



Werkplan Binnenstad Assen Deel A: Organisatie



Gemeente Assen



**VAART
IN ASSEN**
voor de binnenstad

Versie 19 september 2018

Inhoudsopgave

COLOFON	3
ALGEMEEN	4
WERKWIJZE	4
Gemeente Assen	5
Vaart in Assen	5
Samen voor de binnenstad	5
LEESWIJZER	6
Hoofdstuk 1. Economische ontwikkelstrategie	7
Hoofdstuk 2. Uitvoeringsorganisatie Binnenstad	8
<i>Publiek-private samenwerking</i>	8
<i>Publiek: Gemeentelijk programmteam</i>	8
<i>Privaat: Vaart in Assen</i>	9
Bedrijfsprofiel Vaart in Assen	9
Bestuur en organisatie	9
Omvang formatie en takenpakket	9
<i>Uitvoeringsteam — operationeel op korte termijn</i>	9
<i>Uitvoeringsteam — nader te bepalen c.q. nog niet operationeel per 1 januari 2019</i>	11
<i>Doe mentaliteit en Strategische vaardigheden</i>	11
<i>Plat vs. hiërarchisch</i>	12
<i>Ingehuurd of in dienst</i>	12
Uitvoering binnenstadvisie	12
Netwerkorganisatie	13
Overlegstructuur	13
Netwerk en draagvlak	14
Contact met de achterban	14
ThemaTafels	14
Raad van Advies	14
Netwerk in de stad	14
Netwerk buiten de stad: partnerorganisaties	15
Binnenstadborrels	15
Netwerk medewerkers	15

COLOFON

Dit document is gemaakt in opdracht van de gemeente Assen en stichting *Vaart in Assen*. Het is tot stand gekomen in samenwerking met diverse afdelingen van de gemeente Assen, het bestuur van *Vaart in Assen* (waarin vertegenwoordigd de vereniging MKB Retail, de Stichting Gilde Bart, het Platform Cultureel Hart Assen, de afdeling Assen van Koninklijke Horeca Nederland en de Vereniging van Vastgoedeigenaren Assen Centrum) en *de Laar* voor strategische ontwikkeling, die de kwartiermaker leverde.

In 2017 stelden gemeente en binnenstadondernemers een binnenstadvisie op die als doel heeft de economische kracht en aantrekkelijkheid van de Binnenstad van Assen te verbeteren. Dit verbeterproces is gebaat bij een nauwe (publiek-private) samenwerking tussen de gemeente en de binnenstadondernemers. In de binnenstadvisie werd de aanzet gegeven voor een professionalisering van de private samenwerking van de ondernemers, en vertaald in een opdracht voor een kwartiermakerfase om deze samenwerking op te zetten.

De Laar voor strategische ontwikkeling begeleidde de totstandkoming van deze samenwerkings- en uitvoeringsorganisatie voor vijf belangenorganisaties in de binnenstad van Assen. Deze vijf: Cultureel Hart Assen, Gilde Bart, Koninklijke Horeca Nederland afdeling Assen, MKB Retail en de Vereniging vastgoedeigenaren Assen Centrum (VVAC) werden op 7 februari 2018 verbonden in de stichting *Vaart in Assen*.

De logische vervolgstap is een gezamenlijk werkplan voor de binnenstad waarin wordt vastgelegd hoe de gemeente en *Vaart in Assen* samenwerken, concreet gemaakt in een actieplan voor de eerste fase (deels 2018 en geheel 2019). De kwartiermaker stelde het werkplan *Binnenstad Assen 2018 – 2019* op in nauwe samenwerking met bovengenoemde organisaties. Het vormt de eerste grondslag voor de samenwerking met als doel de binnenstad van Assen in gezamenlijkheid verder te ontwikkelen, zodat die aantrekkelijker wordt voor bewoners en bezoekers. Sommige besluiten en acties zijn van de gemeente, andere van *Vaart in Assen*, in dit plan worden ze op elkaar afgestemd. Dit werkplan is de uitkomst van een nauwe samenwerking tussen de gemeente Assen en de ondernemers, die zich allen willen inzetten om samen dit doel te bereiken.

Martin Bosch, kwartiermaker Binnenstad,
Assen, september 2018.

Project: Kwartiermaken Binnenstadorganisatie Assen
Opdrachtgever: Regiegroep Binnenstad Assen(gemeente Assen en *Vaart in Assen*)
Kwartiermaker: Martin Bosch

de Laar voor strategische ontwikkeling
Kaardebol 8
9413 DT Beilen
Telefoon 06 – 143 88 221
martin.bosch@delaar.com
www.delaar.com



ALGEMEEN

Basis voor het *Werkplan Binnenstad Assen 2018-2019* is de samenwerking tussen de gemeente Assen en de stichting *Vaart in Assen* zoals verwoord in de binnenstadvisie. Deze samenwerking vindt plaats binnen de context van het Binnenstadakkoord en het binnenstadconvenant die *Vaart in Assen*, de gemeente en de vijf belangenorganisaties uit de binnenstad op 7 februari 2018 ondertekenden. Met dit werkplan willen gemeente en *Vaart in Assen* inzetten op de in deze afspraken gestelde doelen:

Doelen binnenstadakkoord:

