

Groei van Haarlem

Programmacontract 1^e fase

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	2
2	DE PROGRAMMADEFINITIE	4
2.1	PROBLEEMSTELLING C.Q. UITDAGING	4
2.2	AANLEIDING	5
2.3	VISIE	6
2.4	DOELEN	6
2.5	AFBAKENING	7
2.6	RANDVOORWAARDEN	8
2.7	OVERIGE ONDERDELEN VAN DE DEFINITIE	8
	DE STRUCTUUR VAN HET PROGRAMMA	9
2.8	DE PROGRAMMA WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	9
2.9	PROJECTEN	9
2.10	THEMA'S	13
3	TIJDBEHEERSING	17
4	GELDBEHEERSING	177
5	ORGANISATIE	17
5.1	DE PROGRAMMAORGANISATIE	17
5.2	ROLLEN BINNEN HET PROGRAMMA EN OVERLEGSTRUCTUREN	19
6	INFORMATIEBEHEERSING	20
7	COMMUNICATIE	21
8	RISICOANALYSE	21
	BIJLAGE	23
	KADERSTELLLENDE VISIES, BELEIDSNOTA'S EN ANDERE ACHTERGRONDINFORMATIE	23
	BIJLAGE	24
	VOORBEELD PROJECTPLAN 1E FASE	24

Versie: maart 2018

Handtekening opdrachtgever:
Maaïke Patist

Handtekening programmamanager
Ben Groeneveld

Datum:

Datum:

Status rapport: concept/definitief

1 INLEIDING

Zeg tegen onbekenden dat je in Haarlem woont, en de kans is groot dat je de reacties krijgt als “Oh, dat is een mooie stad!”, “Zo lekker dicht bij Amsterdam”, “Lekker shoppen zeker!” en “Dat is toch op fietsafstand van de zee?” En het leuke is dat je dat dan allemaal kan bevestigen.

Vervolgens weet ook iemand dat de huizen er zo duur zijn, dat de mobiliteit in Haarlem onder druk staat en dat het moeilijk is om aan een betaalbare woning te kunnen komen. Tel daar de verwachte bevolkingstoename bij op en je weet dat Haarlem in de komende jaren een enorme uitdaging heeft.

Bestuur en organisatie staan voor de mooie taak om daar samen met bewoners, ondernemers en anderen invulling te geven aan de grootste groei van de stad uit de Haarlemse historie. Er moeten woningen, scholen en maatschappelijke voorzieningen komen, maatschappelijke voorzieningen, aansluitende infrastructuur voor onder andere voetgangers en openbaar vervoer en een openbare ruimte met water en groen en ravotplekken voor kinderen, en nog veel meer.

Het bouwen van een stad kost tijd. Keuzes die de stad nu maakt kunnen de komende decennia worden uitgevoerd – van plan tot realisatie neemt een woningbouwproject al gauw acht jaar in beslag, wijzigingen in de infrastructuur kunnen nog veel langere tijd kosten.

Als we er in slagen de juiste balans te vinden tussen wonen, werken, groen en mobiliteit krijgen Haarlemmers in de toekomst nog steeds te horen dat ze in zo’n prachtige stad wonen. En dat het zo leuk van Haarlem is dat de nieuwere bebouwing zo goed past tussen de oude, dat het er zo goed geregeld is voor fietsers en bezoekers en dat het zo leuk is dat je er mensen uit alle windstreken en van alle leeftijden ontmoet. Ja, dat je merkt dat Haarlem in de loop der tijd drukker is geworden, maar ook dat iedereen zich er zo ‘thuis’ voelt!

Het aantal inwoners neemt toe

Het aantal inwoners van Haarlem en de regio groeit gestaag. In de Metropool Regio Amsterdam (MRA) is afgesproken tot het jaar 2040 samen 230.000 woningen te realiseren. Haarlem gaat ervan uit dat haar aandeel hierbinnen tot 2040 kan oplopen tot 15.000 toe te voegen woningen.

De Haarlemse Woonvisie – dat het uitgangspunt voor dit programma is - gaat uit van 7.500 extra woningen tot en met 2025 en 15.000 woningen tot en met 2040.

	2015	2020	2025	2030	2040
Bevolking	156.500	163.700	169.600	175.000	184.200
Huishoudens	77.300	82.000	85.550	89.100	94.600
Gemiddelde Huishoudensgrootte	2.02	2	1,98	1.96	1.95

Bron: Provincie Noord Holland, Prognose 2015-2040 Concentratie in steden

17.300 extra huishoudens

Bijbouwen van woningen is belangrijk. De Haarlemse woningmarkt staat nu al onder druk. Er zijn meer mensen op zoek naar een woning dan er woningen aangeboden worden. De huizenprijzen zijn de laatste jaren gestegen. Het wordt steeds lastiger om een betaalbare woning te vinden in Haarlem. Haarlem dreigt voor een steeds groter wordende groep onbetaalbaar te worden, met name voor starters is het lastig om een woning te vin-

den.

De stad moet zich blijven ontwikkelen om voor haar inwoners en vooral voor de jongere generaties aantrekkelijk te blijven. Het gaat niet alleen om het toevoegen van meer woningen maar ook om het investeren in een omgeving waar mensen goed wonen en de benodigde voorzieningen en infrastructuur aanwezig zijn. Dit is een enorme opgave om dat de vrije ruimte binnen de stadsgrenzen van Haarlem beperkt is.

De bereikbaarheid van Haarlem staat onder druk komt en ook dat heeft rechtstreeks gevolgen voor de aantrekkelijkheid van de stad voor ondernemers en bewoners. Haarlemmers moeten makkelijk op hun werkplek in de regio kunnen komen en voor Haarlemse bedrijven is het belangrijk dat zij bereikbaar zijn. Hoeveel Haarlem kan groeien heeft een directe relatie met de bereikbaarheidsmaatregelen (voor voetgangers, fietsers, openbaar vervoerreizigers en automobilisten) die ingezet kunnen worden.

Haarlem heeft een prettige leefomgeving en een aantrekkelijk stadsimago. En dat willen we graag zo houden.

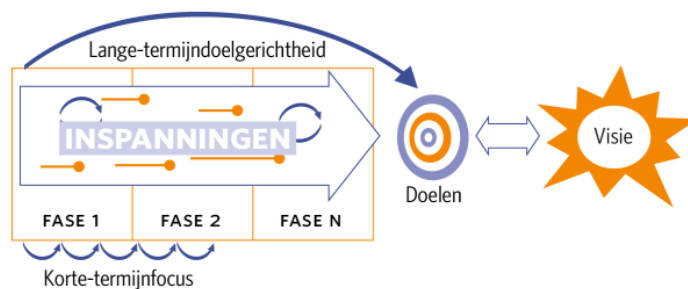
De vraag is welke groei Haarlem aan kan zonder in te boeten aan ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid. En wat de Groei van Haarlem betekent voor de inpassing van de diverse voorzieningen (sociaal-maatschappelijk, zorg, economisch, veiligheid, openbare ruimte) en infrastructuur en de betaalbaarheid ervan.

Programma Groei van Haarlem

Het programma Groei van Haarlem gaat over een periode van (vooralsnog) drie jaar waarin Haarlem zich goed voorbereidt op de toekomst. Het gaat daarbij om het inzichtelijk maken van de verwachte groei voor Haarlem en het in beeld brengen van de benodigde instrumenten en financiële middelen.

Een programma is ...

... een tijdelijke organisatievorm voor een reeks samenhangende werkzaamheden (projecten, routines, improvisaties) die samen leiden tot de realiseren van een uniek doel of set van doelen.



Het programma Groei wordt gefaseerd uitgevoerd. De 1^e fase loopt tot en met de Kadernota 2018 en brengt in kaart wat al bestuurlijk is vastgesteld en wat vervolgens in gang is gezet.

Na de verkiezingen en nadat een nieuw coalitieprogramma bekend is wordt de programmaopdracht daarop aangepast in nauw overleg met de bestuurlijk opdrachtgever(s).

