

# p<sup>2</sup> rapport

## **Realisatie van een nieuwe culturele voorziening**

Procesplan

datum  
12 januari 2006

ons kenmerk  
wpo/feb/12.245a

auteur  
Willem Posthouwer

Definitief

versie  
1.21



<b><u>1</u></b>	<b><u>Achtergrond</u></b>	<b>1</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>Vraagstelling</u></b>	<b>1</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>Aanpak</u></b>	<b>2</b>
<u>3.1</u>	<u>Overzicht totale traject</u>	2
<u>3.2</u>	<u>De procesaanpak</u>	3

## **1 Achtergrond**

Op 31 maart jl. heeft de gemeenteraad de opdracht aan het college gegeven om in 2005 "een procesplan op te stellen om onder regie van het college te komen tot een culturele voorziening in het centrum van Emmen". Het college staat een "vernieuwende aanpak voor met een initiërende inbreng van de markt". Naar mening van de stuurgroep is "gebiedsontwikkeling uitgangspunt om ook revenuen voor de culturele voorziening te krijgen".

In de stuurgroep voor een nieuwe culturele voorziening is de uitdrukkelijke wens besproken om open te staan voor frisse ideeën. Dit is dus een belangrijke eis voor de procesaanpak. De inbreng van externe partijen/participanten is essentieel voor de aanpak, de inhoud en het resultaat.

De wens voor een culturele voorziening is niet nieuw. Het feit dat er initiatieven zijn geweest, die helaas niet zijn doorgedaan, vormt een goede voor-investering voor een plan dat nu wel wordt doorgezet. Het besef dat er gericht een proces moet worden doorlopen om de voorziening nu wel te realiseren, is immers groot.

De procesaanpak en het procesmanagement moeten erop gericht zijn om:

1. goed te kunnen sturen en goed getimed met concrete voorstellen te komen;
2. partijen toegang te geven tot het proces met als voorwaarde dat ze ook een bijdrage leveren;
3. de stuurgroep en het college in een zuivere opdrachtgevende rol te houden.

Kortom: Dit plan richt zich op het procesmanagement met de bijbehorende aanpak om maximaal nieuwe ideeën naar binnen te trekken en tegelijkertijd stevig stuur te houden op het procesverloop en de procesvoortgang.

## **2 Vraagstelling**

De bedoeling van de stuurgroep is om:

1. Een nieuwe culturele voorziening te realiseren in het centrum van Emmen.
2. Een gebiedsontwikkeling te benutten om de culturele voorzieningen deels te financieren.
3. Externe initiatiefnemers en potentiële participanten te benutten voor een fris nieuw idee en om ze een groot deel te laten financieren.
4. Een proces te starten en te managen om aan het eind van dit proces een project (of programma) te starten voor het ontwerp, voorbereiding en de realisatie.
5. Capaciteit en kwaliteit in te huren om het proces te managen en nieuwe netwerken aan te boren.

Uitvoering van dit procesplan maakt dat er een projectplan voor een nieuwe culturele voorziening wordt gemaakt en uitgewerkt met behulp van externe, investerende, marktpartijen waar de gemeente achter staat en haar doelen mee bereikt.

### 3 Aanpak

#### 3.1 Overzicht totale traject

Het totale traject bestaat uit een procesmatig deel en een projectmatig deel. Eindresultaten van het totale traject zijn:

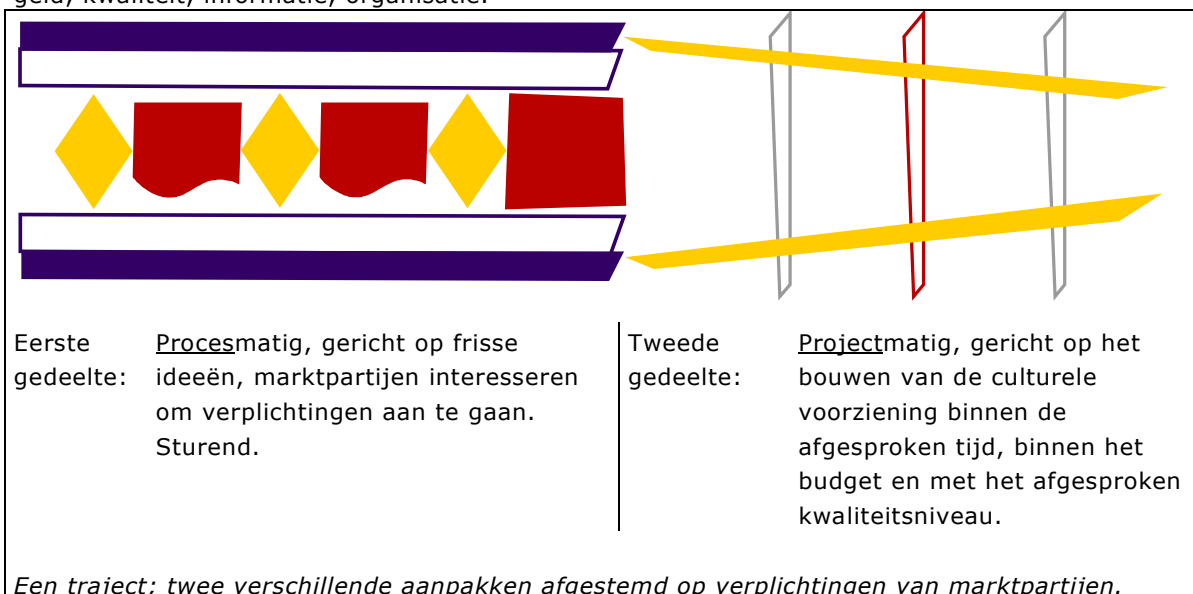
1. Fris en passend concept voor een culturele voorziening (waaronder een stadstheater) voor Emmen in een ontwikkeld gebied dat een kwaliteitsimpuls voor Emmen en omgeving betekent.
2. Marktpartijen die in dit concept investeren en exploitatie op zich nemen.
3. Tevreden burgers en gebruikers van de culturele voorzieningen.

