

PROGRAMMAPLAN STEDELIJKE ONTWIKKELING

Opdrachtgever	Alex Langius	a.langius@almelo.nl	(tel)
Programmamanager	Gerlinda Tijhuis	gerlinda.tijhuis@almelo.nl	06-42652511
Startdatum	1-1-2023	Voorziene einddatum	19-12-2026

1. CONTEXT EN AANLEIDING

De keuze voor een programma stedelijke ontwikkeling komt niet uit de lucht vallen. Het is een weloverwogen besluit. Almelo is namelijk aan het veranderen. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat voorafgegaan is aan de start van dit programma. Deze context is nodig om te begrijpen waarom bepaalde onderdelen van de stedelijke ontwikkeling van Almelo in een programma worden opgenomen.

1.1 Context

Almelo is een stad in ontwikkeling. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van onder andere klimaatverandering, demografie, sociale samenhang, woningbouw, economie en mobiliteit vragen om scherpe keuzes. Dat blijkt ook uit het onderzoek naar de kwantitatieve woningbouwopgave waar Almelo voor staat: er is behoefte aan 3.400-4.100 nieuwe woningen in de periode tot 2035. Dat is niet de enige opgave waar Almelo voor staat.

De majeure opgaven van Almelo

Om de visie en de doelstellingen goed te begrijpen is het zinvol om kort context te geven op de drie majeure opgaven van Almelo: de ruimtelijke, economische en sociaal-maatschappelijke opgave.

Sociaal-maatschappelijke opgave

Almelo is altijd een werkstad geweest en heeft in verhouding tot het aantal inwoners veel arbeidsplaatsen. Desondanks ligt de arbeidsparticipatie en het gemiddeld inkomen relatief laag en is de sociaaleconomische status van de bevolking laag (opleidingsniveau, inkomen en arbeidsparticipatie). Om deze status te verhogen kiest Almelo voor het verhogen van arbeidsparticipatie, het inzetten op de jonge generaties door goed onderwijs, het aantrekken van nieuwe doelgroepen, het tegengaan van segregatie door bijvoorbeeld sociale woningbouw over de stad te spreiden en daarmee de cumulatie van sociale problemen in bepaalde wijken tegen te gaan en het inrichten van een leefomgeving die uitnodigt tot sporten, bewegen en sociale interactie. De sociale opgave kan niet los worden gezien van de economische (of ruimtelijke) opgave. Allen zijn sterk met elkaar verbonden. Economische structuurversterking dient daarom ook nadrukkelijk een bijdrage te leveren aan de sociale structuurversterking en de ruimtelijke opgave draagt bij aan de versterking van de economie en de sociale structuur van de stad. Niet

voor niets spreken we bij gebiedsontwikkelingen daarom vaak ook van integrale gebiedsontwikkelingen.

Economische opgave

De textielindustrie uit de 19e en begin 20e eeuw heeft plaatsgemaakt voor nieuwe vormen van werkgelegenheid, zoals logistiek, distributie, high tech en nieuwe maakindustrie. Verschillende bedrijventerreinen, zoals Twentepoort, bedrijvenpark Twente en Businesspark XL, beslaan een fors deel van de gemeente. Almelo heeft de ambitie om zich te blijven ontwikkelen als sterke werkstad in Twente. Hierbij past een divers aanbod aan werklocaties voor economische topsectoren en het MKB. De kwalitatieve behoeften van bedrijven veranderen. De bedrijfshallen worden steeds groter en nemen meer ruimte in beslag. Ook wordt de kwaliteit van de werklocaties steeds belangrijker. De werkgelegenheid wordt daarnaast steeds kennisintensiever. Ook de reguliere maakindustrie en logistiek vragen steeds beter geschoold personeel. Sinds 2020 heeft Almelo en heel Twente een tekort aan bedrijfskavels. Zowel de reguliere kavels tot 2 hectare als de grotere kavels vanaf 2 hectare zijn sterk in trek. Onlangs is er door bureau Stec een onderzoek gedaan naar de lokale behoefte aan bedrijventerreinen in Almelo dat aantoont dat er een behoefte van 43-47 hectare is tot 2035. In 2021 heeft bureau Buck Consultants International een onderzoek verricht in Enschede, Hengelo en Almelo naar balans tussen vraag en aanbod op de kantorenmarkt. Hieruit blijkt dat Almelo 181.100 m² kantoorruimte in gebruik heeft. Tot 2030 is behoefte aan circa 22.800m² extra aanbod, waarvan 11.500 m² nieuwbouw.

Ruimtelijke opgave

Almelo is een ruim opgezette stad. Kenmerkend zijn de groene longen die tot diep in de stad doorlopen, het waternetwerk en de laagbouwmilieus in een groene omgeving. Het landschap, het groen en de waterlopen vormen samen met een aantal kenmerkende historische parels de kwaliteitsdragers van onze stad. Ze geven tevens ook een sterke identiteit aan de woonmilieus. Almelo heeft een aantal jaren geleden een visie voor de binnenstad opgesteld: Koers voor de Binnenstad. Deze visie zet in op het compacter maken van het centrum en verdeelt de binnenstad in vier nieuwe kwartieren. Ieder kwartier heeft zijn eigen karakter en draagt bij aan een levendig en dynamisch gebied. De flanken zijn aangewezen als nieuwe transformatiemilieus en kunnen verkleuren naar nieuwe gemengde stadse milieus. Rondom de historische binnenstad ligt een aantal verouderde arbeiderswijken. De kwaliteit van de bebouwing en de openbare ruimte laat hier soms te wensen over. Wijken als Kerkelanden en het Nieuwstraatkwartier zijn aan vernieuwing toe, mede vanwege de noodzakelijke verduurzamingsopgave. De relatief eenzijdige, goedkope woonvoorraad draagt tenslotte niet bij aan het aantrekken van nieuwe doelgroepen en de toekomstbestendigheid van deze wijken. Kwaliteitsverbetering van de openbare ruimte en gerichte investeringen in de woningvoorraad zijn nodig om gevarieerde, toekomstbestendige woonmilieus te creëren waarmee de stad zich kan profileren.

Landelijke ontwikkelingen

Ondanks dat de stijging van woningprijzen inmiddels iets afvlakt, blijft de spanning op de koopwoningmarkt in alle regio's groot. Ook het woningtekort in zijn algemeen is nog steeds groot en het aanbod laag. Waar wachtlijsten voor woningen in de sociale sector altijd lang waren, zagen

we de vraag naar koopwoningen vanaf 2013 stijgen. Deze vraag heeft in combinatie met economische voorspoed en lage rente geleid tot een oplopend tekort aan woningen. Doorstroming op de woningmarkt is hierdoor ook getemperd met gevolgen voor de huurmarkt. Wat de invloed van de economische onzekerheid, de inflatie, hoge energieprijzen en oplopende rente is op de woningmarkt en de vraag naar bedrijfslocaties is nog ongewis. Op 11 maart 2022 heeft minister De Jonge de Nationale Woon- en Bouwagenda gepresenteerd. Eén van de zes programma's onder de Nationale Woon- en Bouwagenda is het programma "Woningbouw". Naast het doel om voor 2030 900.000 woningen te realiseren, gaat de Rijksoverheid ook meer sturen op wat en voor wie er gebouwd wordt. Het kabinet heeft zichzelf het volgende als doel gesteld:

- Realiseren van 100.000 nieuwbouwwoningen tot 2024, en daarna realisatie van 100.000 per jaar;
- Realiseren van 900.000 woningen tot 2030, waarvan 2/3 betaalbaar;
- Realiseren van 1/3 corporatie woningen (300.000).

Decentrale ontwikkelingen

In het westen en midden van het land is de druk op de woningmarkt traditioneel hoger dan in Overijssel en specifiek Twente. Daarnaast zag Twente in het verleden door demografische ontwikkelingen en verhuizing van jonge mensen naar het westen een stagnatie van de bevolkingsgroei. Inmiddels is daar een kentering in opgetreden. De aantrekkingskracht van het oosten, de interessante woningmarkt en de mogelijkheden voor hybride werken, trekken meer mensen naar onze regio.

Het Rijk heeft de regie op het woningbouwdossier bij de provincies gelegd. Op 13 oktober jl. heeft het ministerie met alle provincies de provinciale woningbouwafspraken 2022-2030 afgesloten. Overijssel geeft in deze afspraken aan 42.300 woningen te bouwen. Een groot deel van de nieuwe woningen betreft betaalbare huur en koop. Ook worden flexwoningen gebouwd. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor de lokale vraag, de ruimtelijke kwaliteit en ook duurzaamheid. Dit aanbod doet Overijssel namens alle gemeenten, corporaties en bouwers aan het Rijk. In regionale woondeals moet worden uitgewerkt hoe dit moet worden bereikt. Ook Almelo heeft in deze woondeals tot 2030 een propositie van 3400-4100 woningen opgenomen. Het Rijk en de provincie zijn echter nog op zoek naar aanvullende locaties. Ook in Almelo blijven we deze mogelijkheden naar extra woningbouwlocaties verder onderzoeken.

