

Programmacontract



Bestuurlijk opdrachtgever	Arjen Gerritsen
Ambtelijk opdrachtgever	Said 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 programmamanagement
- 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 dergelijk 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:

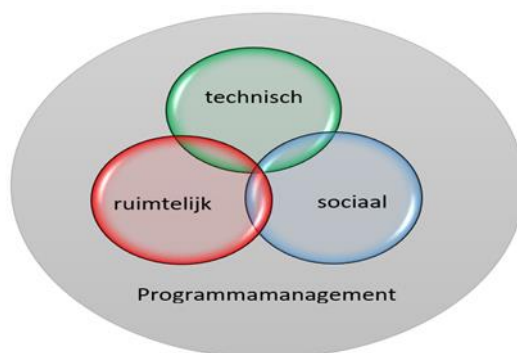
- zichtbare oplossingen in de buurt;
- meer bewoners en ondernemers die dingen doen omdat het ze aanspreekt om iets te doen;
- meer waardering en een steeds beter imago van de wijk bij de buitenwereld.

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/weduwnaar	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

PROGRAMMACONTRACT Nieuwstraatkwartier

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. <ul style="list-style-type: none"> • Hagedoorn • braakliggende terreinen 	p.m.	Is ad hoc
Indicatoren <ul style="list-style-type: none"> • 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