1. Partijen stellen zich als algemeen doel dat Assen weer beschikt over een economische krachtige en aantrekkelijke binnenstad;
2. Partijen onderkennen en bevestigen de ambities die zijn opgenomen in de Visie, te weten:
 - A** meer werkgelegenheid in de binnenstad (van 3.800 naar 5.000 arbeidsplaatsen);
 - A** meer bedrijven in de binnenstad (van 430 naar 500 bedrijven);
 - A** terugdringen van de leegstand in de binnenstad tot onder het landelijke niveau (*Landelijk in binnensteden is leegstand 7,8%. In de binnenstad van Assen is dat 21,9%; bron: Locatus*).
 - A** hogere waardering voor de binnenstad (minimaal een waarderingscijfer 7,5);
3. Partijen maken zich sterk, ieder afzonderlijk en in onderlinge samenwerking dan wel in samenwerking met derden, om de subdoelen te bereiken die geformuleerd zijn in de Visie onder de 6 themalijnen:
 - O** de compacte en complete binnenstad;
 - A** de prettige en comfortabele binnenstad;
 - S** de bereikbare binnenstad;
 - S** de historische, culturele en actieve binnenstad;
 - E** de gastvrije, ondernemende en collectief samenwerkende binnenstad;
 - N** de goed bekende binnenstad;
4. Bovenstaande inspanningen dienen tot uiting te komen in een notering van Assen in de top 25 van Nederlandse binnensteden met een regionale aantrekkingskracht (2021);

Partijen wensen met dit akkoord een (hoofd)doelstelling te bevestigen en willen bij nadere regelingen invulling geven aan bovengenoemde doelen (zie art. 4 – 7).

WERKWIJZE

Het hart van het werk van *Vaart in Assen* wordt gevormd door de binnenstadvisie en het daarop volgende investeringsplan voor de binnenstad “Versterken, Vernieuwen, Verkleuren”. Waar de gemeente de regie op dit plan heeft vanuit wettelijke taken, pakt *Vaart in Assen* een uitvoerende rol tussen de ondernemers, stimuleert samenwerking en adviseert van daaruit de ambtelijke organisatie en het gemeentebestuur. In de binnenstadvisie zijn zes themalijnen beschreven, met een veelheid aan acties en aandachtsgebieden. Het bestuur van *Vaart in Assen* en het college van B&W hebben een prioritering in deze punten aangebracht die is uitgewerkt in dit plan. De gemeente Assen heeft in lijn met genoemde binnenstadvisie ook (met naast de gemeente bijdragen ook input van provincie en ondernemers) een binnenstadfonds in het leven geroepen. Dit werkplan vloeit logisch voort uit deze eerdere documenten en is daarvan een verfijning en actualisatie, en boven alles een operationalisering.

Voor *Vaart in Assen* wordt een geheel nieuwe uitvoeringsorganisatie in het leven geroepen, de gemeente Assen past zijn bestaande organisatie voor de binnenstad aan voor de nieuwe werkwijze. Dit leidt er toe dat in dit werkplan meer tekst is geweid aan de organisatie van *Vaart in Assen* dan aan de gemeentelijke organisatie. Beiden zijn even belangrijk voor de samenwerking.

Gemeente Assen

De gemeente Assen gaat voor de binnenstad medewerkers organiseren in een programmaorganisatie, met een programmamanager die gericht op de binnenstad dit gemeentelijk team aanstuurt. De opdracht is geformuleerd in de diverse binnenstadplannen (Binnenstadvisie, het Investeringsprogramma Binnenstad 2017-2021) het gemeentelijk team werkt vanuit deze opgave in nauw samenspel met de uitvoeringsorganisatie van *Vaart in Assen* en andere spelers in de binnenstad deze doelen uit. Dit werkplan is de basis voor deze samenwerking.

Vaart in Assen

Om de gezamenlijke inbreng van de ondernemers te professionaliseren is *Vaart in Assen* in het leven geroepen. Het is een organisatie voor en door ondernemers. De ondernemers zijn — naast bewoners en bezoekers — de belangrijke bepalende spelers in de binnenstad. *Vaart in Assen* wil nadrukkelijk een doe-organisatie zijn tussen de ondernemers en de gemeente, en tussen de ondernemers onderling — “het cement tussen de stenen”. *Vaart in Assen* formeert een compact uitvoeringsteam met medewerkers die weinig op kantoor en veel “in het veld” zijn en daar betekenis hebben voor ondernemers, om samen met hen een aantrekkelijke binnenstad te maken. Vanuit deze doe-mentaliteit ontstaat bij de medewerkers van *Vaart in Assen* zicht op wat er nodig is om met de ondernemers te bouwen aan de binnenstad en dat te doen. Met haar permanente aanwezigheid onder ondernemers vormt de uitvoeringsorganisatie “voelsprietten” wat er leeft onder ondernemers in het centrum van de stad.

Vaart in Assen neemt als uitgangspunt dat de operationele taken die zij op zich neemt de gekozen themalijnen versterken, en andersom. De strategie op dit punt is als volgt: door de uitvoerende taken is *Vaart in Assen* aanwezig en zichtbaar in de binnenstad, verwerft zich een positie op basis van expertise, kennis en zichtbaarheid in het netwerk. *Vaart in Assen* koppelt deze positie aan de themalijnen (zie Hoofdstuk 4) en wil zich zo ontwikkelen tot dé logische partner die graag door de gemeente en andere spelers geconsulteerd wordt bij (nieuwe) plannen in de binnenstad, en samenwerkt aan de realisatie daarvan.

Samen voor de binnenstad

Uitvoeringsorganisatie van *Vaart in Assen* en het gemeentelijk Programmateam werken nauw samen, en zoeken de synergie vanuit beide rollen. Er is gedeeld opdrachtgeverschap op dit werkplan van de gemeentelijk programmamanager en de regisseur vanuit *Vaart in Assen*. Zij geven in gezamenlijkheid “als tandem” sturing aan de uitvoering van dit werkplan. Op bestuurlijk niveau werken het gemeentebestuur en het bestuur van *Vaart in Assen* nauw samen in de regiegroep Binnenstad. *Vaart in Assen* organiseert activiteiten in de binnenstad, en formuleert adviezen vanuit ondernemerschap met de bedoeling dat het gemeentebestuur dit kan betrekken bij het opstellen van binnenstadbeleid en de implementatie daarvan.

