalniveau te behalen, anderzijds dat wij zullen handhaven waar mensen hier niet aan meewerken.

We hebben voor de uitvoering van de Wet Taaleis een samenwerking met het ROC.

Hiermee realiseren we een sluitende aanpak.

Planning: regulier beleid.

Stakeholders: werkplein, onderwijsinstellingen, sociale recherche.

5. Ondersteunen van initiatieven vanuit ondernemers voor banen in de techniek en logistiek

- 1) Techniek Pact
- 2) Ontdek High Tech
- 3) Week van de logistiek

Ad 1) Techniek Pact

Ad 2) Ontdek High Tech

Wat doen we

Er is een tekort aan technisch personeel in Twente. De Regio Twente stelt middelen beschikbaar via het Twents Fonds voor Vakmanschap. Het techniekpact is een voorbeeld wat daaruit gefinancierd wordt. Het doel is de bevordering Techniek in het onderwijs.

Er is een projectplan in uitvoering dat zich richt op;

- 1) Talentontwikkeling
- 2) Strategisch HR management en sociale innovatie
- 3) Behoud van technisch talent
- 4) Digitalisering
- 5) Internationalisering
- 6) High Tech events

Planning: reguliere dienstverlening.

Stakeholders: bedrijfsleven, Regio Twente, Twentse gemeenten, gemeente Almelo.

Ad 3) Week van de logistiek

Wat doen we

Tijdens de Week van de Logistiek maken uitkeringsgerechtigden en belangstellenden kennis met logistieke bedrijven in Twente. In 2018 heeft deze Week van de Logistiek circa 50 deelnemers een baan in de logistiek opgeleverd.

Stakeholders: logistieke bedrijven, gemeente Almelo/ werkplein Twente Twentse gemeenten.

6. Voorkomen van instroom in bijstand

Wat doen we

Dé manier om het aantal bijstandsccliënten zo laag mogelijk te houden, is te voorkomen dat mensen bijstand nodig gaan hebben. Daarom worden die mensen waarbij verwacht wordt dat er gevaar op bijstandsafhankelijkheid ontstaat direct geholpen/opgevangen door het werkplein. Het betreft de volgende groepen:

- Kwetsbare jongeren die het vso/pro onderwijs verlaten. Voor hen is een sluitende aanpak ingericht, waarin gekeken wordt naar de mogelijkheden voor vervolgopleiding, werkervaring en werk. Hierbij is een belangrijke taak weg gelegd voor het RMC (regionaal meld- en coördinatiepunt voor voortijdig schoolverlaters) om vroegtijdige werkloosheid en kwetsbaarheid op de arbeidsmarkt te voorkomen. Het RMC voert mede de Twentse Belofte uit, het regionale programma waarbij ketenpartners (onderwijs, RMC, gemeenten, Werkplein) samenwerken met het doel: "Iedere jongere een kans bieden op een opleiding of een plek op de arbeidsmarkt die aansluit op zijn mogelijkheden en beperkingen." In 2018 is een start gemaakt met de regionale afspraken rondom vroegtijdige aanpak schoolverzuim van jongeren vanaf 18 en intensivering van de samenwerking met andere gemeenten en het onderwijs. We maken met alle gemeenten en ketenpartners in Twente afspraken over de zogenaamde thuiszitters tot 27 jaar zonder startkwalificatie.
- Werklozen met een WW-uitkering die het einde van hun WW-periode naderen: deze mensen worden ruim voor dit tijdstip door het werkplein uitgenodigd.
- Mensen die recent aan het werk zijn gegaan, maar waar zorg bestaat over de duurzaamheid van de plaatsing (bijv. omdat het om uitzendwerk of een tijdelijke baan gaat). Er wordt contact met de betrokkene én de werkgever gehouden om de duurzaamheid van de plaatsing te bevorderen. Waar mogelijk wordt jobcoaching en/of scholing/training ingezet.

Planning: 2019 – 2022.

Stakeholders: werkplein, werkgevers, reïntegratiebedrijven, uitzendbureau, Regionale Meld – en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaters.

7. Uitvoeren handhavingsbeleid

We hebben een wettelijke verantwoordelijkheid in het toetsen op de rechtmatigheid van de verstrekte uitkeringen.

Wat doen we

De gemeente Almelo voert handhavingsbeleid uit met het oog op het bevorderen van het juiste gedrag (voldoen aan plichten) en het bestrijden van het foute (oneigenlijk gebruik en fraude). Het betreft onder andere het meer gestructureerd gebruiken van informatie die de bruikbaarheid en uitwisseling van informatie verbetert en de pakkans verhoogt. Daarnaast voert de gemeente ordegesprekken en zet zij themacontroles in waarbij aan de hand van een wisselend risicoprofiel het zittende bestand wordt gecontroleerd op overtredingen. Bij onvoldoende medewerking of het constateren van overtredingen wordt consequent gehandhaafd en worden direct maatregelen opgelegd. In het geval van nieuwe verwijtbare overtredingen door recidivisten wordt de maatregel verzwaard.

We leggen extra nadruk op onderzoek naar vermogen in het buitenland. In de komende periode gaan we het oneigenlijk gebruik van bijstand tegen, door een onderzoek naar bezit en vermogen in het buitenland in meerdere landen te doen.

Planning: regulier beleid.

Stakeholders: Gemeente Almelo /Werkplein Twente, sociale recherche.

8. Tegenprestatie

Bij mensen die een uitkering hebben en om persoonlijke redenen nog niet bezig zijn met een traject naar werk, bestaat het risico dat het ontbreken van regelmatige activiteiten tot afname van competenties leidt. We willen iedereen, binnen de mogelijkheden die de betrokkene heeft, activeren, vanuit de wetenschap dat dit leidt tot verbeterd welzijn, groei van competenties en op termijn tot betere inpassing op de arbeidsmarkt. We benutten hierbij de mogelijkheden en instrumenten in de Participatiewet. Daarom zetten wij ook de onbeloonde maatschappelijke tegenprestatie actief in bij het verstrekken van bijstandsuitkeringen.

Het effect van inzet van de tegenprestatie is dat mensen niet naar een inactief leven gaan, maar juist deelnemen aan de samenleving. Het verrichten van een tegenprestatie helpt bijstandsgerechtigden om een sociaal netwerk, arbeidsritme en regelmaat te behouden, waarmee hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten.

Inzet naar vermogen en belastbaarheid

Wat doen we

De tegenprestatie is altijd maatwerk. Wanneer de uitkeringsgerechtigde minder dan 20 uur per week actief is, in een eigen dan wel door de gemeente opgelegd re-integratie traject, dan wordt in principe een tegenprestatie verbonden aan de uitkering. De omvang hiervan is maximaal 20 uur per week. Het uitgangspunt is dat aangesloten wordt bij de wensen en de mogelijkheden van de uitkeringsgerechtigde: als de betrokkene al vrijwilligerswerk verricht of zou willen gaan verrichten, kan dit als tegenprestatie gelden. Als de betrokkene niet zelf in staat is om met een plan te komen, dan wordt er (aanvullend) een activiteit aan de uitkering verbonden, waarbij rekening wordt gehouden met de individuele situatie en belastbaarheid van betrokkene.

De huidige verordening voor de tegenprestatie kent slechts beperkte mogelijkheden om tegenprestaties daadwerkelijk in te kunnen zetten. Om deze mogelijkheden te verruimen

leggen wij de raad een aangepaste verordening voor van de tegenprestatie, waarin de mogelijkheden om een tegenprestatie op te leggen worden verruimd.

Planning: invoering tweede helft 2019.

Stakeholders: diverse maatschappelijke partners uit Almelo (zoals verenigingen en instellingen), gemeente Almelo.

9. Sociaal woningaanbod in balans

Wat doen we

De gemeente Almelo, Almelse Woningstichting Beter Wonen, Woningstichting Sint Joseph Almelo en hun huurdersbelangenorganisaties hebben de "Prestatieovereenkomst 2019 t/m 2023" ondertekend. Er zijn onder andere afspraken gemaakt over: huisvesting van de doelgroep (huishoudens met inkomen beneden jaarlijks afgesproken peil), participatie, betaalbaarheid en beschikbaarheid, liberalisatie en verkoop, duurzaamheid en kwaliteit, wonen en zorg en leefbaarheid.

De corporaties zorgen voor voldoende beschikbare sociale huurwoningen. Uit onderzoek is gebleken dat er momenteel geen behoefte is aan toevoeging van sociale huurwoningen, anders dan reeds geplande vervanging zoals aangenomen in het woningbouwprogramma en FMP (financieel meerjarenplanning) van de woningcorporaties. Nieuwbouw van sociale huurwoningen vindt alleen plaats wanneer dit vanwege vervanging of behoefte vanuit de doelgroepen uit de eigen gemeente noodzakelijk is. Op termijn verwachten partijen een krimp van de sociale huurwoningvoorraad. Als de ambitie gehaald wordt dat er sociale stijging in Almelo plaats zal vinden, zal dit zeker gehaald worden. Als hiermee de lokale behoefte krimpt, moet de woningvoorraad navenant krimpen, om te voorkomen dat de vrijvallende sociale huurwoningen gevuld worden met nieuwe inwoners van buiten de eigen gemeente. De corporaties stemmen regionaal af hoe hier invulling aan wordt gegeven. Hierbij zijn de lokale opgave en sociaaleconomische balans belangrijke criteria.

Planning: 2019.

Stakeholders: woningcorporaties en huurdersorganisaties.

10. Minimabeleid ondersteunend bij aan het werk gaan

1. Taakstelling 4,8 mln.
2. Collectieve Ziektekostenverzekering ook voor werkende minima en structureel.
3. Bewindvoering anders inrichten (perverse prikkel weghalen).
4. Ondersteunen informele schuldhulpverlening project Maatje

Ad 1) Taakstelling 4,8 miljoen

Wat doen we

Het maatregelenplan sociaal domein bevat de opdracht om de uitvoering van het minimabeleid te beperken tot een totale uitgave van € 4,8 miljoen. Dit vraagt om aanpassingen. De aanpassingen, waaronder die van de individuele inkomenstoeslag zullen zodanig zijn dat het de betrokken cliënten stimuleert aan het werk te gaan. Ook zijn de aanpassingen noodzakelijk om de collectieve zorgverzekering voor minima een structurele plek te kunnen geven binnen het minimabeleid.

Planning: voorjaar 2019.

Financiën: aanpassingen gericht op reguliere besparingen.

Stakeholders: Klienten Raad Almelo gemeente Almelo.

Ad 2) Collectieve ziektekostenverzekering

Wat doen we

De collectieve ziektekostenverzekering is destijds als een pilot opgezet. Deze pilot wordt structureel gemaakt worden, waarbij de collectieve ziektekostenverzekering beschikbaar blijft voor een brede doelgroep. Voornamelijk werkenden met een laag inkomen hebben hier veel baat bij.

Planning: vanaf 2019.

Stakeholders: Menzis, Klienten Raad Almelo, gemeente Almelo.

Ad 3) Bewindvoering anders inrichten (perverse prikkel weghalen).

Wat doen we

Als een persoon via een gerechtelijke uitspraak onder bewindvoering valt, is dat vaak na een woelige tijd waarin de financiële situatie van de betrokkene steeds erger is geworden. Er ontstaat dan een vorm van rust. Afhankelijk van de bewindvoerder bestaat dan tegelijk het gevaar dat de bewindvoerder niet meer doet dan de status quo in stand te houden. Er is behoefte aan het verbeteren van de schuldensituatie. We zoeken een aantal bewindvoerders voor een experiment waarin daadwerkelijke verbetering van de situatie en zelfredzaamheid van de cliënt centraal staat.

Planning: vanaf 2019.

Stakeholders: bewindvoerders, Stadsbank Oost Nederland, partners schulddienstverlening, gemeente Almelo.

Ad 4) Ondersteunen informele schuldhulpverlening via project SUS

Wat doen we

Het SUS (Samen Uit de Schulden) is een samenwerking tussen verschillende schulddienstverleningsorganisaties: KRA (Klienten Raad Almelo), de Thuisadministratie van Avedan, Schuldhulpmaatje, de Stadsbank, St. Joseph, Beter Wonen en de schuldspecialisten van de gemeente Almelo. Zij bieden maatwerk aan mensen met financiële problemen om ze beter en sneller te helpen. Beter en sneller staat in deze context voor "niet langer elke organisatie voor zich alleen, maar samen ten dienste van de klant". Indien het noodzakelijk is om een klant, voor de korte of langere termijn,

anders te helpen, kijkt een ieder over zijn/haar eigen organisatie grenzen heen. Alles met als doel de klant effectiever en efficiënter te helpen. Het is een beginnende samenwerking die verder doorontwikkeld wordt.

3.1.4 Doel II Almelo en haar subregio kent een krachtige, groeiende economie

Bij hoofddoel II hebben we 1 subdoel gesteld, met 2 operationele doelstellingen. Voor deze doelen beschrijven we 5 inspanningen.

II In 2022 is Almelo aantrekkelijker als vestigingsplaats voor bedrijven

- a. Meer banen (in 2022 verhoging van het aantal banen met 4000 t.o.v. 2016).
- b. Een beter ondernemersklimaat (rapportcijfer 7 in 2022).

3.1.5 5 Inspanningen voor doel II

We beschrijven 5 activiteiten waarmee we deze doelstelling willen bereiken.

Deelstelling 1 beschreef wat we doen, wat de planning is, hoe we het financieren en wie de stakeholders zijn. Dat doen we ook bij deelstelling 2, maar niet uitgesplitst.

De inspanningen lopen hiertoe te veel door elkaar heen en zijn samenvattend toegelicht.

1) Bevorderen vestigingsklimaat ondernemers

Wat doen we

Met een aantrekkelijk vestigingsklimaat lokken we investeringen uit. Een uitstekende bereikbaarheid, logistiek en een kwaliteitsimpuls in ons arbeidskapitaal spelen we de ondernemers in de kaart.

We noemen 6 inspanningen om hier stevig aan bij te dragen.

- 1) Aanpassing kanaal klasse VA, aanleg 2e sluis Eefde, aanpassing kade Buitenhaven.
- 2) Top 3 logistieke hotspot: Regionale samenwerking via Regionaal havenbedrijf Twente.
- 3) Continueren lobby A1.
- 4) Optimaliseren mobiliteit vrachtwagens.
- 5) Regiodeals.
- 6) Twents Fonds voor Vakmanschap

Economie is bereikbaarheid, bereikbaarheid is economie.

Almelo heeft een sterk multimodaal systeem aan infrastructuur die uitstekende kansen biedt aan het bedrijfsleven. Alles draait om een efficiënt en doelmatige logistieke sector, waarmee we in de top drie van logistieke hotspots komen.

We hebben het over de A35 en de A1, het (goederenvervoer) spoor en het Twentekanaal. Mogelijkheden die elkaar versterken voor de aan- en afvoerplaats van containers en bulk.

Voor alle modaliteiten staan grote investeringen op de agenda van het Ministerie, Provincie Overijssel, Regio Twente en gemeenten. Namelijk:

De A1 wordt uitgebreid. Wij droegen en dragen bij aan de lobby om deze uitbreiding eerder te laten plaatsvinden. Dat is gelukt. In maart 2019 heeft het Ministerie van I&W besloten om de tweede fase van de verbreding van de A1 naar 2 x 3 rijstroken direct aansluitend op de eerste fase uit te voeren. Langs de A1 is de eerste fase volgens planning in 2020 gereed.

De afronding van fase 2 zou tot 2028 duren. Dat zou betekenen dat het gedeelte tussen Rijssen en knooppunt Azelo nog langere tijd een knelpunt blijft. Tijdens een intense lobby is gekozen voor een duidelijke prioritering en daarbij is vooral gewezen op de enorme logistieke ontwikkeling die Twente momenteel doormaakt.

Hierdoor is het Ministerie ervan overtuigd dat een extra investering in Twente een goed rendement voor heel Nederland oplevert en wordt de fasering van de verbreding van de A1 aanmerkelijk versneld.

Doordat de logistieke sector in Twente al enkele jaren haar krachten bundelt via Port of Twente komt het belang van de logistiek in Twente dagelijks in het nieuws.

Dat zien we ook nadrukkelijk terug in de ontwikkelingen in en rondom het Twentekanaal. Rijkswaterstaat pakt door, zeker met toekenning van het Ministerie om nog eens ruim 70 miljoen euro te investeren in de damwanden aan het kanaal.

Rijkswaterstaat is inmiddels gestart met de aanleg van een 2^e sluis bij Eefde.

De toegang tot het Twentekanaal bij Eefde bestaat uit 1 monumentale sluis van 100 jaar oud. Deze is eerder al eens 2 maanden volledig uit de roulatie geweest, een periode waarin de economische functie van het Twentekanaal nog eens goed duidelijk werd.

Rijkswaterstaat maakt na de aanleg van de 2^e sluis het kanaal geschikt voor Klasse VA schepen.

In navolging van deze investeringen voorzien wij met behulp van Europese subsidie voor aanpassing van de insteekhavens Dollegoor en de locatie Buitenhaven Oost. In totaal betreft deze investering in Almelo 3,9 miljoen. Naast de 1,2 miljoen subsidie van de Europese Commissie draagt Almelo 2,7 miljoen euro bij. Samen met het XL en haar kade, Dollegoor en Buitenhaven is Almelo van 2022 / 2023 klaar voor de enorme toename van de beroepsscheepvaart.

Twente / Almelo ligt op de vervoersas van goederen naar Noord en Oost-Europa. Er liggen grote kansen en dat zien we al aan het vollopen van het XL terrein.

In 2015 zijn de 5 gemeenten aan het Twentekanaal gestart met het Regionaal Havenbedrijf Twente. Het Havenbedrijf maakt sinds 2018 deel uit van Port of Twente, op deze wijze draagt Almelo stevig bij aan de logistieke ambities.

Het is een intensieve bestuurlijke samenwerking waarmee we het vervoer per water stimuleren.

Het succes heeft een zichzelf versterkend effect. Ook de groei van het aantal vrachtwagens zal doorzetten. Het is immers een multimodaal systeem, hier geldt de wet van communicerende vaten. Daarom doen we onderzoek naar een betere ontvangst, doorstroom en handling van vrachtwagens. Via de snelwegen en het XL-terrein.

Verder is Almelo deelnemer in de plannen van de Regiodeals. Regio Twente ontvangt 30 miljoen euro van het Rijk voor plannen op het gebied van innovatie, logistiek, human capital, techniek, etc. Wat betreft de Regiodeals maken we gebruik van het Twents Fonds voor Vakmanschap en doen we mee aan het Huis van de Logistiek.

Dit alles gericht op groei, doorgroei en nog eens doorgroei in de logistiek en innovatieve maakindustrie.

Dat zijn de sectoren waar we mensen met een uitkering aan een betaalde baan willen helpen.

Planning: vanaf 2015 tot heden.

Stakeholders: Havenbedrijf Twente, gemeente Almelo, Rijkswaterstaat, Regio Twente, Provincie Overijssel, bedrijfsleven, Port Of Twente.

2) Ondernemersdienstverlening verbeteren

- 1) Inrichten ondernemersloket
- 2) Professionaliseren accountmanagement
- 3) Faciliteren opzet Bedrijveninvesteringszones

Ad 1) Inrichten ondernemersloket

Wat doen we

We concentreren de dienstverlening aan ondernemers in een ondernemersloket. Op 4 april 2019 is het project gestart om het loket op zetten en het is binnen een jaar gereed.

Met het ondernemersloket dragen we bij aan een gezond ondernemersklimaat, waarin ondernemers snel en adequaat geholpen worden. Zaken als wet – en regelgeving, bedrijventerreinen, fiscale kwesties, subsidies, vergunningen, we brengen het voor ondernemers onder in 1 loket.

Financiën: de investering in het ondernemersloket bedraagt in 2019 éénmalig € 200.000.

Stakeholders: ondernemers, gemeente Almelo.

Planning: start april 2019 – gereed april 2020.

Ad 2) Professionaliseren Accountmanagement

Wat doen we

Het functioneren van het ondernemersloket hangt sterk af van een professioneel accountmanagement, dat exact weet waar de kansen liggen voor ondernemers en hoe we daar als gemeente aan bijdragen. We doen aan waarde-creatie; samen met de ondernemer zorgen we voor iets meer, iets extra, iets voller. Er komt een proactief beleid om vragen en behoeften op te halen.

Financiën: de kwaliteitsimpuls in accountmanagent bedraagt structureel € 250.000.

Planning: 2019 en 2020.

Stakeholders: ondernemers, gemeente Almelo.

Ad 3) Faciliteren opzet Bedrijveninvesteringszones

Wat doen we

Kennis van zaken, klantvriendelijkheid en behulpzaamheid staan voorop. Het gaat erom dat ondernemers hun werk kunnen doen.

Een goed voorbeeld wat hen kan helpen is een bedrijveninvesteringszone. Ondernemers zijn daarvoor zelf aan zet. Zij bepalen zelf of ze een BIZ willen met elkaar in een afgebakend gebied. Via een activiteitenplan met financiële onderbouwing van de ondernemers kan de gemeente Almelo een verordening vaststellen waarmee belasting wordt geïnd voor de uitvoering van deze activiteiten.

3) Bedrijventerreinen

- 1) Kwalitatieve match op vraag en aanbod bedrijventerreinen
- 2) Onderzoek naar uitbreiding XI- park 2
- 3) Uitvoering afsprakendocument herprogrammering bedrijventerreinen Twente

Ad 1) Kwalitatieve match op vraag en aanbod bedrijventerreinen

Wat doen we

De economische groei brengt ons inziens verandering in de vraag naar bedrijventerreinen. In het herprogrammeringsonderzoek worden verouderde gegevens gebruikt. Om het achterhaalde beeld bij te stellen doen we in 2020 een nieuwe kwalitatieve match van vraag – en aanbod naar bedrijventerreinen. Afboeking is mogelijk niet aan de orde en dienen we op zoek te gaan naar uitbreiding.

Stakeholders: Provincie Overijssel, gemeente Almelo, Twentse gemeenten.

Planning: 2020

Ad 2) Onderzoek naar uitbreiding XI- park 2

Wat doen we

We verwachten uitbreiding in ieder geval van het XL-terrein. Mogelijk zijn er private partijen die investeringsbereid zijn in het gebied achter het kanaal. Zij hebben een andere positie, wat de ontwikkelsituatie geheel anders maakt dan we bij XL park 1 gewend waren. Te denken valt aan PPT constructies.

Blijft staande dat Almelo in samenwerking met de andere Twentse gemeenten voor een herprogrammeringstaak staat. Daartoe is een afsprakendocument afgesloten, waar we een uitvoeringsplan voor opstellen. Met in achtneming van het eerdere genoemde onderzoek op basis van nieuwe gegevens gaan we mogelijk opnieuw in gesprek over het realiteitsgehalte van de gemaakte afspraken.

Stakeholders: Provincie Overijssel, gemeente Almelo, Twentse gemeenten

Planning: 2018 - 2022

Ad 3) Uitvoering afsprakendocument herprogrammering bedrijventerreinen Twente

Wat doen we

In 2018 is een langdurig onderzoek naar herprogrammeren van bedrijventerreinen afgerond. De 14 Twentse gemeenten hebben samen met Provincie Overijssel afspraken gemaakt over afboeking.

Stakeholders: Provincie Overijssel, gemeente Almelo, Twentse gemeenten

Planning: 2020

4) Verhogen vestigingsklimaat voor (potentiele) werknemers van bedrijven

Voor werknemers van bedrijven zijn we een levendige, aantrekkelijke stad.

- 1) (Stichting Almelo Promotie, Inzet op evenementen en stadspromotie. Nominatie Evenementenstad 2018
- 2) Stichting Centrum Activiteiten Almelo
- 3) Stichting Stadsfonds Almelo voor kunst en cultuur
- 4) Initiatieven op waterboulevard zoals Stichting Almeloze Platbodems, bruidsboot en B&B op water

Ad 1) Stichting Almelo Promotie

Wat doen we

In Twente staat Almelo bekend met haar kwantitatief en onderscheidend kwalitatieve evenementen. Stichting Almelo Promotie (SAP) heeft ervoor gezorgd dat we met ons evenementenaanbod zijn genomineerd als Evenementenstad van het Jaar 2018. We hebben de prijs niet gewonnen, maar we zijn geprezen voor de aanpak. Eerder zijn we in 2015 genomineerd.

SAP ontvangt € 675.000 subsidie. SAP heeft een partnerprogramma waaraan een groot aantal bedrijven financieel meedoen. Het is een kostbaar netwerk waarin de krachten van veel ondernemers zijn verzameld om bij te dragen aan een stevig programma.

Ad 2) Stichting Centrum Activiteiten Almelo

Wat doen we

Stichting Centrum Activiteiten Almelo zorgt namens de binnenstadondernemers met sfeeractiviteiten, evenementen en ondernemersacties in de binnenstad. Zij ontvangen via de reclamebelasting circa € 120.000 subsidie. Voor 2020 en volgende jaren denken ze aan een BedrijvenInvesteringsZone Binnenstad. Dat geeft meer financiële armslag voor meer plannen.

Ad 3) Stichting Stadsfonds Almelo voor kunst en cultuur

Wat doen we

Stichting Stadsfonds Almelo werkt samen met Prins Bernhard Cultuurfonds en gemeente Almelo om financiële ondersteuning te bieden aan kunst en cultuur in Almelo. Stichting Stadsfonds Almelo is een particuliere stichting. Het Stadsfonds Almelo beheert gelden vanuit de gemeente Almelo.

Stadsfonds ontvangt de gelden die vanaf 2013 door de gemeente Almelo beschikbaar zijn gesteld voor het gemeentelijk Initiatievenfonds voor kunst en cultuur.

Het doel van het Initiatievenfonds Amateurkunst is om ruimte te bieden voor nieuwe kunstinitiatieven, afkomstig uit alle kunstdisciplines, die de bestaande instellingen en hun regulier aanbod van amateurkunst overstijgen. Deze initiatieven hebben een projectmatig, eenmalig karakter en zijn uniek voor Almelo.

Verder de waarderingssubsidie van de gemeente Almelo voor ondersteuning vanuit het kader van de cultuurvisie.

Ad 4) Initiatieven op waterboulevard zoals Stichting Almelose Platbodems, bruidsbboot en B&B op water

Wat doen we

Om voor levendigheid te zorgen in de waterboulevard krijgen initiatiefnemers zoals Stichting Almelose Platbodems, de bruidsbboot en B&B op water medewerking van de gemeente. Het gaat om plaatsen als hekwerken, vergunningverlening, kleine financiële bijdragen zoals verlichting etc.

5) Faciliteren van het MKB

- 1) Inkoopbeleid gericht op verbinding met lokale en regionale ondernemers
- 2) Onderwijs gericht op ondernemers (pilot met scholen en Qredits)

Ad 1) Inkoopbeleid gericht op verbinding met lokale en regionale ondernemers.

Wat doen we

Almelo heeft in de periode 2016 -2018 deelgenomen aan het Europese project Urban Procure. Een project met 12 Europese steden waar met elkaar onderzocht is hoe lokale inkoop van goederen en diensten het lokaal ondernemerschap kan versterken. Vanwege de Europese aanbestedingsregels, landelijke dienstenrichtlijnen en regionale afspraken zit inkoop in een keurslijf. Toch is er van de totale inkoop die Almelo pleegt circa 20 miljoen vrij besteedbaar. Regionaal is reeds afgesproken dat we zoveel mogelijk lokaal aanschaffen. Leveranciers conformeren zich aan Sociaal Return On Investment (SROI) en duurzaamheidsafspraken.

Er is nog veel onwetendheid onder Almelose ondernemers wat zij bij elkaar kunnen aanschaffen. Er bestaat reeds een Duurzaam Netwerk Almelo, waar aan deze onbekend wordt gewerkt.

We willen een digitale inkoopgids voor Almelose ondernemers. Dat biedt deelnemende Almelose bedrijven inzicht in het lokale aanbod aan goederen en diensten.

Ad 2) Onderwijs gericht op ondernemers (pilot met scholen en Qredits)

Wat doen we

Het ROC van Twente en Saxion Hogeschool kent diverse scholing-programma's voor ondernemers. Wij ondersteunen via het ROZ begeleiding en coaching van ondernemers via onder meer TwenteMove2social en de website <https://startenintwente.nl/>, waar het aanbod voor ondernemers beschreven staat.

Met de aanwezigheid van de landelijke organisatie Qredits in Almelo hebben we een sterke infrastructuur in handen.

Toch is het niet altijd helder in zicht hoe de hazen lopen. Via het toekomstige ondernemersloket komt er een duidelijke verbinding met deze lopende initiatieven en is er meer rechtstreeks ambtelijk en bestuurlijk contact.

Samenhang

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

4. Afbakening en afstemming

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

Hij/ zij doet dit niet alleen. Veel inspanningen / projecten hebben betrekking op Uitvoering Sociaal en Uitvoering Fysiek, wijkgericht werken en de overige programma's. De komende periode wordt programmasturing, wijksturing en lijnsturing verder naast elkaar geïmplementeerd, zodanig dat ze elkaar gaan versterken.

In het vorige hoofdstuk is per project aangegeven wat we doen, hoe het gefinancierd is, wie de stakeholders zijn en hoe het gepland is. In een later stadium van het programmamanagement creëren we zicht 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 Sociaal of uitvoering Fysiek, maar bijdraagt aan het realiseren van de programmadoelen.

Deze projecten vallen onder verantwoordelijkheid van hoofd uitvoering Sociaal en uitvoering Fysiek en dan heeft vooraf afstemming plaatsgevonden met de programmamanager.

Adviseurs uit de Adviespool dragen bij aan het beleidsontwikkelproces dat per inspanning, project, activiteit nodig is.

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 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 nadrukkelijk hun rol zullen nemen wanneer dit leidt tot wrijving.

De programmamanager is niet verantwoordelijk voor alle (beleids)projecten die niet zijn opgenomen in bijlage 2. 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 zorg voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten en aspecten met betrekking tot het programma Economie en Participatie.

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 budgethouder. Dit budget blijft beschikbaar 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.

5. Aanpak

Met het programma Economie en Participatie kiezen we voor een strategie die de meeste kans biedt dat met deze aanpak de doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Het is simpel, in het programmacontract staan afspraken en die moet je nakomen.

Hieronder wordt de aanpak per doel beschreven.

Hoofddoel I: [Almelo, hier wordt gewerkt](#)

[Paragraaf 3.1.3](#) bevat 10 inspanningen die we uitvoeren en gaan ontwikkelen om de doelen te realiseren. Voor de bestaande inspanningen hebben wij uitvoeringsovereenkomsten met bijvoorbeeld de Stadsbank Oost Nederland, De Nieuwe Organisatie (DNO), het ROC van Twente, zorginstellingen, Regio Twente, Provincie Overijssel, re-integratie bureaus, etc. etc. Een groot deel van dit werk wordt uitgevoerd vanuit of in opdracht van de afdeling Uitvoering samenleving, onderdeel Werkplein. De kaders voor deze werkzaamheden zijn vastgelegd in het Uitvoeringskader bij de Participatiewet en de werkplannen van de betreffende afdeling.

