Programmacontract Binnenstad

(versie maart 2019)

Aanleiding

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

Veranderingen in koopgedrag

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

Binnenstad is meer dan winkelen

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

Nieuwe organisatievormen

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

De positie van de Almelose binnenstad

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

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

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

Keuzes maken essentieel

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

Verbinding ambities college met ambities stakeholders

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

Naar een programma VAN de stad:

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

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

Visie en ambitie

De kracht van Almelo

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

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

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

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

Strategische en operationele doelen

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

college van B&W heeft concrete doelstellingen geformuleerd. Daarvoor worden inspanningen verricht die in het volgende hoofdstuk zijn beschreven. Die inspanningen kunnen per jaar wijzigen, maar wanneer daar aanleiding toe is vanzelfsprekend ook tussentijds. We gaan uit van het principe 'doen wat nodig is op het moment dat het kan en op de manier die past'. Vanzelfsprekend zal dit wanneer het aan de orde is, in nauw overleg met zowel ambtelijk als bestuurlijk opdrachtgever besproken worden.

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

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

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

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

Focus voor 2019

Vanuit de gestelde doelen zijn inspanningen (projecten) geformuleerd om die doelen te kunnen realiseren. Bij het selecteren en rangschikken naar prioriteit van inspanningen is het de uitdaging om

zowel te letten op de mate waarin de inspanning een bijdrage levert aan het bereiken van het gestelde doel (effectiviteit), als op de kosten die met de uitvoering gemoeid zijn (efficiëntie).
Bij het programma binnenstad zal voor het bereiken van de doelen bovendien inzet nodig zijn van andere organisaties. Deze inzet kan echter niet afgedwongen worden.
Met de binnenstadspartners wordt in de eerste helft van 2019 afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de doelen. Dit is een uitvoeringsprogramma voor 2019 dat in elk volgende jaar geëvalueerd en geactualiseerd wordt. Binnen het programma binnenstad is het principe “samen met de stad” leidend. De verbeteringen en veranderingen in het centrum moeten namelijk voor het overgrote deel worden uitgevoerd door particuliere partijen (eigenaren, ondernemers(vereniging), ontwikkelaars. De programmamanager is hierin stimulerend, faciliterend en regisserend. Daarnaast is de gemeente ook trekker van een aantal projecten.

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

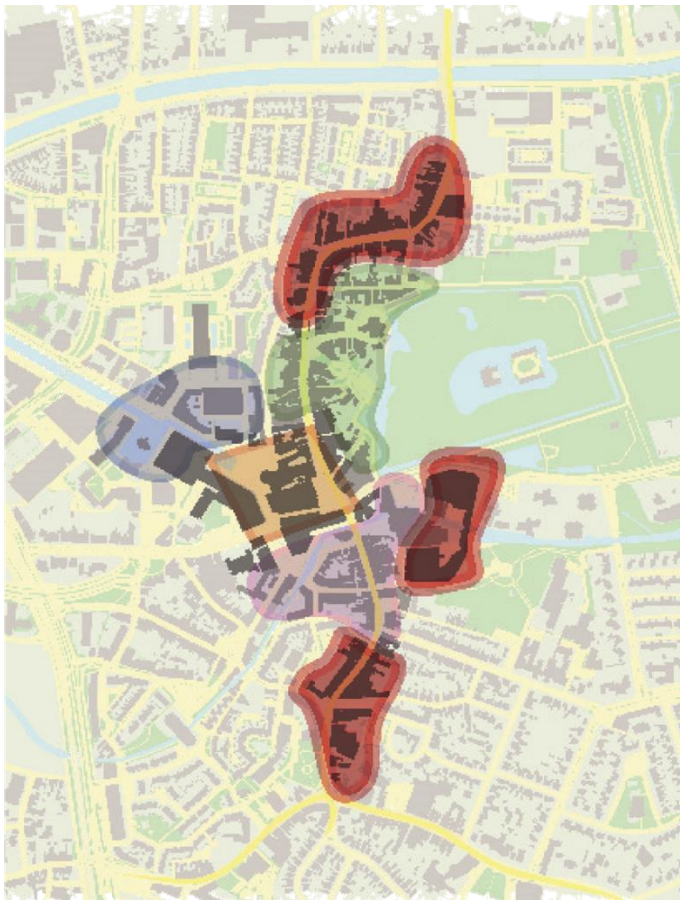
1. Compacter centrum en aantrekkelijke binnenstadskwartieren: Projecten en activiteiten moeten bijdragen tot het verkleinen van het kernwinkelgebied, het versterken van het karakter van de vier binnenstadskwartieren en/of het transformeren van winkelruimte in de flanken naar wonen en werken
2. Versterken Almelose DNA in de binnenstad: Waar de stad van is zou de binnenstad meer van moeten zijn. Projecten en activiteiten moeten bijdragen aan de versterking van de zichtbaarheid van het DNA van Almelo. De binnenstad draagt het DNA van Almelo, de identiteit van de stad en de geschiedenis van de stad. De betekent dat bedrijven, verenigingen, instellingen, verhalen etc. uit de stad meer zichtbaar mogen worden in de binnenstad. Hierbij hanteren we vier kernwaarden die het Almelose DNA vormen:
3. De binnenstad als hart van Noordwest Twente. Projecten en maatregelen moeten de relatie van Almelo met de omliggende dorpen versterken (bv fysieke verbindingen, streekproducten etc.)
4. Vermarkten en imago binnenstad: Communicatie is de vierde en tevens onmisbare pijler van het programma binnenstad. We kunnen investeren in stenen, evenementen, transformatie, initiatieven etc., maar als de investeerder, regio inwoner, ondernemers etc. van niets weet, gaan komen ze niet in beweging. Bovendien heeft de binnenstad van Almelo een negatief imago en is er een achterstand in te halen. Een sterke communicatiestrategie is dus noodzakelijk
5. Samenwerking: Het programma binnenstad zet nadrukkelijk veranderingen in gang op ruimtelijk en programmatisch vlak, maar daar horen ook organisatorische veranderingen bij. De binnenstad van Almelo moet een eigen gezicht krijgen, letterlijk en figuurlijk. De betrokken partners bij de Koers voor de binnenstad willen zich manifesteren als een TEAM BINNENSTAD, met de programmamanager als aanvoerder die het voortouw neemt bij het vertalen van de Koers naar een concreet en meetbaar uitvoeringsprogramma over een periode van één of twee jaar.