1.2 Aanleiding

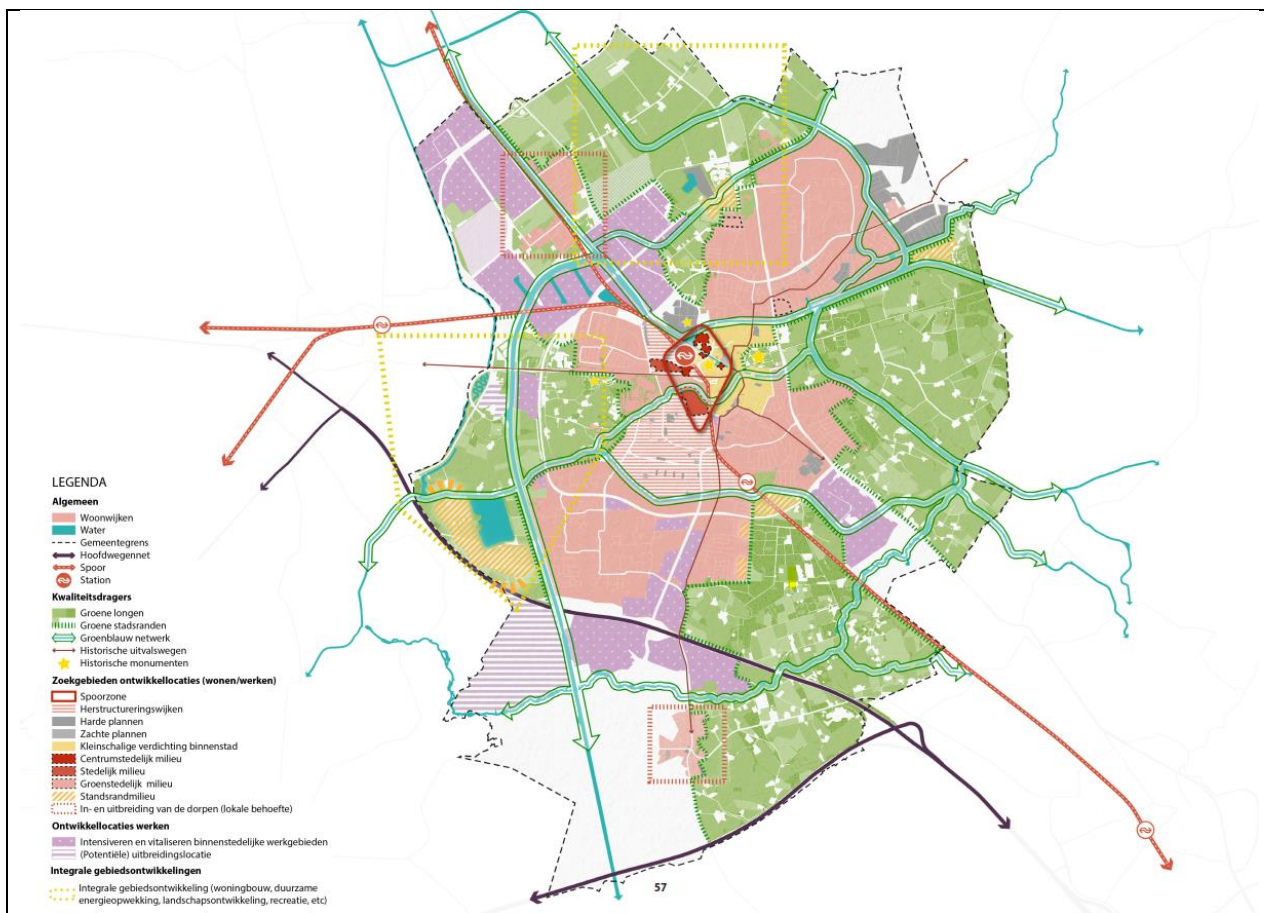
Voor de zomer 2022 is er een nieuw akkoord opgesteld, 'Samen bouwen aan kansen voor iedereen'. In dit akkoord is de ambitie uitgesproken om 3.400 woningen te realiseren voor zowel de lokale als de regionale opgave. Bij het realiseren van deze nieuwbouwopgave wordt ingezet op het realiseren van een meer onderscheidende en gevarieerde woningmarkt in Almelo. Door extra nieuwbouw in het midden en hogere segment te stimuleren, wordt doorstroming op de woningmarkt gestimuleerd. Toevoegen van woningen betekent niet alleen nieuwbouw, maar ook transformatie, herbestemming en herstructurering. Strategische herstructurering is een kans om te komen tot een evenwichtige en gevarieerde woningvoorraad in bestaande wijken. Het streven is verscheidenheid in woningtypes en een evenwichtige verdeling van sociale huurwoningen en woonvoorzieningen voor kwetsbare groepen over de gemeente en in de (sub)regio. Met het

toevoegen van woningen kan Almelo gericht sturen op het aantrekken en huisvesten van nieuwe doelgroepen waardoor de stad stap voor stap meer in balans komt. Het vraagstuk van de verdeling van sociale huurwoningen is ook een regionaal vraagstuk, zeker nu er naast de lokale vraag de komende jaren ook regionale opgaven rondom statushouders en zorgvragers bijkomen. Hierin zal samen met regionale partners moeten worden opgetrokken.

Almelo heeft een sterke groenblauwe structuur. De vier groene longen (noord, oost, zuid, west) zijn de dragers van de stad. Almelo heeft hiermee een uniek profiel dat – samen met goede sport- en culturele voorzieningen – kansen biedt voor fijne vrijetijdsbesteding. Ook draagt het bij aan bewegen en een gezond stedelijk leven en heeft het economische meerwaarde voor de stad. Het gebruik van de groenblauwe structuur, citymarketing en lobby zijn volgens het akkoord 'Samen bouwen aan kansen voor iedereen' belangrijke onderleggers voor stedelijke ontwikkeling. Dit geldt ook voor samenwerking met stakeholders in de (binnen)stad, het Rijk, de provincie en andere gemeenten. Stedelijke ontwikkeling is dus een integrale opgave waar de fysieke componenten en de sociaal-economische opgaven samen maken dat we doorontwikkelen naar een sterke stad in balans.

De uitvoeringsagenda is vastgesteld en de visievorming afgerond. De volgende stap is het ontwikkelen van gebieden en concrete uitwerkingen. Een flinke opgave die niet binnen vier jaar gerealiseerd is, maar waar we wel vervolgstappen in willen zetten en realiseren wat nu al kan.





Waarom een programma?

Steeds meer organisaties gebruiken programma's en programmamanagement om doelen te realiseren en veranderingen tot stand te brengen. Programma's helpen om die doelen met de goede focus, energie en samenhang te benaderen. Doelen die op dat moment extra aandacht vragen, omdat ze belangrijk en urgent zijn. Het zijn doelen die buiten de gebaande paden tot stand gebracht moeten worden. Daarbij is samenwerking met de lijnorganisatie van cruciaal belang. In de lijnorganisatie vindt de uitvoering plaats en binnen de programma's de versnelling en de vernieuwing op deze urgente en belangrijke opgaven, maar alleen samen zorgen ze ervoor dat de opgaven en ambities voor de stad gerealiseerd kunnen gaan worden.

Almelo heeft in deze coalitieperiode voor vijf opgaven programma's geformuleerd. In dit programmaplan wordt het programma Stedelijke ontwikkeling verder uitgewerkt. Daarbij zijn voor de komende 4 jaar binnen de kaders van deze tijdshorizon en het beschikbare budget en capaciteit voor dit programma een aantal accenten gelegd. Daarbij wordt niet uit het oog verloren dat de stedelijke ontwikkeling een integrale en brede opgave is, maar tegelijkertijd moeten er wel keuzes gemaakt worden. Deze zijn hierna verder uitgewerkt en toegelicht vanuit de doelen die zijn geformuleerd.

2. VISIE

In het akkoord 'Samen bouwen aan kansen voor iedereen' is afgesproken dat Almelo de komende jaren stevige stappen wil zetten op het gebied van stedelijke ontwikkeling. Daarom is een programma Stedelijke Ontwikkeling opgenomen in het akkoord 'Samen bouwen aan kansen voor iedereen'. In het voorgaande hoofdstuk is beschreven welke uitdagingen Almelo kent. Met deze visie geven we voor het programma een richtinggevend kader mee, een streep op de horizon.