Verbinding

De programmamanager is de verbindende factor en gaat in de komende tijd werken aan de verbinding met de doelen van de partners in de regio en de stad, opdat we samen veel meer gaan bereiken. Om het programma te laten slagen is overzicht en structuur nodig in de nieuwe rollenverdeling en verantwoordelijkheden.

Uit de wijksturing zal blijken welk deel van de 10 inspanningen wijkgericht uitgevoerd kunnen worden. Almelo heeft een aantal aandachtswijken waar meer inzet op participatie, tegenprestaties en schuldhulpverlening kan plaatsvinden. De vraag om inzet vanuit het programma Economie en participatie moet expliciet worden beschreven in de wijkplannen.

Communicatie

Met het management van Uitvoering Sociaal, de adviespool, de wijkregisseurs en andere programmamanagers wordt via periodiek overleg beoordeeld wat de met de gegeven middelen en tijdspaden mogelijk is om het programma uit te voeren. Waar mogelijk en reëel worden afspraken met elkaar per inspanning vastgelegd, om elkaar bij de voortgangsbespreking aan te kunnen spreken.

Het coalitieakkoord als gemeenschappelijke deler

Alle programma's hebben een DIN, het managen daarvan is een proeftuin. Om het met elkaar waar te maken zijn we als organisatieonderdelen op elkaar aangewezen. Dat gaat knellen en dat is heel normaal. Het werk wordt immers gedaan met schaarse middelen en beperkt ambtelijke inzet. Dat vraagt om keuzes met elkaar die ons werk onder druk zetten.

In dat geval weten we dat het coalitieakkoord onze gemeenschappelijke deler is. Het is van belang dat we die koers bewaken.

We moeten wennen aan de nieuwe verantwoordelijkheden en wederzijdse opdrachtgever / opdrachtnemerschap. Met onze DIN in de hand gaan we dat doen en blijken vanzelf de knelpunten in de aanpak.

Hoofddoel II: [Almelo en haar subregio kent een krachtige, groeiende economie](#)

[Paragraaf 3.1.4](#) bevat 5 inspanningen die we uitvoeren om de doelen te realiseren.

Wat voor hoofddoel I geldt, komt op hetzelfde neer voor Hoofddoel II.

Er zijn veel zaken waarvoor uitvoeringsovereenkomsten, convenanten, verordeningen etc. van kracht zijn.

Met het convenant “varen onder 1 vlag” is de samenwerking tussen de 5 gemeenten aan het Twentekanaal vorm gegeven en voeren we een economische havenvisie uit.

De inspanningen voor de bedrijventerreinen en verbetering van het vestigingsklimaat zijn deels lopende en de nieuwe initiatieven worden in 2019 gestart.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de kwartiermaker voor het ondernemersloket.

Deze persoon is inmiddels geworven en zorgt ervoor dat op 1 april 2020 het loket operationeel is.

In combinatie met de kwaliteitsimpuls en professioneleringslag bij het accountmanagement ontstaat er een volledig nieuwe werkwijze. In overleg met de kwartiermaker voor het ondernemersloket zal veelvuldig contact zijn over de borging van de gestelde doelen en uitvoering van de inspanningen op het gebied van vestigingsklimaat voor bedrijven, bedrijventerreinen, facilitering van het MKB en de logistieke ambities.

En vooral ook ligt de uitdaging in de verbinding met de doelen en inspanningen bij hoofddoel 1, waar het de relevantie van ondernemers betreft. We hebben bij participatie de hulp van ondernemers zeer nodig.

In het eerdergenoemde team ‘Participatie’ dient toekomstig aansluiting te zijn van een vertegenwoordiger van het ondernemersloket, ter versterking van de uitvoering van het programma.

Met Stichting Almelo Promotie, Stichting Centrum Activiteiten Almelo en Stichting Stadsfonds hebben we langdurige budgetsubsidieovereenkomsten.

Het beleid, de overeenkomsten en het gehele proces eromheen is ontwikkeld en in beheer op diverse plekken in onze gemeentelijke organisatie.

Nadat het vaststellen van het Doelen en Inspanningen Netwerk is geïnventariseerd wat reeds het werk in uitvoering is. Veel lopende zaken kunnen worden gekoppeld aan de gestelde doelen en de uitvoering wordt gewoon voortgezet.

6. 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.

Er wordt 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 spreekt de programmamanager in overleg met de verantwoordelijke trekker deze aandachtsgebieden door.

De programmamanager rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever over de belangrijkste ontwikkelingen op programmaniveau. Op hoofdlijnen over de voortgang van projecten en eventuele essentiële afwijkingen en gerealiseerde zaken. In de DIN staan projecten of activiteiten die wel bijdragen aan de doelstellingen van het programma, maar deze lopen 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 tijdsplan. 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.

Via de begrotingscyclus rapporteert de programmamanager aan het college en de gemeenteraad in de vorm die gebruikelijk is binnen de organisatie.

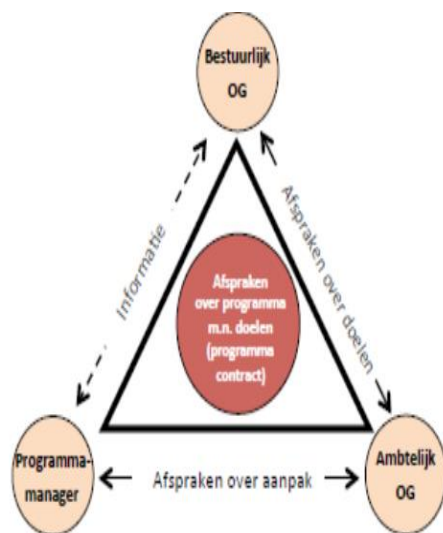
7. Organisatie en overleg

Programmawethouder A. Maathuis 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.

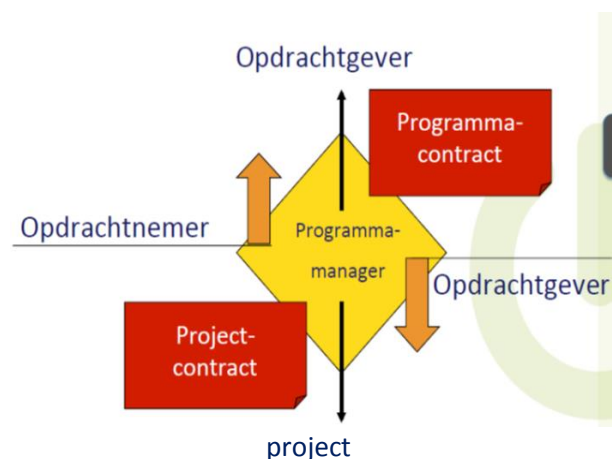
Directielid R. Frerix is ambtelijk opdrachtgever. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk voor het programma, hij is budgethouder en daar waar nodig zal hij knopen doorhakken. Hij maakt binnen de directie afspraken over de betrokkenheid van de andere directieleden. De directie is ambtelijk verantwoordelijk 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 Ellis van Immerzeel 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 hij/ zij een aanjagende rol intern én extern. Hij / 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. Hij/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 Participatie en komt in het begin elke vier weken bij elkaar. De kwartiermaker voor het ondernemersloket en de programmamanager komen in 2019 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 Sociaal en Adviespool, financiën en met de communicatiemedewerker.

Hij/ 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.

8. 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 Economie en Participatie 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 (sociale uitdagingen), Binnenstad (aantrekkingskracht binnenstad, binnenstad symbool van cohesie onder inwoners), Duurzaamheid (projecten met bedrijven, participatie) en Omgevingswet (versterken leefomgeving en versterking aantrekkingskracht Almelo). Samen met de programmamanagers worden afspraken gemaakt wie waar verantwoordelijk voor is en hoe de afstemming zal plaatsvinden.

Wijkgericht

Via het wijkgericht werken is er een belangrijke relatie met de wijkregisseurs. Met hen wordt afspraken gemaakt over de afstemming met het voorliggende programmacontract. Van belang is dat werkwijzen, nieuwe projecten en aansturing gebeurd op een wijze die de belangen van deze wijken dient;

- 1) Sluitersveld / Schelfhorst
- 2) De Riet/Haghoek/ Rosarium
- 3) Nieuwstraatkwartier / Ossenkopplerhoek
- 4) Aalderinkshoek/Kerkelanden/Aadorp
- 5) Centrum / Hofkamp
- 6) Windmolenbroek/Bornerbroek

Communicatie

Economie en Participatie maakt de stad. Het bepaalt voor een groot deel het geluk, welzijn en leefkwaliteit van mensen.

Almelo staat bekend om haar organiserend vermogen in belangenverenigingen, kerkelijke instellingen, sport- en cultuurverenigingen. Ook de vereniging van ondernemers komt goed van de grond.

Om consistent over Economie en Participatie 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 economische en participatie-onderwerpen
- Participatie 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.

9. Risico's

Doel van het managen van eventuele risico's is het beheersen van het programma Economie en Participatie 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

Programmamanagement 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.

Verskillende verwachtingen en weerstand

Voor iedereen wordt het anders om te werken in de nieuwe organisatie. Er wordt 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. De afstand tot de arbeidsmarkt van langdurig werkzoekenden, het systeem aan schuldhulpverlening en de wetten van de markteconomie laten zich moeilijk sturen.

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) kan leiden tot een risico voor de uitvoering van het programma. Dit programma wordt immers hoofdzakelijk uitgevoerd door medewerkers die werkzaam zijn bij Sociaal en de Adviespool. De mogelijke gevolgen van dit risico heeft de aandacht van de directie.

De gemeente zal voor haar wettelijke rol in bevordering van participatie en verlagen van sociale problematiek moeten beschikken over voldoende capaciteit en middelen om haar rol goed te kunnen vervullen. Dit zal nog met de huidige menskracht moeten kunnen. 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.

10. Middelen

De gemeenteraad heeft in de gemeentelijke begroting voor de komende vier jaar €1.500.000 beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het programma Economie en Participatie.

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 Sociaal en die een bijdrage leveren aan het programma Economie en Participatie worden (grotendeels) gefinancierd via reguliere budgetten. Is sprake van een plus 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

Programmacontract



Bestuurlijk opdrachtgever	Arjen Gerritsen
Ambtelijk opdrachtgever	Saïd Benayad
Programmamanager	Evelien van Rijswijk-Hendriks
Startdatum programma	November 2017
Voorziene einddatum programma	2027
Huidige stadium of fase	startfase

Inhoudsopgave

Samenvatting

Hoofdstuk 1 Aanleiding

- 1.1 Het Nieuwstraatkwartier
- 1.2 Geografische definitie van het gebied
- 1.3 Vraagstukken in het Nieuwstraatkwartier
- 1.4 Gebiedsgerichte investering

Hoofdstuk 2 Visie en ambitie

- 2.1 Streep aan de horizon voor het Nieuwstraatkwartier

Hoofdstuk 3 Doelen, activiteiten en resultaten

- 3.1 Strategische doelen
- 3.2 Operationele doelen
- 3.3 Activiteiten, inspanningen en resultaten

Hoofdstuk 4 Aanpak

- 4.1 Samenhangende opgaven

Hoofdstuk 5 Monitoring en besturing

- 5.1 Kompas
- 5.2 Planning
- 5.3 Indicatoren
- 5.4 Verantwoording
- 5.5 Tussentijdse wijzigingen in het programma

Hoofdstuk 6. Rollen, verantwoordelijkheden en overleggen

- 6.1 Tijdelijke sturingsstructuur
- 6.2 Ontwikkelingen in de lijn die het programma raken
- 6.3 Communicatie
- 6.4 Bestuurlijk opdrachtgever
- 6.5 Stuurgroep Nieuwstraatkwartier
- 6.5 Bestuurlijk overleg Nieuwstraatkwartier
- 6.6 Ambtelijk opdrachtgever
- 6.7 Programmamanager
- 6.8 Projectgroepen
- 6.9 Rollen en verantwoordelijkheden van de programmamanager
- 6.10 Programmamanager en de afstemming met activiteiten uit de lijn
- 6.11 Openbare orde en veiligheid

Hoofdstuk 7 Samenwerking en communicatie

- 7.1 Nieuw sturingsmechanisme
- 7.2 Intern
- 7.3 Extern
- 7.4 Communicatie

Hoofdstuk 8 Middelen

- 8.1 Budget voor het programma Nieuwstraatkwartier
- 8.2 Meerjarig budget
- 8.3 Vraagstuk kapitaaldienstschrijvers
- 8.4 Verantwoording
- 8.5 Globale begroting voor de collegeperiode
- 8.6 Alternatieve financieringsbronnen

Hoofdstuk 9 Risico's

- 9.1 Kenmerken van een programma
- 9.2 Nieuwe werkwijze
- 9.3 Verschillende verwachtingen en weerstand
- 9.4 Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers
- 9.5 Risicoparagraaf
- 9.6 Veranderende politieke landschappen
- 9.7 Middelen
- 9.8 Randvoorwaarde
- 9.9 Handhaving

Bijlage I Wetenswaardigheden, cijfers en statistieken over het Nieuwstraatkwartier

Bijlage II DIN

Bijlage III Globale begroting voor programma Nieuwstraatkwartier voor collegeperiode 2018-2022

Samenvatting

Dit is het programmacontract voor het Nieuwstraatkwartier tussen het college als bestuurlijk opdrachtgever, de directie als ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager Nieuwstraatkwartier als opdrachtnemer.

Dit programmacontract beschrijft hoe we gedurende de looptijd van 10 jaar gaan werken aan deze strategische opgave in de gemeente Almelo. Het contract beschrijft de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de uitvoering van het programma. Het programma Nieuwstraatkwartier omvat het gebied met postcode 7605.

Ontwikkelingen of trends kunnen aanleiding vormen om het contract (op onderdelen) bij te stellen. Op voorhand stemmen de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager de gewenste bijstelling samen af.

Met een streep aan de horizon geeft het programma Nieuwstraatkwartier richting aan de toekomst: *Bewoners en ondernemers in het Nieuwstraatkwartier zijn trots op zichzelf, op elkaar en hun leefomgeving waar de basis sociaal, ruimtelijk, energetisch en technisch duurzaam op orde is. Het Nieuwstraatkwartier is een levendige en vitale wijk waar het volgens bewoners en ondernemers fijn wonen, werken en verblijven is.*

Het programma zet in op de volgende strategische doelstellingen:

- De basis op orde (schoon, heel, veilig)
- Een duurzaam sociale en leefbare wijk;
- Ruimtelijk toekomstbestendige wijk;
- Klimaatadaptieve en aardgasvrije wijk;
- Vergroten vertrouwen van bewoners in de toekomst van de wijk, gemeente en andere (overheids)organisaties.

Het Doelen Inspanningen Netwerk (DIN), onderdeel van dit programmacontract, vertaalt de strategische en operationele doelstellingen naar concrete activiteiten en inspanningen (projecten). Een aantal van die projecten loopt via de lijn of bij partners. Hier vervult de programmamanager geen regierol en kan ze niet (altijd) sturen op oplossingen en het tijdspad. In dergelijke situaties schakelt de programmamanager flexibel omdat zo voor het programma ruimte ontstaat om de goede dingen te (laten) doen. Dit vraagt een grote rolbewustzijn van opdrachtgevers en opdrachtnemer.

Voor de planning per fase gebruiken we een A3 faseplan met een globale planning vanwege ons basisprincipe 'aansluiten bij dat wat er in de wijk leeft'. De verantwoording loopt ook via dit format en sluit aan op de reguliere verantwoordingscyclus aan management en bestuur.

De opgaven in het programma hangen samen en zijn van technische, ruimtelijke en sociale aard. De programmamanager vult de verschillende delen in, bewaakt de onderlinge balans en prikkelt betrokkenen om er 'samen meer van te maken'.

Het programma Nieuwstraatkwartier is een verandertraject. Communicatie is een strategisch onderdeel (van de aanpak) in het programma. Al de communicatie over activiteiten in het Nieuwstraatkwartier, ook van lijnprojecten, loopt via de programmamanager.

Kernboodschap van het programma: In het Nieuwstraatkwartier maken we er samen meer van. We zijn samen op weg naar een levendig en vitaal Nieuwstraatkwartier waar mensen fijn wonen, werken en verblijven. Leidraad voor het programma is 'aansluiten bij wat er leeft in de wijk'.

1. Aanleiding

1.1 Het Nieuwstraatkwartier

De wijk het Nieuwstraatkwartier, met kleine straatjes en vooral vooroorlogse woningen, bevindt zich pal naast de binnenstad en het station. Midden door de wijk loopt de Nieuwstraat. In deze multiculturele winkelstraat staat de monumentale molen de Hoop uit 1870, die nog steeds in gebruik is. Aan de ene kant van de wijk is een groot mooi onderhouden park met een vijver, aan de andere kant meandert het riviertje de Aa.

De beschrijving hierboven staat in schril contrast met de maatschappelijke en veiligheidsvraagstukken in deze wijk: werkloosheid, overerfbare armoede, verloedering, overlast van kamerverhuur en ondermijnende criminaliteit. De sociale cohesie in de wijk staat onder druk en er is achterstallig onderhoud aan woningen en garageboxen. De deels leegstaande (bedrijfs)panden bezorgen de omgeving een anoniem en 'unheimisch' gevoel.

Het Nieuwstraatkwartier is een volkswijk. De 3.140¹ inwoners wonen in de buurten de Goossenmaat, Rohof en Beeklust II. De wijk groeide door de bloei van de textielindustrie en werd diep geraakt toen deze industrietak verdween. De wijk kent een hardnekkige sociale problematiek. Zo is het gemiddelde inkomen per huishouden lager dan € 14.200,-² en nergens in Almelo is het beroep op zorg en ondersteuning hoger. Bijlage 1 bevat nadere cijfers en gegevens over het Nieuwstraatkwartier.

1.2 Geografische definitie van het gebied

Het Nieuwstraatkwartier is het gebied met postcode 7605. De grenzen van de wijk zijn de spoorlijn, de Schoolstraat en het riviertje de Aa.



¹ Bron: allecijfers.nl, 2018

² Bron: allecijfers.nl, 2018

1.3 Vraagstukken in het Nieuwstraatkwartier

De leefbaarheid in het Nieuwstraatkwartier staat onder druk. Er heerst een sfeer van een wijk die achteruit gaat en waar mensen zich in de steek gelaten voelen. Onderzoeken naar leefbaarheid en veiligheid bevestigen het beeld dat bewoners in het Nieuwstraatkwartier uitgesproken negatief zijn over hun wijk. Ze hebben zorgen over veiligheid- en integriteitsissues. Verder valt op dat bewoners weinig vertrouwen hebben in de overheid, instanties en de ontwikkeling van de eigen wijk. Een ander punt van zorg is het gemiddelde inkomen per huishouden in de wijk. Dit is laag, terwijl het gebruik van sociale voorzieningen het hoogst van alle wijken in Almelo is.

Voor de Provincie is het programma Nieuwstraatkwartier voorloper voor de aanpak van de verduurzaming van woonwijken in Overijssel. Die aanpak moet resulteren in een klimaatadaptieve en aardgasloze gebouwde omgeving.

In een wijk als het Nieuwstraatkwartier zijn de investeringsmogelijkheden van met name de particuliere pandeigenaren vrijwel nihil. De sociaaleconomische kenmerken van de wijk vergroten zowel de noodzaak als de complexiteit van deze opgave. Binnen de context van een wijk als het Nieuwstraatkwartier is de transitie een extra uitdaging. Toch starten we juist in deze wijk met de transitie naar een aardgasvrije wijk. Door hier te beginnen met het verduurzamen van de stad gaan we energiearmoede tegen. Van energiearmoede is sprake wanneer de energierekening in relatie tot het inkomen te hoog is, hetgeen de kloof tussen arm en rijk in de samenleving vergroot. Inzet op de transitie voorkomt dat de neerwaartse lijn in de wijk doorzet en de verschillen met andere wijken in de stad verder toenemen.

1.4 Gebiedsgerichte investering

De urgentie van deze vraagstukken samen maakt een gebiedsgerichte investering noodzakelijk. Het gaat om een zeer complexe opgave met strategische doelen op meerdere terreinen. Een sectorale benadering en korte tijdshorizon is voor deze wijk niet toereikend.

Het college besloot in september 2016 in te zetten op een langdurige programmatische aanpak om de wijk sociaal, technisch, ruimtelijk en energetisch te verduurzamen. Met de vaststelling van het plan van aanpak stelde het college het programma in november 2017 vast.

Voorts besloot het college de multidisciplinaire werkwijze van dit gebiedsprogramma te gebruiken als pilot voor programmagericht werken. Het college diende het plan van aanpak daarnaast in bij de Provincie Overijssel als onderdeel van het ontwikkelperspectief.

In de begroting voor 2018 stelde de raad voor 1 jaar middelen beschikbaar voor het gebiedsprogramma Nieuwstraatkwartier. Anders dan bij vorige grootschalige wijkaanpakken is er nu geen stimulans met extra middelen vanuit de rijksoverheid. Binnen het Programma Nieuwstraatkwartier werken bewoners, ondernemers, Cogas, Beter Wonen, St. Joseph, Waterschap Vechtstromen, de provincie en de gemeente samen aan de realisatie van een levendige en vitale wijk. Uitgangspunt is dat de wijk z'n karakter, van volkswijk waar mensen naar elkaar omkijken, behoudt en er geen grootschalige herstructurering plaatsvindt.

2. Visie en ambitie

2.1 Streep aan de horizon voor het Nieuwstraatkwartier

Het programma Nieuwstraatkwartier formuleert een streep aan de horizon. Een visie of stip aan de horizon genereert focus en energie om het resultaat te bereiken. Met als keerzijde dat dit kan leiden tot een kokervisie.

Dit programma kiest voor een streep, als breed perspectief aan de horizon. Het programma wil flexibel meebewegen met onverwachte gebeurtenissen en inspelen op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Kortom: Het programma koerst op een brede ambitie en omarmt kansen die het onderweg tegenkomt.

- Streep aan de horizon-

Bewoners en ondernemers in het Nieuwstraatkwartier zijn trots op zichzelf, op elkaar en hun leefomgeving waar de basis sociaal, ruimtelijk, energetisch en technisch duurzaam op orde is.

Het Nieuwstraatkwartier is een levendige en vitale wijk waar het volgens de bewoners en ondernemers fijn wonen, werken en verblijven is.

Voor het Nieuwstraatkwartier kiezen we een programmatische aanpak die beleidsopgaven op wijkniveau integraal aan elkaar knoopt. De verbinding van problemen/knelpunten en belangen/ambities over en weer levert interactie-effecten op.

Kernboodschap van het programma: In het Nieuwstraatkwartier maken we er samen meer van. We zijn samen op weg naar een levendig en vitaal Nieuwstraatkwartier waar mensen fijn wonen, werken en verblijven. Leidraad voor het programma is 'aansluiten bij wat er leeft in de wijk'.

Het is geen sinecure om een wijk als het Nieuwstraatkwartier sociaal, ruimtelijk, energetisch en technisch duurzaam op orde te willen brengen. Deze ambitie vraagt van alle betrokken partijen een lange adem. Met dit programma gaan we die uitdaging aan!

3. Doelen, activiteiten en resultaten

3.1 Strategische doelen

De streep aan de horizon geeft richting aan de toekomst: daar willen we naar toe. Het Programma Nieuwstraatkwartier vertaalt de streep aan de horizon in 5 strategische doelstellingen:

- De basis op orde (;schoon, heel, veilig)
- Een duurzaam sociale en leefbare wijk;
- Ruimtelijk toekomstbestendige wijk;
- Klimaatadaptieve en aardgasvrije wijk;
- Vergroten vertrouwen van bewoners in de toekomst van de wijk, gemeente en andere (overheids)organisaties.

3.2 Operationele doelen

Om strategische doelen te concretiseren vertaalden we de strategische doelen in operationele doelstellingen en in activiteiten. Zo gaat het bij basis op orde om activiteiten die bijdragen aan een schone, veilige wijk die technisch op orde is. Bij het vergroten van vertrouwen in de wijk, gemeente en andere (overheids)organisaties gaat het onder meer om samenwerkingsvormen met bewoners en organisaties en om heldere communicatie.

De programmamanager is, namens de ambtelijk opdrachtgever, verantwoordelijk voor de realisatie van deze doelstellingen.

3.3 Activiteiten, inspanningen en resultaten

Er is geen blauwdruk voor wat er precies moet gebeuren omdat we aansluiten bij de kansen die zich in de wijk voordoen. We formuleren de baten en effecten van het programma op basis van resultaten.

We plannen de activiteiten en inspanningen globaal zodat we het basisprincipe 'aansluiten bij dat wat er in de wijk leeft' in de praktijk vorm kunnen geven. Dit geeft de ruimte om aan te haken op kansen. De activiteiten binnen het programma draaien sinds september 2017. We hanteren als leidraad dat we bij alles wat zich aandient bekijken of het bijdraagt aan één van de operationele doelstellingen. Is dit het geval, dan draagt het ook bij aan de strategische doelstelling en dus aan de streep. Daarnaast wegen we af of de timing de juiste is, wat de inzet zou moeten zijn en of de randvoorwaarden in euro's en menskracht beschikbaar zijn. Uiteraard kijken we of we er samen (met partners) meer van kunnen maken.

We voorzien dat de inspanningen de wijk in 2022 onder meer de volgende concrete resultaten hebben opgeleverd:

- De wijk is schoner, veiliger en er is minder (ondermijnende) criminaliteit;
- De wijk is 'technisch' beter op orde en de woningen zijn kwalitatief verbeterd;
- De bewoners zijn meer betrokken bij hun wijk en er meer sprake van een inclusieve samenleving;
- In de wijk is minder sprake van overerving van armoede;
- De zelfredzaamheid in de wijk is groter en er is minder gebruik (en stapeling) van voorzieningen;
- De 'wijk economie' is meer op orde;
- De uitstraling van de wijk is ruimtelijk gezien verbeterd;
- De iconen in de wijk komen meer tot hun recht;
- Alle entrees van de wijk zijn verbeterd;
- De energie-transitie loopt en woningen hebben gemiddeld energielabel B;
- In de wijk is een grotere bewustwording van duurzaamheid en klimaatsverandering (o.a. hittestress, vermindering verstening van tuinen, hemelwaterafvoer);
- De lijnen zijn kort door de betere samenwerking tussen de partijen in de wijk (bewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, gemeente);
- Een routekaart om tot een aardgasvrije wijk te komen.

Het Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) in bijlage II bevat de uitwerking van de operationele doelstellingen en activiteiten. Het DIN bevat lege kolommen voor nog te ontwikkelen activiteiten. Voor de planning per fase gebruiken we een A3 faseplan (een aangepaste versie van de A3-methodiek). Het faseplan bevat een globale planning vanwege ons basisprincipe 'aansluiten bij dat wat er in de wijk leeft'. De verantwoording van activiteiten en resultaat loopt ook via dit format en sluit aan op de reguliere verantwoordingscyclus aan management en bestuur.

4. Aanpak

Het programma Nieuwstraatkwartier is feitelijk een verandertraject. Kern van onze aanpak is ‘de beweging’ die we met bewoners, ondernemers en organisaties in gang zetten. Die beweging gaat om bevorderen van eigenaarschap, het vergroten van trots en betrokkenheid bij elkaar en bij de wijk. Die beweging versterkt elkaar in een groeiend, dynamisch en duurzaam netwerk van:

- zichtbare oplossingen in de buurt;
- meer bewoners en ondernemers die dingen doen omdat het ze aanspreekt om iets te doen;
- meer waardering en een steeds beter imago van de wijk bij de buitenwereld.

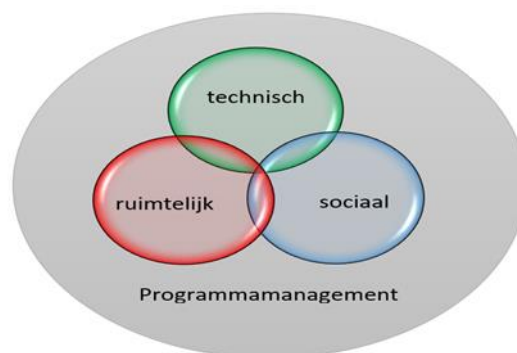
Zo willen we met ‘actief burgerschap van onderop’ investeren in stedelijke vernieuwing en laten we initiatieven bij de initiatiefnemers. We nemen deze niet over maar helpen bij de realisatie. Verder kijken we hoe we initiatieven die eigenlijk niet mogelijk zijn, toch mogelijk kunnen maken.

We zetten in op bewustwording en vragen partijen hun rol te pakken en elkaar te versterken met als effect dat maatschappelijke initiatieven opbloeien.

De gemeente is een van de partners binnen het programma Nieuwstraatkwartier.

4.1 Samenhangende opgaven

Het programma Nieuwstraatkwartier kent technische, ruimtelijke en sociale opgaven die samenhangen (zie figuur 1). De programmamanager heeft als taak de verschillende delen zorgvuldig in te vullen en de onderlinge balans goed te bewaken.



1) Sociale opgave

Voor onder andere sociale problemen, veerkracht en trots, eigenaarschap, veiligheid en leefbaarheid;

2) Ruimtelijke opgave

Voor onder andere ruimtelijke inrichting, klimaatadaptatie en bereikbaarheid;

3) Technische opgave

Voor onder andere energietransitie, verduurzaming van vastgoed en infrastructuur;

4) Programmamanagement

Voor sturing en afstemming.

De programmaonderdelen sociaal, ruimtelijk en technisch volgen niet als losse sporen hun eigen dynamiek. De programmamanager prikkelt betrokken partijen in het programma om er ‘samen meer van te maken’. Kunnen we de verbetering van een straat bijvoorbeeld net iets anders regelen waardoor we ook sociale effecten bereiken? Dit doen we door met dezelfde (reguliere) middelen via slimme verbindingen meer te realiseren dan alleen de specifieke opgave.

In de praktijk betekent dit dat het programmamanagement kan verlangen dat de inschrijver aangeeft welke rol bewoners in het project kunnen spelen. Of om de capaciteit van handhaving (tijdelijk) te vergroten en te koppelen aan het spoor van verduurzaming of renovatie van de corporatiewoningen etc.

Het programma Nieuwstraatkwartier startte in september 2017. Sindsdien lopen er verschillende activiteiten. Werkenderwijs sturen we bij waar dat nodig is. Onze aanpak is dynamisch. Het programma bestaat uit meerdere projecten en activiteiten. We realiseren ons dat we met processen niet altijd alles kunnen beheersen. In essentie gaat het erom dat we de juiste dingen doen op het juiste moment.

Programmatisch werken in het Nieuwstraatkwartier draait om de gezamenlijke beweging in de wijk waar bewoners, ondernemers en professionals een nieuwe rol pakken.

Het programma Nieuwstraatkwartier tekent niet voor een volledige bottom-up benadering. Weliswaar staan wensen van bewoners en opgaven die institutionele partijen in de wijk zien centraal. Bij elk onderdeel van het programma maken we daarom de afweging of het waardevol, wenselijk of noodzakelijk is dat bewoners een actieve rol hebben.