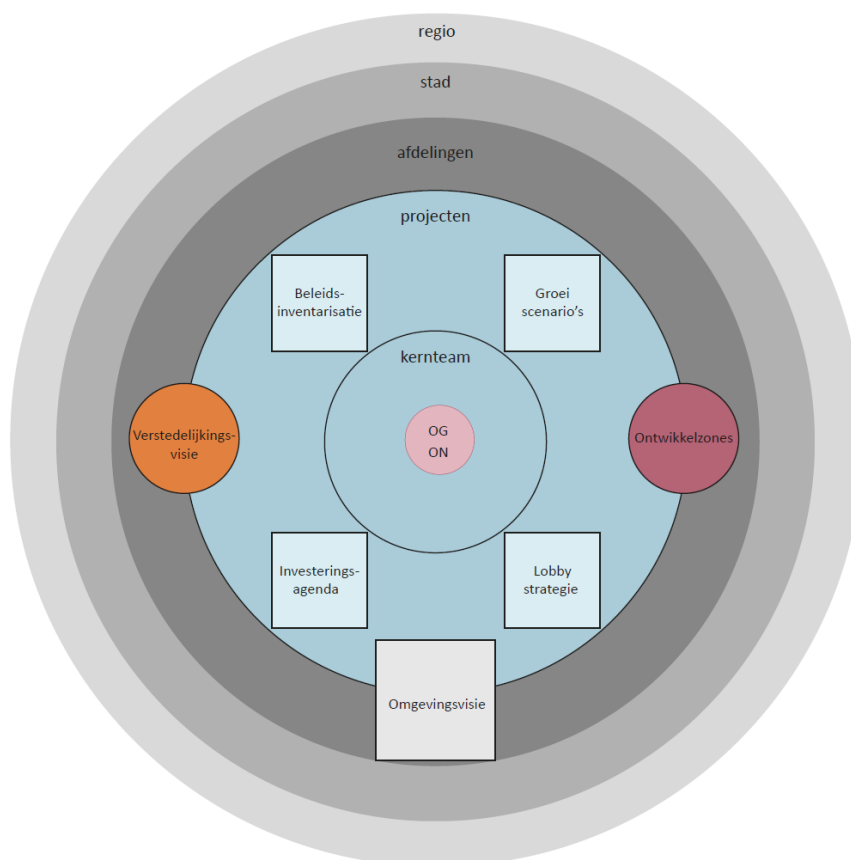
2 DE PROGRAMMADEFINITIE

2.1 PROBLEEMSTELLING C.Q. UITDAGING

Het programma Groei van Haarlem is een complex, strategisch en meerdere beleidsdomeinen overstijgend thema, dat bovendien midden in de maatschappelijke en bestuurlijke aandacht staat. Het programma omvat meerdere bestuurlijke portefeuilles en gemeentelijke afdelingen.

Haarlem staat bovendien niet alleen voor het probleem én de mogelijkheden van een toenemende bevolking. Haarlem en Zuid-Kennemerland zijn sterk verweven met MRA. De arbeidsmarkt, de woningmarkt en het dagelijkse woon-werk en recreatief verkeer spelen zich op dit schaalniveau af. We hebben het schaalvoordeel van de Metropoolregio nodig voor een sterke internationale, economische concurrentiepositie, die de hele regio een duurzame welvaart biedt.

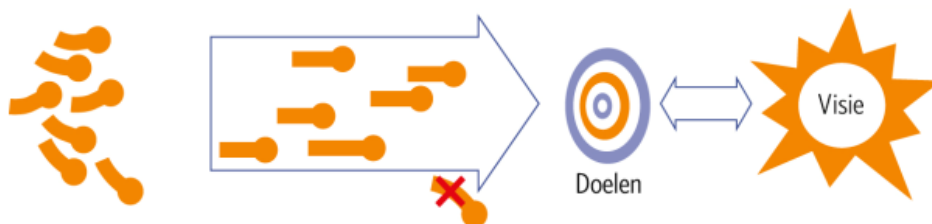
De uitdaging is goed sámen te werken – intern én extern -, met de neuzen dezelfde kant op, zodat de ontwikkelingen binnen de verschillende beleidsdomeinen (wonen, voorzieningen, openbare ruimte, circulaire economie en infrastructuur) en de belangen van Haarlem en andere overheden elkaar versterken en dat we elkaar niet in de weg staan.



Op onderdelen liggen er (regionale) visies en beleidsplannen klaar: Toekomstvisie, Woonvisie, OV-Toekomstbeeld, MRA-agenda, Ontwikkelstrategie, Strategisch huisvestingsplan onderwijs, Agenda van de sport, Economische agenda, Structuurvisie openbare ruimte (SOR), Routekaart duurzaamheid, Klimaatadaptatie agenda, Transformatiepro-

gramma sociaal domein, Doorontwikkeling sociaal wijkteam en Verwervingsstrategie sociaal domein en Ontwikkelzones.

Het is de kunst om deze beleidskaders inhoudelijk goed op elkaar te laten aansluiten tot een integraal beleidskader Groei. Vervolgens moet de uitvoering zodanig worden gecoördineerd dat de doelen van het programma Groei van Haarlem worden bereikt.



De beleidskaders moeten elkaar versterken, maar dat betekent niet dat de ontwikkelingen die al in een meer gevorderd stadium zijn (zoals bijvoorbeeld de ontwikkelzones) moeten wachten op bijvoorbeeld de resultaten van de Verstedelijkingsstudie.

De realisatie van de Groei van Haarlem vraagt om een uitvoeringsagenda/werkprogramma; het opstellen daarvan is ook een onderdeel van het programma.

Het programma Groei omvat veel beleidsterreinen, maar gaat niet over álles. Het betreft primair de ruimtelijke en financiële consequenties van een toenemend inwoneraantal, mits de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid (sociale cohesie, veiligheid en gezondheidsaspecten) gewaarborgd blijven. Bijvoorbeeld; we kijken wel naar hoe veel en waar extra schoolgebouwen moeten komen, maar niet naar de kwaliteit van het onderwijs.

De verwachting is dat er fundamentele keuzes gemaakt worden die leiden tot grote investeringen. Zoals systeemveranderingen op het gebied van mobiliteit, circulaire economie, energie, gas, klimaatadaptatie, kabels en leidingen en afval. Deze systeemveranderingen worden betrokken bij het programma Groei van Haarlem en er moeten keuzes worden gemaakt welke wel en niet worden meegenomen resp. welke later alsnog hun beslag gaan krijgen, bijvoorbeeld als er extra financiële middelen voor beschikbaar komen.

2.2 AANLEIDING

Bij de behandeling van de Kadernota 2017 heeft de raad het belang naar voren gebracht om na te denken over de effecten van de Groei van Haarlem, en hoe hier in de komende jaren in samenspraak met de stad op te anticiperen. Al eerder had de raad in de motie 'Voorzien(ingen in) de toekomst' (13 oktober 2016) gevraagd ruimte en geld te reserveren voor voorzieningen op het gebied van schoolgebouwen, sport, spelen, cultuur en verenigingsleven.

Belangrijk is het besef dat het bij Groei niet alleen gaat om ruimtelijk fysieke ingrepen, maar ook de sociale cohesie in de stad. De aanwezigheid van voorzieningen zal gelijk op moeten lopen met de groei van het aantal inwoners en de leefbaarheid van de stad.

De woningbouwopgave moet hand in hand gaan met de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid (sociale cohesie, veiligheid en gezondheidsaspecten), zodat Haarlem een stad blijft waar het prettig wonen, leven en werken is.

2.3 VISIE

Het programma Groei van Haarlem zorgt ervoor dat Haarlem in 2040 een stad is waar het woningaanbod waarvan het aantal en type in balans is met het voorzieningenaanbod en de infrastructuur. De ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid van de stad zijn niet in het gedrang gekomen door de forse bevolkingsgroei in de regio van de afgelopen decennia.

Het begrip voorzieningen wordt ruim opgevat: sociaal-maatschappelijke, zorgvoorzieningen, economische voorzieningen, veiligheid, en openbare ruimte (groen, water, ondergrond etc.).

Haarlem wil de groei gebruiken om de stad te verbeteren. Niet alleen voldoende geschikte woningen en voorzieningen toevoegen, maar ook de sociale cohesie in de stad vergroten, de bereikbaarheidsproblematiek verminderen en inzetten op duurzame mobiliteit, kwaliteitsverbetering van de openbare ruimte verbeteren en rekening houden met de opgaven op het gebied van klimaatadaptatie en energietransitie. Aangezien de ruimte in Haarlem schaars is en de financiële middelen beperkt, zullen er de komende periode belangrijke bestuurlijke keuzes moeten worden gemaakt.