Het procesgedeelte heeft als resultaat een ontwikkelingsplan met daarin:

1. Projectplan met daarin aanpak voor ontwerp, voorbereiding en realisatie.
2. Development briefings met eisen, wensen, randvoorwaarden en de ontwikkelingsopdracht.
3. Aanbesteding.
4. Voorlopig ontwerp.
5. Samenwerkingsovereenkomst.

Een (open) procesaanpak in de eerste helft van het traject is nodig, omdat niet-gebonden marktpartijen geïnteresseerd moeten worden om op vrijwillige basis bereid te zijn investeringsverplichtingen aan te gaan. Dit vraagt om sturing om het gewenste doel te bereiken (zie paragraaf 3.2.2).

Daarna wordt er voor een (gesloten) projectmatige aanpak gekozen. De vrijwilligheid is dan omgezet in overeenkomsten met verplichtingen. De beheersing kan dan in termen van tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie.



Dit plan gaat over het eerste gedeelte; de procesaanpak.

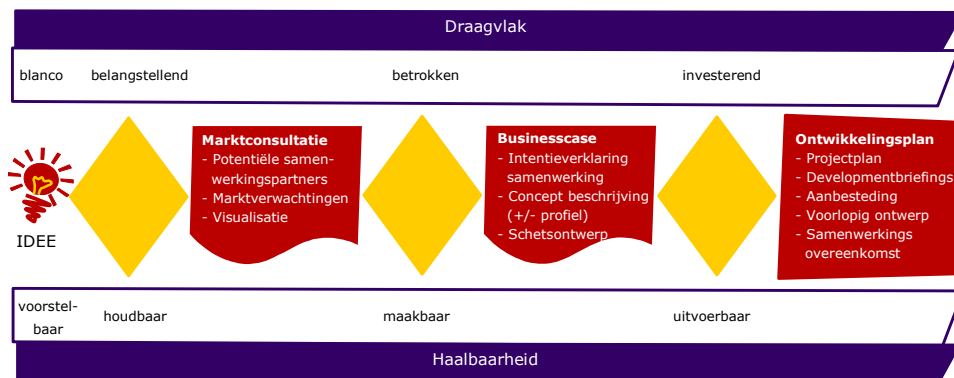
### 3.2 De procesaanpak

Het proces wordt gefaseerd (paragraaf 3.2.1), gestuurd (paragraaf 3.2.2.). Daarnaast zijn er afspraken over de organisatie en het budget (paragraaf 3.3.3).

Na goedkeuring van dit plan wordt er een meer gedetailleerde activiteitenplanning gemaakt om de dagelijkse uitvoering te sturen en te volgen.

De doorlooptijd van het proces zal naar verwachting tien maanden zijn na goedkeuring van dit plan.

#### 3.2.1 Procesfasering



#### Fase 1 - Marktconsultatie

Na een netwerkverkenning wordt samen met potentiële samenwerkingspartners het idee/het concept uitgewerkt. Marktverwachtingen en visualisaties maken duidelijk wat het idee wel en niet is. Tijdens deze fase worden ook twee klankbordgroepen ingericht. Eén externe groep richt zich op de kansen voor Emmen door de ideeën voor de nieuwe culturele voorziening en de gebiedsontwikkeling in een brede context op te pakken. (Brede invulling punt 1 t/m 3 van de vraagstelling; hoofdstuk 2) De tweede groep richt zich op de interne organisatie (politiek en ambtelijk) om draagvlak voor frisse voorstellen op te bouwen. De vernieuwende en frisse ideeën worden in creativiteitssessies met externen gegenereerd. Uit deze sessies komt een uitdagende uitnodiging en een long list van mogelijke marktpartijen. In deze fase wordt ook de eerste stakeholdersanalyse gemaakt (zie ook paragraaf 3.2.2.). Deze fase kan overigens met meerdere groepen parallel worden doorlopen. Aan het eind van de fase is ook duidelijk wat de voorkeurslokatie is. Dit gebied is dan ook afgewogen tegen eventuele alternatieve gebieden.