..... *Houding: hoe halen we er meer uit*

De programmamanager prikkelt de betrokkenen bij dit project binnen het programma om er 'samen meer van te maken'. Dit doen we door met dezelfde (reguliere) middelen via slimme verbindingen meer te realiseren dan alleen de specifieke opgave.

..... *Niet alles en iedereen*

In onze aanpak betekent integraal werken **niet** dat we alles met alles verbinden en iedereen overal bij betrekken. Het betekent **wel** dat we een gezamenlijk meerwaarde creëren doordat:

- alle partijen hun eigen taken zo goed mogelijk uitvoeren;
- partijen daar waar nodig afstemming zoeken met andere wijkpartners;
- partijen verder kijken dan de eigen doelstellingen.

..... *Samen*

In de aanpak is de gemeente één van de partners. De andere partners zijn bewoners, ondernemers, Beter Wonen, St. Joseph, Cogas en Waterschap Vechtstromen. De gemeente is niet de partij die de signalen uit de wijk 'ophaalt' en vervolgens met oplossingen komt.

Het programma is van bewoners, ondernemers, partijen en de gemeente. We kijken hoe we 'er samen meer van kunnen maken' en gebruiken daarbij een eigen logo:



5. Monitoring en besturing

5.1 Kompas

De streep aan de horizon is ons kompas. Het DIN vertaalt de strategische doelstellingen naar operationele doelstellingen en vervolgens naar concrete activiteiten. De lege kolommen in het DIN illustreren de ruimte die er is voor nieuwe ontwikkelingen. Bij nieuwe initiatieven toetsen we of deze bijdragen aan de streep aan de horizon.

5.2 Planning

We maken geen grote plannen voor de langere termijn omdat de wereld om ons heen constant sterk verandert. We plannen per fase en gebruiken als format het A3-faseplan (een aangepaste versie van de A3-methodiek). Dit bevat de prioriteiten en concrete activiteiten, waaronder de borging en overdracht van gerealiseerde doelen. Die borging van gerealiseerde veranderdoelen is essentieel.

In het overzicht onderhanden werk monitoren we de concrete activiteiten. Op basis van dit actuele beeld kunnen we tijdig anticiperen op ontwikkelingen wanneer daar aanleiding toe is en verbindingen leggen.

5.3 Indicatoren

Indicatoren geven inzicht in de effecten van het programma Nieuwstraatkwartier. Als rapportageinstrument voor de strategische doelstellingen 'basis op orde' en 'ruimtelijk toekomstbestendige wijk' gebruiken we het in ontwikkeling zijnde wijkkompas.

De indicatoren voor 'sociaal duurzaam en leefbare wijk' zijn:

- Het aantal unieke actieve bewoners in bewonersinitiatieven;
- De indicatoren van de pilot sociaal domein;
- Wijkkompas.

De indicatoren voor 'klimaat adaptieve en aardgasvrije wijk' zijn:

- Het gemiddelde woninglabel in de wijk;
- Aantal klimaatmaatregelen in de wijk;
- Het aantal activiteiten rond klimaat, duurzaamheid en energietransitie.

De indicatoren voor 'vergroten vertrouwen in de toekomst van de wijk, de gemeente en andere (overheids-)organisaties' zijn:

- Vertrouwen in de toekomst van de wijk en gemeente is verbeterd ten opzichte van 2015 (leefbarometer);
- Wordle.

5.4 Verantwoording

We gebruiken het format van het A-3 faseplan om de activiteiten van de afgelopen periode te verantwoorden en sluiten aan op de reguliere verantwoordingscyclus aan management en bestuur.

Via de P & C-cyclus rapporteert de programmamanager aan het college en de gemeenteraad in de vorm die gebruikelijk is binnen de organisatie.

5.5 Tussentijdse wijzigingen in het programma

De programmamanager en de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever stellen eens per jaar, na afstemming met de stuurgroep en het bestuurlijk overleg de prioriteiten voor het volgende jaar vast.

Het programma wil in alle situaties flexibel kunnen schakelen zodat ruimte ontstaat om de goede dingen te (laten) doen. Dit vraagt een groot rolbewustzijn. Dit programmacontract gaat ervan uit dat ieder daar zijn/haar rol nadrukkelijk in pakt: de programmamanager en ook de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.

Bij gewenste tussentijdse wijzigingen of uitbreidingen volgt nauw overleg met ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever of de gewenste verandering mee kan in het lopende programma, er aanvullende afspraken moeten komen of dat de prioritering moet aanpassen.

6. Rollen, verantwoordelijkheden en overleggen

6.1 Tijdelijke sturingsstructuur

Het programma Nieuwstraatkwartier is een tijdelijke sturingsstructuur waarmee we (verander)doelen willen realiseren.

6.2 Ontwikkelingen in de lijn die het programma raken

Projecten en nieuwe ontwikkelingen die in de lijn draaien en het Nieuwstraatkwartier raken, stemmen op voorhand af met de programmamanager. Zij kijkt dan waar verbindingen liggen en of het lijnproject een grotere spin-off kan realiseren. De projecten blijven in de lijn, tenzij anders is besloten. De verbindingen en spin-off valt onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager. Met de betreffende lijnverantwoordelijke worden in dergelijke gevallen vooraf afspraken gemaakt op welke momenten de programmamanager wel aangesloten wil zijn (communicatiemomenten, indien er wrijving ontstaat met partners die ook een belangrijke rol vervullen in het programma etc.).

6.3 Bestuurlijk opdrachtgever

De burgemeester is bestuurlijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Nieuwstraatkwartier raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma Nieuwstraatkwartier wanneer het college een voorstel behandelt dat het Nieuwstraatkwartier raakt. Het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgever en programmamanager is eens per maand in de stuurgroep programma Nieuwstraatkwartier en daarnaast ad hoc.

6.4 Stuurgroep Nieuwstraatkwartier

De stuurgroep programma Nieuwstraatkwartier vergadert eens per maand over de voortgang. De stuurgroep bestaat uit de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers, de wethouders financiën en ruimtelijke ordening, de programmamanager en de adviseur.

6.5 Bestuurlijk overleg Nieuwstraatkwartier

De directeur/bestuurders van de woningcorporaties, Cogas, het Waterschap en de bestuurlijk opdrachtgever vormen samen het bestuurlijk overleg. Dit bestuurlijk overleg bespreekt de voortgang en dilemma's drie keer per jaar.'

6.6 Ambtelijk opdrachtgever

De adjunct-directeur is ambtelijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Nieuwstraatkwartier raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma Nieuwstraatkwartier wanneer het college een voorstel behandelt dat het Nieuwstraatkwartier raakt. Programmamanager en ambtelijk opdrachtgever overleggen eens per maand en daarnaast ad hoc. De ambtelijk opdrachtgever bespreekt de voortgang van het programma elk kwartaal in het Ontwikkelperspectiefoverleg met de Provincie.

6.7 Programmamanager

De programmamanager stuurt het programma en de programmaorganisatie met de primaire focus op doelrealisatie, voortgang en middelengebruik en legt hierover verantwoording af aan de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers. De balans tussen 'wat' en 'hoe' moet in evenwicht zijn. De programmamanager vervult een aanjagende rol, intern en extern. Ze blijft partijen informeren en onderhoudt relaties.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op 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 is niet bevoegd om programmadeelnemers te belonen en te beoordelen. Die bevoegdheid blijft bij de teamlijnmanager, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor de betreffende medewerker. De lijnmanagers coachen hun medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

6.8 Projectgroepen

Projectgroepen zorgen voor de uitwerking van projecten en activiteiten binnen het programma Nieuwstraatkwartier. Dit programma kenmerkt zich door dynamische samenwerkingsvormen in een wisselend verband van (zeer) kortdurende en langduriger projecten.

6.9 Rollen en verantwoordelijkheden van de programmamanager

Programma Nieuwstraatkwartier is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van het programma door de uitvoering van de projecten en activiteiten uit de DIN. De programmamanager is opdrachtnemer voor het uitvoeren van het programma NSK.

Voor de uitvoering van de projecten uit het DIN vervult de programmamanager de rol van opdrachtgever voor de eigen gemeentelijke projecten. Bij initiatieven van derden waar de gemeente ook een rol speelt, is de programmamanager intern de opdrachtgever en extern (richting initiatiefnemer) de regievoerder vanuit de gemeente. Extern kan de rol van de programmamanager echter ook een andere zijn. Waar we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep taken oppakken, kan dit op andere momenten vrij beperkt zijn. Bijvoorbeeld omdat de initiatiefnemer zelfstandig dingen op kan en wil pakken. In die gevallen is de rol van de programmamanager beperkt en daarmee ook de mate van sturing op specifieke oplossingen. We zijn ons ervan bewust dat dit de nieuwe realiteit is van samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners.

Het programma vraagt een nadrukkelijke sensitiviteit van ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever in hun reguliere overleggen. Wanneer in die overleggen uit de lijn zaken aan de orde komen die het programma Nieuwstraatkwartier raken, leggen de opdrachtgevers actief de link. Op die manier gaan ze na of afstemming al plaatsvond of zorgen ze ervoor dat deze alsnog gaat plaatsvinden. Doordat de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever hierop sturen kan de programmamanager haar rol pakken.

De programmamanager kiest een integrale benadering en aanpak en zorgt voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten (uitvoeringsbeleid) en uitvoeringsaspecten (onderhoud en beheer).

De programmamanager is (eind)verantwoordelijk voor de onderdelen en projecten die onder de opdrachtgeversrol en de regierol van het programma vallen. Voor deze onderdelen en projecten is de programmamanager budgethouder.

Inzet van dit budget voor andere doelen leidt altijd tot heroverweging van de in dit contract genoemde doelen en inspanningen. Over herbestemming van middelen vindt op voorhand overleg plaats met de opdrachtgever(s).

Voor alle andere belangrijke gemeentelijke initiatieven, ontwikkelingen en projecten die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het programma dient altijd vooraf afstemming plaats te vinden met de programmamanager. Juist bij deze ontwikkelingen pakt de programmamanager haar rol om verbindingen te leggen met anderen. Zo maken we er samen meer van!

6.10 Programmamanager en de afstemming met activiteiten uit de lijn

Bij nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten uit de lijn die het Nieuwstraatkwartier raken zoekt de lijn afstemming met de programmamanager. Samen gaan ze na of de activiteit (kan) bijdragen aan de doelstellingen van het programma. Op voorhand beoordelen ze of de opdrachtgeverrol of regierol onder de lijnprojectmanager/hoofd uitvoering valt en of afstemming met de programmamanager afdoende is.

Een voorbeeld is het lijnproject van de vervanging van het riool in de Nieuwstraat en de spin-off met de bewoners en ondernemers. Fysiek is verantwoordelijk voor de uitvoering van de vervanging van het riool. De programmamanager is verantwoordelijk voor de samenwerking met bewoners en ondernemers. De communicatie over de uitvoering liep via het programma en werd samen met fysiek voorbereid. De spin-off van de uitvoering van deze fysieke opdracht leverde een belangrijke bijdrage aan de sociale cohesie in de wijk en samenwerking met bewoners binnen het programma.

De programmamanager kan (indien nodig) kaders en richtlijnen stellen voor initiatieven, ontwikkelingen en projecten uit de lijn.

We willen als gemeente meer aansluiten bij initiatieven van bewoners. In de nieuwe situatie komt de bewoner met een voorstel voor een activiteit. Hierdoor verandert de rol van de gemeente en dus ook de rol van de raad. Wanneer partners of inwoners zelf activiteiten oppakken vervult de gemeente een kaderstellende rol en minder of geen rol in het sturen op de concrete oplossingen.

6.11 Openbare orde en veiligheid

Handhaving van de openbare orde en veiligheid en bestrijding van criminaliteit zijn primair de verantwoordelijkheid van gemeente, politie en het openbaar ministerie. Op dit punt is er een raakvlak met het programma Veiligheid.

7. Samenwerking en communicatie

7.1 Nieuw sturingsmechanisme

Programmasturing is een nieuw sturingsmechanisme voor de gemeentelijke organisatie.

Daarbij gaat het om een goede samenwerking binnen en tussen teams, samenhang en integraliteit in denken en doen en opgave -en klantgericht werken.

7.2 Intern

Het programma Nieuwstraatkwartier benut medewerkers uit de lijn die bijdragen aan (onderdelen) van het programma. Daarnaast is er een overlap met de programma's Duurzaamheid, Zorg, Economie en Participatie, Veiligheid en Omgevingsvisie.

7.3 Extern

Ons streven is alle belangrijke stakeholders, naar aard en van de fase waarin het programma zich bevindt, optimaal te betrekken. De betrokkenheid van stakeholders kan per project verschillen. Belangrijke stakeholders zijn bewoners, ondernemers, Beter Wonen, Cogas/Coteq, Waterschap.

7.4 Communicatie

De doelstelling van communicatie binnen het programma Nieuwstraatkwartier is nadrukkelijk breder dan alleen als middel om mensen te informeren. Communicatie is een strategisch onderdeel van de aanpak waarmee we in het Nieuwstraatkwartier een omslag willen realiseren.

We zetten daarbij in op:

- *Imagoverandering*, mensen moeten weer in deze wijk willen wonen en horen dat het een leuke wijk is (geworden).
- *Mooie voorbeelden zichtbaar maken*, door te schakelen op het principe 'zien bewegen doet bewegen'. Successen en resultaten delen zodat bewoners weten wat er gebeurt en ze elkaar inspireren met de voorbeelden die ze zelf voor elkaar kregen door de handen uit de mouwen te steken: trots op zichzelf, elkaar en hun wijk.
- *Interne zichtbaarheid richting collega's, bestuur en raad*, om de benodigde omslag in de organisatie te kunnen maken. Dit vanuit een aspect van verantwoording en commitment, maar nadrukkelijk ook om in de breedte een omslag in denken en doen op gang te brengen.

Samen met de bewoners kozen we het voor het programma ontworpen logo. Dit logo benadrukt dat het programma van alle betrokkenen in de wijk is.

8. Middelen

8.1 Budget voor het programma Nieuwstraatkwartier

In 2019 is het budget van het programma Nieuwstraatkwartier € 180.000.

De gemeenteraad stelde in de begroting 2019 €130.000,- beschikbaar voor de uitvoering van het programma Nieuwstraatkwartier. Daarnaast is vanuit het in te stellen revolverend fonds duurzaamheid Almelo voor het Nieuwstraatkwartier € 50.000,- beschikbaar.

8.2 Meerjarig budget

Voor het programma NSK stelt het college voor de resterende collegeperiode € 180.000 per jaar beschikbaar in de begroting. Het programma vraagt een meerjarig budget. Dit is nodig omdat we bijvoorbeeld te maken hebben met afspraken met bewoners. Op onze toezegging van een bijdrage is de uitvoering vaak pas in een volgend jaar. Dit komt doordat initiatiefnemers ook nog andere financiering moeten regelen voor de uitvoering van een project.

8.3 Vraagstuk kapitaaldienstschrijvers

Onze begroting bevat geen budget voor de inzet van kapitaaldienstschrijvers, uitgezonderd zeer kleine projecten.

8.4 Verantwoording

De programmamanager rapporteert aan ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever en vervolgens via de begrotingscyclus aan het college en de gemeenteraad over de voortgang binnen het programma. In de verantwoording nemen we ook de voortgang mee van activiteiten die andere partijen bijdragen in het Nieuwstraatkwartier. We wijzen er wel op dat de verantwoordelijkheid voor de voortgang van die activiteiten bij derden hoort.

De programmamanager is alleen verantwoordelijk voor die activiteiten waar de gemeente zelf aan het stuur staat.

8.5 Globale begroting voor de collegeperiode

Bijlage III bevat een globale begroting van menskracht en euro's voor de collegeperiode. De uren van de zogenaamde kapitaaldienstschrijvers vormen daarbij een aandachtspunt

8.6 Alternatieve financieringsbronnen

In de zoektocht naar financiële middelen zoeken we ook naar alternatieve financieringsbronnen, zoals subsidies.

9. Risico's

9.1 Kenmerken van een programma

Een programma is iets anders dan een project. Een programma gaat uit van een directe invloed en sturing op 50% van de inspanningen. Voor het overige deel beïnvloedt de buitenwereld deze strategische en complexe opgave die ook nog eens inzet op een gedragsverandering.

Bij een programma van dit kaliber is risicobeheersing minder mogelijk dan bij een regulier uitvoeringsproject. In de werkelijkheid waarin ook partners of inwoners zelf taken oppakken die bijdragen aan de programmadoelen ligt niet alles binnen de invloedssfeer van de programmamanager.

Om eventuele risico's van het programma Nieuwstraatkwartier te beheersen, sturen en monitoren we de diverse projecten. Als risico's in het programma onderscheiden we:

- Risico's voor programmadoelen: wat vormt mogelijk een bedreiging waardoor we het doel niet realiseren?
- Risico's voor de inspanningen: wat maakt dat we de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verrichten of bereiken?

9.2 Nieuwe werkwijze

Programmanagement is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in onze organisatie nog niet heeft. Tegelijkertijd ontwikkelt de lijnorganisatie in de gemeente Almelo een nieuwe koers.

Het samenspel tussen programmasturing en de lijnorganisatie is in ontwikkeling omdat we sinds kort met nieuwe rollen en een andere verantwoordelijkheidsverdeling werken.

Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn:

- Commitment aan de visie en de doelen;
- De mate van rolvastheid die betrokkenen zich eigen maken en de manier waarop zij deze rollen daadwerkelijk invullen. Onduidelijkheden belemmeren de voortgang van het programma.

9.3 Verschillende verwachtingen en weerstand

In de nieuwe organisatie zullen we allemaal op een andere manier gaan werken. Van medewerkers en bestuurders verwachten we een andere manier van werken en denken. Meer opgave –en klantgericht. De organisatie wil minder papier en meer activiteiten in de praktijk. Verandering vraagt tijd en een investering. De verandering kan een risico betekenen voor de uitvoering van het programma.

9.4 Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers

Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet waar niet altijd een compensatie vanuit het programmabudget tegenover staat. Dit vraagt scherpe keuzes om de realisatie van het programma mogelijk te maken. Een voorbeeld is de interne werkwijze van uren schrijven op projecten (kapitaaldienst uren) door medewerkers van uitvoering Fysiek en de Adviespool.

Deze werkwijze bedreigt de uitvoering van het programma omdat we voor de taken vooral medewerkers inzetten van Fysiek en de Adviespool.

9.5 Risicoparagraaf

Bij de start van een omvangrijk project nemen we een risicoparagraaf op. Deze brengt de eventuele risico's in beeld en beschrijft hoe we mogelijke gevolgen kunnen beperken.

9.6 Veranderende politieke landschappen

Beslissingen van het college en de gemeenteraad kunnen leiden tot veranderingen van de inhoud en snelheid van de uitvoering van het programma. Het programma Nieuwstraatkwartier duurt 10 jaar. De wisseling van college en raad kan een risico vormen.

9.7 Middelen

Het programma werkt van buiten naar binnen. Vragen en wensen van inwoners staat vaak op gespannen voet met onze beperkte financiële middelen. Bij een langdurig programma hoort een meerjarig budget. Het jaarlijks aanvragen van een budget is een risico voor de continuïteit van het programma.

9.8 Randvoorwaarde

De omslag naar de nieuwe manier van werken vraagt dat opdrachtgevers en college deze aanpak steunen. Dit betekent dat het soms noodzakelijk zal zijn om los van de grenzen van portefeuilles, activiteiten in het Nieuwstraatkwartier anders in te steken. Of via een pilot een nieuwe aanpak uit te proberen. Vanzelfsprekend zoekt het programmamanagement ambtelijke en bestuurlijke afstemming om iedereen te informeren over de uit te proberen aanpak. Deze manier van werken vraagt van de opdrachtgevers dat ze creatief meedenken over het bereiken van de doelen. Het vraagt ook dat ze staan voor hun besluiten.

9.9 Handhaving

Met leuke activiteiten alleen bouw je geen leefbare wijk. Een schoon, leefbaar en veilig Nieuwstraatkwartier vraagt een duidelijk optreden tegen ongewenst gedrag. Dit vraagt capaciteit van handhaving en de juridische opvolging van zaken.

Bijlage I

Wetenswaardigheden, cijfers en statistieken over het Nieuwstraatkwartier

	Nieuwstraatkwartier	Almelo
Oppervlakte:	60 hectare	6.941 hectare
Aantal inwoners	3.140	72.629
Bevolkingsdichtheid per km ²	5.281	1.080
Westerse allochtonen	11.6%	10.1%
Niet-westerse allochtonen	30,1%	15.5%
leeftijdsopbouw		
0 – 14 jaar	18%	17%
15 – 24 jaar	10%	12%
25 – 45 jaar	29%	24%
46 – 65 jaar	28%	28%
65 jaar en ouder	15%	19%
Huishoudens		
Gem. huishoudengrootte	2.1	2.2
Aantal huishoudens	1445	32.232
Waarvan met kinderen	37,37%	35,68%
Waarvan zonder kinderen	23,18%	28,24%
Eenpersoonshuishoudens	39,1%	36,08%
Gehuwd	32,1%	39,9%
Ongehuwd	51,4%	45,9%
Gescheiden	12,6%	8,5%
Weduwe/weduwenaar	4%	5,7%
Gemiddeld inkomen	€ 14.200	€ 20.400
Aantal woningen	1.443	32.988
Woningeigenaar	38% koopwoning 51% corporatie 10% overige verhuurders	53% koopwoning 36% corporatie 11 overige verhuurders
Gemiddelde WOZ-waarde	€ 95.000 (2017)	€ 153.000 (2017)

Bron: Allecijfers.nl, per 1 januari 2018

Bijlage II

Doelen Inspanningen Netwerk (DIN)

Bijlage III: Globale begroting van menskracht en euro's

Verwachte inzet medewerkers (uren) Programma Nieuwstraatkwartier 2019 NB: verwachte KD-uren zijn niet meegenomen in de begroting van 2019. Inzet van KD-uren vraagt aandacht.		
	Uren	€
Adviespool		
Programma-adviseur	36/week	In reguliere lijn-uren
Algemeen sdc-werk	36/week	In reguliere lijn-uren
Bewonersondersteuning, bewonersinitiatief Hagedoorn NSK en wijkondersteuning	14/week regulier 7,2 extra voor ondersteuning bewonersinitiatieven	In reguliere uren (=28 voor Nieuwstraatkwartier en de Riet/Nieuwland) € 24.000,-
ondersteuning ondernemersvereniging Nieuwstraat)	5/week	In reguliere lijn-uren
Ondersteuning ZZP'ers	5/ week	
Bedrijven bedrijfsterrein	p.m.	
Regulering kamerverhuur	Regulier	Beiden In reguliere lijn-uren
Ruimtelijke visie Nieuwstraatkwartier bedrijfsterrein Achter de Molen	360 - 520 uur totaal kapitaaldienstschrijvers	€ 24.000 -€ 34.669 Bedrag niet in begroting 2019 opgenomen
Energietransitie NSK (ook pilot voor provincie in ontwikkelperspectief)	0,4 Medewerker provincie Gemeente p.m.	
Uitvoering Fysiek		
Nieuwstraat (lijnproject=> afstemming ivm er meer van maken)	lijnproject	In reguliere lijn-uren
Schoolstraat (lijnproject=> afstemming ivm er meer van maken)	lijnproject	In reguliere lijn-uren
Verkeer:	Onderdeel lijnprojecten daarnaast ad hoc	KD-uren, € 100,- per uur
Groen en Grijs Wens 'vast' gezicht in de wijk	p.m.	KD-uren Gemaakte afspraak: we maken gezamenlijk plan om te komen tot 'vast(e)' gezicht(en) in de wijk
Advisering milieu en algemeen	2	In reguliere lijn-uren
Handhaving (Parkeren, enz.)	p.m.	Gemaakte afspraak: we maken gezamenlijk goede opzet voor inzet handhavers
Uitvoering Sociaal		
Pilot toegang sociaal domein (lijnproject => afstemming)	lijnproject	In reguliere lijn-uren

KCC		
Regulering kamerverhuur		In reguliere lijn-uren
Bouw- en woningtoezicht	8	??
bibob		In reguliere lijn-uren
Milieu-inspectie (lijnproject => afstemming)	regulier	In reguliere lijn-uren
Veiligheid		
ondermijning	3	In reguliere lijn-uren
Bibob-beleid		
Communicatie		
Communicatie programma NSK	20/week	In reguliere lijn-uren
Bedrijfsvoering		
Vastgoed o.a. • Hagedoorn • braakliggende terreinen	p.m.	Is ad hoc
Indicatoren • Meten, cijfers verzamelen	????	Kennispunt ontwikkelt wijkkompas voor wijksturing
Financieel adviseurs	Regulier advieswerk	In reguliere lijn-uren
Subsidies	Regulier advieswerk	In reguliere lijn-uren
Secretariële ondersteuning	8/ week	In reguliere lijn-uren??
Ambtelijk opdrachtgever		
Ondersteuning Hagedoorn		
Energietransitie (onderdeel ontwikkelperspectief met Provincie)	16	provincie

Begroting € 2019		bedrag
Communicatie		€ 25.000
Bewonersparticipatie		€ 35.000
Organisatiekosten		€ 20.000
Ritselbudget		€ 50.000
Energietransitie		€ 50.000
Totaal		€ 180.000
Totaal voor de resterende collegeperiode		3 x € 180.000 = € 540.000



PROGRAMMAPLAN

OMGEVINGSWET

Inhoud

1. Context en aanleiding
2. Wensbeeld
3. Opgave voor onze gemeente
4. Inspanningen en resultaten
5. Organisatie
6. Benodigde middelen

Bijlage 1 DIN

Bijlage 2 Planning

1. Context en aanleiding

1.1 Introductie

De Omgevingswet treedt naar verwachting op 1 januari 2021 in werking. De wetgever streeft er naar met deze wet het brede scala aan wet- en regelgeving in de fysieke leefomgeving te stroomlijnen en te vereenvoudigen, in één nieuw stelsel, ingegeven door een voortdurende veranderende maatschappij en wetten en regels die niet (altijd) meer passen bij deze veranderingen. De huidige regels binnen het fysieke domein zijn te complex geworden.

Naast een nieuwe wet, met nieuwe beleidsinstrumenten, beoogt de Omgevingswet (vooral) een andere benadering van de fysieke leefomgeving. Begrippen als bestuurlijke afwegingsruimte, integrale benadering, gebiedsgerichte aanpak en participatie illustreren dat. En daar ligt ook de relatie met het sociaal domein. Het gaat niet alleen over de fysieke kant van de leefomgeving, maar vooral over de samenleving zelf.

Door het omgevingsbeleid meer af te kunnen stemmen op de eigen lokale behoeften en er meer ruimte wordt geboden voor particuliere initiatieven vraagt dit om een verandering in de samenwerking met omgeving en partners alsook in de wijze van beoordelen: van een 'nee tenzij' naar een 'ja mits' benadering. Dit vraagt om een andere denk- en werkwijze en nieuwe vormen van participatie. De Omgevingswet zal daarom veel vragen van de medewerkers, het management, het bestuur en de inwoners en bedrijven van een gemeente.

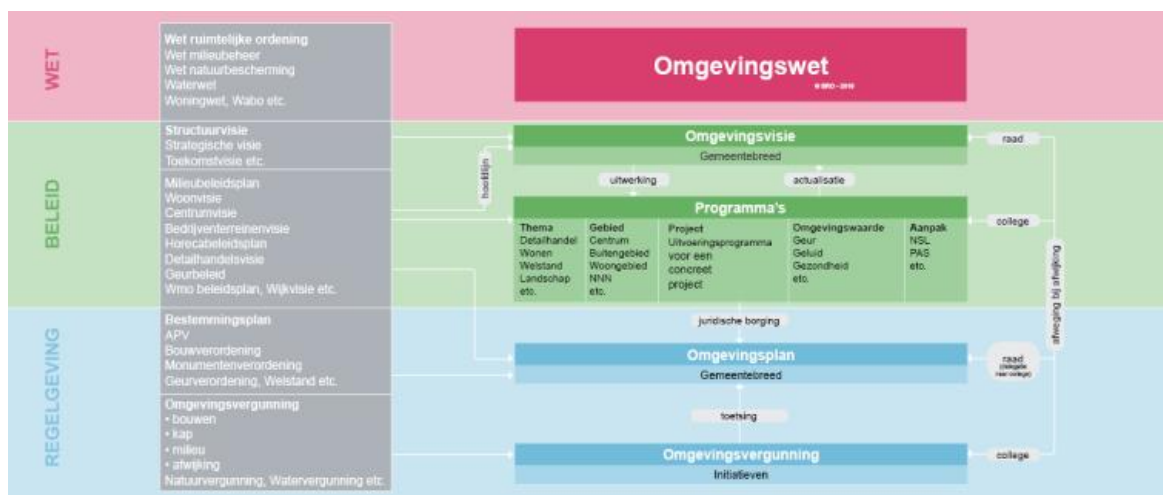
De wet is volledig ingevoerd op 1 juli 2029 (de overgangstermijnen, voor bijvoorbeeld het hebben van één omgevingsplan voor de gehele gemeente, zijn dan verlopen). Zoals gezegd is het succes van de Omgevingswet vooral afhankelijk van de cultuur (de andere benadering) en veel minder er één van het implementeren van de regels van een wet. De maatschappelijke doelen van de wet (zie kader) maakt dat er ook en vooral op houding en gedrag een verandering nodig is. Deze doelen worden dus niet alleen juridisch benaderd. Door het proces te beschouwen als een veranderprogramma is het helder dat het over een daadwerkelijke verandering gaat in plaats van sec een juridische opgave. Hierdoor verschilt dit programma van de andere programma's. Een programma helpt bij het doelgericht aansturen in samenhang van een grote hoeveelheid activiteiten, het doelbewust afwegen en prioriteren daarvan, en het flexibel en effectief reageren en anticiperen op allerlei interne en externe ontwikkelingen.

De Omgevingswet maakt deel uit van een stelselherziening, die uit drie pijlers bestaat: bundeling van de wet- en regelgeving over de fysieke leefomgeving (instrumentarium), anders werken (veranderopgave) en digitalisering. Het motto van de wet is: 'ruimte voor ontwikkeling, waarborgen voor kwaliteit'. Dit motto is vertaald in twee maatschappelijke doelen:

- *Een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit bereiken en in stand houden.*
- *De fysieke leefomgeving doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen om er maatschappelijke behoeften mee te vervullen.*

Om deze maatschappelijke doelen te halen zijn vier verbeterdoelen geformuleerd. De verbeterdoelen zijn:

- *De inzichtelijkheid, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak van het omgevingsrecht vergroten.*
- *De fysieke leefomgeving samenhangend benaderen.*
- *De bestuurlijke afwegingsruimte voor de fysieke leefomgeving vergroten.*
- *De besluitvorming over projecten in de fysieke leefomgeving versnellen en verbeteren.*



De uitvoering van het programma vindt in de komende jaren plaats. De invoering is echter dynamisch en gebaseerd op de leerervaringen die tussentijds worden opgedaan – individueel en collectief. Het programma wordt daarom tijdens de uitvoering, als het nodig is, bijgesteld.