2.4 DOELEN

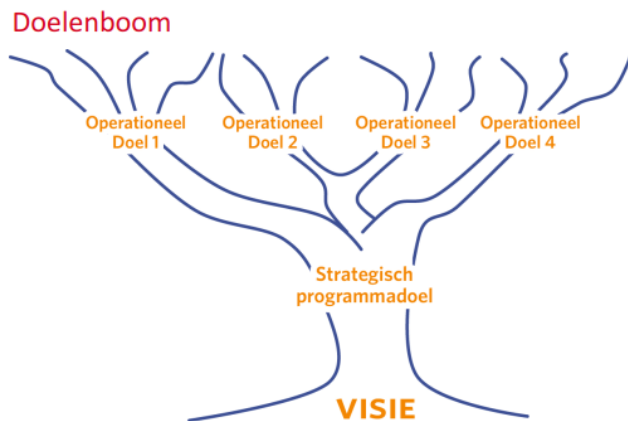
De drie hoofddoelen die leidend zijn voor het programma Groei van Haarlem zijn:

- **wonen;** voldoende en goede woningen (*concretiseren naar kwaliteit, spreiding, doelgroepen, soort verstedelijking, hoogte etc.*)
- **voorzieningen;** voldoende en goede sociaal- maatschappelijke voorzieningen, zorgvoorzieningen, (*concretiseren naar welke, capaciteit, spreiding etc.*), economische voorzieningen (*concretiseren naar werkgelegenheid en bedrijvigheid etc.*), veiligheid en functionele openbare ruimte (*concretiseren naar recreatie groen- en waterstructuren etc.*)
- **mobiliteit;** goede infrastructuur (*concretiseren naar wat, waar kwaliteit en aansluiting en parkeren*)

De realisatie van deze doelen moet hand in hand gaan met de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid (sociale cohesie, veiligheid en gezondheidsaspecten), zodat Haarlem een stad blijft waar het prettig wonen, leven en werken is.

Een verstedelijkingsopgave als deze kunnen we alleen bereiken door een integrale aanpak.

Bovenstaande doelen worden tijdens de 1^e fase geconcretiseerd ('smart' gemaakt) en gerangschikt volgens de systematiek van een doelenboom.



Groei scenario

De doelen worden langs het uitgangsscenario van de Woonvisie uitgewerkt, hetgeen inhoudt 7.500 woningen in 2025 oplopend tot 15.000 in 2040 en een daarmee samenhangend voorzieningenniveau en infrastructuur.

De programmamanager heeft als verantwoordelijkheid de door het nieuwe bestuur vastgestelde doelen te realiseren met het programma.

Na de 1^e fase van het programma wordt een pas op de plaats gemaakt en worden de doelen geconcretiseerd ('smart' gemaakt) met de - na de verkiezingen mogelijk nieuwe – bestuurlijk opdrachtgever. De afspraken uit het nieuwe coalitieprogramma zijn daarvoor leidend.

Dat is ook het moment dat een programmaplan voor de 2^e fase wordt opgesteld.

2.5 AFBAKENING

Het programma richt zich op de totstandkoming van een integraal kader voor de groei van Haarlem, gebaseerd op reeds vastgestelde en nog te nemen bestuurlijke besluiten. Daarnaast moeten alle inspanningen van de gemeente die verband houden met de groei van Haarlem in lijn zijn met dit kader. Dat vraagt om coördinatie, monitoring en – waar nodig – voorstellen tot bijsturing.

Het programma Groei hangt samen met diverse andere de programma's en projecten, zoals de Omgevingsvisie, het Uitvoeringsprogramma SOR en de Ontwikkelzones. Coördinatie van deze trajecten valt onder deze opdracht.

Onder het programma Groei vallen ook diverse projecten en thema's. De programmamanager stuurt deze aan en coördineert deze.

Het programma richt zich op de stad Haarlem, rekening houdend met de regionale context. Er is niet specifiek rekening gehouden met de gemeente Zandvoort.

Het programma gaat niet over de uitvoering van beleid en projecten en de realisatie van de desbetreffende projectresultaten. Dat valt onder de verantwoordelijkheid van de lijn-afdelingen en daartoe aangewezen projectleiders en eventueel betrokken partners.

Hoewel voor de totstandkoming van een integraal kader voor de groei van Haarlem wordt gesproken met interne en externe belanghebbenden (stakeholders), vindt er geen formele participatie en inspraak plaats. Dat is al uitgebreid gebeurd bij de totstandkoming van bijvoorbeeld de Woonvisie, de Toekomstvisie en de SOR, en zal opnieuw gebeuren bij

de Omgevingsvisie en Ontwikkelzones. Ook dat valt te zijner tijd onder de verantwoordelijkheid van de lijnafdelingen en daartoe aangewezen projectleiders en eventueel betrokken partners.

2.6 RANDVOORWAARDEN

De opdrachtgever stelt voorts de volgende eisen aan het programma:

- Het programma moet overeenkomstig wettelijke eisen en vastgestelde beleidskaders worden uitgevoerd, bijvoorbeeld eisen aan duurzaamheid en klimaatbestendigheid, doelgroepenbeleid en toegankelijkheid. Met die kanttekening dat er geen uitgebreid participatietraject is voorzien voor de Groei van Haarlem (zie verder).
- Het programma is in lijn met afspraken die Haarlem in regionaal verband heeft gemaakt.
- Ten slotte moet het programma financieel haalbaar zijn.

2.7 OVERIGE ONDERDELEN VAN DE DEFINITIE

Niet alles kan. Wonen en een daarop afgestemd voorzieningenniveau en infrastructuur staan centraal. Daarbij is een harde eis dat dit niet ten koste mag gaan van de ruimtelijke kwaliteit van Haarlem.

Verder heeft Haarlem ambities voor toekomstbestendigheid, circulaire economie en de energietransitie. Dat moet echter wel verenigbaar blijven met het tijdig bereiken van de doelstellingen.

Eerder is aangegeven dat het programma Groei samenhangt met diverse andere de programma's en projecten, zoals de Omgevingsvisie, het Uitvoeringsprogramma SOR en de Ontwikkelzones.

Hoewel de inhoudelijke opzet van de Omgevingsvisie nog breder is dan dat van het programma Groei, starten ze beide met de vraag hoe en waar Haarlem kan groeien zonder dat de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid in het geding komen. Bij beide bestaat de behoefte aan bestuurlijke uitspraken over een voorkeursscenario wat betreft de bevolkingsgroei en het aantal te bouwen woningen en de beleidsmatige richting voor diverse beleidsterreinen.

Het project Beleidsinventarisatie wonen, voorzieningen en infrastructuur (zie projectbeschrijving in deel 2) zal al veel inzicht bieden, aangevuld met de bestuurlijke richting voor de komende jaren in het coalitieprogramma geeft. Reden waarom het Programma Groei en het project Omgevingsvisie tijdens de 1^e fase samen optrekken om vervolgens los van elkaar maar met voortdurende afstemming met elkaar verder uitgewerkt te worden, waarbij het programma Groei en de thans lopende ruimtelijke projecten niet wachten op de Omgevingsvisie.

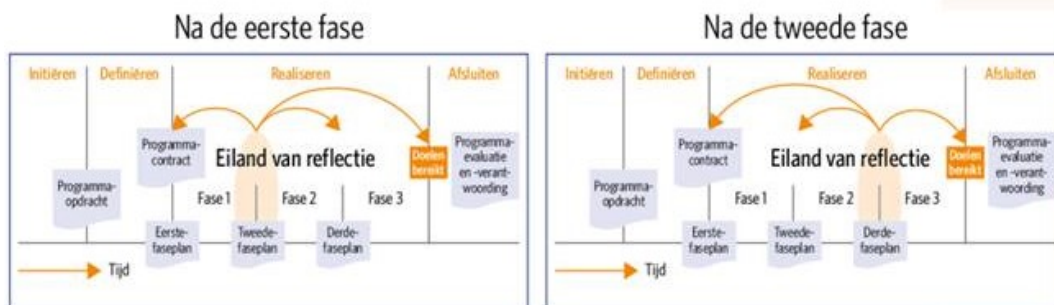
DE STRUCTUUR VAN HET PROGRAMMA

2.8 DE PROGRAMMA WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

Het programmacontract is tevens de plan voor de eerste planfase. Daarom wordt hier ingegaan op de activiteiten (projectmatig, niet-projectmatig) die zijn en worden opgepakt om de doelstellingen dichterbij te brengen en de samenhang daartussen.

Mogelijk dat gedurende het programma de projecten en activiteiten nog worden uitgebreid. Dat betekent dat de WBS, waarin de projecten en onderliggende activiteiten in hun onderlinge afhankelijkheid worden uitgezet in de tijd, periodiek aangevuld en herzien moet worden.

Fasering van realisatiefase en Eilanden van reflectie



De zogenaamde ‘eilanden van reflectie (stabiliteit)’ zijn bedoeld om de reflectie een plaats te geven over wat gerealiseerd is, wat de bijdragen van een project/activiteit aan de doelstelling is geweest en welke nieuwe activiteiten nodig zijn.

2.9 PROJECTEN

Onder het programma vallen verschillende projecten. Per project wordt hier kort ingegaan op het op te leveren resultaat. Tijdens de 1^e fase wordt voor elk project een projectplan (inclusief meer gedetailleerde planning) gemaakt conform de opzet in bijlage 2.

1. Beleidsinventarisatie wonen, voorzieningen, economie en infrastructuur

In dit project wordt duidelijk gemaakt welke kansen de groei biedt (zowel voor de groei als voor het specifieke beleid), welke belemmeringen er zijn of kunnen ontstaan, en welk beleid nog mist en moet worden ontwikkeld.