In dit werkplan is een manier van werken ontwikkeld om de dagelijkse ervaringen vanuit gemeente en *Vaart in Assen* te verbinden in het dagelijks werk. De praktijkervaringen vanuit gemeente en ondernemers worden gekoppeld aan een adviesfunctie aan het gemeentebestuur. “Partnerorganisaties” (Inretail, MKB noord, “de nieuwe winkelstraat, marketing Drenthe, andere overheden, ...) zetten we waar mogelijk in om expertise van buiten Assen naar binnen te halen. Opdrachten voor beleidsprocessen geeft de gemeente na afstemming met *Vaart in Assen* in de regiegroep. Andersom stuurt *Vaart in Assen* op het gezamenlijk ondernemerschap, ook dit gaat in afstemming met de gemeente via de regiegroep. Gemeente en *Vaart in Assen* willen maximale synergie bereiken op hun inspanningen gericht op een optimaal functionerende binnenstad die een grote aantrekkingskracht heeft op bezoekers, bewoners en gebruikers.

De regiegroep is van mening dat voor een goed economisch functioneren het nodig is om voortdurend een vinger aan de pols te houden om de actuele ontwikkelingen te volgen in het vakgebied van de binnenstadeconomie in het algemeen, en concrete ontwikkelingen in de omgeving van Assen in het bijzonder, en daarop optimaal in te spelen. Waar staat Assen over tien jaar en wat moeten we in de tussentijd doen om optimaal naar dit wensbeeld te groeien?

De binnenstad is een complex en organisch stadsdeel waarin buitengewoon veel spelers van diverse aard, pluimage en met diverse belangen samengaan. In deze aard zit de charme van de binnenstad, maar hier ligt ook de uitdaging om de samenwerking met elkaar op een hoog niveau te brengen, gericht op een dynamisch en interessant gebied voor bezoekers, ondernemers en bewoners. Dit maakt dat de ambities in dit werkplan met vele spelers gedeeld, gebouwd en afgestemd moeten worden om die optimale balans te vinden en te bewaren.

LEESWIJZER

Het werkplan Binnenstad bestaat uit twee delen, A en B. Dit is deel A dat de organisatie omschrijft. Deel B legt het werkplan voor een jaar vast en zal periodiek worden herijkt en naar de actualiteit gewijzigd. De zes Themalijnen waar de organisatie aan verbonden is worden in deel B verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 1. Economische ontwikkelstrategie

De binnenstadeconomie is een ingewikkeld onderwerp om positief te beïnvloeden. Het is echter zo'n belangrijke factor aan de basis van de doelen van het werkplan binnenstad, dat de regiegroep structureel aandacht aan de trends en ontwikkelingen in de binnenstadeconomie wil besteden, binnen Assen en in het algemeen. De centrale vraag is dan: Hoe geven we mensen een reden om hun geld in Assen uit te geven? We willen gevoel krijgen wat de trends gaan zijn, en hier op inspelen. Zo blijft de binnenstad interessant voor bezoekers.

Hoe kan optimaal naar (potentiële) bezoekers gecommuniceerd worden wat Assen te bieden heeft? Het huidige beeld van familiestad Assen is geen slechte kernwaarde, maar het is ook geen goede merkwaarde. Er moet dus gewerkt worden aan een beter en aantrekkelijker profiel. Enkel als voorbeeld: zou Assen zich kunnen richten op de doelgroep ouderen, dat het aantrekkelijk is voor hen de binnenstad te bezoeken? Acquisitie en Marketing & Communicatie zijn logische instrumenten die *Vaart in Assen* op dit punt in wil zetten.

Op dit ogenblik beschikt Assen over een paar grote publiekstrekken (TT, culturele instellingen, beeldbepalende festivals als TT-festival en Preuvenement), daarbuiten heeft de binnenstad een bleek profiel dat impulsen kan gebruiken. De interessante kleine winkeltjes (niet-keten ondernemers) zijn in aantal terug gelopen. Er moet dus nagedacht worden welke retail in welke panden kan landen, om de stad interessanter en levendiger te maken.

De ontwikkelingen in de fysieke retail staan in nauwe relatie tot de ontwikkelingen van internet-winkelen. Welke trends zien we daarin, welke mogelijke koppelingen liggen er tussen virtueel winkelgedrag en fysieke beleving (*clicks and bricks*)? Kunnen we een gedachte vormen hoe het fysiek-virtuele winkellandschap van Assen over pakweg 10 jaar er uit ziet, en van daaruit terug-redeneren welke tussenstadia we dan moeten genereren om over een decennium optimaal bij dit wensbeeld aan te kunnen komen?

Daarbij gaat het niet alleen om fysieke projecten, maar juist het gebruik van het centrum door mensen, die de reuring op straat maken. Het bestuur van *Vaart in Assen* wil aan de huidige fysieke inzet graag de niet-fysieke component vanuit de achterbannen toevoegen.

Vaart in Assen wil ondernemers en andere deskundigen betrekken om samen met binnenstadbestuur¹ en regisseur na te denken over de economische ontwikkelingen in het algemeen en de impact daarvan op de binnenstad van Assen. Zij geven gezamenlijk sturing aan vervolgacties en opdrachten die als doel hebben optimaal aan te sluiten op actuele mogelijkheden en kansen. Waarschijnlijk wordt hier specifieke kennis voor ingehuurd, of wordt opdracht gegeven aan een bureau.

In dit alles werkt *Vaart in Assen* nauw samen met de gemeente Assen, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.

Acties

1. Een groep van bij Assen betrokken ondernemers (actieve en niet-actieve) formeren, die meedenkt over een uitvraag voor een opdracht en deze wil begeleiden;
2. Opdracht aan een extern strategisch economisch expert / bureau;
3. Einddoel terugpakken en herleiden tot korte termijn strategieën.