1.2 Aanpak in Almelo tot nu toe

De invoering van de Omgevingswet wordt gefaseerd aangepakt. De eerste fase is gestart eind 2016, toen de gemeenteraad tijdens de behandeling van de programmabegroting een motie over de Omgevingswet had aangenomen. De motie riep het college op om een plan van aanpak te maken over de invoering van de Omgevingswet in Almelo.

Op 18 april 2017 is het plan van aanpak implementatie Omgevingswet Almelo “Almelo, we doen het samen!” vastgesteld door het college en aan de raad ter kennisgeving voorgelegd op 9 mei 2017. Hierin worden de hoofdprocesstappen beschreven die gezet moeten worden om tot een succesvolle invoering van de wet te komen.

Daarnaast hebben er diverse bijeenkomsten plaatsgevonden met de gemeenteraad op basis van verschillende cases om de bewustwording verder op gang te brengen.

Als onderdeel van de eerste fase (bewustwording / verkennen) uit het Plan van Aanpak is een impactanalyse gehouden. De impactanalyse is aan de hand van drie sporen: “kerninstrumenten (visie en beleid)”, “ICT en digitalisering” en “werkwijze, houding en gedrag”, vorm gegeven. Per spoor is op hoofdlijnen in kaart gebracht wat de huidige situatie is, welke veranderingen de Omgevingswet met zich meebrengt en wat de gevolgen zijn voor Almelo. Vervolgens is een aantal aanbevelingen geformuleerd die richting geven aan de invoering van de Omgevingswet in de komende jaren. Onderdeel van deze impactanalyse was ook de bijeenkomst “Dag van de Omgevingswet”. Tijdens deze dag zijn diverse betrokken collega's met behulp van verschillende spelvormen meegenomen in de betekenis van de komst van de Omgevingswet.

Op 18 december 2018 heeft het college besloten de conclusies en aanbevelingen uit de “Impactanalyse Omgevingswet” als leidraad te gebruiken bij de verdere invoering van de Omgevingswet. Tevens hebben zij besloten de invoering van de Omgevingswet te beschouwen als een veranderprogramma.

Een van de onderdelen van de Omgevingswet is het kerninstrument de omgevingsvisie. Op 17 juli 2018 heeft het college ingestemd met de implementatie van de eerste fase van het plan van aanpak Omgevingsvisie Almelo. Als onderdeel van de omgevingsvisie is gestart met een pilot de Heemde. Het betreft het leegstaande schoolgebouw aan de Henriëtte Roland Holstlaan. Deze pilot is opgestart als leertraject dat ons de mogelijkheid biedt vraagstukken op een creatieve en interactieve wijze aan te vliegen en om een omgeving te creëren voor integrale samenwerking en interactie met de samenleving. Tevens is de pilot gestart met de

bedoeling dat een concreet plan ontstaat voor de herbestemming van de Heemde. Op 29 januari 2019 heeft het college besloten Team Samen de Heemde aan te wijzen als voorkeurspartij voor de herontwikkeling van het leegstaande schoolgebouw De Heemde aan de Henriëtte Roland Holstlaan. De evaluatie van de pilot vindt nog plaats.

Als sluitstuk van de eerste fase (bewustwording / verkennen) uit het Plan van Aanpak en als opmaat naar de volgende fase heeft de gemeenteraad op 12 februari 2019 tien ambities uit het "ambitiedocument invoering Omgevingswet" vastgesteld als richtinggevend kader bij de verdere invoering van de Omgevingswet.

De tijd voor de volgende fase is aangebroken. Een veranderprogramma kan goed invulling geven aan de volgende fases (voorbereiding op invoering en realiseren).

1.3 Doel

Het doel van het programma Omgevingswet is dat de gemeente Almelo goed voorbereid en klaar is om volgens (de bedoeling van) de nieuwe wet- en regelgeving te gaan werken en ons wensbeeld te realiseren wanneer de Omgevingswet in werking treedt in 2021. Het veranderprogramma loopt door tot en met 2024.

We willen er als gemeente dus in juridisch planologische zin klaar voor zijn, maar ook in de manier waarop we werken en ons gedragen als gemeente, alsook onze partners en inwoners.

1.4 Raakvlakken met andere ontwikkelingen

De invoering van de Omgevingswet vindt plaats in een bredere context, aangezien er meerdere ontwikkelingen spelen die gaan over de houding van de gemeente ten opzichte van onze inwoners en bedrijven.

Het veranderprogramma Omgevingswet heeft nadrukkelijk raakvlakken met:

- De organisatieontwikkelingen zoals beschreven in het plan Voor stad en resultaat. Uitgangspunt hierbij is dat de stad, de inwoners en de maatschappelijke opgave centraal staan.
- De programma's uit het coalitieakkoord: Binnenstad, Duurzaamheid, Zorg, Economie en Participatie en Nieuwstraatkwartier;
- De visie op dienstverlening;
- Doorontwikkeling uitvoering Fysiek;
- Ontwikkelingen sociaal domein (van transitie naar transformatie).

De raakvlakken worden vooral zichtbaar tijdens het uitvoeren van de inspanningen uit dit programmaplan. Het is goed mogelijk dat in de organisatie nog meer ontwikkelingen spelen die van (wederzijdse) invloed zijn op de invoering van de Omgevingswet.

Naast de ontwikkelingen in onze organisatie, zijn er raakvlakken met het coalitieakkoord.

Het coalitieakkoord spreekt van een dienstbare overheid. De geest van de Omgevingswet sluit volledig aan bij het gedachtegoed uit het coalitieakkoord.

Als inwoners zelf meer plannen en ideeën hebben, vraagt dat om een andere houding en rol van de gemeente. Waar de gemeente vroeger automatisch de voortrekkersrol nam, is dat niet meer vanzelfsprekend. Dit vraagt om een nieuw samenspel en veranderde houding van de gemeente. Wij denken mee en omarmen initiatieven die vanuit inwoners zelf komen zonder dat wij de verantwoordelijkheid, het eigenaarschap of de financiering overnemen.

2. Wensbeeld

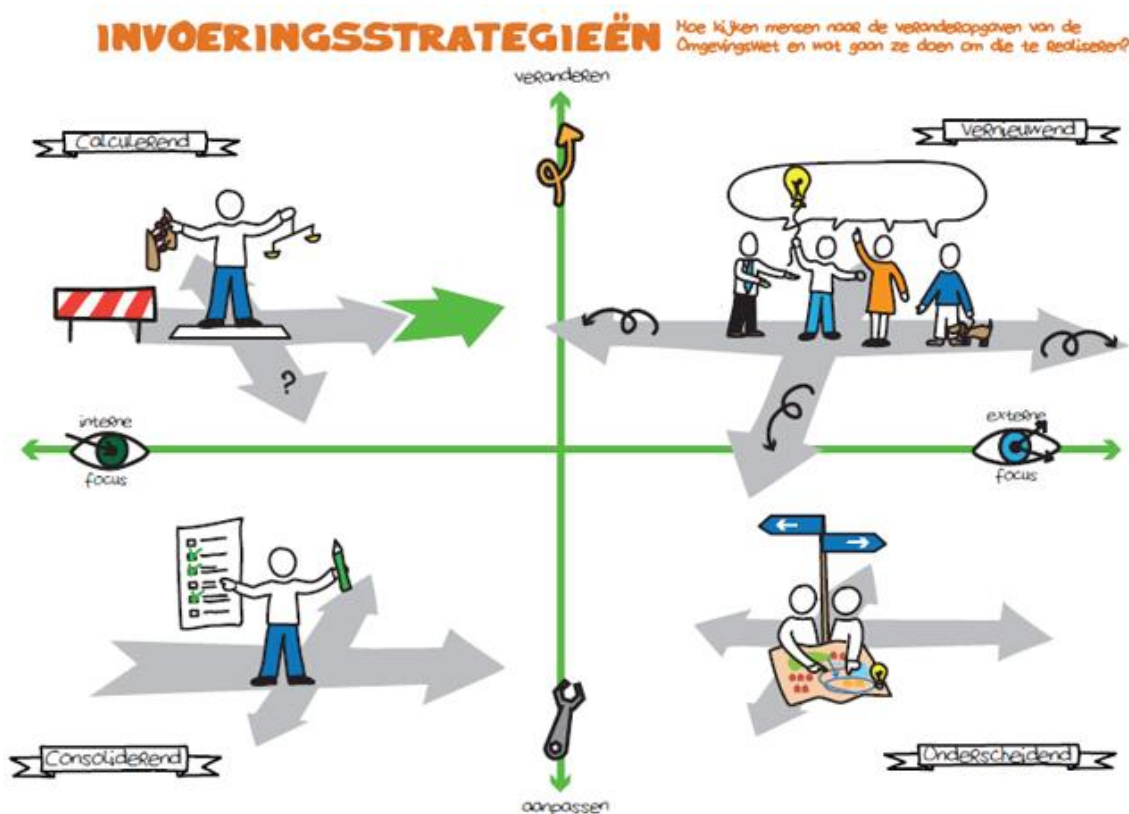
2.1 Verandertypen en invoeringsstrategieën

Om de ambitie van de invoeringsstrategie te kunnen bepalen, zijn de volgende vragen relevant:

- In welke mate willen wij gebruik maken van de ruimte die de wet biedt om anders te werken binnen het fysieke domein?
- Hoe groot is de veranderopgave die de wet met zich meebrengt voor de manier van werken van de gemeente?

Het antwoord op dit soort vragen vormt de basis voor de keuze van het verandertype en daarmee ook voor een passende aanpak voor de invoering van de Omgevingswet. De VNG heeft een model ontwikkeld om de invoeringsstrategie te bepalen op basis van vier verandertypen. De volgende vragen onderscheiden de verschillende verandertypen:

- Wil je de Omgevingswet als kans aangrijpen om de werkwijze helemaal te vernieuwen of wil je liever uitgaan van de huidige werkwijze en beleidskaders? (veranderen – aanpassen)
- Wil je je vooral op de externe opgaven en actoren in het fysieke domein richten of wil je je in eerste instantie op de eigen organisatie c.q. kosten en baten richten? (externe – interne focus)



De invoeringsstrategieën zijn geen blauwdruk. De kans is groot dat de strategie in de loop van het invoeringsproces verandert, of dat je voor de verschillende sporen verschillende strategieën hanteert.

Consoliderend	Aanpassen & interne focus De gemeente gebruikt de Omgevingswet in eerste instantie alleen om de wettelijk noodzakelijke wijzigingen door te voeren.
Onderscheidend	Aanpassen & externe focus De gemeente gaat uit van de huidige situatie en maakt een keuze voor een bepaalde gebiedsopgave om het verschil te maken.
Calculerend	Veranderen & interne focus De gemeente gebruikt de Omgevingswet om te veranderen waar dit aanwijsbaar resultaat oplevert in efficiency en effectiviteit.
Vernieuwend	Veranderen & externe focus De gemeente gebruikt de Omgevingswet om een forse vernieuwingsslag door te voeren door proces- en mensgericht te werken.

Zowel het coalitieakkoord als het plan Voor stad en Resultaat spreken over een externe focus en het centraal stellen van de maatschappelijke opgave en de inwoners met hun initiatieven. De stad en de inwoners staan centraal. De gemeente past haar rol hierop aan. De sturingsfilosofie ‘horizontale sturing’ uit het plan Voor Stad en Resultaat is vernieuwend vanuit deze filosofie gaan we aan de slag met programmatisch- en gebiedsgericht werken. Op basis hiervan en de diverse raadsbijeenkomsten kan geconcludeerd worden dat we kiezen voor de invoeringsstrategie **onderscheidend** met elementen van vernieuwing.

Op 12 februari 2019 heeft de gemeenteraad tien ambities als richtinggevend kader bij de verdere invoering van de Omgevingswet vastgesteld.

In het ambitiedocument wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe wij aankijken tegen de invoering van de wet, welke kansen wij hierbij zien, hoe wij denken deze te kunnen benutten en welke stappen daartoe gezet kunnen worden. Aangegeven is hoe we denken om te gaan met aspecten als participatie en communicatie, dienstverlening, houding en gedrag en de digitaliseringsopgave. Dit onder meer in relatie tot de op te stellen instrumenten als de omgevingsvisie en het omgevingsplan.

2.2 Ambitie

Bij de ambitie gaat het om een aansprekende, betekenis gevende en inspirerende ‘waarom’-boodschap, van waaruit mensen kiezen om zich te verbinden aan de samenwerking en verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen van die samenwerking. Op basis van het coalitieakkoord, het plan Voor stad en resultaat, komen we tot de volgende ambitie: *Almelo wil de komst van de Omgevingswet aangrijpen om met een externe focus te veranderen. Dat betekent dat niet de regels, maar de maatschappelijke opgaven en de initiatiefnemers met hun omgeving centraal staan. Hieruit volgt dat we uitnodigend, faciliterend en ‘regelgevingluw’ zijn. Initiatiefnemers krijgen de ruimte. Samen werken we aan een prettige, veilige en gezonde leefomgeving.*

3. Opgave voor onze gemeente

Om te kunnen bepalen wat de veranderopgave is voor onze gemeente maken we gebruik van het 4-ballen model van De Witte en Jonker.

Het vier-ballenmodel



(uit: De kunst van Veranderen, De Witte / Jonker)

De veranderopgave van de Omgevingswet is een zogenoemde verandering van de 3^e orde. Dat betekent dat niet op voorhand de uitkomst vast staat en dat het gehele systeem moet gaan dansen. De verandering raakt de organisatie op alle bouwstenen (structuur, technologie, medewerkers en cultuur) en het aantal in- en externe partijen dat betrokken is bij de verandering is zeer omvangrijk, van de individuele medewerkers tot de samenleving. Het gaat hier dan ook over een transitie waarbij de verhouding tussen overheid en samenleving verandert. De veranderrichting is globaal bekend, de daadwerkelijke veranderideeën ontstaan in dialoog met de verschillende stakeholders over de “waarom-vraag”. Voor deze verandering is dan ook geen blauwdruk te geven.

De veranderopgave (transitie) Omgevingswet vraagt feitelijk om een vernieuwende invoeringsstrategie. We gaan immers van A naar B op de manier van B en we weten nog niet wat die manier is. In onze organisatie zijn al op veel plekken kleine kiemen van deze nieuwe manier van werken. Het is van belang om aan te sluiten bij waar we als organisatie zitten en van hieruit experimenteren met vernieuwing. De invoeringsstrategie onderscheidend en vernieuwend sluit hierbij aan.

De “waarom-vraag” is beantwoord bij de ambitie. Wat is nu de bedoeling van de Omgevingswet en wat willen we hiermee bereiken. Het gaat hier over de bedoeling van de wet. Deze visie zoals verwoord in het programmacontract kan gaandeweg het proces nog aangevuld of verfijnd worden.

Voor de “wat-vraag”, het organisatorische vraagstuk, kijken we naar de vier bouwstenen van een organisatie: de structuur, technologie, medewerkers en de cultuur.

Huidige situatie

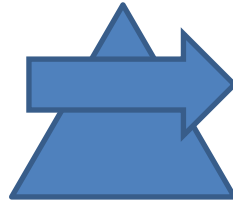
Structuur

Technologie

Medewerkers

Cultuur

Verandering



Gewenste situatie

Structuur

Technologie

Medewerkers

Cultuur

PROGRAMMAPLAN OMGEVINGSWET

Structuur	Structuur
<u>As is:</u> De ambtelijke organisatie heeft in het kader van de organisatie ontwikkeling een nieuwe hoofdstructuur. De hoofdstructuur kent 4 uitvoerende eenheden, uitvoering fysiek, uitvoering sociaal, KCC, adviespool. Horizontaal door deze eenheden loopt programma- en wijksturing.	<u>To be:</u> De Omgevingswet vraagt een flexibele organisatie, die flexibel inspeelt op maatschappelijke vraagstukken. Dit sluit aan bij de nieuwe hoofdstructuur waarin integraliteit, flexibiliteit, slagkracht en ruimte voor samenwerking centraal staan. Deze structuur moet nog doorleefd worden.
Technologie	Technologie
<u>As is:</u> Het huidige omgevingsrecht is vastgelegd in diverse wetten, beleidsplannen en verordeningen en regels. Bij planvorming wordt gewerkt vanuit deze verschillende soms tegenstrijdige kaders. Er is sprake van langdurige procedures die vaak niet transparant zijn voor initiatiefnemers. De verschillende disciplines hebben vaak eigen bronbestanden en software die niet aan elkaar gekoppeld zijn. Voor complexe initiatieven moet de initiatiefnemer langs verschillende loketten van verschillende overheden.	<u>To be:</u> werken vanuit een integrale omgevingsvisie. De Omgevingswet verplicht een digitaal stelsel Omgevingswet (DSO, ambitie 2024). Dit digitale stelsel moet het proces digitaal ondersteunen waarbij de initiatiefnemer centraal staat. De bedoeling is dat er 1 portaal (omgevingsloket) komt waar alle relevante informatie voor de initiatiefnemer te vinden is. Via kaartmateriaal en in tekst krijgt de initiatiefnemer te zien wat kan en mag in de fysieke leefomgeving. Dit vraagt dat basisregistratie, zaakgericht- en ketengericht werken op orde zijn. Vereenvoudigen en verkorting van procedures, digitalisering afhandeling. Processen transparant en levering op basis van kostprijs. In diverse processen is samenwerking vereist tussen bestuurlijke partners zoals bij vergunningverlening, toezicht- en handhaving en de beleids- en planningsprocessen.
Medewerkers.	Medewerkers.
<u>As is:</u> de medewerkers die werkzaam zijn binnen het werkingsgebied van de Omgevingswet zijn veelal hoogopgeleide	<u>To be:</u> Focus moet meer komen te liggen op samenwerking in- en extern. Intern met collega's in andere disciplines en over de

deskundige medewerkers. Er is sprake van veel specialisten, specialisten op de verschillende vakgebieden. Medewerkers werken vanuit hun eigen specialisme, overzicht over het geheel ontbreekt vaak. De oriëntatie van de medewerkers is in zijn algemeenheid sectoraal en vakgericht.	teams/afdelingsmuren heen, extern met ketenpartners en initiatiefnemers. Vraagstukken oppakken vanuit samenhang en oplossen vanuit samenhang. Niet meer afvinken en toetsen obv criteria maar afwegen van de verschillende belangen; van vinken naar vonken. Integraal denken en werken. Van activiteitgericht naar ketengericht. Stimuleren van initiatieven en plannen van anderen mogelijk maken. Maatwerk
Generieke benadering	
Bestuur (college en gemeenteraad)	
As is: Gemeenteraad en college stellen beleid vast na inspraak belanghebbenden en inwoners en bedrijven.	To be: Gemeenteraad en college stellen beleid vast in samenspraak met belanghebbenden en inwoners en bedrijven; in co-creatie met de omgeving. De rol wordt meer faciliterend; vraagsturing. Raad meer kader stellend en voorwaarden vooraf formuleren. Ook van het bestuur wordt verwacht dat zij integraal vanuit de omgeving vraagstukken benaderen en niet alleen vanuit de eigen portefeuille.
Het gemeentebestuur bepaalt; aanbod sturing.	Maatwerk
Generieke benadering	
Cultuur.	
As is: trots op dagelijks werk, gericht op goede informele sfeer, geen onderlinge aanspreekcultuur dat is het werk van een leidinggevende, hardnekkige onderstroom in veel teams, intern gericht, we denken voor inwoners. Huidige cultuur is: 'nee, tenzij'; de initiatiefnemer moet de levensvatbaarheid van een plan aantonen.	To be: meer extern gericht, participatief, in samenspraak met inwoners en bedrijven, vanuit een gelijkwaardige positie. Samenwerking over de team/afdeling/organisatiegrenzen en tussen ambtelijke organisatie, college en raad. We praten met inwoners! Gewenste cultuur is: 'ja, mits', het is een goed initiatief mits het past binnen de nieuw op te stellen Omgevingsvisie.

Deze analyse op de bouwstenen van de organisatie laat de kloof zien tussen de huidige en de gewenste situatie. De vraag is dan wat moet er gebeuren om deze kloof te overbruggen en waarom gaat dit niet vanzelf? We kunnen niet alles gelijktijdig aanpakken daarom is de vraag waar zit nu nog de angel die er uit gehaald moet worden die de gewenste verandering tegenhoudt en waar zitten de kiemen. In onze organisatie wordt al op diverse plekken gewerkt op de gewenste manier en hoe kunnen we dit laten groeien.

Waarom lukt het niet om de gewenste verandering vorm te geven zonder ingrepen?

De angel in onze organisatie zit in de oude werkwijze; grotendeels verkokerd en individueel gericht vanuit specialismen. Het integraal werken en denken vanuit de maatschappelijke opgave kan verder ontwikkeld worden. Nu staan nog vaak de regels centraal i.p.v. de maatschappelijke opgave. De huidige manier van werken is nu nog vaak dat plannen vanuit het stadhuis ontwikkeld worden, waarna de samenleving via inspraak hun invloed mogen uitoefenen. Co-creatie in samenspraak met inwoners en initiatiefnemers is een nieuwe manier

van werken die nog geen gemeengoed is. Het werken in ketens met externe partijen is binnen het fysieke domein ook een nieuw gegeven waar nog weinig ervaring mee is opgedaan.

Vanuit de leiding wordt vaak gestuurd op het eigen afdelingsdoel en minder op de gezamenlijke doelen of de keten. Het gehele proces is niet of onvoldoende in beeld. In veel teams wordt er op individueel niveau gestuurd. Vanuit de leiding wordt verwacht dat zij de integraliteit bewaken; dat alle belangen in beeld zijn gebracht. Daarnaast wordt verwacht dat zij meer gaan sturen op de bedoeling van een opgave.

Van de gemeenteraad wordt verwacht dat zij meer kader stellend en minder op details gaan sturen. Via de omgevingsvisie en het omgevingsplan wordt van hen verwacht dat er minder regels vastgelegd worden. Van de raad wordt ook verwacht dat zij meer ruimte aan het college geven voor om per opgave af te wegen wat nodig is. Dat vraagt vertrouwen van de raad in het college dat de juiste afweging gemaakt wordt. Met de komst van de Omgevingswet komen plannen, initiatieven, visies via brede participatie tot stand waardoor de belangenafweging minder vaak in de raadszaal zal plaatsvinden.

Ook van het college wordt vertrouwen en ruimte gevraagd. Het college krijgt met de komst van de Omgevingswet bestuurlijke afwegingsruimte. Dit betekent dat de adviezen vanuit de ambtelijke organisatie in eerste instantie gebaseerd zijn op wat de maatschappelijke opgave vraagt in plaats van beleid toe te passen. Dit vraagt vertrouwen van het college in de ambtelijke organisatie dat op een goede manier gebruik wordt gemaakt van de afwegingsruimte. Dit vraagt ook een collegiaal bestuur en een open gesprek om de verschillende (sectorale)belangen af te wegen.

Inwoners en initiatiefnemers zijn gewend dat de gemeente bepaalt en kijken dan ook vaak naar de gemeente met de verwachting dat de gemeente het wel oppakt en uitvoert. Van inwoners en bedrijven wordt verwacht dat zij zich actiever gaan opstellen en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de leefomgeving.

Waar liggen de kansen in de organisatie waar we op aan kunnen sluiten en die al richting de gewenste situatie bewegen?

De kiem zit in de nieuwe organisatiestructuur. Het opheffen van het sectorenmodel en in de richting waarop we door willen ontwikkelen, namelijk meer gebiedsgericht en middels programmasturing. Gebiedsgericht werken sluit aan bij de beweging die vanuit de Omgevingswet gemaakt moet worden; het gebied en de initiatiefnemers staan hierin centraal.

De pijlers uit het plan Voor Stad en Resultaat, onderdeel 'project talentontwikkeling' is een mooi vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van de gewenste cultuur.

Voor het ontwikkelen van de omgevingsvisie wordt er al samengewerkt tussen medewerkers van het fysieke domein met medewerkers van het sociale domein, volksgezondheid, wijkregisseurs. Ook de samenwerking tussen de medewerkers vanuit de verschillende vakdisciplines is de afgelopen jaren op gang gekomen in het projectmatig werken. De collega's van stadsdeelcoördinatie zijn al een aantal jaren gewend om gebiedsgericht te werken, hier liggen mogelijkheden om dit verder door te ontwikkelen. Het programma Nieuwstraatkwartier is een manier van werken die geheel aansluit bij de geest van de Omgevingswet; gebiedsgericht, de inwoners met de opgaven staan centraal, integrale benadering.

Vanuit de brede organisatieontwikkeling loopt een leiderschapstraject. De ontwikkelopdrachten die hierin naar voren zijn gekomen sluiten naadloos aan bij de gewenste ontwikkeling vanuit de Omgevingswet op het gebied van leiderschap.

Het college wil de maatschappelijke opgave met de initiatiefnemers en hun omgeving centraal stellen. Het afgelopen jaar zijn al diverse inwonersinitiatieven omarmt.

De gemeenteraad is nog aan het zoeken naar haar rol. Zij zijn immers de volksvertegenwoordigers. Wat betekent deze rol in verhouding tot overheidsparticipatie. Formeel gezien moet de gemeenteraad de omgevingsvisie vaststellen. Als de omgevingsvisie in co-creatie met de samenleving tot stand komt, wat is dan nog de rol van de gemeenteraad? De rol van de raad verschuift meer naar de voorkant; het stellen van goede randvoorwaarden waarbinnen initiatieven kunnen plaatsvinden, meedoen in het participatietraject, het mobiliseren van betrokkenen en het opvangen van signalen uit de stad.

Bovenstaande geeft een globaal beeld van de angel en de kiem. Gaandeweg het proces door de dialoog aan te gaan met de verschillende groepen stakeholders krijgt de 'wat' vraag een verdere inkleuring.

De "wie-vraag" gaat over welke partijen betrokken zijn in de verandering. Per project wordt een stakeholders analyse gemaakt van de betrokken partijen. Op hoofdlijnen zijn in ieder geval betrokken onze inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Intern zijn dit de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie met name uitvoering fysiek, KCC, de adviespool en bedrijfsvoering. Als ketenpartners zijn te noemen het waterschap, de Omgevingsdienst Twente, de GGD en de Veiligheidsregio. Tenslotte zijn de provincie en de Twentse gemeenten als medeoverheden te noemen.

De "hoe -vraag" gaat over hoe we deze veranderopgave nu gaan aanpakken. Zoals hiervoor reeds aangegeven gaat het hier over een veranderopgave waarvoor geen blauwdruk is te geven. We gaan van A naar B en willen dit op de manier van B doen. We weten nog niet wat de manier van B is. Door het aangaan van de dialoog met de verschillende stakeholders over wat we willen bereiken, brengt ons steeds dichterbij het doel.

De veranderstrategie die hier passend bij is, is het pendelen. Pendelen combineert het planmatige en openkarakter, biedt kaders waar dat mogelijk is en ruimte wanneer die gewenst is. Het is een combinatie van de ontwikkelende en ontwerpende aanpak. Bij de Omgevingswet gaat het in eerste instantie om betekenisgeving maar ook de inhoud is van belang; er moet een Omgevingsvisie en Omgevingsplan komen, en heldere werkprocessen en een digitaal stelsel dat de processen ondersteunt. Het kleurenmodel van de Caluwé sluit hier mooi bij aan. De kleuren zijn ten opzichte van elkaar gelijkwaardig, alle kleuren hebben hun sterke en zwakke kanten. Het voordeel van deze benadering is dat in één veranderingstraject verschillende kleuren kunnen voorkomen, er is een combinatie van aanpakken mogelijk. Wel wordt geadviseerd om één kleur als hoofdbenadering te kiezen omdat anders in de (meta) communicatie geen heldere boodschap over kan komen. Onderstaand een korte uitleg van de kleuren.



De grootste verandering in de Omgevingswet is de verandering van cultuur, onderlinge samenwerking houding en gedrag van **alle** betrokkenen. Dit vraagt om een betekenisvol proces. De hoofdkleur die we hierbij kiezen is **groen**: we gaan door middel van experimenten en pilots ontwikkelen en ontwerpen. De kern van deze kleur is dat we gaan werken conform “de bedoeling”, en hiermee al lerend aan de slag gaan (learning by doing). Door met elkaar te doen leren we. Dit sluit ook aan bij de ambitie van de directie die graag wil ontwikkelen naar een lerende organisatie. Naast pilots als De Heemde (zie paragraaf 1.2) gaan we ook aan de slag met botsproeven en praktijkproeven.

Met een pilot willen we op een innovatieve wijze kleinschalig uitproberen om inzicht in werking/impact van de Omgevingswet in praktijk te krijgen (leereffect). Met de botsproef wetgeving leggen we aspecten van wetgeving naast een praktijkcasus om werking en doelstelling van de wet te toetsen. Praktijkproeven zijn praktische verkenningen van (keten)vraagstukken om koppeling DSO met werkprocessen te testen in onderlinge samenhang (juridisch, anders werken, informatieproducten, etc.).

Onze huidige organisatie kenmerkt zich vooral door blauwe overtuigingen; we willen graag ‘SMART’ geformuleerde doelen, monitoring op indicatoren, etc. Daarnaast is er, gelet op de politieke sturing, vanzelfsprekend sprake van veel geel handelen en denken. Het door ontwikkelen naar een lerende organisatie (groen) vraagt dat we bereid zijn om onzekerheden te hanteren. Dat we vanuit vertrouwen met elkaar de goede dingen doen en waarbij ook fouten gemaakt mogen worden. Fouten maken moet zelfs, anders wordt er niet geleerd.

4. Inspanningen en resultaten

Om het wensbeeld te realiseren en het beoogde doel te behalen, moeten we verschillende soorten inspanningen leveren. In het programma Omgevingswet zijn onze inspanningen ondergebracht in drie sporen. De samenhang tussen de visie, de doelen en de inspanningen en resultaten leidt tot een DIN (Doel Inspanningen en Netwerk). Deze DIN is als bijlage opgenomen. Bijgevoegd is tevens de planning van de inspanningen tot en met 2024.



Kerninstrumenten



Digitalisering / DSO



Andere werkwijze / cultuur

Inspanning per spoor

Op het eerste gezicht lijken veel inspanningen vooral gericht op producten, maar ook bij de meer concrete activiteiten vormen de gewenste veranderingen in denk- en werkwijze (veranderopgave) de basis. De inspanningen zijn gebaseerd op de onderwerpen uit het Ambitiedocument invoering Omgevingswet en terug te voeren op de drie genoemde sporen. Drie onderwerpen uit dit ambitiedocument komen hier niet terug. Het onderwerp "raad en college" is van dergelijk algemene aard dat daar geen specifieke inspanningen voor zijn benoemd. Hier mag geenszins de conclusie uit worden getrokken dat niks met raad en college gedaan wordt. Sterker nog raad en college zijn de spinnen in het web van in ieder geval de sporen "kerninstrumenten" en "andere werkwijze / cultuur". Bij het onderwerp "aan de slag met de Omgevingswet" staat alles al in het teken van de Omgevingswet, dat hoeft hier niet nog eens herhaald te worden. Het onderwerp "samenwerking" is geen inspanning op zich, dit komt bij de diverse onderwerpen zelf weer terug.