Resultaat van dit project is dat er een integraal en met alle betrokken afgestemd beleidskader ligt voor het programma Groei van Haarlem, dat invulling geeft aan de doelen die het bestuur voor ogen heeft, en dat richtinggevend c.q. leidend is voor toekomstige beleidskeuzen en de inzet van financiële middelen.

In de eerste fase van het programma is een eerste beeld beschikbaar (na de Week van de Groei, zie verder). In de maanden erna wordt dit verdiept en aangevuld. Daarna wordt het in lijn gebracht met de afspraken uit nieuwe coalitieprogramma.

Naar verwachting is de inventarisatie voor het zomerreces ambtelijk gereed en wordt het bij de begroting voorgelegd aan het college.

Het beleidskader (ofwel de Groeivisie) is in lijn met eerder vastgestelde beleid dat een

significante relatie heeft met de Groei van Haarlem. Ook wordt met een scherp oog gekeken naar trends en ontwikkelingen.

De Woonvisie het belangrijkste vertrekpunt voor aantallen woningen en inwoners. Echter, het is mogelijk dat in het coalitieprogramma andere keuzen worden gemaakt. In het kader van de groei wordt ook nadrukkelijk aandacht geschonken aan economische factoren. In een complete stad is, naast een goed woonklimaat ook veel aandacht voor werkgelegenheid. Een goede wijk economie is belangrijk, wonen en werken (bijv met toenemend aantal zzp-ers) raken steeds meer verweven. De ontwikkelkansen met c-district (zie www.c-district.eu) in de Waarderpolder bieden veel kansen om de circulaire economie verder te laten groeien.

De visies en kader stellende en beleidsnota's die *ten minste* in beschouwing worden genomen zijn behalve de Woonvisie, de Economische agenda, het Structuurplan 2020, de SOR, de in voorbereiding zijnde Verstedelijkingsstudie, de Routekaart Duurzaamheid, het Transformatieprogramma Sociaal domein en de Ontwikkelzones. Voor een volledig overzicht; zie bijlage 1.

Uiteraard wordt ook de Toekomstvisie Haarlem 2040 gebruikt als referentiedocument.

De Groei van Haarlem speelt zich af over een lange periode. In de komende dertig jaar verandert er meer dan in de afgelopen driehonderd jaar is de verwachting. De samenleving gaat van een hiërarchische top-down samenleving naar een duurzame, bottom-up maatschappij. Veranderingen die leiden tot onzekerheid, maar ook tot kansen. Iets om ook bij de Groei van Haarlem rekening meer te houden. Demografische ontwikkelingen met meer zelfstandig wonende ouderen, meer behoefte aan wonen voor eenpersoonshuishoudens; een andere economische structuur, duurzaam en circulair, kiezen voor wonen waar de leefbaarheid hoog is en elders te werken, met gevolgen voor bereikbaarheid. Allemaal voorbeelden waar we rekening mee moeten houden. Door dit in beeld te brengen en bij dat wat er gebeurt rond de Groei van Haarlem te spiegelen aan deze trends en ontwikkelingen, willen we het maken van gerichte keuzes versterken.

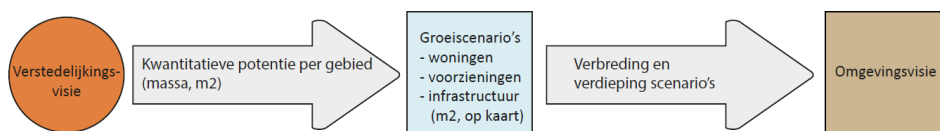
2. Groeiscenario, verstedelijkingstudie

Parallel aan het programma Groei loopt de – aan de raad toegezegde – Verstedelijkingstudie. In deze studie wordt inzichtelijk gemaakt hoe de Haarlemse verstedelijkingsopgave kan worden ingepast in het bestaande stad en hoe dat kan bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving.

Om de bevolkingsgroei op te vangen heeft Haarlem een verstedelijkingsopgave, dat betekent dat bebouwing moet worden toegevoegd. In Haarlem zijn geen uitleggebieden en omdat Haarlemmers het groen om de stad zeer waarderen zal Haarlem de woningen en voorzieningen in de bestaande stad realiseren. Gestudeerd wordt op het toevoegen van (verschillende typen) bebouwing in delen van Haarlem en welke consequenties dat heeft voor de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid. De resultaten van het onderzoek zijn een belangrijke bouwsteen voor het programma Groei en de Omgevingsvisie, net zoals bijvoorbeeld de Woonvisie en de Structuurvisie openbare ruimte. Vanuit het programma Groei van Haarlem wordt gecoördineerd dat het project Verstedelijkingsstudie in relatie komt te staan met de projecten die binnen dit programma verder worden opgepakt. Het project valt daarom onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager.

Het resultaat van de verstedelijkingstudie is een schatting van de kwantitatieve potentie per gebied. Naar verwachting is een eerste inschatting daarvan voor de zomer 2018 bekend. Binnen het programma Groei wordt dit verder uitgewerkt in een groeiscenario.

In het scenario wordt inzichtelijk gemaakt waar welke type en aantallen woningen gerealiseerd kunnen worden. Welke voorzieningen hierbij nodig zijn en welke mobiliteitskeuzes daarbij genomen moeten worden.



Het structuurplan Haarlem 2020 is in 2005 door de gemeenteraad vastgesteld. Dit gemeentelijke Structuurplan legt voor de periode 2005 tot 2020 op hoofdlijnen de ambities en wensen vast die alles te maken hebben met ruimtelijke kwaliteit en de verdeling van ruimte in Haarlem. Een vernieuwing van dit structuurplan 2020 is al ingezet met de Toekomstvisie Haarlem 2040, die afgelopen jaar samen met de stad is opgesteld. Het proces van de Omgevingsvisie, waar de verstedelijkingsstudie een onderdeel van is, zorgt voor een integrale actualisatie. Dit proces zal de komende 2 jaar in beslag nemen.

3. Investeringsagenda en dekkingsmiddelen

Investeringsagenda

De verwachte bevolkingsgroei heeft consequenties voor de begroting (exploitatie en investeringen). Dat leidt tot de vraag hoeveel stijgen de inkomsten en welke onvermijdelijke uitgaven zitten eraan vast, afhankelijk van het groeiscenario. Dit project behelst het definiëren en uitwerken van de investeringsagenda die samenhangt met de groei van Haarlem. De investeringsagenda is de uitkomst van een aantal te doorlopen stappen, die in dit project als deelresultaten opgeleverd worden. De investeringsagenda is dynamisch van aard, wat betekent dat de onderdelen die tot de investeringsagenda leiden periodiek aangescherpt worden met actuele informatie en inzichten. De fasen zijn als volgt gedefinieerd:

1. Het project start met het bepalen van de breedte en mate van detailniveau van de analyse (de 'scopedefinitie'). Hierin wordt mede op basis van de resultaten van het project 'inventarisatie van kader stellend beleid wonen, voorzieningen en infrastructuur' bepaald wat het aggregatieniveau is van de analyse. Welke taakvelden of voorzieningen worden in beschouwing genomen, en over welke periode? Wat is het aggregatieniveau van de analyse? Wordt naar de stad als totaal gekeken of specifiek naar deelgebieden? In deze fase is het hanteren van ondubbelzinnige definities van groot belang, o.a. voor het verzamelen van data in latere fasen. De scopedefinitie wordt vastgesteld door het college en die informeert de raad daarover in de Kadernota 2018.
2. De investeringsagenda volgt uit een confrontatie van 'vraag' naar voorzieningen die gepaard gaat met de demografische ontwikkeling van Haarlem en het 'aanbod' aan voorzieningen dat hier tegenover staat. Aanbod moet breed geïnterpreteerd worden: dit kunnen culturele voorzieningen zijn, maar ook wegen. Welk aanbod beschouwd wordt, is bepaald bij de scope. In de tweede fase van het project worden zowel de vraag- als de aanbodzijde geanalyseerd op basis van data die binnen en buiten Haarlem beschikbaar is. Ook worden causale relaties in kaart gebracht: hoe hard dient het voorzieningenniveau mee te groeien met de

ontwikkeling van de Haarlemse bevolking, op basis van (vastgesteld) Haarlems beleid, benchmarks en kengetallen? Deze fase wordt in het derde kwartaal van 2018 afgerond.