¹ In dit document wordt het bestuur van *Vaart in Assen* als "Binnenstadbestuur" aangegeven, als onderscheid van het gemeentebestuur.

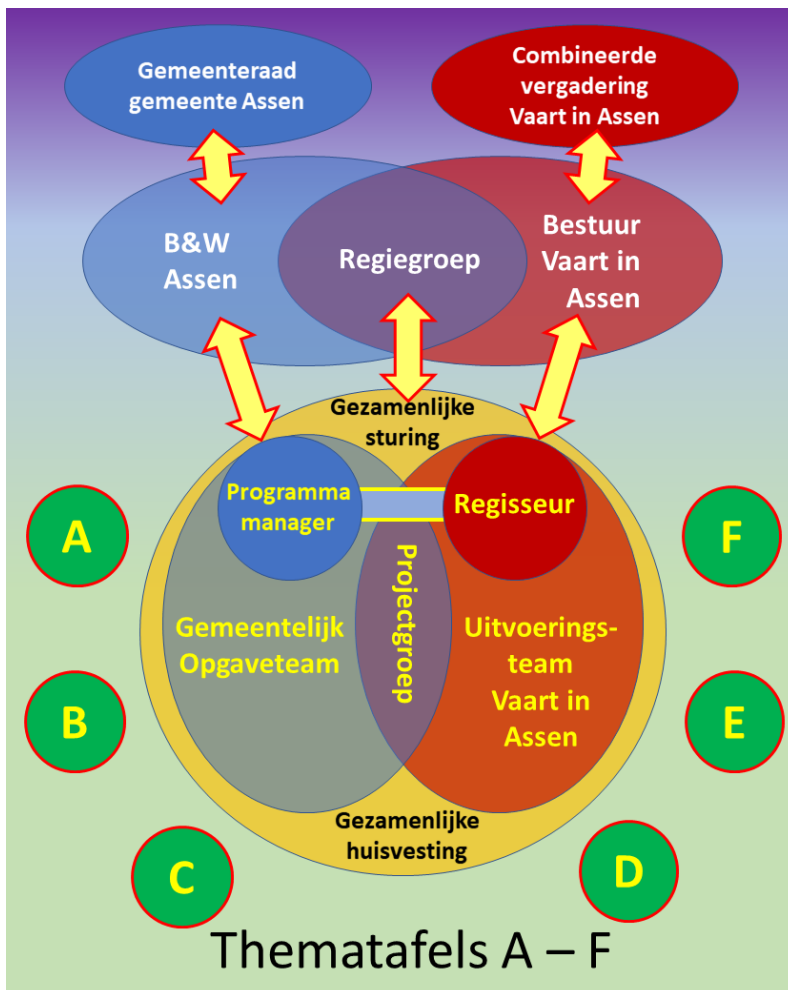
Hoofdstuk 2. Uitvoeringsorganisatie Binnenstad

Publiek-private samenwerking

Een binnenstad is een groot en veelkleurig organisme. Assen verdient professionele regie en organisatie die vanuit de gemeente en stichting *Vaart in Assen* zich richt op het verbinden van de veelheid van inspanningen

in de binnenstad voor een optimaal totaalresultaat. Een beeld is dat *Vaart in Assen* de inspanningen van de ondernemers in de binnenstad probeert af te stemmen, met inachtneming van alle ambities, doelstellingen en verschillende (soms tegengestelde) belangen. Daartoe zijn, in samenwerking met de gemeente en vijf belangenorganisaties uit de binnenstad samenwerkingsafspraken gemaakt (7 februari 2018: binnenstadakkoord, binnenstadconvenant). De gemeente heeft een totaalregie vanuit (ruimtelijke) wettelijke bevoegdheden en als beheerder van de openbare ruimte, *Vaart in Assen* heeft een stimulerende en verbindende rol tussen de ondernemers onderling en tussen de gemeente en ondernemers, én zij kan de plannen bekijken door de bril van de bezoeker. Door deze twee rollen te koppelen ontstaat de juiste werkwijze om de doelen uit de binnenstadvisie te operationaliseren. En zo wordt vorm gegeven aan een publiek-private samenwerking.

Deze publiek-private samenwerking is hiernaast schematisch weergegeven. In de volgende paragraaf wordt dit schema nader toegelicht.



Publiek: Gemeentelijk programmteam

De gemeente Assen zet een programmaorganisatie op voor de binnenstad. Deze organisatie krijgt nadrukkelijk een externe oriëntatie. Basis is de urgentie die ontstaat omdat de binnenstad van Assen de afgelopen jaren minder sterk uit de crisis is gekomen, en meer moeite dan omliggende steden lijkt te hebben de positieve economische ontwikkelingen op te pakken en om te zetten in meer bezoekers en omzet in de binnenstad. Dit vindt zijn weerslag in de binnenstadvisie en het investeringsplan (onder het motto “Versterken, Vernieuwen, Verkleuren”).

Deze behoefte om meer extern te opereren sluit naadloos aan bij de opzet van een samenwerkingspartner voor de binnenstad *Vaart in Assen* die graag samen met de gemeente de ambities waar wil maken. De opzet van deze programmaorganisatie vindt momenteel plaats.

Privaat: Vaart in Assen

Bedrijfsprofiel Vaart in Assen

Vaart in Assen wil werken vanuit zijn eigen waarde-propositie, zich richten op de klant, focussen op rendement, stakeholders betrokken houden, sturen en programmeren op de operatie en zorgen voor verbinding met de gemeente, de retail- en horecaondernemers en de culturele partijen in de binnenstad. Wat het binnenstadmanagement in het algemeen nodig heeft, is dat er een grotere groep professionele krachten ontstaat die samen werkt aan de bovengenoemde opgave. Deze professionalisering wil *Vaart in Assen* bereiken via het 'uitvoeringsteam', een compact en slagvaardig doe-team dat nauw samenwerkt met het gemeentelijk programmteam. Beiden werken nauw samen en zorgen voor afstemming en uitvoering van de opdracht die voortkomt uit de Binnenstadvisie en het jaarlijkse Werkplan. Het uitvoeringsteam jaagt aan, coördineert, verbindt en voert uit en werkt daarin nauw samen met de gemeente Assen.