Bij de inspanningen staat een kleur vermeld, welke refereert naar het kleurenmodel van Caluwé (zie vorige bladzijde).

De drie sporen waaraan we in het programma Omgevingswet werken, vormen samen een complex geheel. Er zijn verschillende dwarsverbanden tussen de thema's, sommige inspanningen dragen bij aan andere inspanningen en soms moeten de inspanningen in een bepaalde volgorde plaatsvinden.

Omgevingsvisie



De omgevingsvisie is een nieuw instrument van de Omgevingswet. De omgevingsvisie vervangt de structuurvisie en andere (sectorale) visies en beleidsplannen die gaan over aspecten van de fysieke leefomgeving. De omgevingsvisie is een integrale langetermijnvisie en daarmee een strategisch instrument.

De fysieke leefomgeving omvat in ieder geval bouwwerken, infrastructuur, water, bodem, lucht, landschap, natuur en erfgoed (artikel 1.2 Omgevingswet). In de omgevingsvisie wordt ook vastgelegd hoe we als gemeente omgaan met de lokale beleidsvrijheid die de Omgevingswet ons biedt. De Omgevingswet stelt een aantal eisen aan de omgevingsvisie, bijvoorbeeld dat er één omgevingsvisie komt voor het gemeentelijk grondgebied en dat de raad deze visie vaststelt. Verder is de omgevingsvisie vormvrij (behoudens de digitale standaarden).

Ambitie gemeenteraad:

Almelo gaat voortvarend aan de slag met de totstandkoming van de omgevingsvisie. Aan de hand van de resultaten van de eerste fase (verkennen en inventariseren) kan het vervolgproces ingekleurd worden waarbij het streven is om een, in nauwe samenwerking met inwoners en andere stakeholders tot stand gekomen, toekomstgericht, samenhangend en strategische visie voor de leefomgeving van de gemeente Almelo op te stellen. Het is een integrale visie waarin de gewenste en noodzakelijke ontwikkelingen in de gemeente zijn opgenomen. Uiterlijk medio 2020 heeft de gemeenteraad de omgevingsvisie vastgesteld.

Op 17 juli 2018 heeft het college ingestemd met de implementatie van de eerste fase van het plan van aanpak Omgevingsvisie Almelo. We kiezen ervoor om de ontwikkeling van de omgevingsvisie gefaseerd aan te pakken. We willen de Almelse omgevingsvisie in co-creatie met inwoners, bedrijven en organisaties opstellen. Dat vraagt een nieuwe manier van werken, die veel van ons (en van 'buiten') verlangt. De raad wordt nauw betrokken bij dat proces.

Tijdens de ontwikkeling van de omgevingsvisie, moet ook nagaan worden of de uitvoering van aspecten uit de omgevingsvisie programmatisch worden aangepakt. Het programma is, net als de omgevingsvisie en het omgevingsplan, een nieuw instrument uit de Omgevingswet (artikel 3.4 Omgevingswet).

Inspanningen	Resultaten
○ Inventarisatie bestaand beleid fysieke domein (blauw) ○ Stakeholdersanalyse (blauw) ○ Participatieproces (groen) ○ Hoofdopgaven/thema's benoemen (groen) ○ Onderzoeken welke programma's er moeten komen (blauw)	Een door de gemeenteraad vastgestelde (digitale) omgevingsvisie uiterlijk medio 2020.

Herijking bestaand beleid



Ambitie gemeenteraad:

Er vindt een integrale herijking van bestaand beleid op het gebied van de fysieke leefomgeving plaats dat waar mogelijk of nodig wordt geïntegreerd in het nieuwe omgevingsbeleid.

Niet al het beleid zal (naar alle waarschijnlijkheid) opgaan in de omgevingsvisie of het omgevingsplan. De Omgevingswet vraagt dus om het bestaande beleid en regelgeving tegen het licht te houden. Om alle beleidsterreinen op zijn minst Omgevingswet-proof te krijgen dient de gemeente hiervoor een integrale herijking te doen. Het bestaande tegen het licht houden en deze integreren in het nieuwe omgevingsbeleid. Niet alleen het ruimtelijk beleid, ook andere beleidsdomeinen met ruimtelijke raakvlakken. Het gaat hierbij om informatie die de gemeente al voor handen heeft. Deze inspanning richt zich ook op digitale informatie en data, die moet aansluiten bij de doelen en de eisen die de Omgevingswet stelt.

Inspanningen	Resultaten
- o Inventarisatie bestaand beleid en regelgeving fysieke domein (blauw) - o Ingrediënten ophalen voor het omgevingsplan (groen)	Herijkt bestaand beleid en regelgeving fysieke domein

Omgevingsplan



Ambitie gemeenteraad:

De uitgangspunten, reikwijdte, kenmerken en indeling van het omgevingsplan vloeien voort uit de omgevingsvisie en uit de herijking van bestaand beleid en regelgeving en deze kunnen pas bepaald worden nadat hier meer duidelijkheid over is. Het is nu te vroeg om een ambitie in deze te bepalen.

Het bestuur moet afwegen hoe men met het omgevingsplan wil omgaan, met name voor wat betreft de mate waarin flexibiliteit wordt geboden in het toestaan van functies en activiteiten in een gebied. Een hoge mate van flexibiliteit betekent overigens niet dat weinig regels voorgeschreven worden. Daarnaast is altijd een spanningsveld tussen de wens van flexibiliteit en het als gevolg daarvan niet kunnen tegenhouden van 'onwenselijke' ontwikkelingen.

Een pilot omgevingsplan wordt uitgevoerd om al doende lerend een nieuwe werkwijze voor het omgevingsplan te ontwikkelen. Het doel van deze pilot is een nieuwe werkwijze voor het 'echte' omgevingsplan te ontwikkelen, maar ook om als organisatie ervaring op te doen met het nieuwe instrument en een gevoel te ontwikkelen bij de veranderingen die het instrument van ons als organisatie vraagt. De pilot is (grotendeels) intern gericht. De pilot zal bij een nader te bepalen gebied van Almelo worden uitgevoerd. Deze pilot heeft overigens ook kenmerken in zich van een botsproef wetgeving en een praktijkproef (voor een uitleg zie eind hoofdstuk 3).

Inspanningen	Resultaten
- o Gebiedskeuze voor te starten pilot (groen) - o Uitvoeren pilot omgevingsplan (groen) - o Start opstellen gemeentedeckend omgevingsplan (groen)	Een werkwijze ontwikkeld voor het opstellen van het omgevingsplan en keuzes gemaakt over de uitgangspunten voor het omgevingsplan.

	Het vaststellen van een gemeentedeckend omgevingsplan wordt buiten de termijn van het programma gerealiseerd.
--	---

Het omgevingsplan is een nieuw instrument uit de Omgevingswet. Het omgevingsplan geeft invulling aan de maatschappelijke opgaven uit de gemeentelijke omgevingsvisie en bevat alle regels over de fysieke leefomgeving die de gemeente stelt binnen haar grondgebied. De gemeente legt in het omgevingsplan normen voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving vast (omgevingswaarden), bijvoorbeeld over bodemkwaliteit en geluid. Het omgevingsplan regelt een evenwichtige toedeling van functies aan locaties. Daarnaast kan de gemeente in het omgevingsplan regels stellen aan activiteiten (voor zover het Rijk of de provincie dat niet al gedaan hebben). Het moet zoveel mogelijk gaan om toepasbare regels, die gekoppeld zijn aan een werkingsgebied. Het omgevingsplan wordt alleen digitaal ontsloten.

Naar een ander type regelgeving



Ambitie gemeenteraad:

Gestreefd wordt naar een verandering van gemeentelijke regelgeving op het terrein van de leefomgeving. Minder, maar vooral een ander type regels, is daarbij het doel. Regelgeving moet meer gericht worden op de te bereiken doelen, de na te streven of te beschermen waarden en waar mogelijk wordt maatwerk geleverd.

Dit onderwerp heeft zoveel raakvlakken de vorige punten dat hier geen aparte inspanningen en resultaten voor worden geformuleerd.

Digitalisering / DSO



Ambitie gemeenteraad:

Almelo zorgt ervoor dat de digitale basis op orde is bij de invoering van de Omgevingswet. Wij volgen de koplopers bij het ontwikkelen van het digitaal stelsel en de invoering ervan.

De ontwikkeling van het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) en alle onderliggende standaarden is op dit moment in volle gang. De primaire verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van dit stelsel ligt bij het Rijk. Het DSO is nog niet zodanig gereed dat we ons er nu al een goed (eind)beeld van kunnen vormen. Naarmate de inwerkingtredingsdatum van de wet nadert, vinden ook wijzigingen plaats in de functionaliteiten waarover het DSO moet beschikken bij inwerkingtreding. Ook weten we nog niet welke gevolgen dit voor onze huidige systemen en software heeft. We weten wel dat een aantal functionaliteiten bij de inwerkingtreding van de wet operationeel moet zijn en een aantal op een later stadium (en wellicht nog buiten de termijn van dit programma. Dit vormt een belangrijk gegeven bij dit spoor. We zijn in dit geval dus mede afhankelijk van de landelijke ontwikkelingen.

Software wordt nu gebruikt om te kunnen voldoen aan de digitale verplichtingen uit onder meer de Wet ruimtelijke ordening en de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (bijvoorbeeld RO beheer en Squit). Ook na inwerkingtreding van de Omgevingswet is de huidige software nog nodig om de lopende procedures goed te kunnen afronden.

Daarnaast wordt verwacht dat de huidige software niet geschikt is om te kunnen voldoen aan de digitale vereisten die de Omgevingswet stelt. Op dit moment is namelijk al duidelijk dat de nieuwe digitale standaarden wezenlijk verschillen van de huidige. Nieuwe software zal dus moeten worden aangeschaft en de huidige software zal op termijn uitgefaseerd moeten worden.

Inspanningen	Resultaten
- o Verdiepend onderzoek naar informatievoorziening (blauw); - o Gap analyse op de informatievoorziening (blauw); - o Roadmap ontwikkelen (blauw); - o In gesprek gaan met softwareleveranciers om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van software en daar actief invloed op uitoefenen (blauw); - o Nieuwe software aanschaffen en deze implementeren (blauw); - o Oude software uitfasen (blauw).	Nieuwe software geïmplementeerd en de oude software uitgefaseerd. Aangesloten op de DSO

Digitaal Stelsel Omgevingswet

Digitalisering is een belangrijke pijler van de Omgevingswet. Het Rijk ontwikkelt daarom het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Voor gebruikers heeft het digitaal stelsel één loket: het Omgevingsloket.

Daarin kunnen inwoners en ondernemers alle digitale informatie van het Rijk, de provincie, het waterschap en de gemeente over de fysieke leefomgeving vinden. In het Omgevingsloket komen kaartgegevens over de fysieke leefomgeving, maar ook omgevingsdocumenten en regels. De overheden sluiten hiervoor hun eigen digitale systeem aan op de landelijke voorziening van het digitaal stelsel of leveren documenten die volgens bepaalde standaarden zijn opgebouwd zodat het DSO deze kan verwerken.

Voor de gemeente betekent dit aan de ene kant dat we bij het ontwikkelen van de omgevingsvisie en het omgevingsplan rekening moeten houden met de digitale ontsluiting en de verplichte digitale standaarden. Aan de andere kant moeten we zorgen voor de aansluiting op de landelijke voorziening van het DSO.

Participatie en communicatie



Ambitie gemeenteraad:

Participatie en communicatie zijn essentieel in het nieuwe omgevingsbeleid. Per situatie wordt een daarop toegesneden participatie- en communicatiestrategie ontwikkeld, waarbij er een blijvende dialoog plaatsvindt tussen het participatieproces en het bestuurlijke proces.

Participatie in de Omgevingswet

In de stelselherziening die met de Omgevingswet wordt beoogd, vormt participatie een belangrijk element. Onder participatie wordt in de wet verstaan 'het in een vroegtijdig stadium betrekken van belanghebbenden (burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en bestuursorganen) bij het proces van de besluitvorming over een project of activiteit'. Het Omgevingsbesluit stelt regels om participatie te borgen. De Omgevingswet en de onderliggende besluiten, schrijven echter niet voor hoe participatie moet plaatsvinden. Hierover maakt de gemeente haar eigen keuzes.

De Omgevingswet vraagt zowel binnen als buiten onze organisatie om verandering. 'Binnen' gaat het onder meer om bewustwording van de opgaven waar onze organisatie voor staat. Voor 'buiten' betreft dit bijvoorbeeld de verschuiving waarbij een initiatiefnemer zelf verantwoordelijk wordt om zijn idee met de omgeving af te stemmen. Een vraag is hoe toetsen we de wijze waarop een initiatiefnemer de buurt heeft betrokken in de voorbereiding van zijn plan (eventueel met behulp van een participatieprotocol, met aandacht voor het gebruik van nieuwe (hulp)middelen. Voor bestemmingsplannen is recent hiertoe een werkwijze door het college vastgesteld. Voor de omgevingsvisie wordt ook een apart participatieproces opgesteld omdat de totstandkoming van dit kerninstrument nogal verschilt van de andere instrumenten.

Communicatie is een belangrijk onderdeel van de veranderopgave. Enerzijds gaat het over de communicatie over de verandering en anderzijds over de communicatie binnen de verandering. Vanuit de groene benadering is het voeren van open gesprekken gericht op gedachten uitwisseling en uitwisseling van ideeën essentieel. Communicatie vindt vooral plaats via participatie van de betrokkenen in het traject. De aandacht gaat vooral uit naar het proces dat mensen met elkaar doormaken. Communicatie is hierbij van belang voor het verhogen van het bewustzijn over de manier waarop wordt samengewerkt.

Inspanningen	Resultaten
- o Verdiepend (afstudeer)onderzoek naar de juridische consequenties van participatie (blauw). - o Ontwikkelen participatieproces (groen) - o Communicatie over de verandering en binnen de verandering (groen)	We hebben in beeld gebracht hoe we onder de Omgevingswet juridisch met participatie omgaan. Participatieproces Omgevingsvisie. Communicatiestrategie

Dienstverlening, houding en gedrag



Ambitie gemeenteraad:

Wij willen onze dienstverlening naar inwoners en bedrijven op het gebied van de leefomgeving verbeteren: efficiënte-, transparante en snellere gemeentelijke dienstverlening. Eén duidelijke toegang voor bedrijven en inwoners vormt daarbij een pijler. De cultuur van de organisatie en de competentieprofielen van medewerkers sluiten hierbij aan.

Dit onderwerp is erg breed te noemen vandaar dat er een aantal elementen van wordt uitgelicht.

Kennis, competenties en vaardigheden

De Omgevingswet betekent een grote en complexe verandering van de huidige werkwijze als het gaat om de taken die te maken hebben met de fysieke leefomgeving. Dit betekent het vergaren van kennis, het (gedrags)repertoire moet worden verbreed en veranderd en nieuwe inzichten moeten worden opgedaan. Door middel van experimenteren en leren, door te doen leren de betrokkenen hun nieuwe rol. Vervolgens dient het nieuwe gedrag vertaald te worden naar competenties en vaardigheden. Om de nieuwe werkwijze die uit de Omgevingswet voortkomt te realiseren, is het zaak om iedereen op alle niveaus bij het programma Omgevingswet te betrekken. Het "ja, mits", in plaats van "nee, tenzij" principe, vraagt immers een andere houding en een ander gedrag en een blik die vaker "van buiten naar binnen" gericht is. De competentieontwikkeling die voor de Omgevingswet nodig is, kan niet los worden gezien van de organisatiebrede ontwikkelingen. Dit is dus ook niet alleen een opgave vanuit dit programma. De samenwerking, afstemming en aansluiting wordt bij de organisatieontwikkelingen gezocht. Zo is het project talentontwikkeling hierbij behulpzaam.

Processen

De Omgevingswet met haar nieuwe instrumenten en digitaliseringsopgaven verlangt een andere werkwijze van de gemeente. Ketengericht en integraal zijn sleutelwoorden en ook moet bekeken worden hoe de processen meer dienstverlenend gemaakt kunnen worden. De nieuwe werkwijze wordt vastgelegd in onze werkprocessen. De huidige procesbeschrijvingen komen te vervallen en daarvoor zullen nieuwe in de plaats komen. Daarnaast zal gekeken worden naar wat de consequenties zijn voor zaakgericht werken en de archivering.

Dienstverlening

De Omgevingswet biedt kansen om nieuwe dienstverleningsconcepten te ontwikkelen vanuit een efficiënte-, transparante en snellere gemeentelijke dienstverleningsoogpunt. Wij zullen ons dan ook breed heroriënteren op onze gemeentelijke dienstverleningsconcept en servicenormen. Zo pakken we verbeteringen in de (digitale) dienstverlening op en maken we gebruik van landelijke initiatieven (bijvoorbeeld het opstellen van klantreizen (een klantreis is de beschrijving van alle interacties die een specifieke klant met een dienst heeft, om zijn of haar doel te bereiken). Een andere denkbare verbetering is dat initiatiefnemers via één toegang, wel via meerdere kanalen en bij voorkeur digitaal, snel duidelijkheid krijgen voor alle activiteiten die zij willen uitvoeren. Met andere woorden, het moet leuk zijn voor initiatiefnemers om bij de gemeente aan te kloppen.

Inspanningen	Resultaten
- Ontwikkelen van inhoudelijke kennis van wet- en regelgeving (blauw). - Scheppen van leersituaties aan de hand van casussen (groen). - Spelsimulaties/gaming (groen) - Stimuleren van het samen leren door intervisie en experimenten op het gebied van integraal en gebiedsgericht werken (groen). - Bepalen van de kerncompetenties die nodig zijn voor het werken in de geest van de Omgevingswet (rood). - Bijeenkomsten organiseren voor managers en bestuurders over de wijze waarop zij invulling kunnen geven aan hun veranderende rol (groen).	- Bestuur, management en medewerkers zijn in staat integraal te denken en te werken vanuit de maatschappelijke opgave. - Bestuur, management en medewerkers zijn bijgeschoold. - Integrale procesbeschrijvingen voor de nieuwe instrumenten. - Serviceformules zijn operationeel - Er is 1 toegang gerealiseerd. - Vergunningaanvragen worden binnen 8 weken afgehandeld.

○ Klankborggroep uit de raad door middel van woordvoerdersoverleg Omgevingswet (groen). ○ Eén plan, één aanvraag, één vergunning: stakeholdersanalyse, samen met ketenpartners droomdoel bepalen, klantreizen invoeren, serviceformule invoeren (groen).	
---	--

5. Organisatie

5.1 Inrichting van de programmaorganisatie

Voor de uitvoering van het programma wordt een tijdelijke programmaorganisatie ingericht. De programmaorganisatie moet goed passen bij het programma en kan daarom ook tijdens de uitvoering van het programma aangepast worden.

Bestuurlijk opdrachtgever

Wethouder Eugène van Mierlo is namens het college bestuurlijk verantwoordelijk voor het programma. Hij verzorgt de afstemming met het college en het informeren van de gemeenteraad. Het programma Omgevingswet heeft raakvlakken met andere portefeuilles. Hij is daarom alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Omgevingswet raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma Omgevingswet wanneer het college een voorstel behandelt dat de Omgevingswet raakt. Het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgever en programmamanager is eens per maand in de stuurgroep programma Omgevingswet en daarnaast ad hoc. Boven alles fungeert hij als ambassadeur van het programma.

Stuurgroep

De stuurgroep programma Omgevingswet vergadert eens per maand over de voortgang van het programma.

De stuurgroep bestaat uit de bestuurlijk opdrachtgever, de programmamanager en de programma-adviseur. Projectleiders schuiven afhankelijk van de agenda aan.

Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever is adjunct directeur Saïd Benayad. Hij draagt de ambtelijke verantwoordelijkheid voor het programma en neemt de noodzakelijke beslissingen. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Omgevingswet raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma Omgevingswet wanneer de directie een voorstel behandelt dat de Omgevingswet raakt. Programmamanager en ambtelijk opdrachtgever overleggen eens per maand en daarnaast ad hoc. De ambtelijk opdrachtgever bespreekt de voortgang van het project Omgevingsvisie elk kwartaal in het Ontwikkelperspectiefoverleg met de Provincie. Boven alles stimuleert hij managers en medewerkers actief deel te nemen in het veranderproces.

Programmamanager

De programmamanager is Janke Krommendijk en zij stuurt het programma en de programmaorganisatie aan met de primaire focus op doelrealisatie, voortgang en middelengebruik en legt hierover verantwoording af aan de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers. De balans tussen 'wat' en 'hoe' moet in evenwicht zijn. De programmamanager vervult een aanjagende rol, intern en extern. Ze blijft partijen informeren en onderhoudt relaties.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op de projecten en 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 is niet bevoegd om programmadeelnemers te belonen en te beoordelen. Die bevoegdheid blijft bij de teamlijnmanager, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor de betreffende medewerker. De lijnmanagers coachen hun medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

Het programma vraagt een nadrukkelijke sensitiviteit van ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever in hun reguliere overleggen. Wanneer in die overleggen uit de lijn zaken aan de orde komen die het programma Omgevingswet raken, leggen de opdrachtgevers actief de link. Op die manier gaan ze na of afstemming al plaatsvond of zorgen ze ervoor dat deze alsnog gaat plaatsvinden. Doordat de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever hierop sturen kan de programmamanager haar rol pakken.

Programmateam

Het programmateam zal gaan bestaan uit de programmamanager, de programma-adviseur (Sander Weertman), een communicatieadviseur, een adviseur informatisering, en een ondersteuner aangevuld met de trekkers van de sporen. Het programmateam zal worden ondersteund door een financieel adviseur.

Het programmateam komt regelmatig bij elkaar om de voortgang van het programma te bespreken. Het programmateam krijgt een mandaat om binnen de vastgestelde begroting en dit programmacontract te kunnen werken.

De programmamanager zorgt er voor dat het programma uitgevoerd wordt en bewaakt de planning. De programmamanager bespreekt de voortgang van het programma regelmatig met de ambtelijk opdrachtgever. Zij bespreken ook samen hoe de beschikbare financiële middelen besteed worden. Samen houden zij de bestuurlijk opdrachtgever op de hoogte. Wanneer belangrijke beslissingen moeten worden genomen ligt de eindverantwoordelijkheid bij de opdrachtgevers.

Per inspanning wordt bepaald van welke adviseurs gebruik moet worden gemaakt. Zij vormen dan een team (werkgroep) om de inspanning te laten leiden tot een resultaat. Bemensing van zo'n team gebeurt steeds deels op basis van functies (vakinhoudelijke kennis en betrokkenheid) en deels op basis van rollen (competenties en ontwikkelingswensen). Een team wordt zó samengesteld dat zij integraal kunnen werken.

De inspanningen staan centraal binnen de programmaorganisatie.

5.2 Van programma naar lijn

De implementatie van de Omgevingswet is een traject en gaat de gemeente in de volle breedte raken. Ons wensbeeld voor de Omgevingswet is immers veelomvattend en een groot aantal medewerkers zal daarom met het programma te maken krijgen. Om de inspanningen uit dit programmaplan uit te voeren is commitment en capaciteit nodig vanuit de gehele organisatie.

Het is wenselijk dat de benodigde capaciteit vooral uit de lijn van de bestaande organisatie komt, in plaats van uitbreiding met externe inhuur. Voor de veranderopgave waar we voor staan, is het belangrijk dat de verandering in het werk en in de bestaande organisatie plaatsvindt. Het betrekken van meer medewerkers zorgt voor meer bekendheid met en betrokkenheid bij de Omgevingswet, zodat de verandering ook blijft bestaan als het programma is afgerond.

Een risico van de inzet van bestaande capaciteit is dat de uitvoering van de reguliere werkzaamheden onder druk komt te staan. Er zullen duidelijke keuzes gemaakt moeten worden

over welke taken prioriteit krijgen. Als er zaken bijkomen met een hoge prioriteit, krijgen andere werkzaamheden minder aandacht en moet de prioritering daarvan naar beneden worden bijgesteld. Aan de andere kant een programmatische aanpak heeft ook een dynamisch karakter.

Eind 2024 eindigt het programma Omgevingswet. De programmaorganisatie wordt dan ontbonden en de lijnorganisatie heeft de Omgevingswet dan opgenomen in haar reguliere werkzaamheden.

6. Benodigde middelen

6.1 Financiën

In de begroting van 2019 is € 700.000 opgenomen voor de invoering van de Omgevingswet.

De VNG heeft een rekenmodel ontwikkeld waarmee gemeenten de invoeringskosten, exploitatiekosten en de frictiekosten van de Omgevingswet kunnen berekenen. In dit model zijn allerlei aannames opgenomen die gebaseerd zijn op input van verschillende gemeenten en ervaringen op andere terreinen. Het model berekent de totale kosten van de invoering van de Omgevingswet voor gemeenten, niet de middelen die aanvullend op reguliere budgetten nodig zijn. De invoering van de Omgevingswet kan niet aan de hand plaatsvinden van een blauwdruk waardoor de raming bemoeilijkt wordt. Ook wij hebben getracht het model in te vullen maar veel hangt af van nog te maken keuzes. Bij de invoeringskosten zijn personele kosten deels meegenomen. Dit is afhankelijk van de verdeling in kapitaallasten en algemene dienst. Bovendien zijn de personele kosten van medewerkers die geen deel uit maken van het programmateam niet meegenomen.

De VNG komt een inschatting voor middelgrote gemeenten (tot 100.000 inwoners) van € 35 per inwoner. Voor Almelo betekent dit € 2.320.000 als implementatieopgave (tot en met 2024).

We zien de spreiding van de invoeringskosten als volgt (mede gebaseerd op het model):

Jaar	Percentage	Bedrag
2017	2,5%	€ 58.000
2018	10,0%	€ 232.000
2019	30,0%	€ 696.000
2020	30,0%	€ 696.000
2021	17,5%	€ 405.000
2022	5,0%	€ 116.000
2023	2,5%	€ 58.000
2024	2,5%	€ 58.000

Op dit moment achten wij deze verdeling het meest betrouwbaar en baseren wij het programma hierop.

6.2 Capaciteit

Het inschatten van de benodigde capaciteit voor het programma is erg moeilijk. De inspanningen in het programma hebben grotendeels ook betrekking op verandering van reguliere werkzaamheden. Sommige taken verschuiven geleidelijk, waardoor medewerkers de komende jaren steeds meer met de Omgevingswet bezig zijn. Het programma zal echter ook extra capaciteit vragen; het invoeren van 'de Omgevingswet' is niet iets om er zomaar bij te doen.

Centraal staat een nieuwe manier van werken. Dit vraagt om oefening en het is zeker dat daarbij ook fouten gemaakt zullen worden. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om meer naar eigen inzicht (wat is de bedoeling) te kunnen handelen en de zekerheid hebben dat zij mogen leren. Het management moet hiervoor een veilige omgeving bieden en de medewerkers in de gelegenheid blijven stellen om gebruik te maken van het zelflerend vermogen.

De programmanager en de programma-adviseur zijn fulltime beschikbaar voor het programma. Per genoemde inspanning zal een inschatting worden gemaakt van de benodigde capaciteit. Het is ondoenlijk om dat nu in te schatten.

6.3 Monitoring en risicoanalyse

Een vraagstuk dat nog beantwoord moet worden, is hoe we de voortgang van het programma Omgevingswet meten. Het wensbeeld gaat veelal over de wijze waarop we ons werk uitvoeren, houding en gedrag (veranderopgave). Dit zijn 'zachte' factoren die niet zomaar kwantificeerbaar zijn. Wanneer zijn de opgaven gerealiseerd en wat heeft daar precies aan bijgedragen? Tijdens de uitvoering van het programma worden indicatoren ontwikkeld, zodat er eventueel bijgestuurd kan worden. De wijze van monitoring moet nog wel uitgedacht worden. Het uitvoeren van een risicoanalyse maakt onderdeel uit van het programma Omgevingswet. We willen niet eenmalig voor de start van het programma in beeld brengen welke mogelijke risico's er zijn, maar een voortdurend proces inrichten waarin we regelmatig kijken met welke factoren we te maken krijgen en hoe we hiermee kunnen omgaan.

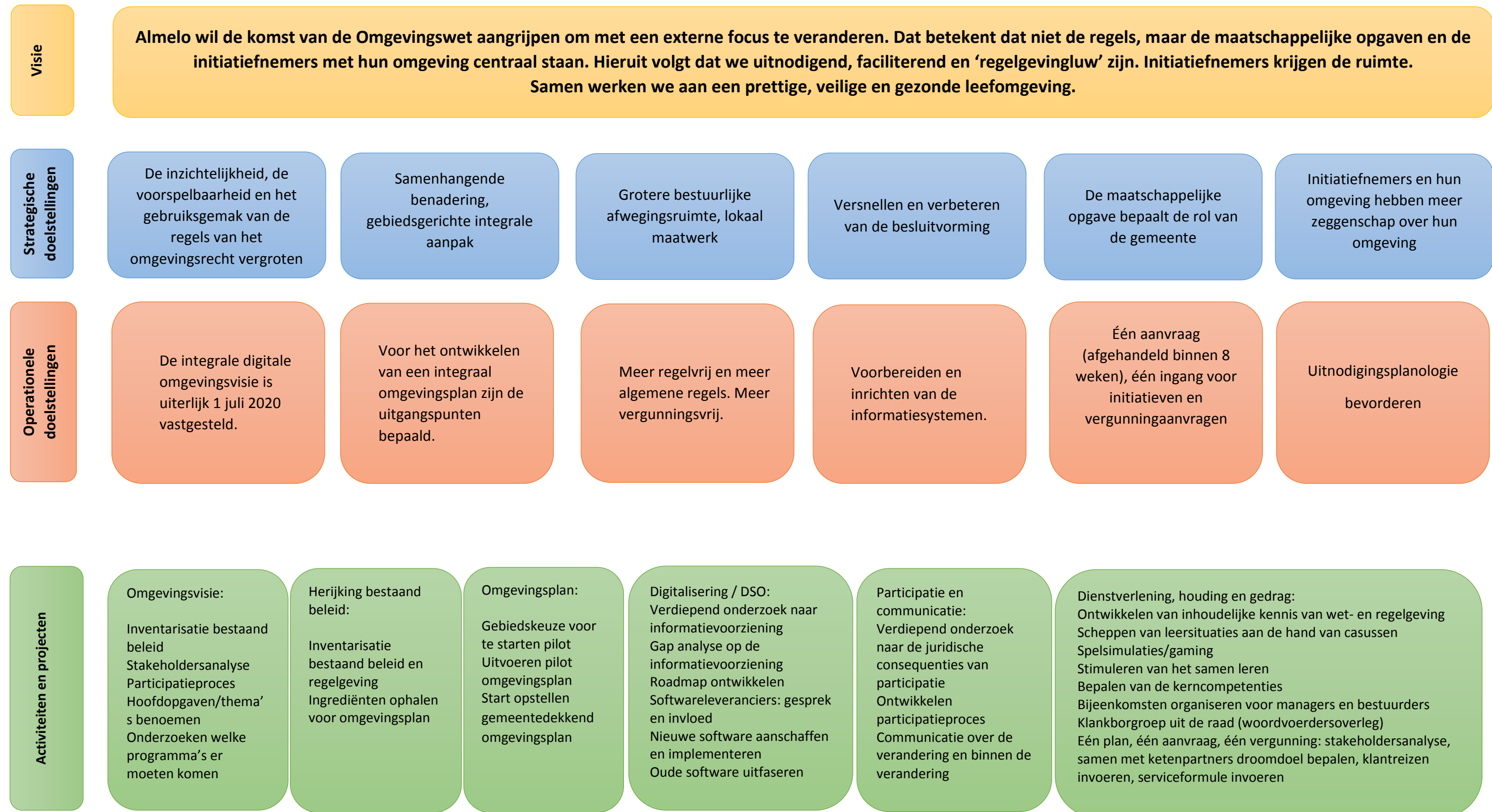
Voor nu concluderen we dat niet alle onderdelen van het stelsel Omgevingswet op dit moment al helemaal uitgewerkt zijn. Er zijn voor ons (en voor alle andere overheden) hierdoor nog veel onduidelijkheden. Een belangrijk aandachtspunt vormt het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Hoe het DSO er uit komt te zien, is nog grotendeels onbekend en ook wat dat betekent voor de werkwijzen en producten van de gemeenten. Zo zijn bijvoorbeeld de digitale standaarden waaraan ons omgevingsplan moet voldoen nog niet klaar en kunnen softwareleveranciers de benodigde applicaties nog niet ontwikkelen. Ook de manier waarop het consolideren en aanpassen van onze ruimtelijke besluiten straks in zijn werk gaat, is nog onduidelijk. De ontwikkeling van het DSO is een taak van de rijksoverheid.