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

Afbakening en afstemming

De omvang van het programma (scope) wordt vastgesteld door het college. Wijzigingen in de scope gebeuren uitsluitend middels een collegebesluit. De criteria om een project of activiteit toe te voegen aan het programma, is of deze in wezenlijke mate bijdraagt aan de strategische

programmadoelstellingen en voldoet aan de criteria die voortvloeien uit de koers voor de binnenstad. Bij de scope van het programma behoort de geografische definitie van het centrum zoals vastgesteld in de Nieuwe Koers voor de Binnenstad, zoals hierna weergegeven.



Het programma binnenstad is gericht op de ruimtelijk-programmatische (wonen, werken, winkelen, recreëren, ontmoeten) versterking van de binnenstad. Daarnaast zijn de inspanningen er op gericht om meer bezoekers, ondernemers en investeerders te trekken en de leegstand te verminderen. De programmamanager Binnenstad is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het programma, middels de uitvoering van de projecten en activiteiten in de jaarplannen. De programmamanager vervult de rol van opdrachtgever voor de eigen gemeentelijke projecten en voor de projecten en initiatieven van derden intern de rol van opdrachtgever en extern (richting initiatiefnemer) kan onze rol extern verschillend zijn. Zo kunnen we de ene keer in nauwe samenwerking met iemand of een groep dingen oppakken, maar onze rol kan op andere momenten ook vrij beperkt zijn omdat de initiatiefnemer zelfstandig dingen op kan en wil pakken. In die gevallen is onze rol dus beperkt, maar daarmee ook de mate van sturing op specifieke oplossingen en verantwoording achteraf aan bijvoorbeeld de raad. We zullen ons er bewust van zijn dat dit nu eenmaal de nieuwe realiteit is van het samenwerken van ons als gemeente met partners, ondernemers en inwoners buiten. Vanuit het programma gaan we er vanuit dat de AO en BO hierin ook nadrukkelijke hun rol zullen nemen wanneer dit leidt tot wrijving

Voor de onderdelen en projecten die onder de opdrachtgeversrol en de regierol van het programma vallen is de programmamanager (eind)verantwoordelijk. Voor deze onderdelen en projecten is de programmamanager ook budgethouder. Daarbij wordt er ook vanuit gegaan dat dit budget beschikbaar is en blijft ten behoeve van het programma. Inzet voor andere doelen leidt altijd tot

heroverweging van de in dit contract genoemde doelen en inspanningen. Daarover zal dan overleg moeten plaatsvinden met de programmamanager.