Bestuur en organisatie

De hoofdstructuur voor *Vaart in Assen* is een organisatiemodel met een bestuur dat als bevoegd gezag het uitvoeringsteam aanstuurt. De bestuurders van *Vaart in Assen* hebben een beperkte beschikbare inzet, terwijl van de medewerkers van de uitvoeringsorganisatie een grotere inzet (van ca. 2 tot 5 dagen per week, in totaal ca. 3 fte) aan de orde is.

De hoofdrichting van de werkzaamheden komt voort uit dit werkplan, dat in samenwerking met de gemeente Assen is opgesteld. Het werkplan is een uitwerking van binnenstadvisie en 'Samen werken aan een krachtige binnenstad' en het Investeringsprogramma Binnenstad 2017-2021 van de gemeente Assen. Het werkplan wordt vertaald naar activiteiten voor de uitvoeringsorganisatie, de gemeente en de andere partners. De regisseur (de manager van het uitvoeringsteam) heeft de verantwoordelijkheid dit te doen voor *Vaart in Assen*. Regisseur en programmamanager vormen een eenheid, op bestuurlijk niveau wordt deze eenheid bereikt in de regiegroep Binnenstad, die als opdrachtgever voor de binnenstadwerkzaamheden optreedt.

Omvang formatie en takenpakket

Vaart in Assen heeft de functies die in de binnenstadvisie zijn genoemd van een functieprofiel voorzien. Deze taken zijn afgeleid vanuit organisatiemodellen in andere middelgrote steden in Nederland. De ervaringen in deze steden hebben we gekoppeld aan de behoefte in Assen, zoals omschreven in de binnenstadvisie, maar ook in het algemeen, en aangepast. (Een voorbeeld: Assen kent een heel grote leegstand, wat betekent dat voor het organisatieplaatje?)

Uitvoeringsteam — operationeel op korte termijn

Rechtstreeks vanuit het bedrijfsprofiel zijn in de binnenstadvisie taken benoemd die door *Vaart in Assen* opgepakt gaan worden. In de volle breedte gaat het om functies die temidden van ondernemers "het cement tussen de stenen" zijn en zorgen dat de samenwerking beter wordt — onderling en vanuit deze samenhang met de gemeente Assen. Vanuit die samenwerking "Wij samen voor Assen" wordt de kwaliteit van de binnenstad nog beter. Tezamen vormen de medewerkers die dit werk uitvoeren het uitvoeringsteam:

Regisseur (manager uitvoeringsteam, tevens bestuurssecretaris van Vaart in Assen)

Strategie, programmering, uitdragen boodschap, communicatie, fondswerving, externe profilering. De *primus inter pares* van het uitvoeringsteam. Zorgt voor de strategische vertaling voor de uitvoering van de Uitvoeringsagenda die jaarlijks wordt opgesteld door het uitvoeringsteam en het binnenstadbestuur, in afstemming met de gemeente. De regisseur zorgt voor de stroom en adequate opvolging van bestuursbesluiten. Hij is secretaris en eerste adviseur van het binnenstadbestuur en heeft binnen de bestuursvergadering geen stemrecht.

Verbinder

De verbinder is de aanjager op ondernemerschap, innovatie en netwerkvorming. Hij zorgt voor het 'wij-gevoel' onder de ondernemers, zodat die samen méér zijn dan de som der delen'. De verbinder onderhoudt en versterkt het totale netwerk van ondernemers in de binnenstad van Assen en signaleert

ondersteuningsbehoeften bij ondernemers(collectieven). Hij zoekt en ontsluit instrumenten en middelen waarmee ondernemerschap, innovatie en collectiviteit bevorderd kunnen worden. De verbinder heeft een makel- en schakelfunctie op het algehele ondernemersklimaat: voert lobby-agenda voor de binnenstad, ontsluit en vindt middelen en instrumenten en helpt andere organisaties (gemeente Assen en andere overheden, branches, koepels) om hun instrumenten verder te ontwikkelen. Communicatie met en over de binnenstad maakt onderdeel uit van deze functie. Vanuit deze eigenschappen verbindt/coördineert deze medewerker (samen met de regisseur) de programmatische werkzaamheden uit de zes Themalijnen in de binnenstadvisie.

Event-coördinator

Ontwikkeling, coördinatie en de ondersteuningsfunctie bij evenementen maken onderdeel uit van het werkprogramma van Vaart in Assen. Ideeën opwerken tot nieuwe evenementen en bestaande evenementen verder professionaliseren. Projectgroepen worden opgezet en ondersteund (denk aan hulp bij aanvragen van subsidies, vergunningen etc.).

Veel evenementen worden nu ook door, in opdracht van of ondersteund door de vijf binnenstadspartijen georganiseerd. Duidelijk is dat regie op de jaarlijkse evenementenkalender nu een relatief onontgonnen gebied is. Ook op het gebied van een uniforme en volledige marketing en communicatie van de evenementenkalender is verbetering mogelijk. In deze lijn voert de Event-coördinator regie op de evenementenkalender en zorgt voor adequate marketing en communicatie zodat de evenementen goed bekend zijn bij potentiële bezoekers (up-to-date website en andere digitale media, koppeling aan andere publicaties).