Naast de digitalisering vraagt de financiering van de Omgevingswet aandacht. Ook hierover is nog veel onzekerheid. Omdat bijvoorbeeld de totstandkoming van een omgevingsplan anders verloopt dan de huidige werkwijze, is het erg lastig om in te schatten hoe lang we hiermee kwijt zijn.

In het programma Omgevingswet zullen we deze en andere risico's steeds beter in beeld brengen. Het is belangrijk dat we deze analyse regelmatig tegen het licht houden en aanpassen aan de ontwikkelingen. Naast de mogelijke risico's willen we ook mogelijke kansen signaleren, die bijvoorbeeld de organisatiebrede ontwikkelingsperspectieven ondersteunen.

Bijlage 1 DIN

Programma Omgevingswet



BIJLAGE 2 PLANNING	2019				2020				2021				2022	2023	2024
SPOOR / INSPANNING	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Omgevingsvisie															
Inventarisatie bestaand beleid															
Stakeholdersanalyse															
Participatieproces															
Hoofdopgaven/thema's benoemen															
Vaststellen omgevingsvisie															
Onderzoeken welke programma's er moeten komen															
Herijking bestaand beleid															
Inventarisatie bestaand beleid en regelgeving															
Ingrediënten ophalen voor het omgevingsplan															
Omgevingsplan															
Gebiedskeuze voor te starten pilot															
Pilot omgevingsplan starten / uitvoeren															
Start opstellen gemeentedeekkend omgevingsplan															
Digitalisering / DSO															
Verdiepend onderzoek naar informatievoorziening															
Gap analyse op de informatievoorziening															
Roadmap ontwikkelen															
In gesprek gaan met softwareleveranciers om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van software en daar actief invloed op uitoefenen															
Nieuwe software aanschaffen en deze implementeren															
Oude software uitfasen															

SPOOR / INSPANNING	2019				2020				2021				2022	2023	2024
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Participatie en communicatie															
Verdiepend (afstudeer)onderzoek juridische consequenties participatie															
Ontwikkelen participatieproces															
Communicatie over de verandering en binnen de verandering															
Dienstverlening, houding en gedrag															
Ontwikkelen van inhoudelijke kennis van wet- en regelgeving															
Scheppen van leersituaties aan de hand van casussen															
Spelsimulaties/gaming															
Stimuleren van het samen leren door intervisie en experimenten op het gebied van integraal en gebiedsgericht werken															
Bepalen van de kerncompetenties die nodig zijn voor het werken in de geest van de Omgevingswet															
Bijeenkomsten organiseren voor managers en bestuurders over de wijze waarop zij invulling kunnen geven aan hun veranderende rol															
Klankborggroep uit de raad door middel van woordvoerdersoverleg Omgevingswet															
Eén plan, één aanvraag, één vergunning: stakeholdersanalyse, samen met ketenpartners droomdoel bepalen, klantreizen invoeren, serviceformule invoeren															

Programmacontract Veiligheid

Samen maken we Almelo veiliger!



Bestuurlijk opdrachtgever	Arjen Gerritsen Burgemeester
Ambtelijk opdrachtgever	Frederik van Ardenne Algemeen Directeur
Programmamanager/ Adviseur	Angelique Vaars / Carine Kleine Haar
Startdatum programma	1 april 2019
Voorziene einddatum programma	2022
Huidige stadium of fase	Ontwerp en startfase

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Aanleiding en Basis	5
1.1. Veiligheid in breder perspectief.....	5
1.2. Speerpunten coalitieakkoord.....	6
1.3 .Veiligheidsbeeld en lijn aanpak veiligheidsvraagstukken	6
2. Visie en Ambitie	7
2.1. Van coalitieakkoord naar programma	7
2.2 Visie op een Veiliger Almelo	8
2.2.1. Veilige Wijken en Buurten	8
2.2.2. Verbinden Zorg en Veiligheid.....	8
2.2.3. Vertrouwen in Handhaving	8
2.2.4. Samen maken we Almelo veiliger!.....	9
2.3. Veiligheidscoalitie Almelo	9
2.3.1. Interne partners	9
2.3.2. Externe partners	9
3. Doelen, activiteiten en resultaten (Zie het Doelen Inspanningen Netwerk bijlage I).....	10
3.1 Strategische doelen.....	10
3.2 Operationele doelen	10
3.3 Activiteiten, inspanningen en resultaten.....	10
4. Monitoring en besturing	10
4.1 Planning en looptijd	10
4.2 Indicatoren.....	10
4.3. Tussentijdse wijzigingen in het programma	13
5. Rollen, verantwoordelijkheden en overlegstructuur.....	13
5.1 Bestuurlijk opdrachtgever.....	13
5.2 Veiligheidsdriehoek.....	13
5.3 Ambtelijk opdrachtgever	13
5.4 Programmamanager/ lijn manager Veiligheid in 1 functie.....	13
5.5 Gebiedsgericht werken en wijkprogramma's - en projecten	14
5.6 Communicatie	14
5.7 Rollen en verantwoordelijkheden van de programmamanager.....	14
5.8. Relatie met OOV bevoegdheden burgemeester en taken team Openbare orde en veiligheid 15	
5.9. Programma Stuurgroep (PSG).....	15

6. Middelen	15
6.1 Budget voor het programma Veiligheid.....	15
6.2. Verantwoording	15
6.3. Alternatieve financieringsbronnen	16
7. Risico's (Programma algemeen)	16
7.1 Kenmerken van een programma	16
7.2. Verschillende verwachtingen en weerstand.....	16
7.3. Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers	16
7.4. Risicoparagraaf.....	16
7.5. Veranderende politieke landschappen	16
7.6. Middelen	17
7.7. Randvoorwaarden.....	17
7.8. Handhaving	17
Bijlage I: Doelen-Inspanningen-netwerk (DIN)	18
Bijlage II:.....	23
Projectenmatrix programma Veiligheid 2019-2022	23
Bijlage III: Integraal veiligheidsbeleid Almelo 2017-2020.....	25
Bijlage IV: Onderscheid lijntaken en programma inspanningen.....	26

Samenvatting

Dit is het contract voor het programma Veiligheid tussen het college als bestuurlijk opdrachtgever, de directie als ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager Veiligheid als opdrachtnemer. Dit programmacontract beschrijft hoe we gedurende de looptijd van 4 jaar een extra impuls geven aan de sociale veiligheid in de gemeente Almelo.

Het contract beschrijft de ideeën, doelen en randvoorwaarden voor de uitvoering van het programma. Ontwikkelingen of trends kunnen aanleiding vormen om het contract (op onderdelen) bij te stellen. Met het oog op de toekomst streeft dit programma naar een beter gevoel van sociale veiligheid en een groter vertrouwen in toezicht en handhaving. Met alle bij veiligheid betrokken partners, in het bijzonder de inwoners, wordt een stevige veiligheidscoalitie gebouwd die weerbaar is tegen criminaliteit en het veiligheidsgevoel in de stad bevordert.

Het Doelen Inspanningen Netwerk (DIN), onderdeel van dit programmacontract, vertaalt de strategische en operationele doelstellingen naar concrete activiteiten en inspanningen (projecten). Een aantal van die projecten loopt via de lijn of bij partners. Hier vervult de programmamanager geen regierol en kan niet (altijd) sturen op oplossingen en het tijdspad. In dergelijke situaties schakelt de programmamanager flexibel opdat voor het programma ruimte ontstaat om de juiste dingen te (laten) doen. Dit vraagt een groot rolbewustzijn van opdrachtgevers en opdrachtnemer.

De opgaven in het programma hangen samen en zijn van preventieve, repressieve en sociale aard. De programmamanager vult de verschillende delen in, bewaakt de onderlinge balans en stuurt op samenwerking.

Het programma Veiligheid is primair een impuls- en weerbaarheidstraject. De bedoeling is om de samenleving weerbaar te maken tegen criminaliteit (met impact) en het normbesef te verbeteren. Communicatie en campagnes zijn daarmee een essentieel onderdeel (van de aanpak) in het programma.

Kernboodschap programma: Samen maken we Almelo veiliger!

Het moet in Almelo veilig wonen, werken en verblijven zijn. Voor ondermijnende criminaliteit is geen plek. Met het programma veiligheid werken we op buurt- en wijkniveau aan meer veiligheid en een groter gevoel van veiligheid. We doen dit door de zelfredzaamheid van inwoners te vergroten, door de samenwerking met partners te versterken en door het aanspreken van overlastgevers. We monitoren de effectiviteit van het programma door middel van kwantitatief onderzoek

1. Aanleiding en Basis

1.1. Veiligheid in breder perspectief

Almelo is relatief veilig. De algemene misdaadcijfers dalen. Toch is er onzichtbare ondermijnende criminaliteit en zijn er hardnekkige sociale veiligheidsvraagstukken. Dit vraagt om een bijzondere programmatische aanpak op bepaalde onderdelen.

In breed perspectief is het algemene veiligheidsbeleid als volgt weer te geven.

Programma Veiligheid in breder perspectief



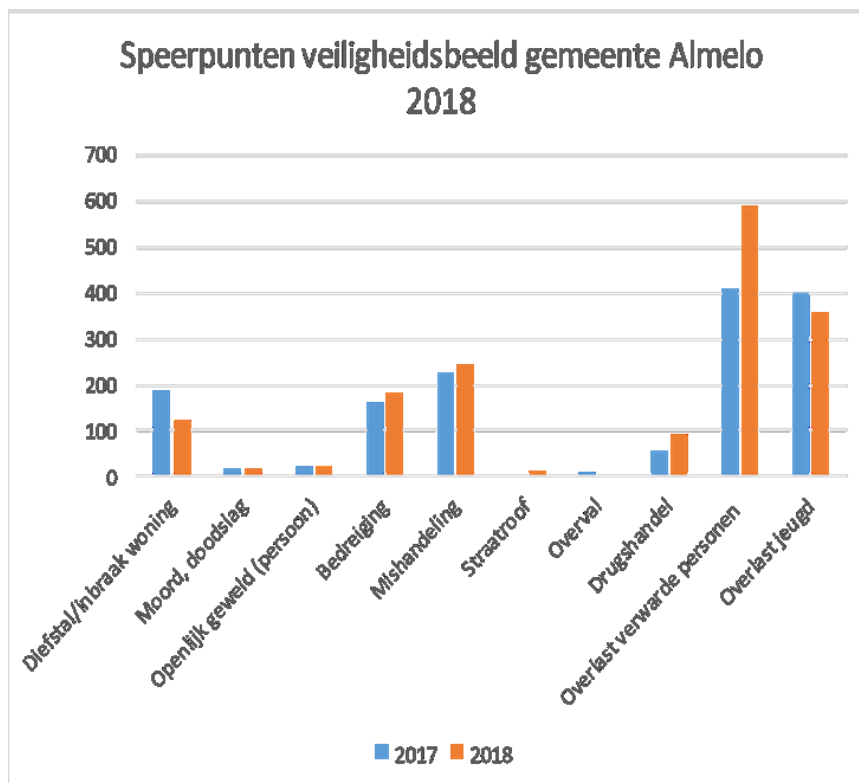


1.2. Speerpunten coalitieakkoord

In het coalitieakkoord is de focus gelegd op een aantal speerpunten waar Almelo in de collegeperiode 2018-2022 een extra inspanning op zou moeten leveren. Zie 2.1. voor een volledige weergave uit het coalitieakkoord.

1.3. Veiligheidsbeeld en lijn aanpak veiligheidsvraagstukken

Op grond van de meest recente politiecijfers (2018) is dit het recente objectieve veiligheidsbeeld van Almelo (figuur 1). Dit zijn de criminaliteitscijfers met focus op speerpunten uit het door de Veiligheidsdriehoek vastgestelde beleidsplan politie basisteam Twente Noord.



Figuur 1: speerpunten veiligheidsbeeld Almelo

Naast het gemeentelijk integraal veiligheidsbeleid (IVB) vormen de landelijke- en regionale veiligheid strategieën het basis takenpakket voor de taken van de lijneenheid Veiligheid. Met name de aanpak van ondermijnende criminaliteit neemt een prominente rol in op de lokale agenda.

Het programma Veiligheid doet niets aan deze lijn taken af. Het is een tijdelijke aanvulling op de bestaande taken en opdrachten en geeft - conform het coalitieakkoord - via programma gestuurd werken een extra impuls aan de sociale veiligheid in de stad.

Voor een duidelijk onderscheid tussen de lijntaken en de programma inspanningen zie bijlage IV.

2. Visie en Ambitie

2.1. Van coalitieakkoord naar programma

In het coalitieakkoord is een scherpe focus op veiligheid gelegd en in detail weergegeven waar een extra impuls moet worden gegeven. De paragraaf Veiligheid in het coalitieakkoord luidt als volgt:

Bij een fatsoenlijke en beschaafde Almelose samenleving past in onze ogen een nabije, betrouwbare en optredende overheid met voldoende capaciteit en wettelijke instrumenten als schild voor de veiligheid van alle inwoners, bedrijven en instellingen van onze stad. Dit doen wij onder andere door:

- Een bedrag van 0,8 miljoen euro te investeren in veiligheid
- Gericht cameratoezicht op plaatsen waar de openbare orde en de veiligheid in het geding kunnen komen (zoals nu al bij Amaliaplein, Koornmarkt, Kerkstraat en Heracles stadion)
- Toezicht op de naleving van bouw-, milieu- en bestemmingsplanregels
- De mogelijkheden van toepassingsbereik van de wet BIBOB te verbreden
- Bestrijding van fraude met bijstandsuitkeringen en persoonsgebonden budgetten
- Inzet van het Damoclesbeleid bij het tegengaan van productie van en handel in drugs
- Toezicht en handhaving in de openbare ruimte
- Het bestrijden van mensenhandel en uitbuiting
- Het bestrijden van illegale en gedwongen prostitutie en de veilige opvang van slachtoffers
- Het bestrijden van loverboyspraktijken, ook digitaal; hier leggen wij een relatie met Jeugdzorg en goede voorlichting aan potentiële slachtoffers
- Bevorderen van de weerbaarheid van de overheid door invoering van de ambtseed en integriteitscode, weerbaarheidstrainingen
- Buurtpreventie, buurtapps en buurtbemiddeling versterken.

Via programmasturing kan deze extra impuls op door [het college geselecteerde onderdelen](#) worden gegeven. Aldus is het programma tot stand gekomen. Dit omdat programmasturing buiten de lijneenheden en opdrachten kan opereren en daarmee flexibeler en meer wendbaar is. Het mandaat dat aan de programmamanager is verleend zorgt voor doorzettingskracht. In het programma Veiligheid is veel meer dan in de reguliere lijn de ambitie opgenomen om met inwoners, bedrijven en partners aan een veiliger Almelo te werken in plaats van voor de inwoners, zoals dat voorheen het geval was. De opzet en stijl van het programma is werk in uitvoering. Stuur- werk-overleggroepen worden tot een minimum beperkt om te stimuleren dat samenwerking op wijk, buurt en domein niveau plaatsvindt.

Horizontaal derhalve in plaats van verticaal en gericht naar de stad met een open uitnodiging aan inwoners om zelf mee te werken aan een veiliger Almelo. Dat realiseren we immers alleen samen. Almelo is een maakbare stad, met mensen die de handen uit de mouwen willen steken, dus daar gaan we op inzetten.

2.2 Visie op een Veiliger Almelo

Het programma veiligheid is een tijdelijke sturingsstructuur op vier geselecteerde thema's waarmee wij een extra impuls willen geven aan een veiliger stad. *Veiligheid is veelzijdig, maar we zien dat op vier gebieden echt extra inspanning nodig is om meer resultaat te behalen.*

Dit buiten de reguliere lijn(en) en veel meer via samenwerking met inwoners dan nu in de lijn gebeurt.

2.2.1. Veilige Wijken en Buurten

Dit betekent dat we op wijk- en buurtniveau samenwerken aan het voorkomen van crimineel gedrag en ondermijnende criminaliteit hard aanpakken. Signalen uit de samenleving stellen ons in staat om precisiewerk te verrichten. Het doel is het veilig voelen te bevorderen. Hoe we dat doen staat in de DIN (bijlage I).

2.2.2. Verbinden Zorg en Veiligheid

Dit betekent concreet aandacht voor de veiligheid rond sociale relaties. Kort gezegd het veilig samenleven in een stad. Hiervoor is een goede verbinding nodig tussen het zorg- en veiligheidsdomein. Integraal werken is hier het uitgangspunt en dit moet via de programma's Zorg en Veiligheid worden versterkt. Met name bij de aanpak van overlast veroorzaakt door personen met verward gedrag c.q. sociaal kwetsbare personen.

Hier moet verbinding worden gemaakt tussen het werk van de zorg- en veiligheidsprofessionals. Het doel is passende zorg te verlenen bij veiligheidskwesties rondom deze personen om (woon)overlast te verminderen. Als inwoners het niet meer op eigen kracht kunnen redden bieden we ondersteuning op maat. Hiermee kunnen we de kwetsbaarheid van mensen om slachtoffer van misbruik of in criminaliteit te vervallen verminderen. Het beoogd neveneffect is dat overlast en veiligheidsproblemen in de omgeving worden voorkomen.

In samenwerking met onze partners werken we aan een gemeenschappelijk proces, waarbij op- en afschalen van zorg (AVE model), het realiseren van draagkracht in de buurt en nazorg belangrijke elementen zijn.

Dit binnen de kaders van de regionale aanpak personen met verward gedrag waar wij bij zijn aangesloten.

Hoe wij dit gaan doen staat in de DIN (bijlage I)

2.2.3. Vertrouwen in Handhaving

De uitvoering van reguliere wettelijke handhavingstaken kent een eigen systematiek en dynamiek. Handhaving moet niettemin consequent zijn om vertrouwen te genereren. Hiervoor moeten in de basis de processen op orde zijn (registratie en termijnen) en er moet voldoende capaciteit zijn. Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid zijn hierbij belangrijk.

Het doel is in eerste instantie fysiek te investeren in de basis en de handhavingscapaciteit (toezicht) om tegelijkertijd de zichtbaarheid en aanspreekbaarheid te verbeteren.

De investering in tijdelijke capaciteit wordt gedaan met het doel een terugverdieneffect te sorteren. Door de combinatie van verbetering van processen, fysieke zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de handhavers, consequent aanpakken van overtredingen wordt normatief gedrag bewerkstelligd, waardoor op termijn de handhavingskosten kunnen worden gereduceerd.

Hoe wij dit gaan doen binnen de context van programma Veiligheid staat in de DIN (bijlage I)

2.2.4. Samen maken we Almelo veiliger!

Wij gaan meer inzetten op maatschappelijk bewustzijn en weerbaarheid tegen criminaliteit.

Het voeren van campagnes, verzorgen van voorlichtingen, trainingen en inzet van social media is hierbij onmisbaar.

Dit programma wil hier een stimulans aan geven.

Daarnaast worden buurtpreventie initiatieven gestimuleerd en als dat kan gefaciliteerd.

Het doel is een Almelo breed netwerk buurtpreventie te realiseren, dat uiteindelijk de sociale cohesie bevordert en daarmee een veilig gevoel.

2.3. Veiligheidscoalitie Almelo

Programmasturing is een nieuw sturingsmechanisme voor de gemeentelijke organisatie.

Daarbij gaat het om een goede samenwerking binnen en tussen teams, samenhang en integraliteit in denken en doen en opgave -en klantgericht werken. Het ultieme doel van dit programma is om een stevige veiligheidscoalitie van interne en externe partners te vormen met het programma als werkwijzer.

2.3.1. Interne partners

Het programma zet medewerkers uit de lijn in die bijdragen aan (onderdelen) van het programma.

Dit betreft het Fysiek Domein (Gemeentelijke handhaving/ BOA's), Sociaal Domein (zorg en veiligheid), Adviespool (Varia advies) en SVC (Veiligheid en Communicatie).

Daarnaast is er een overlap met de programma's Nieuwstraatkwartier , Zorg, Binnenstad, Economie & Participatie en Omgevingswet.

2.3.2. Externe partners

Ons streven is alle veiligheidspartners, naar aard en fase waarin het programma zich bevindt, optimaal te betrekken. De betrokkenheid van partners kan per thema verschillen. Belangrijke

partners zijn zonder meer inwoners, ondernemers, woningcorporaties, maatschappelijke instanties en uiteraard de handhavende en hulpverlenende diensten zoals politie.

- Politie
- Bewonersplatforms
- Ouderenverenigingen
- Wijkcommissies
- Buurtpreventieteam
- Ondernemersverenigingen
- Verenigingen van eigenaars
- Woningbouwcorporaties
- Wijkteams
- Welzijnsorganisaties
- Zorgorganisaties
- Belastingdienst
- Omgevingsdienst Twente
- Sociale recherche
- Veiligheidshuis

3. Doelen, activiteiten en resultaten (Zie het Doelen Inspanningen Netwerk bijlage I)

3.1 Strategische doelen

3.2 Operationele doelen

3.3 Activiteiten, inspanningen en resultaten

4. Monitoring en besturing

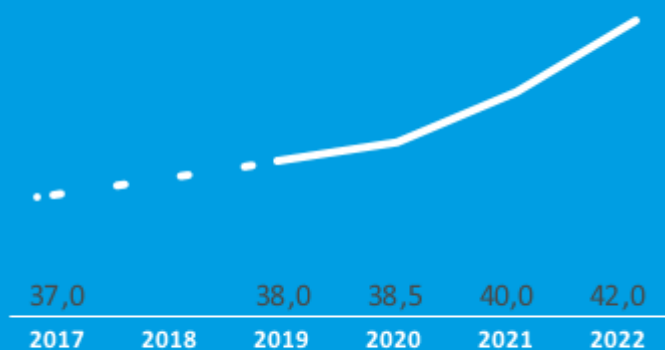
4.1 Planning en looptijd

Begrotingsperiode 2018-2022

4.2 Indicatoren

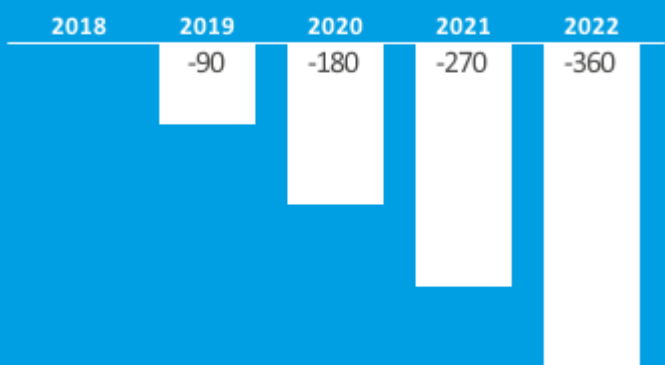
Kennispunt grafieken/ infographics (voor nu programmakaart staatjes, zie hieronder)

Bewoners voelen zich veiliger



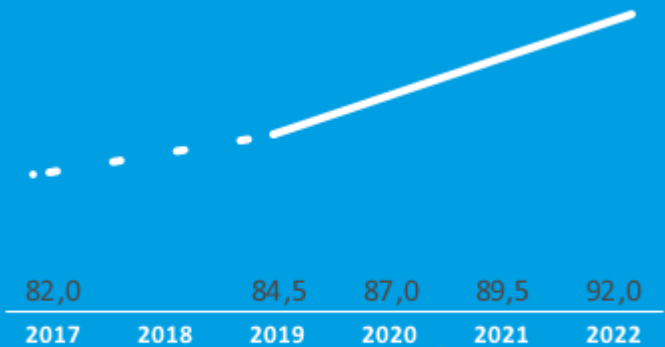
Indicator 1: Percentage Almeloërs dat zich altijd veilig voelt in zijn of haar buurt

Minder misdrijven

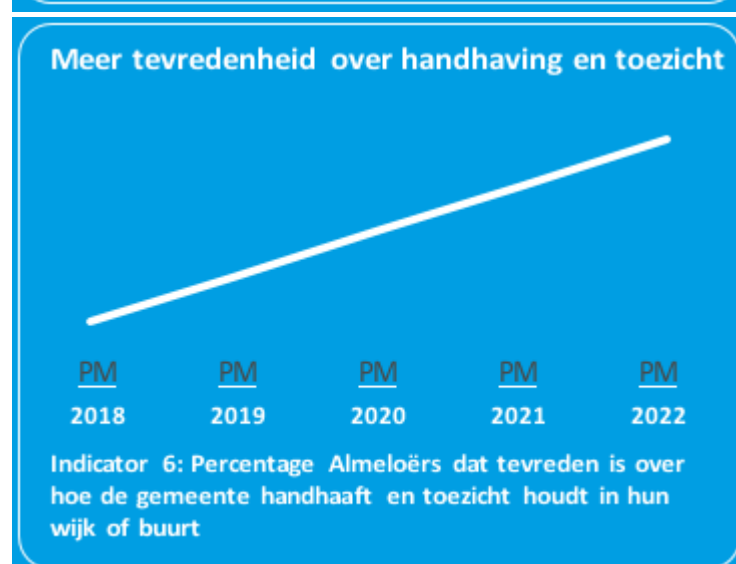
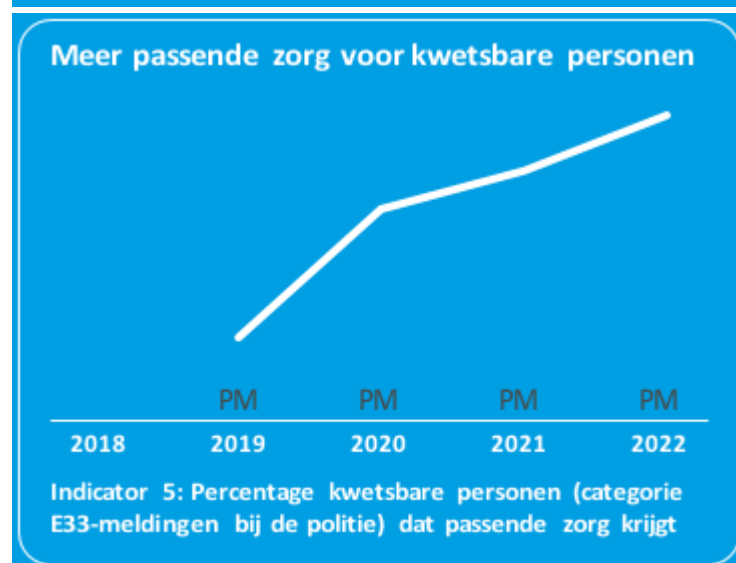
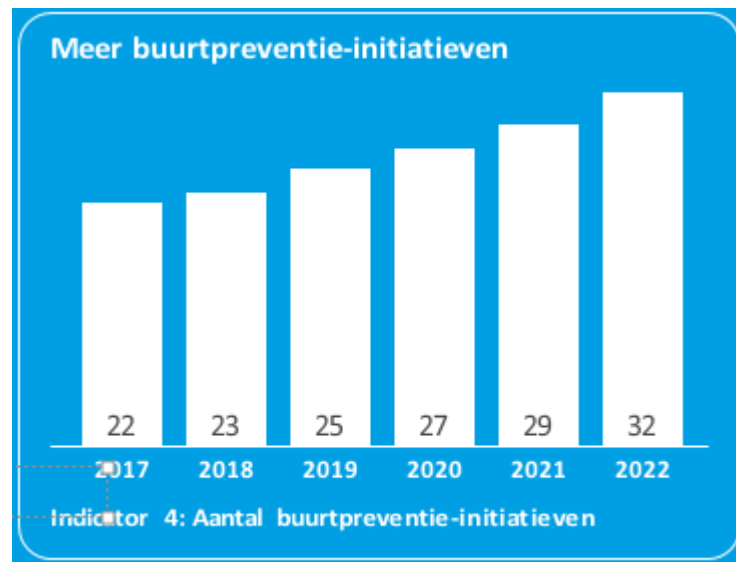


Indicator 2: Afname van het aantal misdrijven ten opzichte van 2017 (4.546)

Meer normherstel zonder sancties



Indicator 3: Percentage handhavingsacties bouw en milieu en in de openbare ruimte dat leidt tot normherstel (ongedaan maken overtredingen) zonder bestuurlijke sanctie



4.3. Tussentijdse wijzigingen in het programma

De programmamanager en de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever stellen eens per jaar, na afstemming met de stuurgroep de prioriteiten voor het volgende jaar vast.

Het programma moet in alle situaties flexibel kunnen schakelen zodat ruimte ontstaat om de juiste dingen te (laten) doen. Dit vraagt een groot rolbewustzijn. Dit programmacontract gaat ervan uit dat ieder daar zijn/haar rol nadrukkelijk in pakt: de programmamanager en ook de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.

Gewenste tussentijdse wijzigingen of uitbreidingen lopen primair via de burgemeester als portefeuillehouder openbare orde en veiligheid. Vanzelfsprekend volgt nauw overleg met ambtelijk opdrachtgever en programmamanager of de gewenste verandering mee kan in het lopende programma, er aanvullende afspraken moeten komen of dat de prioritering aangepast moet worden.

5. Rollen, verantwoordelijkheden en overlegstructuur

5.1 Bestuurlijk opdrachtgever

De burgemeester is exclusief bestuurlijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Veiligheid raken. Omdat hij bevoegd gezag is bij de handhaving van de openbare orde en veiligheid is hij tevens de bestuurlijke verbinding naar de externe veiligheidspartners zoals het OM, politie en de Brandweer. Dit geldt ook voor de bestuurlijke coördinatie in het college bij aan veiligheid gerelateerde onderwerpen/kwesties.