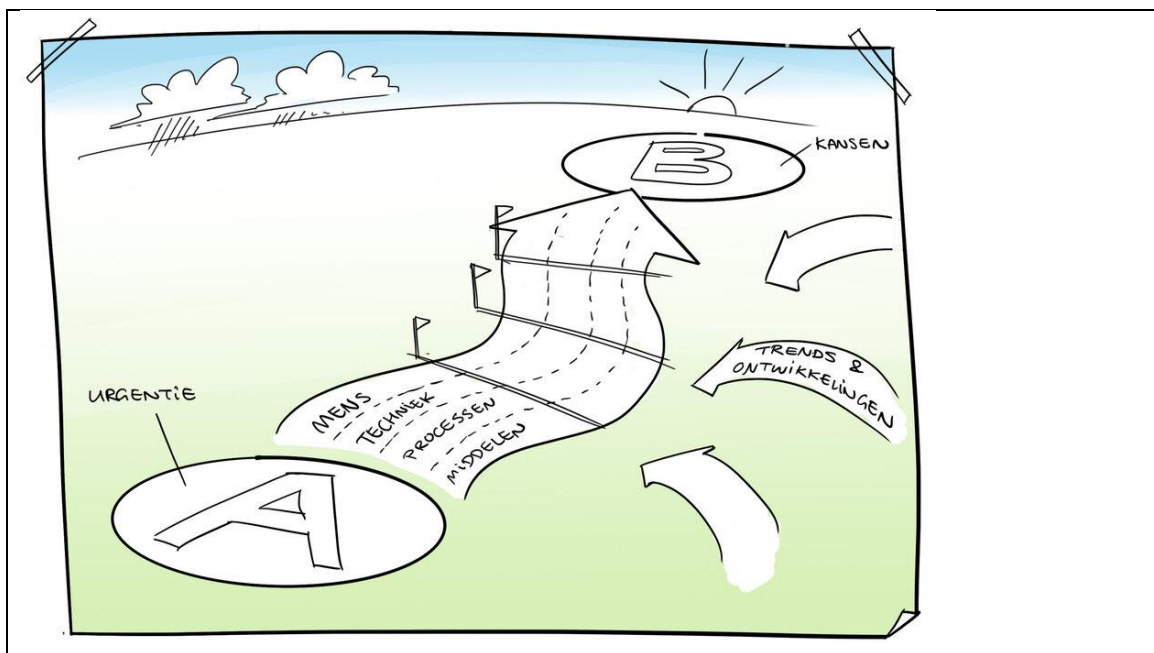
De streep op de horizon

Almelo is een toekomstbestendiger en meer onderscheidende centrumstad met een blijvende aantrekkingskracht vanuit de regio. Een stad waar huidige en toekomstige bewoners en ondernemers graag willen wonen, werken en in willen investeren. Een stad waar we trots op zijn!

Deze streep op de horizon bouwt voort op een koers die Almelo in 2020 heeft ingezet met de Omgevingsvisie. Die is uitgewerkt in de Uitvoeringsagenda en recentelijk verder ingevuld in de Ruimtelijk Programmatische visie. Hiermee hebben we ons inhoudelijke verhaal steeds meer een stevige basis gegeven en een koers uitgezet welke stad we willen zijn en welke prioriteiten we hierin willen leggen.

Tegelijkertijd ontwikkel je een stad niet alleen als gemeente. Die tijd is al lang voorbij. Samen met partijen in de stad, marktpartijen, onze buurgemeenten, de provincie en het rijk zullen we samen moeten optrekken om de opgaven te realiseren en de kansen die zich daarbij in de tussentijd voor doen te pakken. Daarbij beginnen we niet vanaf nul. De afgelopen jaren zijn er projecten gerealiseerd in onze stad waar we trots op zijn, zoals de Havenkom, Noordoost en het Indiëterrein dat zelfs de Twentse Vastgoedprijs heeft gewonnen.

De "verrassing van Twente": zo wordt Almelo wel eens omschreven. Wat zou het mooi zijn dat in 2026 niemand meer verrast is over Almelo, maar iedereen wel wéét dat het ontzettend veel te bieden heeft en er richting 2035 nog prachtige gebiedsontwikkelingen gerealiseerd zullen worden in onze spoorzone, binnenstad, herstructureringswijken en het XL-bedrijvenpark. Niet alleen in plannen, maar gewoon door te doen, want dat is waar Almelo goed in is.



3. DOELEN

Als wij samen met onze partners naar die stip op de horizon toe willen, moeten we aan de slag. Daarom zijn drie strategische doelen geformuleerd die we vervolgens operationaliseren. De strategische doelen richten zich op drie kernopgaven (thema's) waar Almelo het verschil kan maken op het gebied van stedelijke ontwikkeling. Deze zijn hierna verder uitgewerkt.

Thema A: Kwalitatief aantrekkelijke stad

Strategisch doel

Het realiseren van een grotere onderscheidende en gevarieerde woningvoorraad voor onze huidige en toekomstige inwoners

Operationele doelen

- In 2026 zijn er duidelijkere afspraken vastgelegd om de verdeling van de sociale woningvoorraad over de gemeente en (sub)regio beter te verdelen.
- In 2026 is het realiseren van echt onderscheidende en gevarieerde woningbouw voor Almelo standaard onderdeel geworden in de uitwerking en realisatie van onze gebiedsontwikkelingen
- De bouw van 4100 extra nieuwbouwwoningen is versneld;
- In 2026 zijn we beter in staat met onze partners vorm te geven aan toekomstbestendige nieuwbouw te in onze stad.

Thema B: netwerken en positioneren

Strategisch doel

- We realiseren een steviger netwerk en positie binnen het ruimtelijk domein;

- We bouwen aan een stad met een duidelijker en meer onderscheidend profiel.

Operationele doelen

- In 2026 is er meer investeringsbereidheid in de Almelose woningmarkt van marktpartijen rondom grote gebiedsontwikkelingen;
- In 2026 hebben we een meer onderscheidend profiel van Almelo als woonstad neergezet;
- In 2026 staat Almelo positiever bekend wat betreft de gebouwde omgeving en de daarbij behorende verhalen en ontstaansgeschiedenis
- In 2026 dragen we de mooie plekken en architectuur met onze partners met trots uit.

Thema C: Kennis en professionalisering

Strategisch doel

De organisatie ontwikkelt zich door tot een nog steviger, professioneler en daarmee klantgerichte organisatie rondom stedelijke ontwikkeling

Operationele doelen

- In 2026 werken de partners in de stad plezieriger met ons samen;
- In 2026 zijn de processen rondom gebiedsontwikkeling professioneler en duidelijker ingericht.

Stakeholdersbijeenkomst 1 december

Tijdens de stakeholdersbijeenkomst begin december zijn deze thema's en strategische doelen ook getoetst met een aantal partners uit de stad. In een tweetal deelsessies hebben we de deelnemers gevraagd of ze de opgaven herkenden, deze te verrijken met hun kennis en inzichten en ook nadrukkelijk gekeken waar we samen op kunnen trekken in het realiseren van deze doelen.

De deelnemers van deze bijeenkomst herkenden de thema's en doelstellingen en gaven ons daarin een drietal aandachtspunten mee:

1. Ga vanuit je eigen kwaliteiten die we nu al hebben als Almelo nog nadrukkelijker je profiel als stad om te wonen neerzetten en dit daarna ook laden vanuit de projecten. Probeer niet per se allemaal nieuwe dingen te verzinnen. Laten we samen versterken en nog meer benadrukken wat er al is.
2. Nog meer optrekken met de andere Twentse steden om ook richting het rijk en de provincie veel steviger te staan. Maar hierin ook de kansen richting Deventer niet vergeten, omdat onze centrale positie in Overijssel met een ligging langs de as van de A1 ook een blik richting het westen kansrijk kan zijn
3. Professionalisering en kennisontwikkeling is niet alleen een interne opgave voor de gemeente, maar een randvoorwaarde voor de markt om te investeren. Wanneer voor ons als partners duidelijk is welke stappen jullie voorzien in grote gebiedsontwikkelingen en de gemeente daarin een voorspelbare en betrouwbare partner is, zullen we ook meer bereid zijn investeringen te doen in de stad.

Deze aandachtspunten zijn verwerkt in de doelstellingen en activiteiten in dit programmaplan.

4. VERANDERSTRATEGIE

De veranderstrategie beschrijft de aanpak voor de manier van werken die we in het programma kiezen. Hiervoor gaan wij voor de aanpak die de meeste kans biedt om de doelen ook daadwerkelijk te realiseren. De veranderstrategie vormt de schakel tussen 'de doelen die we willen bereiken' en 'bepalen wat we morgen gaan doen' (de keuze van projecten en andere inspanningen). De strategie vertelt dus het verhaal achter de te kiezen projecten en inspanningen. In dit hoofdstuk beschrijven we de inhoudelijke strategie en hetgeen dat die mogelijk maakt, namelijk de veranderstrategie.

Inhoudelijke strategie

Als we kijken naar de stedelijke ontwikkeling in Almelo de komende jaren, kan geconstateerd worden dat er verschillende soorten opgaven zijn. Deels zijn die inhoudelijk. Er liggen er daarvan nog een aantal de komende jaren op ons bordje. De basis van onze strategie wordt gevormd door de omgevingsvisie, de uitvoeringsagenda en de ruimtelijk programmatische visie. Hier zullen we op door moeten bouwen. Voor een aantal gebieden moet een verdere uitwerking worden gemaakt. Dit zijn uitwerkingen in gebiedsvisies, stedenbouwkundige plannen of projectplannen. Niet alles daarvan zal plaatsvinden in het programma. Zo zal de uitvoering van projecten plaatsvinden in de lijn (de eenheid stadsontwikkeling).