Huismeester

Praktische zaken, aankleding van de binnenstad (“city dressing”) en onderhoud. De huismeester is het eerste aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken binnen Vaart in Assen en het winkel- en horecagebied. Hij fungeert als “huismeester” voor het winkel- en horecagebied voor hoe de ondernemers dit gebruiken. Hij is verantwoordelijk voor relatiebeheer tussen alle facilitaire externe partijen en partners. De huismeester signaleert plotseling optredende calamiteiten in en rond het winkelgebied en lost ze op. Hij bemiddelt bij klachten, wensen en overlastsituaties, beheert en houdt toezicht op het winkelgebied (schoon, heel, veilig). Hij weet de verschillende zaken contractueel goed uit te onderhandelen en te regelen (bijv. kerstverlichting, groenvoorziening, aankleding vlaggen, anti-graffiti contracten, etc.). Daartoe is hij in staat processen (vergunningen, uitvoering etc.) af te stemmen met betrokken partijen in de dagelijkse praktijk. Zorgt voor de planning en uitvoering én communicatie hierover richting ondernemers.

Momenteel wordt deze taak door MKB retail ingevuld door het binnenstadmanagement. Waar de gemeente verantwoordelijk is voor de openbare ruimte zelf richt de huismeester zich op het gebruik ervan. Deze functie vraagt dus om een nauwe afstemming met de gemeentelijk verantwoordelijken, met name de assistent wijkbeheerder.

Communicatie medewerker

Communicatie hangt nauw samen met marketing. Hoe de (city)marketing wordt vormgegeven en welke partij dit gaat uitvoeren is momenteel een vraag waar het gemeentebestuur zich over buigt – zie onder. In de tussentijd wordt de communicatie van de activiteiten van *Vaart in Assen* vormgegeven met incidentele inhuur, waar een budget voor beschikbaar komt.

Uitvoeringsteam — nader te bepalen c.q. nog niet operationeel per 1 januari 2019

Het gemeentebestuur heeft in het bestuursakkoord nadere ambities geformuleerd ten aanzien van acquisitie en stadsmarketing. Deze functies spelen op een grotere schaal dan die van de binnenstad. De vraag speelt welke organisatie deze functies het beste op kan pakken. In 2017, bij het opstellen van de binnenstadvisie leek het verstandig deze functionaliteit te verbinden aan het uitvoeringsteam van Vaart in Assen.

Wanneer uit nader onderzoek mocht blijken dat deze rollen beter buiten Vaart in Assen kunnen worden gepositioneerd, dan is de vraag relevant hoe de functionaliteit gekoppeld wordt aan de binnenstad en de andere professionals die daar actief zijn. In onderstaande tekst is geformuleerd welke functionaliteit voor de binnenstad nodig is. Momenteel wacht Vaart in Assen de uitkomsten van het nadere onderzoek af. Vaart in Assen vindt deze functies erg belangrijk gezien de problematiek van de binnenstad, en wil graag snel inspelen op de uitkomsten van de gemeentelijke verkenning.

De gemeente betreft Vaart in Assen in dit proces.

A Acquisiteur

Aanvullend aan de acquisitiemacht die nu aanwezig is in de binnenstad (vanuit de gemeente, vastgoedeigenaren en makelaars) is een proactieve acquisitie van bedrijven en andere investeerders voor de binnenstad nodig. De acquireur richt zich vanuit het collectief belang op basis van de propositie van de Asser binnenstad op die bedrijven die een aantrekkelijke aanvulling zijn en het pallet completer maken. Hij is het eerste aanspreekpunt voor ondernemers die op eigen initiatief interesse tonen voor de binnenstad als vestigingslocatie. Afspraken met het veld van vastgoedeigenaren en makelaars is hier belangrijk. De acquireur maakt afspraken over hoe Vaart in Assen samenwerkt met de gemeente en de makelaars, waar ook acquisitievragen binnenkomen.

A Marketeer

Geeft richting aan het opstellen van de marketingstrategie, en maakt de vertaling van de strategie naar een concreet marketingplan en vervolgens naar de uitvoering daarvan. De marketeer werkt nauw samen met partijen als de gemeente Assen, Dit is Assen! en Marketing Drenthe, die allemaal ook een (onderling aanvullende) rol hebben in het aantrekken van nieuwe bedrijven naar de binnenstad en het creëren van meer bestedingen, merk- en belevingswaarde.

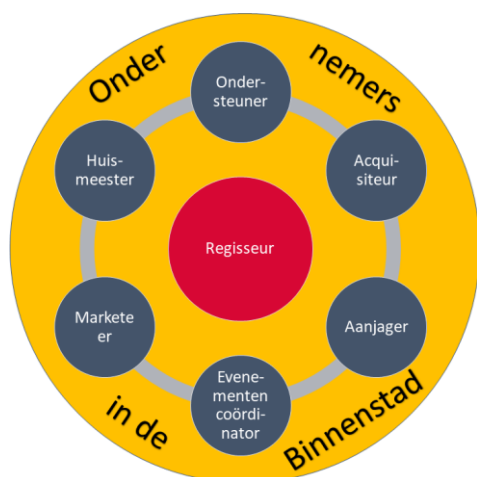
Doe mentaliteit en Strategische vaardigheden

Gezien de verschillen in beschikbaarheid ligt het voor de hand dat de uitvoeringsorganisatie meer tijd “in het veld” zal doorbrengen dan het binnenstadbestuur. Belangrijk is dus dat er een goede uitwisseling tussen binnenstadbestuur en uitvoeringsorganisatie ontstaat waarbij de organisatie begrijpt wat het bestuur wil en waarom. Andersom luistert het binnenstadbestuur naar de medewerkers om hun ervaringen “in het veld” tot zich te nemen. Vanuit deze ervaring kan het binnenstadbestuur het college van B&W adviseren bij zijn strategische keuzes. Op die manier worden strategische keuzes gekoppeld aan goede, slimme en uitvoerbare actie.