5.2 Veiligheidsdriehoek

Burgemeester, Openbaar Ministerie en Politie. Op grond van de politiewet is dit een wettelijk verplicht afstemmingsoverleg bij veiligheidskwesties.

5.3 Ambtelijk opdrachtgever

Algemeen Directeur.

5.4 Programmamanager/ lijn manager Veiligheid in 1 functie

De programmamanager stuurt het programma en de programmaorganisatie met de primaire focus op doelrealisatie, voortgang en middelengebruik. De balans tussen 'wat' en 'hoe' moet in evenwicht zijn. De programmamanager vervult een aanjagende rol, intern en extern. Ze blijft partijen informeren en onderhoudt relaties.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op inspanningen is de programmamanager bij uitstek de opdrachtgever. Zij geeft functioneel leiding aan de medewerkers die (tijdelijk) meewerken aan de realisatie van het programma. De programmamanager is niet bevoegd om programmadeelnemers te belonen en te beoordelen. Die bevoegdheid blijft bij de teamlijnmanager, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor de betreffende medewerker. De lijnmanagers coachen hun medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

Programma Veiligheid wijkt af van de andere programma's door de functie van programmamanager te koppelen aan de teammanager veiligheid. Dit heeft te maken met de aard van de functie en de functionele (vertrouwens) relatie met veiligheidsdiensten.

Om risico's en kwetsbaarheid bij de continuïteit van de programma uitvoering te voorkomen (bijvoorbeeld in periodes dat regulier openbare orde en veiligheid voorrang heeft) wordt voor de looptijd van het programma een deel programmaleider aangesteld (extern).

5.5 Gebiedsgericht werken en wijkprogramma's - en projecten

Het programma volgt de principes van de wijksturing Almelo. De wijkregisseurs zijn aanspreekpunt/ regisseur voor gebiedsgerichte acties, campagnes en projecten.

5.6 Communicatie

Communicatie is een strategisch onderdeel (van de aanpak) in het programma en is dus meer dan alleen een kanaal om informatie te delen. Bij veiligheid is het een hulpmiddel voor bewust- en weerbaar worden en succesvolle samenwerkingsinitiatieven. Hieronder valt ook de sociale media!

5.7 Rollen en verantwoordelijkheden van de programmamanager

Programma Veiligheid is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van het programma door de uitvoering van de projecten en activiteiten uit de DIN.

De programmamanager is opdrachtnemer voor de uitvoering van het programma.

Voor de uitvoering van de projecten uit de DIN vervult de programmamanager de rol van opdrachtgever voor de eigen gemeentelijke projecten. Bij initiatieven van derden waar de gemeente ook een rol speelt, is de programmamanager intern de opdrachtgever en extern (richting initiatiefnemer) de regievoerder vanuit de gemeente. Extern kan de rol van de programmamanager echter ook een andere zijn. Waar we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep taken oppakken, kan dit op andere momenten vrij beperkt zijn. Bijvoorbeeld omdat de initiatiefnemer zelfstandig dingen op kan en wil pakken. In die gevallen is de rol van de programmamanager beperkt en daarmee ook de mate van sturing op specifieke oplossingen. We zijn ons ervan bewust dat dit de nieuwe realiteit is van samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners.

Het programma vraagt een nadrukkelijke sensitiviteit van ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever in hun reguliere overleggen. Wanneer in die overleggen uit de lijn zaken aan de orde komen die het programma raken, leggen de opdrachtgevers actief de link. Op die manier gaan ze na of afstemming al plaatsvond of zorgen ze ervoor dat deze alsnog gaat plaatsvinden. Doordat de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever hierop sturen kan de programmamanager haar rol pakken.

De programmamanager kiest een integrale benadering en aanpak en zorgt voor regie en afstemming op beleidsmatige aspecten (uitvoeringsbeleid) en uitvoeringsaspecten (onderhoud en beheer).

De programmamanager is (eind)verantwoordelijk voor de onderdelen en projecten die onder de opdrachtgeversrol en de regierol van het programma vallen. Voor deze onderdelen en projecten is de programmamanager budgethouder.

Bij nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten uit de lijn die de veiligheid raken zoekt de lijn afstemming met de programmamanager. Samen gaan ze na of de activiteit (kan) bijdragen aan de

doelstellingen van het programma. Op voorhand beoordelen ze of de opdrachtgeverrol of regierol onder de lijnprojectmanager/hoofd uitvoering valt en of afstemming met de programmamanager afdoende is.

5.8. Relatie met OOV bevoegdheden burgemeester en taken team Openbare orde en veiligheid

Handhaving en bescherming van de openbare orde en veiligheid is primair en exclusief de verantwoordelijkheid van de burgemeester, politie en het openbaar ministerie (Veiligheidsdriehoek). Voor de lokale uitvoering is het door de gemeenteraad vastgestelde Integraal Veiligheidsbeleid leidend.

De Veiligheidsdriehoek is het bevoegd gezag bij veiligheidsincidenten waarbij de openbare orde in gevaar is.

De burgemeester is bevoegd gezag bij incidenten waarbij handhaving van de openbare orde en/of de maatschappelijke rust in het geding is. Het programma of de programmasturing mag onder geen beding afbreuk doen aan de openbare orde en veiligheidstaken van de lijnmanager en/of de adviseurs veiligheid. Bij crisis en zware openbare orde incidenten heeft het crisis- incidenten management/ advies te allen tijde prioriteit. De ambtelijk opdrachtgever ondersteunt dit.

5.9. Programma Stuurgroep (PSG)

Burgemeester is voorzitter. Agendaleden portefeuillehouder Zorg en Fysiek Domein c.s.

Permanente leden: teamchef politie, directeur woningcorporatie.

Ambtelijke leden: stadsdeel coördinator(agenda lid), procesmanager zorg en veiligheid, strateeg veiligheid, strateeg communicatie, secretaris (programmamanager/ adviseur).

Frequentie: halfjaarlijks.

Wat is het doel van dit overleg?

Dit overleg ziet toe op de uitvoering van de programma doelstellingen/ inspanningen en kan zo nodig bijstellen of interventies plegen.

De programmamanager/adviseur is secretaris van dit overleg.

6. Middelen

6.1 Budget

Meerjarig financieel perspectief begroting 2019-2022 :

Veiligheid:

Extra inzet op toezicht en handhaving: 200.000 euro

6.2. Verantwoording

De programmamanager rapporteert via de begrotingscyclus aan het college en de gemeenteraad over de voortgang binnen het programma. We wijzen er wel op dat de verantwoordelijkheid voor de voortgang van die activiteiten bij derden hoort.

6.3. Alternatieve financieringsbronnen

In de zoektocht naar financiële middelen zoeken we ook naar alternatieve financieringsbronnen, zoals subsidies voor veiligheidsinitiatieven.

7. Risico's (Programma algemeen)

7.1 Kenmerken van een programma

Een programma is anders dan een project. Een programma gaat uit van een directe invloed en sturing op 50% van de inspanningen. Voor het overige deel beïnvloedt de buitenwereld deze strategische en complexe opgave die ook nog eens inzet op een gedragsverandering.

Risicobeheersing, als bij een regulier uitvoeringsproject, is bij een programma van dit kaliber en met een werkelijkheid waarin ook partners of inwoners zelf taken oppakken die bijdragen aan de programmadoelen, niet aan de orde.

Om eventuele risico's van het programma Veiligheid te beheersen, sturen en monitoren we de diverse projecten. Als risico's in het programma onderscheiden we:

- Risico's voor programmadoelen: wat vormt mogelijk een bedreiging waardoor we het doel niet realiseren?
- Risico's voor de inspanningen: wat maakt dat we de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verrichten of bereiken?

7.2. Verschillende verwachtingen en weerstand

In de nieuwe organisatie zullen we allemaal op een andere manier gaan werken. Van medewerkers en bestuurders verwachten we een andere manier van werken en denken. Meer opgave –en klantgericht. De organisatie wil minder papier en meer activiteiten in de praktijk. Verandering vraagt tijd en een investering. De verandering kan een risico betekenen voor de uitvoering van het programma.

7.3. Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers

Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet uit de lijn, waar niet altijd een compensatie vanuit het programmbudget tegenover staat. Dit vraagt scherpe keuzes om de realisatie van het programma mogelijk te maken.

7.4. Risicoparagraaf

Bij de start van een omvangrijk project nemen we een risicoparagraaf op. Deze brengt de eventuele risico's in beeld en beschrijft hoe we mogelijke gevolgen kunnen beperken.

7.5. Veranderende politieke landschappen

Beslissingen van het college en de gemeenteraad kunnen leiden tot veranderingen van de inhoud en snelheid van de uitvoering van het programma. Accent verleggen bij de veiligheidsaanpak kan een andere aanpak met zich brengen.

7.6. Middelen

Het programma werkt van buiten naar binnen. Vragen en wensen van inwoners staat vaak op gespannen voet met onze beperkte financiële middelen. Bij een langdurig programma hoort een meerjarig budget.

7.7. Randvoorwaarde

De omslag naar de nieuwe manier van werken vraagt dat opdrachtgevers en college deze aanpak steunen. Vanzelfsprekend zoekt het programmamanagement ambtelijke en bestuurlijke afstemming om iedereen te informeren over de uit te proberen aanpak. Deze manier van werken vraagt van de opdrachtgevers dat ze creatief meedenken over het bereiken van de doelen. Het vraagt ook dat ze staan voor hun besluiten.

7.8. Handhaving

Met alleen leuke activiteiten maak je geen veiliger stad. Een schoon, leefbaar en veilig Almelo vraagt een duidelijk optreden tegen ongewenst gedrag en criminaliteit . Dit vraagt capaciteit en kwaliteit van handhaving en consequente juridische opvolging van zaken. Het ter beschikking gestelde budget wordt dan ook primair ingezet op versterking van toezicht en handhaving.

Bijlage I: Doelen-Inspanningen-netwerk (DIN)

Voor de leesbaarheid zijn op de volgende pagina's de doelen en inspanningen per strategisch doel weergegeven.

Programma Veiligheid

Visie

Almeloërs voelen zich veiliger in hun stad en buurt en dragen hier zelf meer aan bij

Strategische doelstellingen

In 2022 voelen inwoners, ondernemers en bezoekers zich veiliger in de stad en hun buurt en ervaren minder overlast

In 2022 zijn Almeloërs zich meer bewust van de veiligheid in hun stad en dragen ze hier zelf meer aan bij

In 2022 krijgen kwetsbare personen meer passende zorg en veroorzaken ze minder overlast in buurten

In 2022 hebben inwoners meer vertrouwen in hoe de gemeente handhaaft en toezicht houdt in wijken en buurten

Operationele doelstellingen

Tot 2022 stijgt het percentage Almeloërs dat zich altijd veilig voelt in zijn of haar buurt met 5%

Het rapportcijfer dat inwoners geven voor de veiligheid in hun buurt stijgt

In 2022 is het aantal misdrijven met 360 afgenomen ten opzichte van 2017

De tevredenheid over de gemeentelijke aanpak van sociale veiligheid stijgt

In 2022 zijn er 32 buurtpreventie-initiatieven in Almelo

Het percentage personen met verward gedrag (E-33 meldingen bij de politie) dat in de politieel belandt terwijl er geen sprake is van strafbaarheid daalt

Het aantal meldingen van woonoverlast daalt

De meldingsbereidheid voor overlast en overtreedingen stijgt

Het percentage Almeloërs dat tevreden is over hoe de gemeente handhaaft en toezicht houdt in hun wijk of buurt stijgt tot 2022

Activiteiten en projecten

Snel en zichtbaar opvolgen van meldingen van overlast

Verbeteren van de kwaliteit (schoon, heel en veilig) van de leefomgeving

Gebiedsgericht controleren of inwoners en bedrijven strafrechtelijke en bestuursrechtelijke regels naleven

Uitvoeren communicatie campagne over hoe inwoners zelf hun buurt veiliger kunnen maken

Aanspreken van overlastgevers door handhavers en toezichthouders, inwoners en ondernemers

Stimuleren van initiatieven van inwoners om hun straat, wijk of buurt veiliger te maken

Voorlichten van inwoners over de mogelijkheden om zelf een buurtpreventieteam te starten en waarderen van bestaande teams

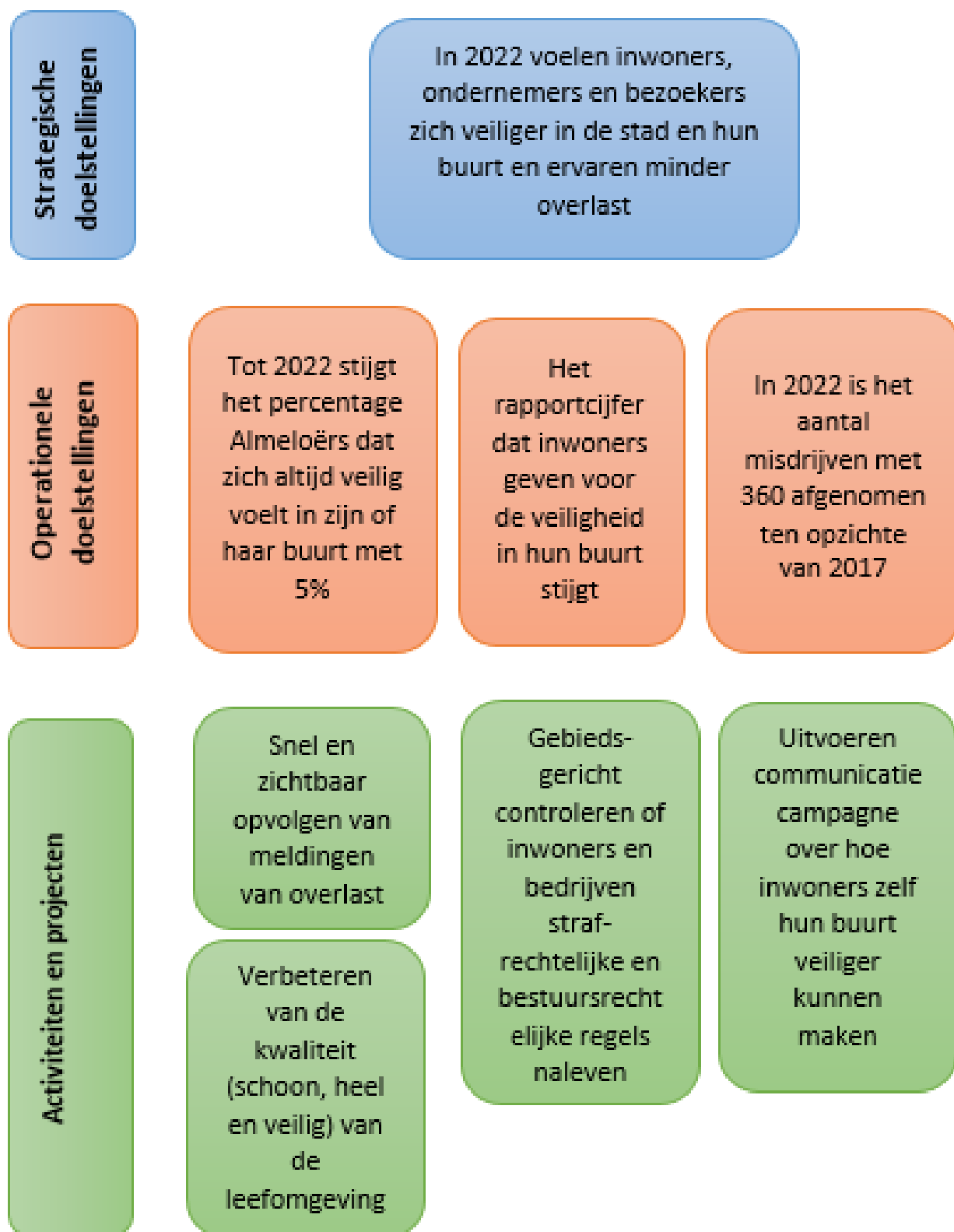
Verbeteren eerste diagnose over de hulp die nodig is voor kwetsbare personen

Voorkomen escalatie van overlastsituaties door beter samenwerken op het gebied van zorg en veiligheid

Aannemen en opleiden van (extra) gemeentelijke toezichthouders die meer gebieds- en probleemgericht gaan werken

Combineren van overheidscontroles in woningen en bedrijven

Verbeteren van informatie voor inwoners over welke zaken ze kunnen melden bij de gemeente en melders op de hoogte houden van de status van hun melding



In 2022 zijn Almeloërs zich
meer bewust van de veiligheid
in hun stad en dragen ze hier
zelf meer aan bij

De
tevredenheid
over de
gemeentelijke
aanpak van
sociale
veiligheid
stijgt

In 2022 zijn er 32
buurtpreventie-
initiatieven in
Almelo

Aanspreken
van
overlastgevers
door
handhavers
en toezicht-
houders,
inwoners en
ondernemers

Voorlichten
van inwoners
over de
mogelijkheden
om zelf een
buurt-
preventieteam
te starten en
waarderen
van bestaande
teams

Stimuleren
van
initiatieven
van inwoners
om hun straat,
wijk of buurt
veiliger te
maken

In 2022 krijgen kwetsbare personen meer passende zorg en veroorzaken ze minder overlast in buurten

Het percentage personen met verward gedrag (E-33 meldingen bij de politie) dat in de politiecel belandt terwijl er geen sprake is van strafbaarheid daalt

Het aantal meldingen van woonoverlast daalt

Verbeteren eerste diagnose over de hulp die nodig is voor kwetsbare personen

Voorkomen escalatie van overlastsituaties door beter samenwerken op het gebied van zorg en veiligheid

In 2022 hebben inwoners
meer vertrouwen in hoe de
gemeente handhaaft en
toezicht houdt in wijken en
buurten

De meldings-
bereidheid voor
overlast en
overtredingen
stijgt

Het percentage
Almeloërs dat
tevreden is over hoe
de gemeente
handhaaft en toezicht
houdt in hun wijk of
buurt stijgt tot 2022

Aannemen en
opleiden van
(extra)
gemeentelijke
toezichthouders
die meer
gebieds- en
probleemgericht
gaan werken

Verbeteren van
informatie voor
inwoners over
welke zaken ze
kunnen melden
bij de gemeente
en melders op
de hoogte
houden van de
status van hun
melding

Combineren van
overheids-
controles in
woningen en
bedrijven

Bijlage II: Projectenmatrix programma Veiligheid 2019-2022

Verwachte personele inzet projecten programma Veiligheid		
Deel-programmaleider (alle projecten)	12/ u pw	Adviespool/(interne) werving
Adviespool Project 1. zorg & veiligheid Project 3. samenwerken aan veiligheid		
Adviseur Zorg en Veiligheid	12/u pw	Contract -uren AP
Wijkregisseur Adviseur Bedrijven	4/u pw pm	Contract -uren AP Contract –uren AP
Uitvoering Fysiek Project 2. vertrouwen in handhaving		
Coördinator BOA's/Openbare Ruimte	4/u pw	Reguliere lijn-uren UF
Flexibele capaciteit versterking BOA's (domein 1) 2x	36 u/ pw	
Uitvoering Sociaal Project 1. zorg en veiligheid		
Project AVE en Regionale aanpak verwarde personen (afstemming)	Lijnproject	Reguliere lijnuren AP
KCC Project 2. Vertrouwen in handhaving		
Projectleider Vertrouwen in handhaving (adviseur verbetering proces en registratie gecoördineerde handhaving)	16u/pw	Adviespool/ (interne) werving
Overige teams		
Veiligheid		
Ondermijning (project 4. veilige wijk en buurt)	Lijnuren pm	Reguliere lijn-uren SVC
Sociale veiligheid (project 4.)	Lijnuren pm	Reguliere lijnuren SVC
Communicatie Project 3. Samenwerken aan veiligheid	Materiaalkosten	SVC
Bedrijfsvoering		
Advies/ Indicatoren • Meten, cijfers verzamelen Kennispunt	Uren x Offerte volgt	
Financieel adviseurs	Regulier advieswerk	In reguliere lijn-uren BV

Subsidies	Regulier advieswerk	In reguliere lijn-uren AP
Secretariële ondersteuning / via S pool?	2u / week	In reguliere lijn-uren BV
Lijneenheden: UF: Uitvoering Fysiek AP: Adviespool BV: Bedrijfsvoering SVC: Strategie, Veiligheid en Communicatie		

Bijlage III: Integraal veiligheidsbeleid Almelo 2017-2020

Klik op het plaatje om naar het Integraal Veiligheidsbeleid Almelo te gaan.



Integraal Veiligheidsbeleid Almelo 2017-2020



'Samen sterk voor een veilige en leefbare stad'

Juni 2017

Bijlage IV: Onderscheid lijntaken en programma inspanningen



Programmacontract Zorg

2019-2022



Bestuurlijk opdrachtgever	Eugène van Mierlo & Alex Langius
Ambtelijk opdrachtgever	Ron Frerix
Programmamanager	Hatice Küçükbal
Datum	21 mei 2019
Bijlagen	I DIN II Projectenoverzicht

1. Inleiding

Voor u ligt het programmacontract Zorg tussen het college als bestuurlijk opdrachtgever, de directie als ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager Zorg als opdrachtnemer. In dit programma wordt op basis van het coalitieakkoord en de door het college vastgestelde programmakaart Zorg de koers uitgezet: waar willen we staan in 2022 en hoe werken we daar de komende jaren programmatisch naar toe.

Dit programmacontract is de basis waarop we gedurende de gehele looptijd van het programma (2019-2022) met elkaar werken aan de strategische opgaven binnen de gemeente Almelo op het gebied van Zorg. Het contract beschrijft de uitgangspunten voor de uitvoering van het programma. Dit programma is een basis, er kan altijd aanleiding zijn om bijvoorbeeld door ontwikkelingen of trends het contract bij te stellen.

De samenhang tussen doelstellingen en inspanningen is in één beeld weergegeven door middel van een Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) zie bijlage 1.

Bestuurlijk 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 meegenomen kan worden in het lopende programma of dat er aanvullende afspraken gemaakt moeten worden of andere prioriteiten gesteld moeten worden.

Het programma Zorg gaat over het behalen van strategische hoofdopgaven, doelen en maatschappelijke effecten. De opgaven zijn politiek en bestuurlijk relevant, complex en meestal zijn meerdere partners betrokken. Door programmatisch te werken wordt focus aangebracht in de opgaven en doelrealisatie waar het bestuur zich meerjarig op wil concentreren.

Het is wenselijk om op elk moment te weten of het programma op koers ligt zowel met betrekking tot het realiseren van de strategische doelen als met betrekking tot de voortgang van de projecten en inspanningen die daarvoor nodig zijn. Om te komen tot een goede monitoring wordt een monitoringstool/format uitgewerkt die aansluit bij de begrotingscyclus, bij de ontwikkelingen van Grip op informatie in sociaal domein en het multidisciplinair team op het gebied van monitoring.

In de projectenlijst zijn projecten of activiteiten opgenomen die bijdragen aan de doelstellingen die in het programma zijn opgenomen. De uitvoering loopt via het programma, de wijksturing, via de lijnsturing of wordt door partners opgepakt. Op de laatste drie sporen heeft de programmamanager geen regierol en heeft daarmee niet altijd direct stuur op de oplossingen en het tijdspad. Ook is de rol van de gemeente anders als zaken door partners of inwoners worden opgepakt. In dat geval kunnen we als gemeente hooguit faciliterend een rol pakken, maar stellen wij en dus de gemeenteraad 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 om 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 bestuurlijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtgever en de andere verantwoordelijken voor onderdelen.

2. Aanleiding

'De decentralisatie is de beste verandering die we de afgelopen decennia in de zorg hebben gemaakt. Eindelijk kunnen we de zorg dicht bij de mensen, in de wijk, organiseren. Maar dat lukt niet in drie jaar, dat is onmogelijk, ook omdat de operatie gepaard ging met een bezuiniging¹.

Het overdragen van taken van het Rijk naar 'lagere' of 'andere' overheden was niet nieuw. Al sinds midden jaren tachtig is dit stelselmatig gebeurd. Maar de hoeveelheid taken die gemeenten per 1 januari 2015 er bij hebben gekregen, is ongekend. Sinds die datum zijn zij verantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning van jongeren, ouderen, bijstandsgerechtigden, langdurig zieken en arbeidsgehandicapten. De forse bezuinigingen die met de overdracht van taken gepaard zijn gegaan, leidden tot noodzaak om anders te denken en anders te werken. Dat hebben we beschreven in het beleidsplan Samen Meer Doen (2014) als kader voor ons handelen. Na ruim vier jaar kunnen we concluderen dat we goed op weg zijn, maar zeker nog niet aangekomen.

De snel veranderende, complexe opgaven in de samenleving vragen fundamenteel ander gedrag van gemeenten. Met een focus op het ondersteunen van die inwoner, die het echt niet zelf kan. In plaats van alles te standaardiseren, is dynamiek en eigenaarschap en wat meer (dan tot nu toe) buiten de lijntjes kleuren noodzakelijk. Terug naar de essentie, terug naar de bedoeling. Dit vraagt om een nieuwe koers. Waar het vooral van belang is om bij alles wat we doen uit te gaan van de meerwaarde die dat heeft voor de (lokale) samenleving. Het vraagt om een koers waarbij gekeken wordt naar de opgaven die voorliggen. En minder naar de systemen, protocollen en regels die zeggen hoe we moeten handelen. Niet alleen binnen het sociaal domein maar juist ook in verbinding met het fysieke domein.

De uitdaging voor de komende tijd is om de belofte van transformatie in het sociaal domein waar te maken. Oftewel: om te zorgen voor effectieve preventie, waaronder het versterken van het voorliggend veld, intensiveren van de samenwerking met onze inwoners en partners en hulp op maat voor inwoners die hulp nodig hebben. Waarbij we als ambitie hebben om deze taken met de beschikbaar gestelde Rijksbudgetten te realiseren.



Trends

Wat zijn de belangrijkste trends en factoren rond programma Zorg?

- Almeloërs gebruiken meer zorg dan gemiddeld in Nederland, zoals huisartsenzorg (81% vs 77%).
- In Almelo verrichten in 2016 meer volwassenen mantelzorg (16,1%) dan landelijk (14,2%).
- 17% van de Almeloëse huishoudens heeft een laag inkomen (landelijk 12%) en 8% is al meer dan vier jaar arm.
- Almeloëse basisschoolleerlingen hadden in 2012 meer kans op een leerachterstand dan landelijk (16,8% vs 11,6%).
- Het kabinet geeft gemeenten meer taken zoals voor inburgering, jeugdzorg voor asielzoekers en beschermd wonen.
- Het kabinet heeft een vaste maximale Wmo-bijdrage van € 17,50 per 4 weken ingevoerd en heeft extra regels voor reële prijzen voor voorzieningen gesteld.
- Het Rijk en VNG hebben afgesproken dat per juli 2018 pleegzorg tot 21 jaar (was tot 18 jaar) de nieuwe norm is.

¹ Sven de Langen over de toekomst van de zorg - 'We gaan de wedstrijd winnen' - VNG Magazine nummer 16, 19 oktober 2018

- 75-plussers in Nederland wonen langer en vaker zelfstandig (van 84% in 1995 naar 92% in 2018) en gebruiken meer complexe zorg thuis.

We kunnen concluderen dat Almelo ten opzichte van het landelijk gemiddelde in een lastige startpositie zit. De lokale en landelijke trends maken dat er voor zorg een immense opgave ligt om in de geschetste trends te proberen een positieve ombuiging te realiseren.

3. Visie en ambitie

In de Sociale Agenda 2020 hebben we het thema sociale stijging geïntroduceerd. Hiermee bedoelen we: **ervoor zorgen dat mensen en de stad het beste uit zichzelf kunnen halen**. Sociale stijging is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van inwoners zelf. Ons uitgangspunt is dat iedereen iets kan, alleen de mate waarin verschilt. Wij gaan er vanuit dat ieder mens behoefte heeft aan sociaal en fysiek welzijn en gemotiveerd is zelf te werken aan sociale stijging. Tegelijkertijd is sprake van een verschil in ondersteuningsbehoeften om hieraan daadwerkelijk invulling te kunnen geven.

Naast dat wij geloven in de eigen verantwoordelijkheid van onze inwoners, geloven wij ook in hun zelfredzaamheid én in hun vermogen om anderen behulpzaam te zijn. Voor diegenen die dat echt nodig hebben, zal altijd een passend vangnet voorhanden zijn, maar waar mogelijk faciliteren wij de kracht van onze inwoners. Onze inzet is te voorkomen dat onze inwoners zijn aangewezen op geïndiceerde zorg. Tegelijkertijd constateren wij nu nog bij onze bevolking een meer dan gemiddelde zorg- en ondersteuningsbehoefte op het gebied van Jeugdzorg, Wmo en Participatiewet die Almelo voor grote uitdagingen stelt. De overgehevelde budgetten van het Rijk zijn vooralsnog ontoereikend. Dit is niet toekomstbestendig. Om te zorgen dat de zorg ook betaalbaar blijft, moeten we de zorg anders organiseren. In het coalitieakkoord is als ambitie opgenomen dat wij de zorg een kwaliteitsimpuls willen geven door innovatie, het bieden van goede zorg en dat wij willen uitkomen met Rijksmiddelen. Dit hebben wij vertaald in de volgende twee strategische hoofdpogaven:

- I. **Meer Almeloërs functioneren zo zelfstandig mogelijk en ontwikkelen hun talenten.**
- II. **De gemeente Almelo is beter in staat haar taken in het sociaal domein uit te voeren.**

De hoofdpogaven zijn vertaald in de volgende strategische doelen:

1. In 2022 redden meer Almeloërs zich zonder hulp van de overheid, zo nodig met steun van naasten.
2. In 2022 ontwikkelen 0- tot 23-jarige Almeloërs hun talenten beter op (voor)scholen.
3. In 2022 komt de gemeente Almelo beter uit met de Rijksmiddelen voor Wmo en Jeugd.
4. In 2022 krijgen Almeloërs die hierop zijn aangewezen meer doeltreffende zorg en steun die aansluit bij hun behoeften.

Deze strategische doelstellingen zijn geconcretiseerd naar operationele doelstellingen. Dit zijn de meetbare doelen van het programma.