3. Uit de confrontatie van vraag en aanbod volgt een uitbreidingsbehoefte. Omdat naar de middellange tot lange termijn wordt gekeken, worden verschillende groeiscenario's gebruikt. De uitbreidingsbehoefte wordt bepaald op basis van kengetallen, ervaringsgegevens en reeds beschikbare ramingen. Zo wordt inzichtelijk wat verschillende scenario's kosten. Deze fase leidt in feite tot een 'onbeperkte' investeringsagenda: een longlist van investeringen die Haarlem op basis van de groei en eigen beleid zou doen, als de middelen onbeperkt waren. Deze longlist wordt opgeleverd in het laatste kwartaal van 2018.
4. Om tot een haalbare investeringsagenda te komen moeten keuzes gemaakt worden. Hiertoe wordt in de vierde fase een afwegingskader opgesteld. Dit afwegingskader zal grotendeels gebaseerd zijn op richtinggevendende uitspraken die met de woonvisie, SOR en Toekomstvisie Haarlem 2040 gedaan zijn. De beschikbare middelen om de investeringsagenda te financieren worden inzichtelijk gemaakt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen middelen waarover de gemeente beschikt, en mogelijke extra bijdragen van derden. Dit houdt sterk verband met het project 'lobbystrategie'.
5. Vervolgens wordt de longlist investeringen afgezet tegen het afwegingskader en het financieel kader. Als alle fases doorlopen zijn, beschikt de gemeente over een investeringsagenda die jaarlijks bijgesteld kan worden. De onderlegger is een rekenmodel dat steeds verder verfijnd en gevuld wordt met nieuwe informatie. Hiermee wordt de basis gelegd om te kunnen blijven monitoren wat het uiteindelijke resultaat van alle inspanningen is en hierover verantwoording af te leggen. De eerste investeringsagenda kan naar verwachting met de Kadernota van 2019 aangeboden worden aan de gemeenteraad. Dit is mede afhankelijk van de beschikbaarheid van de resultaten uit de andere projecten.

Dekkingsmiddelen/grondbeleid

Het door de gemeenteraad vastgestelde grondbeleid van Haarlem dateert uit 2012 (Vaststelling nota "Grondbeleid Gemeente Haarlem", 2012/472445). Dat beleid kenmerkt zich door een faciliterende rol in de productie van locaties om het financieel risico zo laag mogelijk te houden, en een meer actieve houding in de regierol wanneer dat nodig is. Deze keuze is gemaakt in een periode waarin de economische en maatschappelijke omstandigheden heel anders waren dan nu, en we er nog geen weet van hadden dat Haarlem de komende decennia zo gaat groeien.

De vraag doet zich voor of Haarlem nu een meer actieve productierol moet kiezen.

Om duidelijk te krijgen binnen welke kaders en uitgangspunten het programma Groei de opdracht kan en mag uitvoeren is het nodig dat de nota Grondbeleid wordt geactualiseerd en herijkt. Actief gemeentelijk grondbeleid, het openen van grondexploitaties kan een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsmogelijkheden van de zones nu in beeld zijn.

4. Lobbystrategie

De uitvoering van dit programma kent een aantal opgaven die een bovenlokale opgave vragen. Bovendien valt veel te leren van Amsterdam en andere (middel) grote steden die met dezelfde complexe opgaven te maken hebben. Dit vraagt om goede relaties met andere overheidspartners als het gaat om het delen van kennis en expertise en het eventueel uitvoeren van gezamenlijke projecten. Dat is iets dat nu ook al regelmatig gebeurt in de MRA.

Separaat van het programma Groei wordt een gemeentelijke strategie voorbereid voor ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordiging van Haarlem in diverse gremia zoals on-

der andere de G40 en VNG.

Daarnaast zullen voor de Groei van Haarlem diverse financieringsmogelijkheden worden verkend bij provincie, Rijk en in Europa. Kennis en goede relaties zijn daarvoor belangrijk, maar soms ook gerichte lobby trajecten.

Dit project hangt samen met de thema's communicatie en kennisdeling met andere gemeenten (zie verder). Voor het zomerreces wordt een strategische verkenning afgerond, inclusief een stakeholders- en krachtenveldanalyse en een agenda voor de komende jaren.

2.10 THEMA'S

Naast de projecten spelen de volgende overkoepelende thema's die bij alle projecten van belang zijn.

1. Werkprogramma Groei van Haarlem

Naar het voorbeeld van Amsterdam wordt jaarlijks wordt een werkplan voorgelegd aan het bestuur. Daarin staat welke activiteiten het komende jaar worden uitgevoerd om de doelen uit het programma Groei van Haarlem te kunnen realiseren, zoals:

- Welke besluiten moeten er het komende jaar worden genomen (projecten, gebiedsvisies)?
- Welke thematische studies lopen en starten het komende jaar?
- Wat staat er het komende jaar in het Investeringsplan, de begroting en gebiedsprogramma's?
- Welke activiteiten vinden het komende jaar plaats binnen de ontwikkelzones en andere woningbouwlocaties?
- Hoe werken we het komende jaar samen met de regio/andere overheden?
- Hoe wordt het komende jaar omgegaan met communicatie en participatie?
- Hoe wordt omgegaan met inhoudelijke rapportages en besluitvorming, inclusief de P&C-documenten?

Na afloop van het jaar wordt het werkplan geëvalueerd, waar nodig wordt tussentijds bijgestuurd.

Kort na vaststelling van dit contract door het college van B&W wordt het werkprogramma voor 2018 opgesteld.

2. Communicatie (zie ook hoofdstuk 8)

Behalve een werkplan is het ook noodzakelijk dat al het gemeentelijk handelen in lijn is met de doelen van de Groei van Haarlem. Beleidsnota's, verordeningen en communicatie met de stad moeten dezelfde kant op gaan.

Het goed overbrengen van de urgentie van de Groei van Haarlem en de voorbereiding en coördinatie vanuit het programma vragen om een heldere en goede communicatie. Intern én extern.

In 2018 ligt de nadruk op de interne communicatie. De kernboodschap van het programma wordt consequent uitgedragen. Bestuurders en medewerkers moeten helderheid krijgen over vragen als:

- Wie krijgen binnen de organisatie te maken met de Groei van Haarlem, en wat betekent dat voor hun werk?

- Hoe verhoudt dit programma zich tot de Omgevingsvisie, Ontwikkelzones en kleinere bouwplannen en aanpassingen van de openbare ruimte?
- Hoe krijgen we voor elkaar dat de hele gemeente in lijn met de programmavisie en –doelen handelt?

Het communicatieplan dat binnenkort wordt afgerond gaat in op deze en andere vragen. De externe communicatie is nauw verwant aan het project lobby en bestaat onder andere uit een stakeholders- en krachtenveldanalyse. Naar verwachting zal de focus in de 2e fase van het programma meet verschuiven naar de externe communicatie. Een belangrijke eerste stap binnen dit thema is de Week van de Groei van 5 tot en met 8 maart.

Het thema communicatie speelt gedurende de gehele looptijd van het programma Groei. Tijdens de eerste fase zal de inzet relatief groot zijn en variëren tussen van twee dagen tot drie dagen per week, bij voorkeur in te vullen door een combinatie van een senior communicatieadviseur en een stagiair/trainee.

In het programmaplan voor de 2e fase wordt opnieuw een inschatting van de benodigde capaciteit gemaakt voor de periode erna.

3. Regionale samenwerking

De stad Haarlem kan niet los gezien worden van haar regionale context. Haarlem neemt een belangrijke plaats in binnen de Metropoolregio Amsterdam: het gebied dat zich uitstrekt van IJmuiden tot Lelystad en van Purmerend tot de Haarlemmermeer. Binnen de metropoolregio werken 36 partners (de provincies Noord-Holland en Flevoland, 33 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam) vanuit een gedeelde visie aan een krachtige, innovatieve economie, snellere verbindingen en voldoende en aantrekkelijke ruimte voor wonen, werken en recreëren.

Op basis van de MRA Actie-Agenda 2016-2020 wordt door de MRA-partners gewerkt aan tientallen ambitieuze ruimtelijke en economische acties. In deze agenda wordt prioriteit gegeven aan het aanjagen van de economie, verbeteren van de bereikbaarheid, bouwen van voldoende woningen en zorgen voor een gedifferentieerde en evenwichtige woningmarkt. De kracht van de Metropoolregio Amsterdam is namelijk geen vanzelfsprekendheid; om succesvol te blijven, moeten we als regio voortdurend inspelen op alle veranderingen om ons heen.

Gemeente Haarlem levert een belangrijke bijdrage aan het uitvoeren van deze gezamenlijke, regionale ambities. Anderzijds hebben de groeiambities van Haarlem zelf ook een directe relatie met de regio. Met het toevoegen van meer dan tienduizend woningen is bijvoorbeeld ook behoefte aan het verbeteren van onze bereikbaarheid en het versterken van het metro politane landschap. Dat krijgt Haarlem niet alleen voor elkaar; alleen door samen te werken met onze regiopartners kunnen we de groei van Haarlem faciliteren. Dat doen we bijvoorbeeld via MRA actie 1.1/1.2 (woningbouwprogrammering) en de RAP-afspraken, het projectteam metro politaan landschap, het OV Toekomstbeeld 2040 en het programma Energietransitie MRA.