Naast het inhoudelijke spoor zien we dat op dit moment het netwerk van partners rondom stedelijke ontwikkeling nog niet sterk is. Het is sterk persoonsafhankelijk, ad hoc en incidenteel. Gebaseerd op de inhoudelijke basis die we inmiddels hebben gelegd met de uitvoeringsagenda en de ruimtelijke programmatische visie, willen we ook weer bouwen aan een stevig netwerk samen met onze lokale, regionale, nationale en marktpartners rondom stedelijke ontwikkeling. Een netwerk waarin we elkaar kennen en elkaars expertise kunnen gebruiken, maar ook waarin we samen werken aan het bepalen en realiseren van een koers voor de doorontwikkeling van onze stad. De tijd waarin je als gemeente alleen een gebied of een stad kon ontwikkelen, is al lang voorbij. Via netwerksturing kunnen we de ontwikkeling van onze stad versnellen, maar ook de kwaliteit van de uiteindelijke resultaten verbeteren.

Hieraan gekoppeld kiezen we de komende jaren ook nog nadrukkelijker voor een onderscheidend profiel voor onze stad, dragen we dit uit en vertalen we dit door in projecten. Daarbij zijn onze netwerkpartners belangrijke spelers in het mee uitdragen en realiseren van ons profiel en onze boodschap.

Om voor onze netwerkpartners ook een transparante en toegankelijke partner te zijn in gebiedsontwikkelingsprocessen, constateren we dat er een heldere aanpak nodig is rondom hoe wij in Almelo werken in grotere gebiedsontwikkelingen. Welke stappen en mijlpalen onderscheiden we hierin, rollen op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau, eenduidigheid in termen en producten, rapportage en risicobeheersing.

In het programma zijn deze verschillende opgaven daarom onderverdeeld via de drie hoofdsporen:

- Kwalitatief aantrekkelijke stad
- Netwerken en positionering

- Kennis en professionalisering

Veranderkundige strategie

Almelo wil als volwassen en betrouwbare partner voor stakeholders de groei van Almelo optimaal faciliteren zodat medeoverheden, marktpartijen en corporaties graag met ons blijven samenwerken. Dat vraagt om aandacht voor hoe wij als gemeente werken, ook rondom onze interne processen. Rondom Stedelijke Ontwikkeling zijn daarom drie sporen geformuleerd:

1. Running the business
2. Changing the business
3. Building the business

Running the business

Ten eerste zal er gewerkt worden aan het voorbereiden en realiseren van concrete projecten en opgaven (running the business). Vanuit het programma zullen de activiteiten op dat vlak met name liggen aan de meer strategische kant met het accent op de samenwerking in de regio met bijvoorbeeld onze Twentse partnersteden, een versterkte inzet op de lobby rondom stedelijke ontwikkeling, een duidelijke profilering, het opzetten van een platform Stedelijke Ontwikkeling Almelo en het ontwikkelen van visies die als basis dienen voor de uitwerking in projecten, zoals Aalanderveld, Leemslagen of de Ruimtelijk-economische visie lokale bedrijventerreinen. Zoals in de inhoudelijke strategie al uitgebreider is toegelicht, is dit uitgewerkt in een aantal bewust gekozen deelsporen.

Changing the business

In 2020 constateerde een extern bureau al dat we in Almelo veel dingen praktisch en improviserend oplossen. Dat is een kracht die we zeker niet moeten verliezen, maar er is winst te behalen door een aantal zaken meer strategisch en aan de voorkant te doordenken en de organisatie op deze taken en verantwoordelijkheden verder te professionaliseren. Daarmee komen we zelf beter aan het stuur en wordt het voor partijen waarmee we samenwerken duidelijker hoe we werken rondom gebiedsontwikkelingen, wat er dus van ze verwacht wordt en hoe ze kunnen meedoen en investeren in onze stad. Voor het programma is hierin voornamelijk voorzien via de activiteiten binnen thema C 'kennis en professionalisering'. Overigens ligt hier niet alleen een directe link met de nieuwe eenheid stadsontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook met de eenheid Fysiek en medewerkers die nu bijvoorbeeld bij concern zijn gepositioneerd.

Building the business

Ondertussen wordt er gebouwd aan een nieuwe eenheid stadsontwikkeling waar de projectopgaven op een goede manier voorbereid en uitgevoerd kunnen gaan worden (building the business). Het bouwen, aansturen en doorontwikkelen van deze eenheid is primair de verantwoordelijkheid van het hoofd stadsontwikkeling. Zoals al eerder is aangegeven is het programmatisch werken in Almelo echter wel bedoeld om versnelling en vernieuwing te brengen in de lijn. Het hoofd stadsontwikkeling en de programmamanager Stedelijke Ontwikkeling zullen hierin dan ook samen kijken waarin de samenwerking en daarmee versnelling op de uitvoering te realiseren is.

In Almelo zien we in de cultuur een vrij sterke nadruk op de blauwe en gele kleuren: prestaties, rationeel, belangen en posities. Als we gaan bouwen aan stedelijke ontwikkeling en daarin mooie en concrete resultaten willen halen, dan is het belangrijk om dit in evenwichtig te doen. Dat vraagt ook om aandacht te besteden aan het sociale proces (rood), het leerproces (groen) en het dynamiserende proces (wit). In een vrij blauw-gele omgeving worden deze waarden nogal eens gezien als 'nice-to-have'.

Concrete zaken die hierbij genoemd kunnen worden zijn kennissessies, excursies, open space bijeenkomsten i.p.v. regulier overleg, teamborrels, eigen werkplek in het stadhuis waar mensen uit het programma en de eenheid elkaar geregeld treffen, een cultuur waar de sfeer heerst van 'leren moet, fouten maken mag' etc. Maar deze veranderstrategie geldt niet alleen voor de interne activiteiten. Ook waar het de realisatie van projecten betreft, het inzetten op de lobby of het versterken van het netwerken rondom stedelijke ontwikkeling in Almelo. In al deze trajecten zal steeds gekeken worden naar de opgave, de partners waarmee we samenwerken en de context waarbinnen we op dat moment moeten opereren om te bepalen wat de juiste activiteiten zijn om een stap verder te komen. Dat kunnen soms hele 'blauwe' doelgerichte en smart te formuleren acties zijn. Soms is beïnvloeding via politieke lijnen nodig (geel), soms is het inzetten van of investeren op je relatienetwerk nodig (rood), terwijl op andere momenten er outside the box gedacht moet worden en we op werkbezoek gaan bij een andere gemeente, een inspirerende spreker uitnodigen of een open space bijeenkomst organiseren.

In een evenwichtige gezonde omgeving, of dat nu een organisatie of een programma is, presteren mensen beter, weten mensen elkaar beter te vinden, lopen processen sneller, leren mensen sneller en meer van elkaar. Een echte need to have dus in een organisatieonderdeel en een opgave in ontwikkeling!

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk	...de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk	...onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk	...mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk	...mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk	...spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

5. RESULTATEN EN INSPANNINGEN

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke projecten en andere inspanningen we in 2023 initiëren om de doelen dichterbij te brengen. Deze inspanningen worden per jaar geactualiseerd en bijgesteld. Per thema zijn de verschillende activiteiten in de onderstaande tabellen toegelicht die nodig zijn om een vliegende start te maken in het eerste jaar van het programma. Waar mogelijk worden de doelen gekoppeld aan andere programma's die lopen. Wanneer dit van toepassing is, is het toegelicht in de tabel.