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

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

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

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

Monitoring en besturing

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

Monitoring van realisatie doelen

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

Monitoring van de uitvoering van inspanningen

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

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

- Toekomstige ontwikkelingen
- Mogelijke belemmeringen

De programmamanager bespreekt tweewekelijks met ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever de belangrijkste ontwikkelingen op programmaniveau en de hoofdlijnen van de voortgang van projecten en eventuele essentiële afwijkingen en gerealiseerde zaken.
Via de reguliere begrotingscyclus rapporteert de programmamanager aan het college en de gemeenteraad in de vorm die gebruikelijk is binnen de organisatie.

6. Rollen, verantwoordelijkheden en overleggen

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

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

Bestuurlijk opdrachtgever
Wethouder van Rees is bestuurlijk opdrachtgever. Hij is alert op zaken uit de lijn, wijk of andere programma's die het programma binnenstad raken. Hij vraagt bijvoorbeeld actief naar de afstemming met het programma binnenstad wanneer het college een voorstel behandelt dat de binnenstad raakt. Het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgever en programmamanager is twee keer per maand tijden het PO op maandagen daarnaast ad hoc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Programmateam
Het programmateam binnenstad bestaat uit de programmamanager (1200 uur), strategisch programma-adviseur (1.480 uur) , programmaondersteuner (450 uur) en strategisch communicatieadviseur (450 uur).
De programma-adviseur genereert vakinhoudelijke kennis, brengt vakinhoudelijke informatie in, signaleert trends, brengt monitoringinformatie in, schrijft en regisseert programmadeelnemers. De programmaondersteuner organiseert bijeenkomsten, belegt vergaderingen, maakt verslagen en ondersteunt bij de monitoring. Vanwege het wezenlijke belang van communicatie binnen het programma binnenstad wordt ook een strategisch communicatieadviseur toegevoegd aan het programmateam die verantwoordelijk is voor de interne en externe communicatie. Daarnaast wordt het programmateam ondersteund door het team financiën en control bij het inrichten en adviseren rondom de programmabegroting en de P&C-cyclus.

Samenwerking en communicatie

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

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

Risico's

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

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

Nieuwe werkwijze

Programmanagement is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in onze organisatie nog niet heeft. Tegelijkertijd ontwikkelt de lijnorganisatie in de gemeente Almelo een nieuwe koers.
Het samenspel tussen programmasturing en de lijnorganisatie is sinds kort onderwerp van gesprek omdat we net met nieuwe rollen en een andere verantwoordelijkheidsverdeling werken.
Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn:

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

Verschillende verwachtingen en weerstand

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

Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers

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

Risicoparagraaf

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

Veranderende politieke landschappen

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

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

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

Het toevoegen van te veel woningen buiten de binnenstad is daarom een groot risico voor het slagen van het programma binnenstad.

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

1. Middelen
Voor de komende vier is 150.000 euro per jaar beschikbaar gesteld voor het programma binnenstad. Daarnaast is voor de komende drie jaar 300.000 euro per jaar beschikbaar gesteld voor de driejarige pilot 2 uur gratis parkeren. En is er eenmalig 50.000 euro beschikbaar gesteld voor de Stichting Bomenstad Almelo voor het vergroenen van de binnenstad. De subsidie van de Provincie Overijssel voor de uitvoering van het stadsarrangement maakt ook onderdeel uit van de begroting van het programma binnenstad. Hiervan is nog bijna €200.000 beschikbaar voor 2019.

Bron	**Inspanningen**	**2019**	**2020**	**2021**	**2020**
Programma binnenstad	Pilot 2 uur gratis parkeren	300.000	300.000	300.000	
	Gevel-/ transformatiefonds	35.000	35.000	35.000	
	Communicatie & Marketing	60.000	50.000	50.000	50.000
	Programmamonitoring & organisatie	40.000	40.000	40.000	40.000
	Overige inspanningen	15.000	25.000	25.000	60.000
Stadsarrangement	Stadscafés	7.500			
	Stadscheques (kleine initiatieven)	20.000			
	Stadsinjectie (grote initiatieven)	30.000			
	Aanjagen projecten koers	91.700			
	Samenwerking	50.000			
Begroting ‘19	Vergroenen binnenstad	50.000			