Voor het programma Groei van Haarlem is de wisselwerking tussen Haarlem en de regio van groot belang. De doelen die Haarlem met dit programma wil bereiken worden zullen met de regio afgestemd. Andersom zal rekening worden gehouden met de regionale ambities.

4. Strategie besluitvorming

Het onderwerp groei van Haarlem kent meerdere dimensies die om (bestuurlijke) besluitvorming vragen. Dit uit zich bijvoorbeeld in de besluitvorming rondom de ontwikkelzones, de verstedelijkingvisie en het groei scenario. Het is van belang om in de start van het proces groei van Haarlem in samenspraak met de bestuurlijk opdrachtgever de strategie te bepalen hoe de stad en het bestuur bij deze onderwerpen zijn betrokken en hoe dit parallel hieraan leidt tot integrale bestuurlijke besluitvorming. Vanuit het programma wordt hiervoor een voorstel gedaan.

5. Ontwikkelzones

Om in Haarlem versneld woningen toe te voegen aan de woningvoorraad wordt op dit moment gewerkt met zogeheten ontwikkelzones. In deze zones is het mogelijk om woningen te realiseren, ook in de sociale huursector, en tegelijkertijd de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren.

Er zijn acht ontwikkelzones

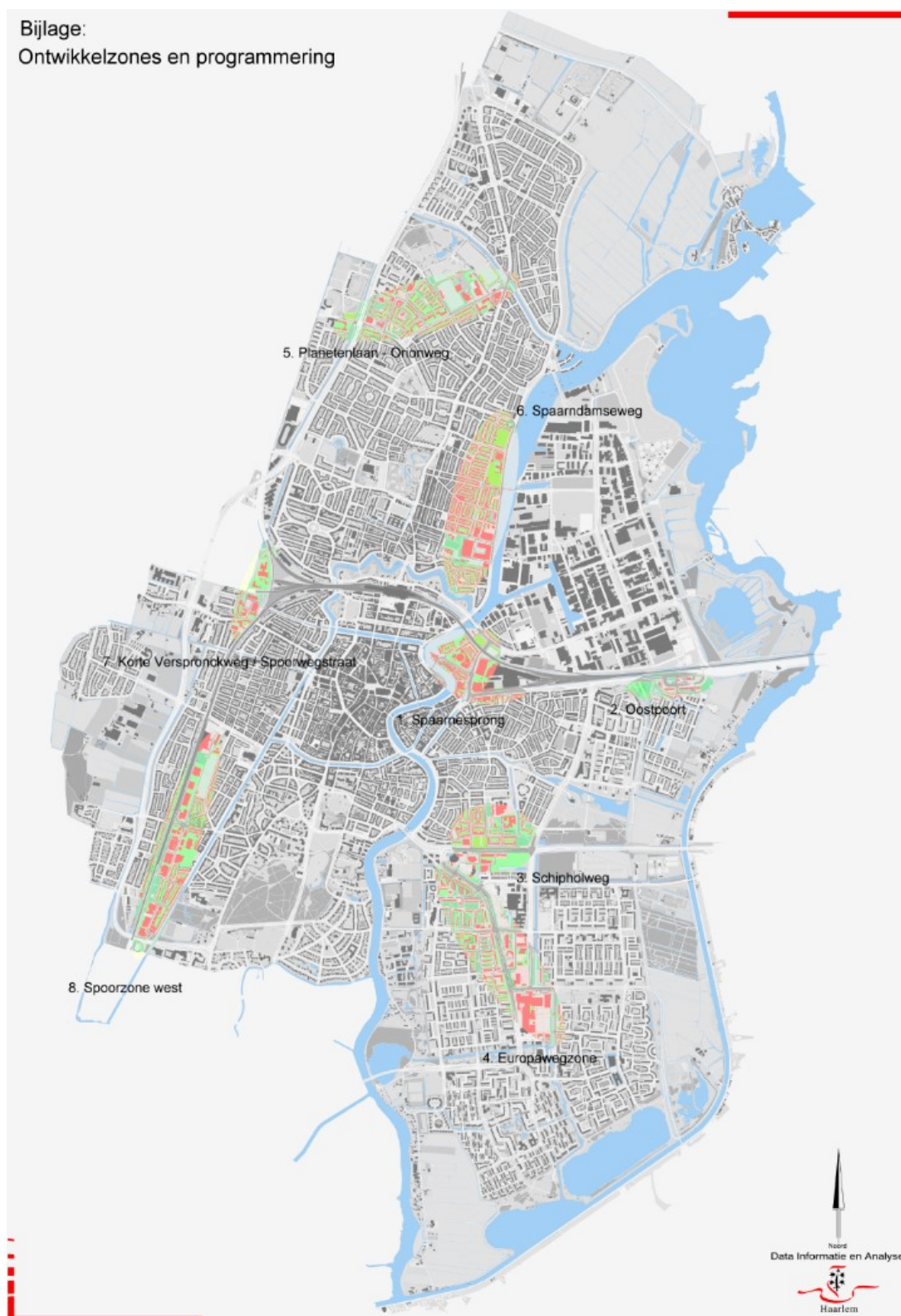
1. Spaarnesprong	400
2. Oostpoort – Amsterdamse vaart	150
3. Schipholweg	1.600
4. Europa weg	1.600
5. Planetenlaan-Orionweg	600
6. Spaarndamseweg	500
7. Korte Verspronckweg-Spoorwegstraat	300
8. Spoorzone Zuidwest	2.100

Het is de bedoeling om deze 7.250 woningen op te leveren voor 2025.

De verwachting is dat voor het eind van 2018 voor alle ontwikkelzones de ontwikkelvisies (inclusief ontwikkelstrategie) zijn vastgesteld.

Het is niet de bedoeling om de ontwikkelzones stil te leggen tot het programma Groei van Haarlem vorm heeft gekregen. Integendeel de zones bieden juist kansen om de voorgenomen groei versneld vorm te kunnen geven. Kunst is ervoor te zorgen dat de ontwikkelzones een integraal deel uitmaken van de Groei van de stad. Korte en lange termijn worden zorgvuldig op elkaar afgestemd.

Bijlage:
Ontwikkelzones en programmering



3 TIJDBEHEERSING

Onderstaand schema geeft inzicht in de doorlooptijd van de verschillende projecten en de samenhang. De planning is concreet voor de eerstvolgende fase en globaal voor de daarop volgende fasen.

De 1^e fase beslaat de periode tot het nieuwe coalitieprogramma/Kadernota 2018, naar verwachting mei/juni.

Verder is van belang de afspraak met de raad dat het college rapporteert over voorgang en inhoud van het programma Groei van Haarlem in de P&C-documenten als de kadernota en begroting.

In de eerste fase van het programma worden de projecten binnen het kernteam nader uitgewerkt op inhoud, werkwijze, tijd en te behalen resultaat met als uiteindelijke doel een planning op te kunnen stellen voor de te bereiken bestuurlijke mijlpalen c.q. te behalen besluiten (zie bijlage).

4 GELDBEHEERSING

De raad heeft bij de Bestuur rapportage 2017 (blz. 54) middelen beschikbaar gesteld voor het programma Groei; structureel € 200.000 per jaar. Dit ontwikkelbudget is beschikbaar voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van een rekenmodel voor voorzieningen, investerings- en lobbystrategie en het doen van experimenten.

Dit budget is voorlopig geraamd tot en met jaar 2022, daarna moet een afweging plaatsvinden of ontwikkelbudget langer nodig is.

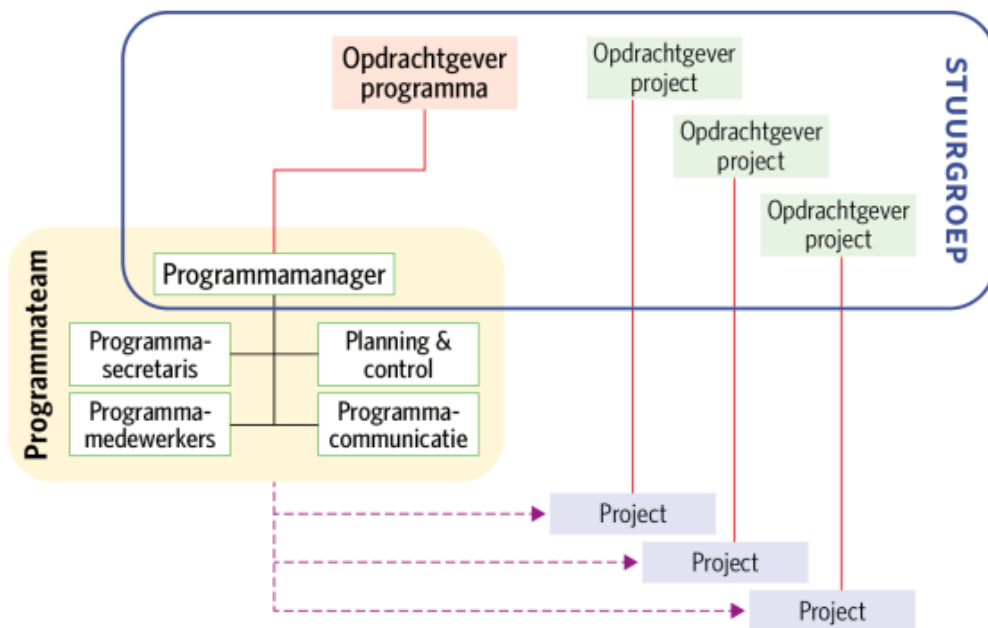
Voor de daadwerkelijke uitvoering van de Groei van Haarlem (woningen, voorzieningen, infrastructuur) heeft de raad bij de Bestuur rapportage 2017 de reserve Groei van Haarlem ingesteld. Doel hiervan is middelen te reserveren voor de noodzakelijke uitbreiding van het voorzieningenniveau als gevolg van groei van de Haarlemse bevolking, zoals onderwijsvoorzieningen, investeringen in infrastructuur en de openbare ruimte. Daarnaast moeten ook middelen worden gereserveerd voor exploitatielasten die samen hangen met de groeiende stad.