5.1 Inspanningen en Resultaten

Thema A: Kwalitatief aantrekkelijke stad

Activiteiten 2023	Omschrijving
Ongedeelde regio	We zetten extra in op de regionale overleggen en de lobby wonen; • Wij trekken nadrukkelijk op met andere Twentse steden om de stedelijke belangen i.r.t. stad in balans en de ongedeelde regio op elkaar af te stemmen; • We zetten in op een stevige (provinciale) sturing op de kaders die het rijk heeft gesteld aangaande het streven naar 30 procent sociale huurwoningen voor alle gemeenten om zo te komen tot een ongedeelde regio; We sluiten aan bij de gesprekken die vanuit de eenheid stadsontwikkeling worden gevoerd met de corporaties over de gemeentelijke ontwikkelstrategie, de stadsbrede vastgoedstrategie, het schuiven met grondposities, herstructurering en uitruil met nieuwbouw. Hierin trekken we als gemeente en corporaties met elkaar op. Voor het komen tot een evenredige verdeling van de sociale woningvoorraad over de stad is dit een belangrijke activiteit in relatie tot het programma.
Visievorming en realisatie	In de Uitvoeringsagenda en de ruimtelijke programmatische visie zijn de belangrijkste toekomstige ontwikkelgebieden bepaald. In een vervolg is verdere concretisering nodig van alle nieuwe ontwikkelingen. Dit gebeurt in de lijn, maar is voor de vulling van ons verhaal richting bijvoorbeeld het kernlobbydossier en het bepalen en uitdragen van ons profiel wel van wezenlijk belang. Hier zullen lijn en programma dan ook nauw samen optrekken. Daarbij zijn de onderstaande activiteiten voor de strategische voortgang van het programma in 2023 van belang: • Gebiedsvisie Aalanderveld • Gebiedsvisie Leemslagen • Visievorming en ontwikkeling spoorzone • Gebiedsaanpak binnenstad

	• Ontwikkeling XL2 Deze visies zullen altijd integraal opgesteld en afgewogen worden. Vanuit het programma worden de volgende activiteiten verricht: • Opdrachtgeverschap Ruimtelijke visie lokale bedrijventerreinen • Reguliere ruimtelijke overleggen provincie (ambtelijk/ bestuurlijk)
Toekomstbestendig wonen/ bouwen	In 2026 is er meer bewustzijn over toekomstbestendig bouwen (natuur inclusief, circulair, duurzaamheid) en zijn er duidelijkere randvoorwaarden over hoe nieuwbouw toekomstbestendiger gerealiseerd kan worden. Dit thema is voor een aantal van onze strategische partners ook een belangrijke opgave. Wij zullen dit thema in 2023 dan ook samen met hen verder vorm en inhoud gaan geven, passend bij de veranderstrategie die we hiervoor hebben beschreven. Dit doen we via een aantal inspirerende werksessies, werkbezoeken en sprekers.
Woondeals uitwerken per gemeente	De woondeals die onlangs gesloten zijn worden uitgewerkt per gemeente en samen met de corporaties. Vervolgens zal dit ook zijn doorvertaling vragen richting de uitvoering en dus richting de projecten. Deelsporen die hierbij nader ingevuld en opgepakt zullen worden: • Aantallen en locaties • Voorwaarden onderhandelen met de provincie • Regio specifieke zaken afstemmen met buurgemeenten • Doorvertaling naar projecten • Aanvragen rijksregelingen
Doorvertaling visies en profilering naar doelgroepen en woningtypen	Met de ruimtelijk programmatische visie, de economische visie en de visie lokale bedrijventerreinen wordt inzichtelijk voor welke doelgroepen er in Almelo gebouwd moet worden. Daarbij is het uitgangspunt dat doelgroepen en het aanbod van verschillende typen woningen in de stad in balans zijn. Deze doorvertaling zal aansluitend plaatsvinden als de ruimtelijke visie lokale bedrijventerreinen gereed is en daarmee ook de economische visie op de stad. Naar verwachting zal deze activiteit dus pas eind 2023 kunnen starten en voornamelijk in 2024 uitgevoerd worden.

Thema B. Netwerken en positioneren

Activiteiten 2023	Omschrijving
Profilering Almelo als woon- en werkstad	Het hebben van een duidelijk profiel als stad, het uitdragen van het goede verhaal en trots uitstralen zijn belangrijke onderleggers voor stedelijke ontwikkeling. Het maakt dat je weet waarvoor je in Almelo moet zijn als toekomstige bewoner, maar ook als investeerder van

	bijvoorbeeld een grote ontwikkelaar of een bedrijf dat overweegt zich hier te vestigen. We gaan er vanuit dat de brede citymarketing voor het stadsbrede verhaal op korte termijn wordt opgezet en aangestuurd op concernniveau, waarop het programma kan aansluiten. Vanuit de grote projecten zal ook een eigen communicatie en branding opgezet (moeten) worden die steeds maakt dat er een constante stroom van informatie en positieven 'buzz' rondom stedelijke ontwikkeling op gang komt. Vanuit het programma zal ingezet worden op het ontwikkelen van de 'satéprikker' door de projecten heen: het profiel van Almelo als woon- en werkstad (corporate story) en daarbij vanzelfsprekend aansluitend bij de citymarketing als geheel. Hierbij gaan we niet voor grootschalige campagnes, maar voor het formuleren van duidelijke verhaal dat vervolgens vanuit onze projecten, onze partners en via strategische interventies steeds breed uitgedragen zal worden. Daarnaast wordt ingezet op activiteiten die de zichtbaarheid van Almelo en daarmee trots op de stad met betrekking tot stedelijke ontwikkeling vergroten. Activiteiten waaraan gedacht kan worden zijn een stadsontwikkelingscafé, architectuurprijs of een ontwerpwedstrijd. Dit zal samen met onze partners in de stad verder vorm en inhoud gegeven worden. Om ons op langere termijn te profileren zal vanuit het programma aangejaagd worden om binnen de gebiedsontwikkelingen te komen tot het realiseren van 2 iconen die de stad nog meer onderscheidend profiel kunnen geven.
Lobby Stedelijke Ontwikkeling en Bereikbaarheid	De samenwerking met stakeholders in de (binnen)stad, het Rijk, de provincie en andere gemeenten rondom stedelijke ontwikkeling en bereikbaarheid is onmisbaar. Als gemeente kunnen we het niet alleen. We nemen daarom actief deel aan bestaande netwerken rondom stedelijk ontwikkeling, nemen deel aan de Provada en zoeken de afstemming en samenwerking met Enschede en Hengelo - Deventer. Daarnaast is onlangs in het bestuurlijk overleg van de gezamenlijk colleges van Almelo, Hengelo en Enschede besloten dat Stedelijke Ontwikkeling en Bereikbaarheid voor de komende jaren één van de drie strategische kernlobbydossiers zal zijn. Vanuit het programma zal hier dus nadrukkelijk inzet op gepleegd moeten worden. Wat we de afgelopen jaren zagen, was dat we vaak onze lobby ingestoken

	hebben vanuit de afzonderlijke onderdelen van de organisatie of losse projecten en nog te weinig een stevig integraal Almeloos verhaal hebben neergezet. Dat betekent dat we onszelf de vraag moeten stellen welke boodschap wij willen uitdragen en hoe we dat willen doen. Dat geldt voor de lobbyboodschap op het gebied van bereikbaarheid en de A1, de verstedelijkingsambitie in relatie tot ons hightech-profiel, onze centrale ligging en het feit dat we hoog liggen op de zandgronden en weinig last hebben van stikstof. Het verder verstevigen van ons eigen integrale verhaal en van daaruit langjarig investeren op de strategische lobby (op inhoud en de relatie) is nadrukkelijk een ambitie die in het programma is opgenomen voor de komende jaren.
Versterking netwerk en samenwerking partners stedelijke ontwikkeling	We gaan bouwen aan een netwerk van actieve partijen in onze stad rondom stedelijke ontwikkeling. Een netwerk waar onder andere gemeente, makelaars, corporaties, marktpartijen en provincie elkaar ontmoeten, kennis delen en waar mogelijk samenwerken. In 2023 werken we uit welke (juridische) vorm dit in Almelo krijgt, met welke agenda we aan de slag willen en gaat het ook daadwerkelijk van start. In de vastgestelde begroting 2023 en de perspectiefnota is de versterking van het netwerk vertaald in het deelnemen in een Platform Stedelijke Ontwikkeling Almelo. Dit platform heeft als doel de versnelling van de woningbouw en het vergroten van de trots op Almelo.

Thema C Kennis en professionalisering

Activiteiten 2023	Omschrijving
Ontwikkelen Almeloze aanpak gebiedsontwikkeling	Met de vaststelling van de uitvoeringsagenda zien we een verschuiving van locatieontwikkeling naar grote en complexe gebiedsontwikkelingen. Dat vraagt een professionaliseringsslag rondom het ontwikkelen van een 'Almeloze aanpak gebiedsontwikkeling: de verschillende fasen, mijlpalen en rollen binnen gebiedsontwikkelingen. Daarbij kan ook geleerd worden van ervaringen uit andere gemeenten. Hiermee wordt kennis en een gezamenlijke set van begrippen, rollen en processtappen ontwikkeld die noodzakelijk is om de komende jaren te bouwen aan een professionele en evenwichtige organisatie. Hierin zullen we ook nadrukkelijk de samenwerking zoeken met leefbare wijken en dorpen om participatie, bewustzijn van ontwikkeling in bestaande stedelijke gebieden en de samenwerking van de wijkregisseurs en ontwikkelmanagers/projectmanagers verder te versterken.