1. In 2022 redden meer Almeloërs zich zonder hulp van de overheid, zo nodig met steun van naasten.
 - Afname van het aantal 0 t/m 17 jarige Almeloërs dat gebruik maakt van Jeugdhulp met 200 cliënten in 2022.
 - Afname van het aantal 18+ Almeloërs dat gebruik maakt van Maatwerk Wmo/Jeugd (excl. Hulpmiddelen) met 200 cliënten in 2022.
 - In 2022 maken maximaal 176 unieke personen gebruik van de Maatschappelijke opvang (dag/nacht/crisis/24uurs) t.o.v. 218 in 2017.
 - In 2022 voelt maximaal 8% van de Almeloërs zich (zeer) ernstig eenzaam t.o.v. 10% in 2016.
 - Almeloërs geven gemiddeld een 6,5 als rapportcijfer voor 'Inspanningen van de gemeente om inwoners volledig te laten deelnemen aan de maatschappij' t.o.v. een 6 in 2018.
2. In 2022 ontwikkelen 0- tot 23-jarige Almeloërs hun talenten beter op (voor)scholen.
 - In 2022 verlaat maximaal 1,5% van de leerlingen het onderwijs (VO+MBO) voortijdig t.o.v. 1,9% in 2017.
 - Nog te bepalen indicatoren op basis van het project 'Het Jonge Kind'.
3. In 2022 komt de gemeente Almelo beter uit met de Rijksmiddelen voor Wmo en Jeugd.
 - Deze ambitie behelst zowel maatregelen als projecten die in de lijn en programma worden uitgevoerd waardoor kwantificering op programmaniveau niet mogelijk is. Op projectniveau zal deze kwantificering zo mogelijk worden gerealiseerd. Deze ambitie willen we realiseren door de zorgkosten te verlagen en de inkomstenkant te verhogen.
4. In 2022 krijgen Almeloërs die hierop zijn aangewezen meer doeltreffende zorg en steun die aansluit bij hun behoeften.
 - 100% van de huishoudens met domein overstijgende hulpvraag, krijgt integrale steun (MPG aanpak).
 - % hulpvragende inwoners² wordt met een alternatieve oplossing (zonder geïndiceerde zorg) geholpen.

De opgaven en strategische doelen zijn ondergebracht in een zogenaamde programmalijn. Binnen deze programmalijnen worden verschillende projecten, activiteiten en/of acties uitgezet die een bijdrage moeten leveren aan de gestelde doelen. Vertrekpunt daarbij is van waar we nu staan en welke weg bewandeld moet worden om tot het realiseren van deze doelen te komen.

4. Programmalijnen en activiteiten

De programmalijnen zijn zodanig vorm gegeven dat daarmee een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan beide hoofdopgaven en de strategische doelen.

We kennen er 4:

- Programmalijn 1: Integrale preventie
- Programmalijn 2: Intensiveren samenwerking (keten)partners
- Programmalijn 3: Monitoring en Sturing
- Programmalijn 4: Lobby richting Rijk

² Dit percentage wordt vastgesteld na implementatie integrale wijkgerichte toegang.

Om de doelen te realiseren komt het erop aan om projecten, activiteiten en trajecten te kiezen die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de doelen. Prioriteiten stellen en faseren is daarbij van groot belang. Ook moet worden opgemerkt dat we niet starten vanaf het nulpunt. Er zijn de afgelopen jaren al vele projecten en activiteiten gestart die een bijdrage leveren aan de gestelde doelen. Dit gaan we natuurlijk niet zomaar overboord gooien. Hier bouwen we op verder, maar we kijken tegelijkertijd ook nog eens kritisch of er op onderdelen meer of andere dingen nodig zijn. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle lopende projecten/activiteiten en de nieuwe, nog op te starten, projecten. In dit overzicht wordt tevens inzichtelijk gemaakt welke activiteiten onder het programma of uitvoering (en daarmee de lijn) Sociaal vallen.

4.1 Programmalijn 1: Integrale preventie

Eén van de belangrijkste kaders/uitgangspunten in het sociaal domein is de sterke inzet op preventie. Preventie in het kader van positieve gezondheid is het voorkomen van verlies van het vermogen om je aan te passen en eigen regie over je leven te hebben én het tijdig ondersteunen bij (een dreiging van) het verlies ervan. Dat is beter voor de inwoner, beter voor zijn directe omgeving en beter voor de samenleving als geheel.

De volgende aanleidingen zijn van belang om de komende jaren nadrukkelijk te blijven inzetten op preventie:

- De daadwerkelijke uitgaven voor geïndiceerde “maatwerkzorg” jeugd en wmo liggen in Almelo boven begroting. Er ontstaan ten opzichte van de vergoeding van het Rijk, m.n. voor de inzet van de middelen voor jeugdhulp, forse tekorten. De opgave voor de gemeente is om een nieuwe inzet te ontwikkelen gericht op het voorkomen van doorstroom naar zorg, zo snel mogelijke afschaling van zorg en uitstroom uit geïndiceerde zorg.
- Een aantal belangrijke partners vervult een centrale rol in de uitvoering van activiteiten die bijdragen aan voorkomen van (geïndiceerde) zorg. Voor een goede uitwerking van de rol van opdrachtgever richting deze partners, is overzicht en richting van de gemeentelijke inzet een eerste voorwaarde.
- Niet alleen is het belangrijk om te interveniëren op inhoud, indicering, slimmere zorg, maar ook vanuit de Asset Based Community Development (ABCD) benadering³; waar we bij benadering van mensen uitgaan van de talenten en mogelijkheden. Van onze partners en zorgaanbieders verwachten wij dat zij in hun houding en gedrag de verschuiving van hulpverlener naar ondersteuner/coach/aanjager gaan maken.
- De maatregelen uit het Nationaal Preventieakkoord zoveel mogelijk verbinden aan de activiteiten en projecten binnen deze programmalijn.

Wat gaan we daarvoor o.a. doen?

- Opstellen preventieagenda sociaal domein: daarin staat wat er aan preventief en collectief aanbod is, maar ook nieuwe initiatieven gericht op vroegsignalering en vroegtijdige interventies en versterken van het voorliggend veld.
- Activiteiten binnen sport en cultuur gericht op preventie verbinden we aan de preventieagenda sociaal domein zodat uitingen in sport en cultuur gaan bijdragen aan het voorkomen van inzet van geïndiceerde zorg en ondersteuning.
- Aandacht voor draagkracht van mantelzorgers en vrijwilligers.
- Preventie in het kader van positieve gezondheid en tijdig ondersteunen.
- Bevorderen van participatie in de vorm van een zinvolle dagstructurering.

³ De ABCD-methode is een manier om aan gemeenschapsontwikkeling te doen. De nadruk van het proces ligt bij de gemeenschap zelf. Anders dan de meeste methodes die zich richten op wat er verkeerd loopt, vertrekt deze methode van de krachtbronnen (assets) binnen deze gemeenschap.

- Formuleren van aanpak tegen eenzaamheid.
- Ondersteunen van (jonge) mantelzorgers in Almelo.
- Aanpassen welzijnsaanbod aan behoeften van Almeloërs die veel gebruik maken van zorg.
- Verbinden van formeel met informeel: werken aan versterkte combinaties van professionele en niet-professionele inzet en meer nadruk op informele inzet.
- Communiceren met inwoners om hen beter voor te bereiden op veranderingen in hun levensloop en verantwoordelijker te maken voor toekomstige zorgvraag.
- Voorlichten van inwoners over voorzieningen, zoals activiteiten van welzijnsorganisaties.
- Terugbrengen of beëindigen van zorg als deze niet meer (volledig) nodig is.
- Toewijzen van woningen aan mensen die uitstromen uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang.
- Stimuleren van het bouwen of aanpassen van woningen zodat meer woningen levensloopbestendig zijn.
- Onderzoeken van de haalbaarheid van een Blijverslening voor bewoners om hun woning levensloopbestendig te maken.
- Deelnemen aan regionale aanpak voor dementievriendelijke gemeenten.
- Continueren van de succesvolle aanpak om vroegtijdig schoolverlaten tegen te gaan.
- Bevorderen dat ouders hun kinderen naar de voorschoolse opvang brengen.
- Uitvoeren project Het Jonge Kind inclusief 'Een kansrijke Start'.

Preventie is van ons allemaal. Dit betekent dat alle betrokkenen zich dienen te committeren aan het investeren in preventie en hier gezamenlijk verantwoordelijkheid voor te nemen. Alleen op die manier kan de beweging *voorkomen van* en *investeren in* gemaakt worden. Dit houdt ook in dat de gemeente niet altijd de regierol heeft op deze activiteiten maar een faciliterende/aanjagende rol.

Deze programmalijn draagt bij aan de strategische doelen 1, 2, 3 en 4.

4.2 Programmalijn 2: Intensiveren samenwerking (keten)partners

De gemeente kan de hoofdopgaven in het sociaal domein niet alleen realiseren. Het bouwen aan een draagkrachtige en flexibele samenleving is een gedeelde verantwoordelijkheid. De komende jaren zullen wij de samenwerking met onze partners zoals zorgaanbieders, werkgevers, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties, huisartsen en het zorgkantoor versterken en intensiveren. Zo benutten we als partners in de stad elkaars krachten zo optimaal mogelijk. De gemeente is soms partner, vaak ook opdrachtgever en stuurt op de transformatie. De partners zijn de specialisten. Om de transformatie en de nodige innovatie door te kunnen voeren, zullen we het samen moeten doen en samen verantwoordelijkheid nemen in de uitvoering ervan. Dat betekent dat de gemeente op basis van haar wettelijke verantwoordelijkheid op hoofdlijnen de koers uitzet, maar dat de invulling van de projecten en activiteiten in co-creatie gebeurt.

Wat gaan we daarvoor o.a. doen?

- Met pilots/experimenten gaan we verkennen wat de beste manier is om tot innovatieve, laagdrempelige en efficiënte oplossingen te komen. Dit werken we de komende tijd samen met onze partners verder uit.
- Samen met de aanbieders en het onderwijs verkennen van de alternatieve bekostiging- en financieringsvormen en dit in de vorm van pilots uitwerken.
- We maken, herzien of verscherpen de samenwerkingsafspraken met de gecertificeerde instellingen, rechtbanken en huisartsen.
- Verlagen van het aantal verwijzingen van huisartsen naar (Jeugd)GGZ en de voorziening Ondersteuning Zelfstandig Leven door inzet van wijkcoaches in alle huisartsenpraktijken.

Deze programmalijn draagt bij aan de strategische doelen 2, 3 en 4.

4.3 Programmalijn 3: Monitoring en Sturing

Deze programmalijn haakt aan en bouwt verder op bestaande initiatieven op het gebied van Informatievoorziening en verbindt deze met elkaar daar waar nodig. Binnen de gemeente Almelo kantelen we naar een organisatie waarbij ons handelen gedreven wordt door informatie. Voordat er begonnen wordt met het ontwikkelen van beleid of programma's is de beschikbare informatie in kaart gebracht.

Binnen het programma Zorg wordt dan ook ingezet op het verkrijgen van inzicht, dit is nodig om op een goede manier te kunnen sturen. Denk aan inzicht in het gebruik van voorzieningen, stapeling in voorzieningen, duur van ingezette zorg etc. Door beschikbare data op een goede manier in te zetten en te koppelen krijgen we het inzicht. Met deze inzichten ontwikkelen we (voor)uitzicht. Welke invloed heeft de demografische ontwikkeling op de ontwikkeling in de zorgbehoefte van de inwoners? Kunnen we op basis van terugkijken en inzicht 'voorspellen' wat er gaat gebeuren in het sociaal domein? Terugkijken, voorspellen in combinatie met monitoring is geen doel op zich, maar 'slechts' een instrument om te sturen. Door inzicht te hebben in de trends en ontwikkelingen, kunnen we gericht en gefundeerd acties uit zetten die bijdragen aan de gestelde doelen.

Het gevolg is dat we resultaatgericht kunnen sturen waarbij de focus ligt op het bereiken van de gewenste maatschappelijke effecten. De informatie kunnen we als input gebruiken voor beleidsevaluatie en om verantwoording af te leggen over de ingezette projecten en activiteiten. De kracht van monitoring zit in centrale geborgde definitiebepaling en herhaling.

Wat gaan we doen?

- Gebruik maken van bestaande en nieuw te ontwikkelen dashboards binnen het sociaal domein.
- Analyseren, interpreteren en valideren van landelijke, regionale en lokale monitoring op het gebied van Zorg.
- Monitoring en sturingsinformatie gebruiken voor andere sturingsvormen en bekostigingsvormen. Waar is winst te behalen, door bijvoorbeeld het anders indelen van verschillende vormen van zorg. Of door eerder een interventie of verblijfscomponent in te zetten, om daarmee onnodige zorgvormen te voorkomen.
- De beschikbare gegevens als input gebruiken voor beleidsevaluatie en om verantwoording af te leggen of de Rijksmiddelen effectief wordt besteed.
- Ontwikkelen van een 'vlekkenkaart' waar we in kaart brengen waar alle zorglocaties in Almelo zijn (inclusief Wlz). Op deze manier kunnen wij inzichtelijk maken waar de (on)mogelijkheden zitten voor nieuwe initiatieven.

Deze programmalijn draagt bij aan de strategische doelen 3 en 4.

4.4. Programmalijn 4: Lobby richting Rijk

Veel gemeenten kampen met tekorten in het sociaal domein. Dit blijkt het duidelijkst uit het beroep op het Fonds Tekortgemeenten (hierna: het Fonds). De 77 gemeenten die aan de criteria voor het Fonds voldeden, hadden over 2016 en 2017 een gecumuleerd tekort van 489 miljoen euro op Wmo en Jeugd. Het Rijk werkt inmiddels aan een nieuw verdeelmodel dat in 2021 zou moeten ingaan.

In de raadsvergadering van 1 november 2018 is door de raad een motie aangenomen waarin het college wordt opgeroepen om:

- Samen met andere colleges en gemeenteraden in Twente krachtig stelling te nemen tegen de te krappe budgetten voor het sociaal domein, vooral in de jeugdzorg.

- Dit te doen door een actieve zo veel mogelijk door alle partijen gesteunde gezamenlijke lobby te voeren naar de landelijke politiek.

Wat gaan we daarvoor o.a. doen?

- Er heeft reeds een strategisch lobbyoverleg plaatsgevonden met de 14 Twentse gemeenten. Geconstateerd is dat voor een effectieve Twentse lobby één taal nodig is op basis van uniforme feiten en cijfers. De 14 Twentse gemeenten werken toe naar regio brede uniformiteit/vergelijkbaarheid van cijfers in het sociaal domein en naar harmonisatie in wijze van begroten.
- Factsheet maken voor de bestuurders voor de politieke lobby richting de landelijke partijen en Rijksoverheid. In deze factsheet moet met feiten en cijfers inzichtelijk worden gemaakt dat Almelo een zwakke sociaal- economische infrastructuur heeft en een nadeelgemeente is op alle drie de wetten (Wmo, Jeugd en Participatiewet).
- In beeld brengen welke acties zijn uitgezet vanuit gemeente, Regio Twente en externe partners (voor zover relevant).
- In beeld brengen waar de kansen liggen en hoe we de lobby beter en efficiënter zouden kunnen inzetten zodat dit proces gestructureerd wordt opgepakt en minder ad hoc.
- Op zoek gaan naar andere gemeenten (bondgenoten) met soortgelijke infrastructuur. Verkennen waar eventuele mogelijkheden liggen om samen te werken in het kader van de lobby.
- Op bestuurlijk niveau het gesprek/discussie aangaan met regio, VNG/ G40 en Den Haag.
- Verkennen van de mogelijkheden om meer wettelijke ruimte en bevoegdheden te krijgen. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan het opleggen van een eigen bijdrage binnen de Jeugdwet en meer juridische mogelijkheden om op te treden tegen zorgfraude.

Deze programmalijn draagt bij aan het strategische doel 3.

5. Organisatie en overleg

Het programma Zorg is een tijdelijke sturingsstructuur waarmee we een aantal strategische opgaven willen realiseren.

De programmamanager stuurt het programma en de programmaorganisatie aan. De primaire focus is gericht op doelrealisatie, voortgang en het gebruik van beschikbare middelen. Zij organiseert die processen die binnen de organisatie en met de buitenwereld nodig zijn om aan de hoofdpogaven te werken, bevordert en bewaakt de voortgang daarvan en draagt zorg voor het stellen van prioriteiten in en de samenhang tussen het werk dat in het kader van de operationele doelen wordt ondernomen: de initiatieven, projecten en trajecten.

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Voor de sturing op 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 is niet bevoegd om programmamadeelnemers te belonen en te beoordelen. Die bevoegdheid blijft bij de teamlijnmanager, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor de betreffende medewerker. De lijnmanagers coachen hun medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

De adjunct-directeur sociaal is ambtelijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Zorg raken. Hij bevraagt interne collega's actief naar de afstemming met de programmamanager wanneer het college een voorstel behandelt dat het programma raakt of wanneer bijvoorbeeld in het MT/DT zaken aan de orde komen die het programma raken. Programmamanager en ambtelijk opdrachtgever overleggen eens per maand en daarnaast ad hoc.

Dit programma kent 2 bestuurlijke opdrachtgevers (portefeuillehouders Zorg en Jeugd). Zij zijn alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma Zorg raken. Zij zijn alert op en vragen actief naar de afstemming met de programmamanager wanneer het college een voorstel behandelt dat het programma raakt. Het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgevers en programmamanager is eens per maand en daarnaast ad hoc.

De stuurgroep Sociaal Domein, waar het programma Zorg onderdeel van is, vergadert tweewekelijks over de voortgang. De stuurgroep bestaat uit de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers, portefeuillehouder Economie en Participatie, hoofd uitvoering Sociaal, de programmamanager en de programma adviseur.

Er vindt maandelijks een overleg plaats met de ambtelijk opdrachtgever, hoofd uitvoering Sociaal en de programmamanager.

De programmamanager werkt samen met een programmateam. Dit team bestaat uit trekker(s) voor de programmalijnen, programma adviseur, programma ondersteuner, data-analist, financieel adviseur en communicatieadviseur.

Iedere programmalijntrekker is verantwoordelijk voor één of meerdere programmalijnen. Hij/zij draagt zorg voor het opstellen van een plan van aanpak voor het realiseren van de strategische doelen en organiseert ook voor desbetreffende programmalijn de samenwerking met betrokkenen.

De programmaorganisatie beschikt ook over een programma adviseur. Deze adviseur heeft verschillende taken. De programma adviseur vervult een belangrijke inhoudelijk beleidsadviserende rol richting de programmalijntrekkers en denkt mee over de wijze waarop de voortgang met een ontwikkelopgave gemeten en anderszins gevolgd kan worden. Deze adviseur volgt ook de bewegingen in het Almelose speelveld en de landelijke ontwikkelingen in het sociaal domein en komt zo nodig met adviezen hoe hierop in te spelen. De programma adviseur is ook de sparringpartner van de programmamanager.

Samen met het programmateam werkt de programmamanager aan de hand van plannen van aanpak een planning uit voor het programma en bepaalt een aantal mijlpalen. Vanzelfsprekend ligt de integrale verantwoordelijkheid voor de voortgang van alle onderdelen, rapportage en integrale afstemming bij de programmamanager. Het programmateam komt wekelijks bij elkaar om de voortgang te bespreken.

6. Afbakening en afstemming

De programmamanager Zorg is ambtelijk verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het programma, middels uitvoering van de in bijlage 2 opgenomen projecten en activiteiten. Opgemerkt wordt dat de financiële ambities voor het programma Zorg, zoals verwoord in het coalitieakkoord en de financiële doorkijk van november 2018⁴, slechts ten dele tot de verantwoordelijkheid van het programma behoren. Wel is er een (kwalitatieve en waar mogelijk kwantitatieve) koppeling tussen de uitwerking van de projecten en activiteiten uit het programma met de uitvoering, en daarmee de budgetten voor (maatwerk)voorzieningen. Uiteraard dienen de uitgezette projecten en activiteiten (zowel individueel als collectief) concreet bij te dragen aan de doelstelling om uit te komen met de Rijksmiddelen voor het sociaal domein. Dit geldt ook voor de activiteiten die worden uitgevoerd door uitvoering Sociaal (gezamenlijke verantwoordelijkheid).

⁴ Raadsbrief 5187

In de projectenlijst wordt per project aangegeven of het gaat om een intern project waar regie gevoerd wordt of dat het gaat om afstemming met het programma. Voor de regie projecten vervult de programmamanager de rol van opdrachtgever. Lijnprojecten die geïnitieerd worden vanuit uitvoering Sociaal vallen onder verantwoordelijkheid van hoofd uitvoering Sociaal. Tussen de lijnmanager en programmamanager vindt onderlinge afstemming plaats en wordt steeds in gezamenlijkheid gezocht naar de raakvlakken waar lijn en programma elkaar kunnen versterken: samen voor de stad!

De programmamanager is niet verantwoordelijk voor (beleids)projecten die niet zijn opgenomen in bijlage 2 tenzij daarover op enig moment andere afspraken worden gemaakt.

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 vooraf 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.

Voor nieuwe initiatieven, ontwikkelingen en projecten van buiten of vanuit de lijnorganisatie die bijdragen aan de doelstellingen van het programma, wordt beoordeeld of de opdrachtgeversrol of regierol bij de programmamanager moet liggen of dat deze elders wordt belegd en dat kan worden volstaan met afstemming. Zo vallen veel projecten die geïnitieerd worden vanuit uitvoering Sociaal onder verantwoordelijkheid van hoofd uitvoering maar heeft vooraf afstemming plaatsgevonden met de programmamanager en zijn er vooraf afspraken gemaakt waarover en op welke momenten we vanuit het programma alsnog aangehaakt willen worden.

Tenslotte heeft de programmamanager de mogelijkheid om met betrekking tot initiatieven, beleid, ontwikkelingen en projecten (indien nodig) kaders en richtlijnen te stellen indien dit bijdraagt aan de doelen van het programma.

Programmacontract versus programmakaart

In de vastgestelde programmakaarten zijn de volgende activiteiten opgenomen die niet binnen het programma worden opgepakt. Deze activiteiten zijn belegd in de lijn. Uiteraard vindt afstemming plaats indien deze activiteiten van invloed zijn op het programma. Het gaat om de volgende activiteiten:

- Integrale dienstverlening bieden aan 375 Almelose huishoudens met meervoudige problematiek (doorbraakmethode).
- Samenvoegen van de verschillende (fysieke en elektronische) loketten in het sociaal domein.
- Wijkgericht organiseren van dienstverlening in het sociaal domein met één regisseur per gezin.
- Bezuinigen op gemeentelijke uitgaven in het sociaal domein door onder meer aanpassing van regels, scherper toezicht, beter beheer van contracten en subsidies en het bestrijden van fraude (conform het lopende Maatregelenplan 2019).

- Opstellen en uitvoeren van een Actieplan Taakstellingen 2020-2022 met aanvullende maatregelen.

7. 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.

De programmamanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het Programma Zorg 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.

Samenwerking met uitvoering Sociaal en Fysiek

Binnen het programma wordt nauw samengewerkt met uitvoering Sociaal. Samen omdat we alleen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid de gewenste resultaten kunnen boeken in het sociaal domein. Bovendien zijn de opgaven en de daarbij behorende strategische doelstellingen onlosmakelijk verbonden met zowel de uitvoering Sociaal als het programma Zorg.

Door het fysieke domein te verbinden met het sociale domein kunnen we elkaar versterken en slimme combinaties maken. Met elkaar in gesprek gaan is een belangrijke eerste stap: dat geeft inzicht in de belangen en dynamiek van beide velden. Hoe we elkaar concreet kunnen versterken is nog een opgave waar we de komende tijd meer invulling aan zullen geven.

Samenwerking met andere programma's en externen

Bij een aantal projecten zal er een belangrijke relatie zijn met de programma's Veiligheid, Nieuwstratkwartier, Omgevingswet, Binnenstad, Duurzaamheid en Economie en Participatie. Indien projecten meerdere programma's raken, worden deze integraal opgepakt. De programmamanagers stemmen dit onderling af en maken afspraken wie waar verantwoordelijk voor is.

Ons streven is dat alle belangrijke stakeholders, naar aard en van de fase waarin het programma zich bevindt, optimaal te betrekken. Met de stakeholders zullen afspraken worden gemaakt wie op welke onderdelen de regie heeft. De betrokkenheid van stakeholders kan per project verschillen.

Communicatie

Het regelmatig informeren en communiceren over de vorderingen met het programma Zorg is belangrijk. Vooral aandacht voor het bereiken van mijlpalen en de start van goede nieuwe initiatieven, zal energie en inspiratie geven om weer volgende stappen te zetten en inspanningen te leveren, zowel binnen als buiten de organisatie. Om de gedeelde verantwoordelijkheid tastbaar en voelbaar te maken, is het ook van belang om zichtbaar te maken wie inspanningen levert, wie initiatieven onderneemt. Onderzocht moet worden of de bestaande kanalen hier voldoende mogelijkheid voor bieden.

Communicatie kan een goed en effectief hulpmiddel zijn om de interventies te versnellen (bijvoorbeeld bij de gewenste gedragsverandering van zorgverlener naar coach/aanjager en zien bewegen doet bewegen van inwoners zelf). De komende maanden zal gewerkt worden aan een plan rondom strategische communicatie.

8. Monitoring en verantwoording

De programmamanager rapporteert per kwartaal 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. De rapportagemomenten volgen zoveel mogelijk de p&c cyclus. De tussentijdse rapportages bevatten de voortgang van het programma aan de hand van de opgestelde plannen van aanpak, de planning, financiële uitnutting van middelen en de behaalde mijlpalen per programmalijn. Er wordt een monitoringstool/format uitgewerkt die aansluit bij de begrotingscyclus. De verantwoording geschiedt vooral op een beschrijvende, verhalende wijze, aan de hand van de ontwikkeling van de sleutelindicatoren die voor elke hoofdpoging worden bepaald en op basis van de mijlpalen die opgenomen zijn in de planning van de realisatie van de doelen. Waar nodig komt de programmamanager ook met voorstellen om de planning aan te passen, bij te sturen.

Voor de projecten of activiteiten die via de lijn lopen, heeft de programmamanager geen regierol en heeft daarmee niet altijd stuur op de oplossingen en het tijdsplan. Zoals eerder aangegeven is samenwerking en afstemming met de lijn van essentieel belang. Hierin flexibel kunnen schakelen maakt dat er voor het programma ruimte ontstaat om de goede dingen te (laten) doen. Dit vraagt 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.

9. Risico's

Om eventuele risico's van het programma Zorg te beheersen, sturen en monitoren we de diverse projecten. Als risico's in het programma onderscheiden we:

- Risico's voor programmadoelen: wat vormt mogelijk een bedreiging waardoor we het doel niet realiseren?
- Risico's voor de inspanningen: wat maakt dat we de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verrichten of bereiken?

Nieuwe werkwijze

Programmanagement is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in onze organisatie nog moet vinden. Tegelijkertijd ontwikkelt de lijnorganisatie in de gemeente Almelo een nieuwe koers.

Het samenspel tussen programmasturing en de lijnorganisatie is sinds kort onderwerp van gesprek omdat we net met nieuwe rollen en een andere verantwoordelijkheidsverdeling werken.

Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn:

- Commitment aan de visie en de doelen;
- De mate van rolvastheid die betrokkenen zich eigen maken en de manier waarop zij deze rollen daadwerkelijk invullen. Onduidelijkheden belemmeren de voortgang van het programma.

Verschillende verwachtingen en weerstand

In de nieuwe organisatie zullen we allemaal op een andere manier gaan werken. Van medewerkers en bestuurders verwachten we een andere manier van werken en denken. Meer opgave –en klantgericht. De organisatie wil minder papier en meer activiteiten in de praktijk. Verandering vraagt tijd en een investering. De verandering kan een risico betekenen voor de uitvoering van het programma.

Onvoldoende beschikbaarheid van capaciteit

Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet waar niet altijd een compensatie vanuit het programmabudget tegenover staat. Dit vraagt scherpe keuzes om de realisatie van het programma mogelijk te maken. Een voorbeeld is de interne werkwijze van uren schrijven op projecten (kapitaaldienst uren) door medewerkers van uitvoering Sociaal en de Adviespool. Deze werkwijze bedreigt de uitvoering van het programma omdat we voor de taken vooral medewerkers inzetten van Sociaal en de Adviespool.

Risicoparagraaf

Bij de start van een project nemen we een risicoparagraaf op. Deze brengt de eventuele risico's voor het desbetreffende project in beeld en beschrijft hoe we mogelijke gevolgen kunnen beperken.

Veranderende politieke landschappen

Beslissingen van het college en de gemeenteraad kunnen leiden tot veranderingen van de inhoud en snelheid van de uitvoering van het programma.

Ook landelijke ontwikkelingen (jurisprudentie, wetswijzingen etc.) en ingrepen vanuit het Rijk kunnen van invloed zijn op het programma.

Juridische risico's

Door de grenzen op te zoeken en buiten de lijntjes te kleuren bestaat het risico dat het nieuwe beleid en/of werkwijze juridisch niet houdbaar is. Deze mogelijke risico's zullen vooraf met de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgever besproken worden.

Randvoorwaarde

De omslag naar de nieuwe manier van werken vraagt dat opdrachtgevers en college deze aanpak steunen. Dit betekent dat het soms noodzakelijk zal zijn om los van de grenzen van portefeuilles te denken en te acteren. Vanzelfsprekend zoekt de programmamanager ambtelijke en bestuurlijke afstemming om iedereen te informeren over de uit te proberen aanpak. Deze manier van werken vraagt van de opdrachtgevers dat ze creatief meedenken over het bereiken van de doelen. Het vraagt ook dat ze staan voor hun besluiten.

10. Middelen

In 2019 en 2020 is voor de innovaties in het programma Zorg een bedrag van 1,75 miljoen euro per jaar beschikbaar gesteld. Van dit budget is voor 2019 ruim 1,5 miljoen euro ingezet voor de activiteiten zoals opgenomen in het maatregelenplan (zie tabel 1). Hieruit blijkt dat in 2019 voor het programma Zorg nog een bedrag beschikbaar is van 158.000 euro. In het projectenoverzicht zijn deze activiteiten opgenomen waarbij wordt aangegeven of de aansturing onder verantwoordelijkheid van de lijn of programma gebeurt.

Activiteiten Maatregelenplan <i>Bedragen x €1.000</i>	Innovatiebudget 2019	Innovatiebudget 2020
Uitbreiden MPG	200	
Wmo Toezicht	200	
Toegang sociaal domein	120	
Contractmanagement	150	
Inkoop Wmo/Jeugd	200	
Wijkteam: analyse casusniveau en aanpassen beleid	325	
Dagstructurering	200	150
MPG aanpak (Sociaal Hospital)	72	
Subsidieverstrekking aanpassen	50	
Verkenning toekomstbestendige huishoudelijke ondersteuning	75	
Totaal	1.592	150
Beschikbaar	158	1.600

Tabel 1

Er zal een globale begroting worden 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.

Capaciteit

Om de hoofdogaven te realiseren is het nodig om uiteenlopende inzet, kennis en kunde te bundelen en om samen te werken. Het is nog niet concreet vast te stellen hoeveel capaciteit voor dit programma nodig is. Bovendien zal dit per project verschillend zijn. In de projectplannen zal per project de benodigde capaciteit opgenomen worden. In onderstaande tabel is een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit voor het vaste programmteam. De benodigde capaciteit voor de projecten kan hiervan afwijken.

Benodigde capaciteit	Aantal uren per week
Programmamanager	36 uur
Programma adviseur	24 tot 32 uur
Programma ondersteuner	8 tot 16 uur
Inhoudelijk adviseur Wmo /programmaliijn trekker	24 tot 36 uur
Inhoudelijk adviseur Jeugd/ programmaliijn trekker	24 tot 36 uur
Data analist	8 tot 12 uur
Communicatie	4 tot 8 uur
Financiën	4 tot 6 uur

Tabel 2