5 ORGANISATIE

5.1 DE PROGRAMMAORGANISATIE

Het programma Groei van Haarlem valt onder de inhoudelijke verantwoordelijkheid van de lijn. Zij voeren het programma uit, met ondersteuning en gecoördineerd door de programmamanager en het kernteam.

Onderstaand schema geeft inzicht in de programmaorganisatie:



De programmanager heeft een centrale positie in de organisatie van het programma. Hij is het gezicht van het programma, de verbinder, de regisseur, de spin in het web en de Haarlemmerolie. Hij organiseert het programma, zorgt dat het systeem werkt, bepaalt de strategie (binnen de kaders van de opdrachtgever) en heeft de bevoegdheid om overal binnen te lopen.

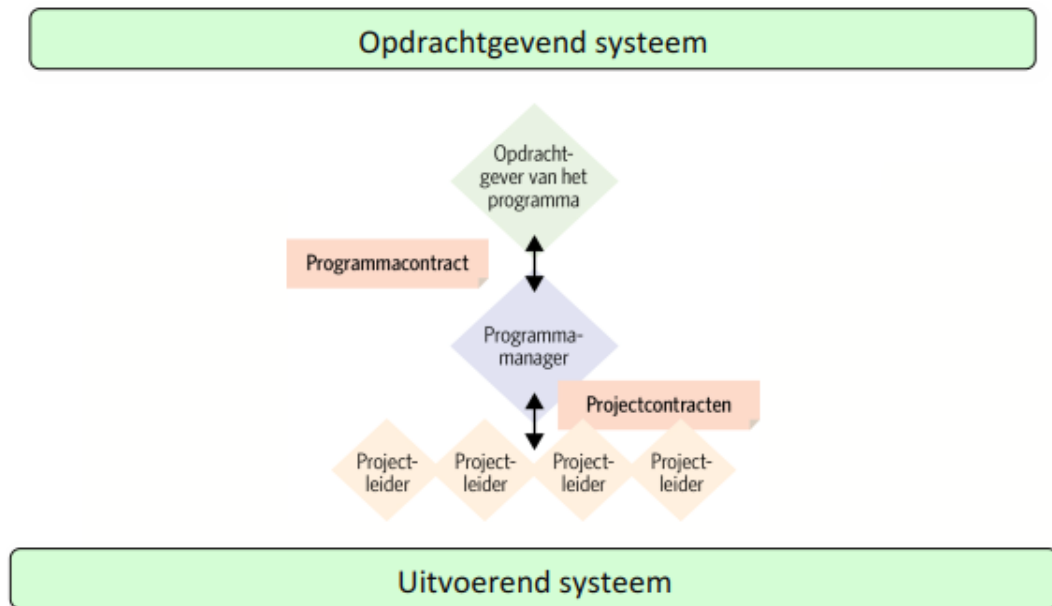
Dat kan hij uiteraard niet alleen. Hij doet dit samen met een team (het ‘kernteam’) gedreven professionals, die elk hun specifieke deskundigheid meebrengen.

De programmamanager Groei is opdrachtgever van de projecten die onder het programma vallen, zoals beschreven in hoofdstuk 2;

1. Beleidsinventarisatie wonen, voorzieningen en infrastructuur
2. Groeiscenario's
3. Investeringsagenda
4. Lobbystrategie

Hoewel het project Omgevingsvisie en het programma Groei tijdens de 1^e fase samen optrekken (zie paragraaf 1.9) valt de Omgevingsvisie niet onder het programma Groei maar onder het programma Omgevingswet. De ontwikkelzones en de verstedelijkingsstudie vallen ook niet onder dit programma. De continue afstemming en coördinatie tussen deze en andere projecten en programma's is wel een van de opdrachten voor het programma Groei van Haarlem.

In schema:



5.2 ROLLEN BINNEN HET PROGRAMMA EN OVERLEGSTRUCTUREN

Bestuurlijk team opdrachtgever programma Groei

Voor het bestuurlijk opdrachtgeverschap binnen het programma werken wij met een bestuurlijk team waarbinnen een van de college leden coördinerend wethouder is. Dit team gaat over de aansturing programma op strategisch niveau, monitoren doelstellingen uit het coalitieakkoord en vaststellen/monitoren van het jaarlijkse werkprogramma.

Het bestuurlijk team bestaat nu uit de wethouders Cora Yfke Sikkema, Merijn Snoek (voorzitter coördinerend wethouder), Jeroen van Spijk en Floor Roduner. Overige deelnemers ambtelijk opdrachtgever directeur Maaïke Patist, concern controller Martin Jonker, en programma manager Ben Groeneveld en secretariële ondersteuning Evelyne Wittebrood.

Het bestuurlijk team komt 2 of 3 keer per jaar bij elkaar. Data in te passen rondom kadernota en begrotingscyclus. Met de bestuurlijk opdrachtgever (coördinerend wethouder) is vanuit het programma frequenter overleg.

Ambtelijk team (of stuurgroep) opdrachtgever programma Groei

Het ambtelijk team of stuurgroep stuurt op voortgang (kwantiteit en tijd), stuurt op inhoud van het programma en uitwerking (kwaliteit), sturen op haalbaarheid (geld). Dit komt onder meer tot uiting in het bespreken van dilemma's uit vigerende beleid, ontwikkelzones, omgevingsvisie, deelopdrachten programma groei, thema studies, jaarlijks herijken werkprogramma, monitoren doelstellingen coalitieakkoord.

De ambtelijke stuurgroep bestaat uit de ambtelijk opdrachtgever (voorzitter) directeur Maaïke Patist. De ambtelijk opdrachtnemer is de programma manager Groei. Overige deelnemers zijn directeur Arjan van Noort, managers van de meest betrokken afdelingen zoals Economie/Wonen/Duurzaamheid/Cultuur en JOS (nog aanvullen). Ad hoc leden kernteam (wanneer agenda daarom vraagt).

De stuurgroep komt maandelijks of 2 maandelijks bij elkaar. Frequent overleg is er tus-

sen de ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer.

Kerngroep

De kerngroep vormt het hart van de programma organisatie en stuurt op voortgang, inhoud van het programma en uitwerking (kwaliteit) en financiële haalbaarheid van de deelopdrachten en het jaarlijks herijken van het werkprogramma.

De projecttrekkers organiseren het proces naar de lijnorganisatie en geven in de deelopdrachten aan hoe, met wie en binnen welk tijdsbestek zij met de lijn aan de realisatie van de gevraagde producten werken.

De programma manager Groei is ambtelijk opdrachtnemer van het programma en in die hoedanigheid voorzitter van de kerngroep. In de huidige visie vormen de deelprojecttrekkers en de thematische trekkers de kerngroep. Dit zijn:

Beleidsinventarisatie: Frank van Hattem

Groeiscenario's: Gijs Wanders en Gonda Ruijterman

Investeringsagenda en dekkingsmiddelen: Anja de Bruijn

Lobbystrategie: Astrid de Groot

De trekkers van de thema's zijn

Werkprogramma: Ben Groeneveld

Communicatie: Claudia Tempelman

Regionale samenwerking: Martijn Dekker

Coördinatie op groei: Ben Groeneveld

Strategie besluitvorming: Ben Groeneveld

Evelyne Wittebrood doet secretariële ondersteuning. Trainee Jim van Keulen maakt ook onderdeel uit van de Kerngroep

Samenstelling is nog niet definitief op inhoud kunnen hier collega's uit afdelingen aan worden toegevoegd.

Het kernteam komt wekelijks bij elkaar.