	In 2023 zullen we een eerste stap zetten in de ontwikkeling van deze Almeloze aanpak. We zullen starten met het benoemen van de verschillende fasen en mijlpalen binnen gebiedsontwikkelingen.
Doorontwikkeling opdrachtgever- en opdrachtnemerschap Stedelijke Ontwikkeling	Binnen de adviespool, samen met de eenheid Uitvoering Fysiek is het afgelopen jaar al een eerste stap gezet in de ontwikkeling van projectmatig werken. Belangrijk onderdeel binnen projectmatig werken is het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap alsmede het hanteren van meervoudige sturing binnen projecten. Vanuit de directie zal dit als een centraal thema worden opgepakt. Vanuit het programma stedelijke ontwikkeling zal specifiek hierop ingehaakt worden waar het de rollen betreft in gebiedsontwikkelingstrajecten. Bijvoorbeeld de rol van de bestuurder in onderhandelingstrajecten of de rol van een specifieke adviseur in een integraal projectteam. Hierin wordt ook samen opgetrokken met de nieuwe eenheid stadsontwikkeling en het ontwikkelplan dat het hoofd voor deze eenheid op zal gaan stellen

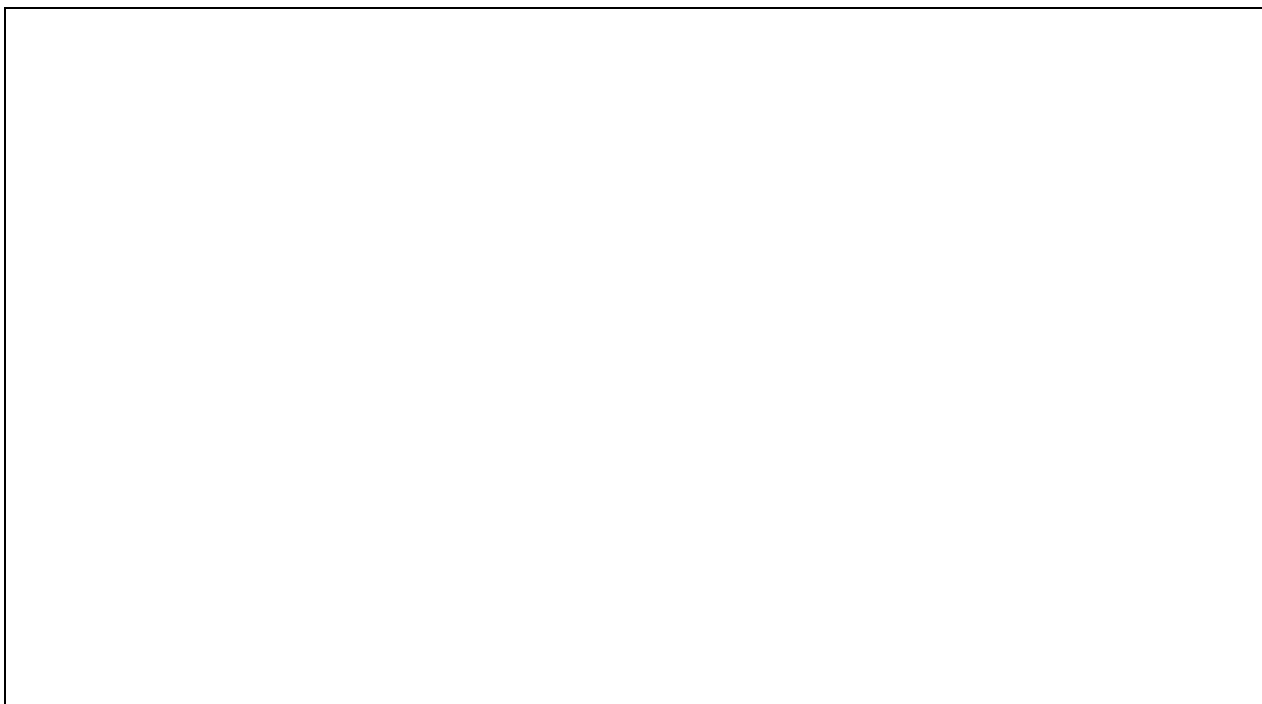
6. MONITORING EN BESTURING

6. Monitoring van doelrealisatie

De programmamanager bespreekt driewekelijks 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.

Voor de strategische monitoring van de voortgang op de doelen van dit programma wordt gebruik gemaakt van de methode van verrijkt verantwoord: een combinatie van tellen en vertellen. Doordat een programma zich kenmerkt met een groot aandeel activiteiten die zich richten op vernieuwing en versnelling, zijn dit veelal activiteiten die in het Cynefin framework van complexiteit vallen in de kwadranten ingewikkeld en complex. Waar het meten van resultaten in het kwadrant 'simpel' goed uitgevoerd kan worden middels smart geformuleerde indicatoren, zal voor de ingewikkelde en complexe opgaven meer gezocht moeten worden naar het verrijkt verantwoord. Zeker in combinatie met de beperkte tijdschijf van dit programma (tot 2026) en de gemiddeld aanzienlijk langere doorlooptijd van concrete gebiedsontwikkelingen.





7. ORGANISATIE, RAPPORTAGE, BESLUITVORMING EN INFORMATIEVOORZIENING

Een programma schept terecht verwachtingen. In het programma worden bepaalde taken opgepakt die extra aandacht verdienen. Dit gebeurt naast de werkzaamheden in de lijn. Omdat programma en lijn naast elkaar lopen en gezamenlijk bijdragen aan de toekomst van Almelo is het van belang om duidelijk te hebben wie wat doet, en welke verantwoordelijkheden (en bevoegdheden) iedereen heeft. Dat omschrijven we in dit hoofdstuk.

7.1 Organisatie

De meeste opgaven voor onze stad passen in de reguliere lijnorganisatie. Bij grote, complexe maatschappelijke opgaven waar vernieuwing of versnelling nodig is, stellen we een programma in die een tijdelijk karakter heeft gekoppeld aan de coalitieperiode. Hierop zetten we capaciteit specifiek in op (het aansturen van) de deze in het programmaplan geformuleerde opgave. Dit gebeurt door de programmamanager die stuurt op de door het bestuur gewenste einddoelen en op het proces van samenwerking dat nodig is om te komen tot de beoogde doelrealisatie. De directie is ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager is de ambtelijk opdrachtnemer. De programmamanager legt direct verantwoording af aan de directie en stemt regelmatig met de directie en de bestuurders af over voortgang en koers.

De programmamanager wordt in haar dagelijkse taken inhoudelijk ondersteund door strategisch adviseurs die het aanspreekpunt zijn voor de uitvoering van de deelsporen en een programmasecretaris. Daarnaast is er een management assistent beschikbaar voor het programmateam.

Programmateam:

Programmamanager – Gerlinda Tijhuis (32 uur per week)

Strategisch Adviseur – Daan van Eijk (20 uur per week)

Strategisch Adviseur – Bas Donkers (20 uur per week)

Programmasecretaris – Jolanda Kok (24 uur per week)

Management assistent – Trea Staal-Groeneweg (20 uur per week)

Communicatieadviseur – NTB (4 uur per week)

De strategisch adviseur genereert vakinhoudelijke kennis, brengt vakinhoudelijke informatie in, signaleert trends en stuurt deelsporen aan. De programmasecretaris bereid stukken voor ten behoeve van de P&C-cyclus, moties en raadvragen, brengt monitoringinformatie in, ondersteunt de programma-adviseurs in het schrijven van adviezen en organiseert bijeenkomsten. De communicatieadviseur ondersteunt het team bij reguliere persmomenten, afstemming van persmomenten tussen de steden rondom de lobby en interne communicatie rondom bijeenkomsten. Daarnaast wordt het programmateam ondersteund door het team financiën en control bij het inrichten en adviseren rondom de programmabegroting en de P&C-cyclus.

Naast dit meer permanente programmateam, vraagt de uitvoering van de verschillende activiteiten ook (tijdelijk) inzet van medewerkers uit verschillende teams vanuit de lijnorganisatie. Daarnaast zullen taken en expertise die niet uit de lijn kunnen worden geput buiten de organisatie worden moeten worden gezocht om dan wel de afgesproken output te kunnen leveren vanuit het programma. In bijlage 1 bij dit programmaplan is een overzicht bijgevoegd van de financiële raming en de afspraken die zijn gemaakt omtrent de begroting, capaciteit en de bijbehorende dekking voor het programma stedelijke ontwikkeling. In het kader van de P&C-cyclus zullen eventuele afwijkingen, inclusief de effecten ervan op (voortgang van) de gewenste resultaten, gemeld worden.

Het programma binnen de gemeentelijke organisatie

De programmamanager opereert als opdrachtnemer in een driehoeksrelatie met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Bestuurlijk opdrachtgever richt zich vooral op de kaderstelling en het bouwen van het netwerk rondom het programma (zie bijlage 1). De ambtelijk opdrachtgever is de actieve steun en toeverlaat van de programmamanager. Voor de sturing op de inspanningen is de programmamanager juist de opdrachtgever. Zij geeft functioneel leiding aan de medewerkers die (tijdelijk) meewerken aan de realisatie van het programma. De programmamanager heeft geen bevoegdheden ten aanzien van belonen en beoordelen van programmadeelnemers. Die bevoegdheid blijft bij de desbetreffende lijnmanager en gaat niet over zodra zijn/haar medewerker gaat deelnemen aan een programma of project. De lijnmanagers zijn hiërarchisch verantwoordelijk voor hun medewerkers en coachen medewerkers op zelfstandigheid in hun rol als opdrachtnemer.