Via een nauwe samenwerking tussen *Vaart in Assen* en de gemeente ontstaat synergie. De gemeentelijke medewerkers doen hun voordeel met de dagelijkse terugkoppeling van ervaringen die het uitvoeringsteam opdoet in zijn werk, ondernemers hebben baat bij dit regulier tergekoppelingpunt naar de gemeente en zien dat meer wordt gedaan met hun wensen en bevindingen in de binnenstad.

De ene functie vraagt meer strategisch inzicht dan de andere. Voor de regisseur is dit evident, maar ook de verbinder selecteren we op een behoorlijke dosis strategische kennis. Voor de Acquisiteur, de Marketeer en de Event-coördinator is een gemiddelde hoeveelheid strategisch inzicht nodig, voor de Huismeester is juist weer een praktische instelling van grote betekenis.

Plat vs. hiërarchisch



De organisatie is zo klein dat ze het karakter van een zelfsturend team kan hebben, maar anderzijds is enige hiërarchie ook noodzakelijk (aanspreekpunt binnenstadbestuur, formeel leiderschap). *Vaart in Assen* kiest hierin een hybride model: beperkt hiërarchisch ingestoken met relatief grote zelfstandigheid voor de individuele medewerker.

De regisseur doet het goed wanneer de medewerkers kunnen “glansen”, zij de gelegenheid krijgen hun resultaten ook naar buiten toe te laten zien en daarvoor de credits ontvangen. Het binnenstadbestuur wil zelf ook bijdragen aan deze werkcultuur door de medewerkers van *Vaart in Assen* actief uit te nodigen in de bestuursvergaderingen om plannen toe te lichten en de discussie te voeren. Het binnenstadbestuur wil worden ondersteund door de strategische vaardigheden van de medewerkers in een stimulerend

werk- en bestuursklimaat.

Ingehuurd of in dienst

Vaart in Assen kiest ervoor de kwaliteit van de medewerkers belangrijker te vinden dan de vraag of zij in vaste dienst komen, of dat *Vaart in Assen* ze inhuurt. Voordeel van vast personeel is dat ze directer aan de organisatie gebonden zijn (“het hart van de organisatie”) en minder samenloop met andere professionele werkzaamheden “buiten” hebben dan freelancers. Andersom zijn freelancers flexibeler, als er andere inzet nodig is kun je een andere freelancer inhuren en er zijn geen financiële risico’s bij ziekte of disfunctioneren.

Het ligt voor de hand dat er een combinatie van beide typen werkrelaties komt, waarbij bijvoorbeeld de regisseur en de backoffice medewerker in dienstverband aangesteld worden en de rest op flexibele basis is ingehuurd. Functies worden geworven via wervingskanalen en er zal blijken tot welke (dienst)verbanden dit leidt.

Vaart in Assen houdt rekening met werkgeverschap door arbeidsvoorwaarden op te stellen en andere aspecten van werkgeverschap te regelen (loonadministratie, pensioenregeling, ...).

Uitvoering binnenstadvisie

In dit werkplan wordt de uitvoering van de visie gekoppeld aan de reguliere taken in het uitvoeringsteam en wordt synergie gezocht met de kennis die de uitvoering van het werk met zich meebrengt. Alle functies hebben een bepaalde affiniteit met de acties in de binnenstadvisie. De meeste lijnen in de binnenstadvisie kun je koppelen aan een functie die op dat punt een zwaartepunt heeft (zie onderstaande tabel, gele “+”-tekens:

	Regisseur	Verbinder	Acquisiteur	Marketeer	Event coördinator	Huis-meester
A: Compact & Compleet	+	+	+			
B: Prettig & comfortabel	+	+				+
C: Bereikbaar	+	+				
D: Historisch cultureel & actief	+	+			+	
E: Gastvrij, ondernemend en collectief	+	+				
F: Goed bekend	+	+		+		

Gekoppeld aan een functie wordt dan ook regie op een themalijn uit de binnenstadvisie toebedeeld. (Het kan zo zijn dat meerdere functies in één medewerker worden ondergebracht, deze stuurt dan meerdere themalijnen aan.) Op deze manier wordt kennis van de werkvloer, bekendheid en positie in het netwerk van het uitvoeringsteam logisch ingebracht in de sturing van de eigen activiteiten in de binnenstadvisie, en de samenwerking met en advisering aan de gemeente (in schema: witte kleine plusjes).

Deel van de kracht van de binnenstadvisie zit in de integrale koppeling van de diverse themalijnen. In dit organisatiemodel wordt op deze verbinding en koppelkansen gestuurd door de regisseur en de verbinder, die zo een speciale rol in het uitvoeringsteam hebben, op de integrale koppeling en samenhang tussen alle activiteiten in de binnenstadvisie.

Netwerkorganisatie

Overlegstructuur

De uitvoering van de binnenstadvisie is voor het grootste gedeelte een publiek-private netwerkspanning tussen de gemeente, *Vaart in Assen* en de ondernemers in de binnenstad. Voor de broodnodige afstemming is al in de visiefase een afstemmingsstructuur bepaald die tijdens de kwartiermakerfase heeft gewerkt en die wij ook voor het vervolg in willen zetten.

Hart van het publiek-private overleg tussen de gemeente Assen en *Vaart in Assen* zijn de regiegroep (bestuurlijk niveau) en de projectgroep binnenstad (medewerker niveau). Waar het overleg in de regiegroep over de grote lijnen en bestuurlijke issues gaat, daar is de thematiek in de projectgroep uitvoerender van karakter. De projectgroep is (ook) het voorportaal waar bestuurlijke besluiten en de agenda voor de regiegroep worden voorbereid. In schema:

Publiek private netwerkorganisatie

Organisatievormen van het gemeentelijk opgaveteam en de uitvoeringsorganisatie van *Vaart in Assen* zijn al eerder beschreven. Deze organisaties kunnen beide aan kracht winnen als er nauw, vanuit de uitgangspunten van gelijkwaardigheid en aanvullende kwaliteiten wordt samengewerkt, en altijd vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Synergie ontstaat als publieke doelen in lijn gebracht worden met private wensen en bereidheid tot uitvoering, en andersom.