Voor het project Groeiscenario's wordt een brede multidisciplinaire werkgroep samengesteld.

Klankbordgroep

Het doel van dit overleg om de deelnemers actief te informeren over de voortgang en inhoud van het programma. Hoor en wederhoor is hier het devies. De deelnemers aan deze klankbordgroep worden gevormd door afdelingsmanagers die geen directe betrokkenheid hebben bij de programma opdracht. De klankbordgroep kan 2 maandelijks bij elkaar komen.

Agendaleden

Diverse collega's worden als agendaleden actief geïnformeerd over de voortgang en inhoud van het programma. Dit komt onder meer tot uiting door de informatie van Insite (groep) vrij te geven.

6 INFORMATIEBEHEERSING

Voor het uitvoeringsprogramma wordt gebruik gemaakt van de reeds bestaande projectmap Groei van Haarlem op de 'harde schijf' van de gemeente Haarlem. Hierin wordt een

mappenstructuur aangemaakt waar alle teamleden bij kunnen en waarin de volgende documenten worden opgeslagen.

- Opdracht
- Programmacontract
- Resultaten (opgeleverde producten, en dergelijke)
- Planning
- Voortgangsdokument
- Financiële documenten: begroting, facturen, en dergelijke
- Vergaderverslagen.

De programmamanager is – met hulp van de ondersteuner - verantwoordelijk voor de opbouw en volledigheid van het projectdossier.

Tevens wordt gebruik gemaakt van een projectpagina op Insite.

7 COMMUNICATIE

Voor een inhoudelijke toelichting; zie het thema communicatie.

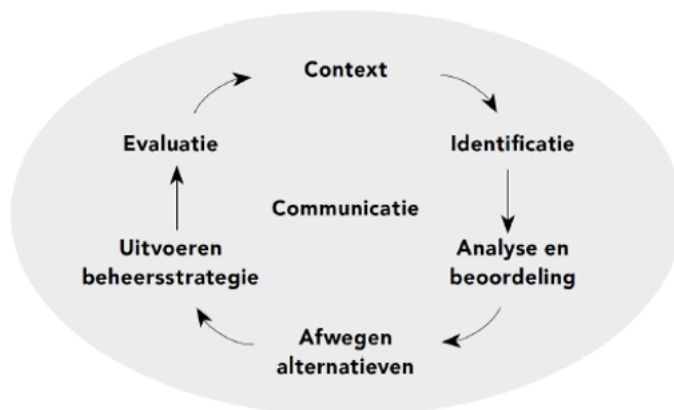
Tijdens de 1^e fase wordt een communicatieplan geschreven, dat gedurende de looptijd van het programma regelmatig wordt bijgewerkt.

8 RISICOANALYSE

Onder risico wordt verstaan een onzekere gebeurtenis die kan leiden tot het afwijken van de doelen van het programma Groei van Haarlem. De zwaarte van het risico wordt bepaald door een combinatie van de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis plaatsvindt en de impact ervan op het programma.

Het programma Groei heeft te maken met verschillende soorten risico's, zoals politieke/imago, financiële, juridische/aansprakelijkheid en strategische risico's. Tijdens de 1^e fase organiseert de programmamanager een risicosessie om een inventarisatie te maken conform de richtlijn Risicomanagement Haarlem.

Het risicomanagementproces houdt een continue proces in van risico's in beeld krijgen, kwantificeren en afwegen of en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. Het doorlopen van het risicomanagementproces wordt gedurende de gehele looptijd van het programma periodiek doorlopen. Voor alle duidelijkheid: risicobewustzijn is niet hetzelfde als risicomijding. Wel moet de keuze om al dan niet beheersmaatregelen te nemen en (in) welke (mate) worden afgewogen en een bewuste bestuurlijke keuze zijn.



Voor dit moment worden de volgende risico's onder de aandacht gebracht:

- Bestuurlijke onduidelijkheid, of tussentijds stapelen van bestuurlijke wensen.
- Gebrek aan bestuurlijke en/of ambtelijke focus; te veel projecten en activiteiten tegelijk, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit.
- Maatschappelijke weerstand.
- Coördinatie op de onderliggende projecten loopt niet goed. De voortgang op woningen moet in evenwicht zijn met die van het voorzieningenniveau en de infrastructuur/bereikbaarheid. Omgekeerd mag het ook niet zo zijn dat de ene ontwikkeling de andere in de weg staat (bv. uitvoering wacht op beleid), want dat leidt tot stagnatie.
- Economische ontwikkelingen (woningprijzen, schaarste op de bouwvakkers markt, hogere brandstofprijzen, etc.).
- De groei van Haarlem vraagt als het gaat om bijvoorbeeld ingrepen in de infrastructuur en voorzieningen om robuuste investeringen om onder meer een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de ontwikkelzones. Het inzetten van de (schaarse) beschikbare middelen voor veel 'kleinere', maar al wel concrete investeringen, beperkt het strategisch kunnen inzetten van middelen om groei te kunnen realiseren.

BIJLAGE

KADER STELLENDE VISIES, BELEIDSNOTA'S EN ANDERE ACHTERGRONDINFORMATIE

- (nieuw) Coalitieprogramma
- Kadernota 2017/Programmabegroting 2018-2022
- Doorbouwen aan een (t) huis; Woonvisie 2017-2020 (2017)
- Structuurvisie Haarlem 2020 (2005)
- Structuurvisie openbare ruimte (2017)
- Haarlems Verkeer en Vervoersplan (2014)
- Regionale bereikbaarheidsvisie zuid Kennemerland (2011)
- Parkeernormen; Haarlemse bouwverordening. Vergunningseisen parkeerplaatsen bij bouwprojecten (2007)
- Parkeervisie (2013)
- Verlagen parkeernorm voor de categorie sociale huurwoning (2018)
- Beleidsregels parkeernormen (*wordt in 2018 geactualiseerd*)
- Start programma Haarlem circulair 2030 (2016)
- Routekaart Duurzaamheid
- Duurzaamheidsprogramma Haarlem inclusief versnelling (2015)
- Circulaire economie
- Aardgasvrije nieuwbouw Haarlem (2017)
- Praktijkrichtlijn duurzame stedenbouw (2006)
- Nota grondprijzen (*wordt 2018 geactualiseerd*) Transformatieprogramma 2015/168421
- Doorontwikkeling sociaal wijkteam 2016/373807
- Verwervingsstrategie 2016/604342
- Gebiedsprogramma's
- Strategisch huisvestingsplan onderwijs,
- Agenda van de sport
- Economische agenda (2012)
- Ontwikkelzones en woningprogrammering (collegebrief d.d. 29 november 2016, 2016/542624)
- Verstedelijkingsstudie (*in voorbereiding*)
- Omgevingsvisie/Omgevingsplan (*in voorbereiding*)
- Toekomstvisie 2040 (*inspiratiedocument*)
- Trendstudie 2018 (*informatiedocument*)

BIJLAGE

VOORBEELD PROJECTPLAN 1E FASE

1. Projectdefinitie

In deze paragraaf wordt het projectresultaat beschreven; wat is er precies klaar als het project klaar is?

Probleem/uitdaging

...

Een project is...

...een *tijdelijke organisatievorm* voor het leveren van een uniek gedefinieerd *resultaat*, met scherpe afspraken over tijd, budget en kwaliteitsnormen.



Aanleiding

...

Doelstellingen

....

Beoogde resultaten

Het uiteindelijke resultaat van dit project is ...
--

..

..

Afbakening

..

Effecten

...

Gebruikers

...

Randvoorwaarden (tijd, geld, kwaliteit)

...

Randvoorwaarden van het project

...

Relatie andere projecten of activiteiten

...

2. Activiteitenplan

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het project wordt uitgevoerd (deelresultaten, activiteiten die nodig zijn op deze te realiseren en fasering (work breakdown structure (WBS))

Afspraken

Wat	Wie	Wanneer	Tijd SC
Definitiefase			
Fase x: Uitvoering			
Fase x:			
Fase x: ...			
Afrondingsfase: Evaluatie			
Uitgevoerde evaluatie	Team		

3. Beheersplan

In deze paragraaf wordt beschreven met welke middelen/waarmee wordt het project uitgevoerd en welke afspraken daarover zijn gemaakt.

Planning

...

Begroting

...

Kwaliteit

...

Projectorganisatie

Beoogd team:

- Opdrachtgever: ..
- Projectleider: ..
- Projectteam: ..

Stuurgroep

...

Klankbord voor projectleider

..

Informatie- en gegevensbeheer

...

Communicatie

Onderwerp	Doelgroepen	Doelstelling	Boodschap	Middelen

4. Risicoanalyse

In deze paragraaf geeft een analyse van wat er mis kan gaan en wat opdrachtgever en -nemer doen om die risico's te vermijden .

Risico	Kans	Effect	Maatregel