7.2 Rapportages en besluitvorming

In de begroting van 2023 zijn de meerjarige programmaopgaven van het programma stedelijke ontwikkeling vastgelegd. Met strategische doelen wordt beschreven wat wij voor Almelo willen realiseren. Hóe we dat doen is uitgewerkt in de aan de strategische doelen gekoppelde activiteiten. Deze activiteiten worden elk jaar opnieuw bepaald. Deze activiteiten worden beschreven in de begroting zodat duidelijk en verifieerbaar is voor iedereen welke activiteiten worden uitgevoerd. Door een jaarlijks besluit over de activiteiten is er ruimte om jaarlijks in te spelen op de actualiteit en daardoor extra stappen te kunnen zetten als dit mogelijk is.

Via de planning & control cyclus draagt het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en ook over de voortgang van de doelen zoals deze in de programma's zijn benoemd.

8. SAMENWERKING EN COMMUNICATIE

Waar in hoofdstuk 7 de programmaorganisatie wordt beschreven, beschrijft dit hoofdstuk meer de interne en externe omgeving van het programma, wie daarin belangrijke partijen en zijn en welke afspraken daarmee worden gemaakt. Vervolgens beschrijven we hoe we met elkaar in gesprek gaan.

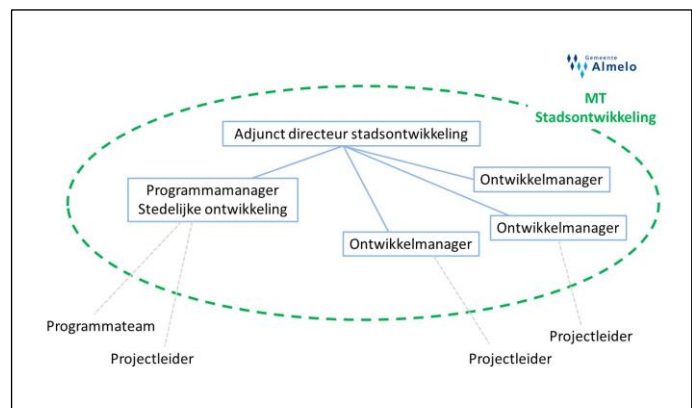
8.1 Interne omgeving van het programma

Programmama-opgaven versus de lijnopgaven

Met de aanstelling van een adjunct-directeur stadsontwikkeling, een hoofd stadsontwikkeling en vanuit het nieuwe akkoord 'Samen bouwen aan kansen voor iedereen' een programmamanager stedelijke ontwikkeling, is er een stevige 'kop' gezet op de realisatie van de ambities en de doorontwikkeling van stadsontwikkeling in Almelo.

Er is inmiddels een MT stadsontwikkeling gevormd onder voorzitterschap van de adjunct-directeur stadsontwikkeling. Hij bereidt samen met zijn ondersteuning de agenda voor deze overleggen voor en is verantwoordelijk voor de sturing van deze overleggen. In dit MT wordt de koers van de stad besproken bij grote kansen of knelpunten, de strategie richting andere overheden, hier kunnen knelpunten en bestuurlijke prioriteiten worden besproken. Het is voor de adjunct-directeur zijn strategische denktank rondom stadsontwikkeling.

De adjunct-directeur is ambtelijk opdrachtgever van zowel de programmamanager(s) als het hoofd Stadsontwikkeling. Ontwikkelmanagers zijn opdrachtgever van de projectleiders. De ontwikkelmanagers vallen onder het hoofd Stadsontwikkeling.



Ook in de taken en activiteiten is een duidelijke verdeling gemaakt tussen programma en lijn, waarbij vanzelfsprekend opgemerkt wordt dat beide in de praktijk niet zonder elkaar kunnen en dus nauw zullen samenwerken. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de doelen van het programma te realiseren, maar die doelen zijn er ook om de resultaten in de lijn te kunnen realiseren. Beide zijn er om de opgaven in, voor en met de stad zo goed en snel mogelijk te kunnen realiseren. Dat doen we dus ook mét elkaar!

Programma Stedelijke ontwikkeling

- Ruimtelijke visie bedrijventerreinen
- Opzet platform stedelijke ontwikkeling
- Kennisontwikkeling gebiedsontwikkeling
- Branding stedelijke ontwikkeling
- Samenwerking Twentse steden
- Lobby provincie en Rijk kernlobbydossier
- Ongedeelde regio
- Toekomstbestendig bouwen

>> Programmamanager

Doorontwikkeling organisatie

- Werving & selectie
- In kaart brengen opgaven stadsontwikkeling
- Basis op orde (rapportage, risicomanagement)
- Werksessies organisatie lange termijn

>> Adjunct-directeur/Hoofd

Lijnactiviteiten Stadsontwikkeling

- Spoorzone
- Binnenstad
- XL2
- Herstructurering prioritaire wijken
- Reguliere projecten
- Onderhandelingen corporaties grondposities
- Uitleglocaties
- Reguliere overleggen wonen
- Reguliere overleggen bedrijventerreinen
- Onderhandelingen bouwclaims
- Projectcommunicatie per project
- Intaketafel
- Voorbereiding PFHO

>> Adjunct-directeur/Hoofd

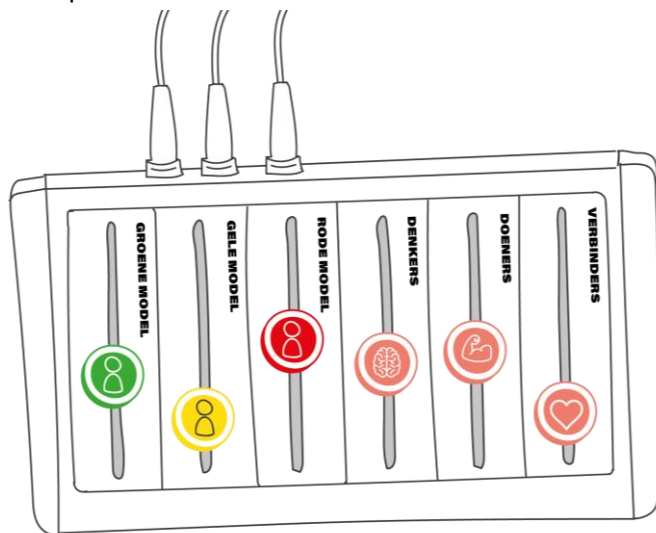
8.2 Externe omgeving van het programma

Samenwerking met andere programma's

Bij een aantal projecten zal er een belangrijke relatie zijn met de programma's Economie en Arbeidsmarkt, Klimaat en Milieu en ook met de sturing op Leefbare Wijken en Dorpen. Indien projecten meerdere programma's raken, worden deze integraal opgepakt. De programmamanagers stemmen dit onderling af en maken afspraken wie waar verantwoordelijk voor is.

Samenwerking met stakeholders

Ons streven is met alle belangrijke stakeholders, naar aard en van de fase waarin het programma zich bevindt, optimaal samen te werken. De betrokkenheid van stakeholders kan per project verschillen. Waar we het ene project of deelspoor wellicht volledig in co-productie met onze partners gaan uitwerken en realiseren, kan het zijn dat we op een ander spoor toch de regie hebben en nemen als gemeente. En ook binnen een participatieproces zullen we steeds aandacht hebben voor de inrichting volgens het mengpaneel van participatie waarbij we niet alleen kiezen voor vormen en middelen die traditioneel de 'denkers' aanspreken, maar ook de 'doeners en de verbinders'. Op die manier zorgen we er optimaal voor dat verschillende ideeën en denkrichtingen samen komen.



Voor de hand liggende belangrijke stakeholders in dit programma zijn bijvoorbeeld mede-overheden, corporaties, makelaars, projectontwikkelaars, marktpartijen en bouwbedrijven. Voor deelspoor B zien wij een nog breder palet aan stakeholders die inbreng kunnen leveren en waar wij mee kunnen en moeten samenwerken om het Verhaal van Almelo te vertellen aan de buitenwereld. Dat doen we wanneer dat logisch is samen met andere programma's.

8.3 Communicatie

Een van de eigenschappen van programma's is dat deze eindig zijn. Dat betekent dat bij aanvang van het programma al nagedacht moet worden over de samenwerking tussen het programma en de lijn, waar taken en verantwoordelijkheden uit de programma's uiteindelijk zullen landen. Eerder in dit hoofdstuk is dit besproken. Maar wat we in formele structuren vastleggen moet ook overeenkomen met de wensen en verwachtingen van hen die betrokken zijn binnen de lijn. Het programma stedelijke ontwikkeling besteedt daarom aandacht aan het betrekken van

medewerkers uit de lijn zodat zij op de hoogte zijn wat er speelt, wie waar verantwoordelijk voor is en wie aanspreekpunt is. Die aanspreekpunten zijn vervolgens makkelijk te benaderen zodat snel afgestemd kan worden als er onduidelijkheid is. Daarin vinden programma en lijn elkaar terug in het intensief samenwerken om Almelo een nog betere gemeente te maken. Dat krijgt grote aandacht in deeltraject C. Daarnaast organiseren we samen met de lijn kennissessies, webinars en gezamenlijke excursies om van elkaar te leren.