De gemeente en *Vaart in Assen* denken deze samenwerkingsvorm gestalte te geven door medewerkers van beide organisaties fysiek bij elkaar te brengen. Allen zo ontstaat het dagelijkse contact dat nodig is om elkaar goed te begrijpen en te weten wat er vanuit de diverse gezichtspunten speelt in de binnenstad. En van daaruit de wens te ontwikkelen om deze verschillende aspecten met elkaar in lijn te brengen en te versterken. Om daarmee uitvoeringskracht en effectiviteit te winnen.

Netwerk en draagvlak

In de binnenstadvisie hebben de gemeente Assen en de vijf binnenstadpartijen ca. 90 acties en aandachtspunten bepaald. De hoofdfocus van *Vaart in Assen* ligt in de uitvoering van de binnenstadvisie. Om deze uitvoering tot een succes te maken gaat *Vaart in Assen* samenwerken met gemeente en partners. Eerste samenwerkingspartners zijn de gemeente Assen, de culturele instellingen, de ondernemers in de binnenstad en vastgoedeigenaren en -ontwikkelaars. *Vaart in Assen* wil hier een “spin in het web” zijn met voelspieten in het netwerk om van daaruit bij te dragen aan geoptimaliseerde plannen met draagvlak, energie en bereidheid om bij te dragen.

Contact met de achterban

(Het bestuur van) *Vaart in Assen* vindt zijn legitimatie in de vertegenwoordiging van een achterban. Om deze vertegenwoordiging warm te houden en verankerd in de binnenstadsamenleving organiseert *Vaart in Assen* diverse overlegmomenten:

Reguliere contacten bestuurlijke achterbannen *Vaart in Assen*

Elke binnenstadpartner levert een bestuurslid aan, die de voortgang binnen *Vaart in Assen* terug-rapporteert in het bestuur van de binnenstadpartner. Periodiek vindt een zgn. “Gecombineerde vergadering” plaats, waarin alle bestuursleden van de binnenstadpartners zijn vertegenwoordigd. De gemeente Assen is toevoerder.

ThemaTafels

ThemaTafels worden door *Vaart in Assen* en de gemeente Assen georganiseerd rond de zes themalijnen uit de Binnenstadvisie (deze themalijnen zijn in deel B nader uitgewerkt). Daarnaast kunnen aanvullend andere bijeenkomsten met ondernemers worden georganiseerd wanneer daar aanleiding toe is. ThemaTafels vormen hét instrument voor *Vaart in Assen* en de gemeente om permanent in contact te staan met de ondernemers “in het veld” en aansluiting met hen te houden.

Deelnemers aan de ThemaTafels worden op grond van hun deskundigheid of achtergrond door het binnenstadbestuur gevraagd aan een ThemaTafel deel te nemen. Ook de gemeente levert een bijdrage door deskundige medewerkers af te vaardigen. ThemaTafels adviseren de gemeente, het binnenstadbestuur en het uitvoeringsteam over de themalijnen in de binnenstadvisie. Ook doen de tafels aanbevelingen voor de uitvoering. Deze werkwijze past prima in ontwikkelingen die de gemeente onder de vlag van “co-creatie” inzet om via meer aandacht voor externe oriëntatie meer draagvlak voor plannen te verwerven. Dit is een belangrijke pijler voor de uitvoering- en ontwikkelingsorganisatie voor de binnenstad.

Raad van Advies

Het binnenstadbestuur wenst een Raad van Advies in te stellen voor de permanente strategische aandacht betreffende de binnenstad en algemene ontwikkelingen in binnenstadeconomie en daarmee gerelateerde onderwerpen (bijvoorbeeld virtueel winkelen). De leden van de Raad van Advies vormen een mix van “Kenners van de stad” en gezaghebbende professionals uit Assen en van daarbuiten.

Netwerk in de stad

Assen kent ook andere ondernemers- en maatschappelijke organisaties, die op enigerlei wijze bij de ontwikkeling van de stad zijn betrokken. *Vaart in Assen* wil samenwerken en afstemmen met die andere partners. Samen met hen willen we zoeken naar een overlegstructuur die passend is.

Netwerk buiten de stad: partnerorganisaties

Er zijn landelijk veel netwerkspelers actief op het werkterrein van de binnenstadeconomie (MKB noord, Inretail, de nieuwe winkelstraat, Platform31, marketing Drenthe, Hanzehogeschool, andere overheden, etc.). Omdat deze organisaties hun ambities slechts via gemeenten kunnen bereiken, bieden zij vaak diensten en producten aan. Gemeente en *Vaart in Assen* willen graag gericht gebruik maken van dit aanbod in plaats van zelf het wiel uit te vinden, en om koppelkansen te kunnen benutten.

Binnenstadborrels

Vijf keer per jaar organiseert *Vaart in Assen* een binnenstadborrel waarvoor alle binnenstadondernemers worden uitgenodigd. De agenda bestaat ten minste uit elevator pitches, een presentatie over een interessant en actueel onderwerp, en een netwerkborrel.

Netwerk medewerkers

Het uitvoeringsteam is een permanente bron van informatie over wat er speelt in de binnenstad van Assen. De medewerkers zijn op basis van hun functies actief en zichtbaar in de binnenstad van Assen en nemen daar kennis en actualiteiten op, die zij betrekken in hun werk, delen in het uitvoeringsteam en indien nodig met het binnenstadbestuur en de regiegroep.