Ook stellen we een programmateam in waar we regulier de nauwe afstemming zoeken met de mensen en teams waar we intern veel mee samenwerken. Nu en in de toekomst.

9. RISICO'S

Een programma vindt altijd plaats in een complexe en dynamische omgeving, met kansen, maar ook bedreigingen en risico's. Voor het programmamanagement is het in de gaten houden van risico's een belangrijke activiteit. In het programma Stedelijke Ontwikkelingen zien wij een aantal risico's. We beschrijven het risico en geven wanneer mogelijk aan hoe we de gevolgen van de risico's verkleinen.

9.1 Risicoanalyse en daarop gebaseerd interventies

Doorlooptijden

Dit programmaplan is gekoppeld aan de coalitieperiode 2022-2026. Veel zaken die stedelijke ontwikkeling betreffen, vragen echter een veel langere doorlooptijd om echt tot concrete resultaten te komen die zichtbaar zijn in projecten in de stad. Een groot woningbouwproject is niet gerealiseerd in 4 jaar. Voordat de schop de grond in gaat zijn er jaren aan voorbereiding aan vooraf gegaan. Een gemiddelde grote gebiedsontwikkeling kost al snel 10 jaar voordat deze is opgeleverd. Dat maakt dat wat er nu gezaaid wordt pas in volgende bestuursperiodes geoogst kan worden.

Het voeren van een lobby is essentieel om op termijn middelen medeoverheden te ontvangen voor concrete projecten. Lobby is een activiteit van de lange adem. Het vergt jaren inzet om je te profileren. Lobby heeft echter ook als kenmerk dat het lastig is direct zichtbaar te maken op welke manier bepaalde inspanningen effect sorteren. In een context en organisatie die resultaatgericht is en een programmaplan met een focus op de relatief korte termijn is het een risico dat de focus op de strategische lange termijn uit het oog wordt verloren.

Marktontwikkelingen

Veel van de beoogde doelen zoals in dit programmaplan zijn benoemd zijn gekoppeld aan de woningmarkt. Op dit moment zien we een situatie ontstaan waarin de rente stijgt, de kosten van bouwmaterialen stijgen en de effecten van de recente uitspraak rondom stikstof nog niet geheel overzien kunnen worden. Hoe de markt zich in dit licht de komende jaren precies zal ontwikkelen en welke gevolgen dit zal hebben op de nu gestelde doelen, kan op dit moment nog niet worden voorzien.

Capaciteit

De beschikbaarheid van voldoende structurele interne capaciteit om de benodigde inzet op de verschillende deelsporen de komende jaren te kunnen leveren is voorwaardelijk voor dit programma. Een programmamanager is zoals Jo Bos het zo mooi zei geen 'themamanager', maar feitelijk ook een

‘projectmanager’. Iemand die voor de realisatie van de concrete activiteiten afhankelijk is van de hoeveelheid mensen en middelen die hij beschikbaar heeft. In het kader van het opstellen van dit programmaplan is samen met de hoofden en teammanagers gekeken naar de benodigde capaciteit vanuit het programma, de beschikbare capaciteit in de lijn en of dit beschikbare capaciteit betrof die tegen tarief inzet moet worden (KD-schrijvers) en van hieruit is gezamenlijk, ook met de directie, de puzzel gelegd hoe uitvoering gegeven kan worden aan de opgaven die voorliggen zowel in de programma’s als in de lijn. Indien de komende jaren hierin echter grote verschuiving op mochten treden, kan het nodig zijn heroverwegingen te maken op de afspraken die in dit programmaplan zijn vastgelegd. Of door op de deelsporen in de realisatie (output) te herprioriteren of door naar het benodigde budget te kijken. Indien dit aan de orde is, zal dit gekoppeld worden aan de reguliere P&C-cyclus.

Citymarketing

Profilering en branding van stedelijke ontwikkeling is idealiter een afgeleide van de citymarketing van de stad Almelo als geheel. Het kunnen aansluiten op het tijdspad en proces is voor het programma stedelijke ontwikkeling essentieel. Risico is dat dingen inhoudelijk uit elkaar gaan lopen of vertragen.

10. MIDDELEN

Uitvoering van het programma vraagt middelen, namelijk budget en menskracht. De menskracht die ingezet wordt voor dit programma is beschreven in paragraaf 7.1. In dit hoofdstuk bespreken we de financiële middelen die worden ingezet en de doelen van dit programma te bereiken.

10.2 Geld: programmabegroting

Voor het programma Stedelijke Ontwikkeling is €400.000,- beschikbaar aan uitvoeringsmiddelen. Daarnaast is er capaciteit nodig om uitvoering te geven aan activiteiten binnen de verschillende opgaven. Er is afgesproken dat de lijn deze capaciteit levert aan de programma’s vanuit haar eigen capaciteit en middelen. Programma’s en lijn trekken hierin nauw samen op, zowel inhoudelijk op de opgaven als wanneer er knelpunten optreden op de capaciteit. Samen gaan we voor het realiseren van de ambities en opgaven!

Bijlage 1: Opdrachtgever- en Opdrachtnemerschap

Bestuurlijk opdrachtgever

- Vertegenwoordigt de bestuurlijke wil om projecten te realiseren. Bepaalt ook, in afstemming met het college, de kaders waarbinnen het project/programma gerealiseerd dient te worden.
- Is verantwoordelijk voor het bestuurlijk commitment. Zorgt, gaande de rit, voor afstemming en verdediging van het project/programma in college en raad.
- Richt zich vooral op het bouwen van de relaties en het netwerk en minder op de details en de uitvoering binnen de projecten
- Is verantwoordelijk voor de afstemming met andere bestuurlijke programma's.
- Voert de regie op de externe bestuurlijke contacten (externe organisaties en pers).
- Is ook emotioneel bij het project/programma betrokken en is bereid risico's te lopen.
- Ligt er (soms) 's nachts wakker van.

Ambtelijk opdrachtgever

- Neemt namens de ambtelijke organisatie de opdracht van het college aan; onderhandelt met de bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet haalbaar zijn.
- Bewaakt de programmadoelen in relatie tot inzet van middelen en andere programma's en lijnactiviteiten.
- Is in staat om middelen uit de organisatie vrij te maken die nodig zijn om het projectresultaat of programmadoel te realiseren. Zorgt ervoor dat de opdrachtnemer over deze middelen kan beschikken.
- Is ook emotioneel bij het project/programma betrokken en is bereid risico's te lopen.
- Ligt er (soms) 's nachts wakker van.
- Is steun en toeverlaat van het hoofd, de programmamanager of projectleider om actief en regelmatig mee te overleggen, sparren op ingewikkelde dossiers, voorbereiding van bestuurlijke overleggen etc.

Opdrachtnemer

- Realiseert het programma/beleidsopgave en is daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering.
- Werkt volgens de afgesproken aanpak en binnen de afgesproken bestuurlijke, financiële en organisatorische kaders.
- Is verantwoordelijk voor de ambtelijke regie op de bestuurlijke agenda voor het programma/beleidstraject.
- Is verantwoordelijk voor het ambtelijk proces om te komen tot beslisdocumenten voor het project/programma/beleid.
- Is verantwoordelijk voor de informatiestroom tussen project/programma/beleidstraject en de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. AO en BO worden niet verrast door dingen die binnen het project/programma/opgave spelen
- Creëert voorstellen voor afstemming met andere projecten/programma's en lijnactiviteiten.
- Geeft leiding aan de programmaorganisatie of beleidsteam.
- Escaleert bij problemen of conflicten tijdig naar zijn AO of BO en mag verwachten hier dan een actief luisterend oor en waar nodig probleemoplossende houding aan te treffen
- Ligt er (vaak) 's nachts wakker van.

Aandachtspunten voor warm Ambtelijk Opdrachtgeverschap:

Maak expliciet duidelijk wat je met je project wilt bereiken en geef de randvoorwaarden aan. ♣ Maak specifieke afspraken op basis van GROTICK (geld, risico, organisatie, tijd, informatie, communicatie, kwaliteit). ♣ Maak helder wie wat doet. ♣ Maak zoveel mogelijk gebruik van standaard producten. ♣ Kijk regelmatig terug om vooruit te komen. ♣ Vraag om regelmatige rapportages en concentreer je op de afwijkingen. Leg uitgangspunten / aannames vast; check regelmatig of ambities en mogelijkheden nog in balans zijn. ♣ Wees een betrokken sponsor van je project en laat dat merken. ♣ Neem de tijd om behaalde successen te vieren.