#### Fase 2 - Businesscase

Nadat duidelijk is wie de partners zijn, wordt het idee diepgaander verkend en uitgewerkt. Partijen zullen dus ook meer moeten investeren in tijd en geld. Vandaar dat er een intentieverklaring voor samenwerking wordt opgesteld. Inhoudelijk wordt het idee, dat inmiddels een helder communiceerbaar concept is, gescreend. De belangrijkste plussen en minnen van het concept worden samengevat. Een schetsontwerp maakt dat samen met de "plussen en de minnen" over het concept kan worden gecommuniceerd.

### *Fase 3 - Ontwikkelingsplan*

In deze fase wordt duidelijk welke investering en financiering voor ontwerp, voorbereiding en bouw van het theater-concept nodig is. Aan het eind van de fase is helder hoe het eindresultaat, het theater, er uit komt te zien. Op basis van het projectplan, de aanbestedingsvraag en het voorlopig ontwerp kan de gemeente beslissen voor een definitief go/no go voor de realisatie.

#### 3.2.2 Beslissingen

Bij elke fase overgang presenteert de opdrachtnemer de tussenresultaten (zie figuur paragraaf 3.2.1) aan het college en de raad. Naar aanleiding van deze presentaties kan het college en de raad zich uitspreken over de resultaten en suggesties geven voor het vervolg. Op basis hiervan neemt de opdrachtgever (de stuurgroep; zie paragraaf 3.2.4) een go / no go beslissing over het ingaan van de volgende fase.

#### 3.2.3 Processturing

Om het proces goed te sturen is inzicht in partijen die invloed kunnen hebben op het resultaat belangrijk. Om dit inzicht concreet te maken, wordt in elke fase een stakeholdersanalyse (analyse van het krachtenveld van de diverse betrokkenen) bijgehouden waarin:

1. belang - waar staat de stakeholder voor (bestaansrecht)?
2. bedoeling - wat wil de stakeholder met het project?
3. bijdrage - wat kan de stakeholder bijdragen aan het realiseren van het project?

De echte processturing gaat langs de volgend variabelen ('De 7 T's'):

- Toegang: Wie krijgt toegang tot het proces en wie niet? Een partij die bijvoorbeeld een grote bijdrage kan leveren krijgt toegang. Een partij die geen of zelfs een negatieve bijdrage levert krijgt geen toegang, of wordt op veilige afstand gezet.
- Thema: Zijn de thema's waarover gesproken wordt relevant voor de procesvoortgang. Kortom de agenda wordt zorgvuldig gekozen om relevante onderwerpen te bespreken. Niet relevante onderwerpen kunnen alleen maar verstorend werken.
- Timing: Bewust zijn van wanneer actie wordt ondernomen; onderwerpen worden geagendeerd. Zeker in een verkiezingsjaar is dit natuurlijk een uiterst relevante sturingsvariabele.
- Tempo: De snelheid van de procesvoortgang wordt afgestemd op het laten aanhaken van partijen die een stevige bijdrage kunnen leveren. Soms moet het tempo omlaag om een marktpartij intern de besluitvorming op orde te laten brengen. Een andere keer moet het tempo omhoog om het enthousiasme erin te houden.
- Toneel: Bewust wordt gekeken waar welke bespreking, sessie etc. plaats gaat vinden. Een stimulerende omgeving kan bijvoorbeeld helpen om met frisse ideeën te komen of de gezamenlijkheid van betrokkenen te benadrukken.

- Toon: Welke taal is nodig op welk moment? Een officieel besluit wordt op een andere manier gecommuniceerd dan het werven van partijen op een uitgewerkt idee. Centraal zal een gevoel van gedeelde trots moeten worden gecommuniceerd om het enthousiasme, en daarmee de bijdrage van eenieder, hoog te houden.
- Tol: Bewust omgaan met wat partners (voor-)investeren om oog voor wederkerigheid te houden. Dit geeft van begin af aan vertrouwen in het opzetten van een langdurige en vruchtbare samenwerking.

### 3.2.4 Organisatie, informatie en budget

#### Organisatie

- Opdrachtgever : De stuurgroep "theatergebied".
- Opdrachtnemer : Willem Posthouwer, p2managers.
- Externe klankbordgroep : Externen die een brede en verfrissende input leveren voor de vraagstelling.
- Interne klankbordgroep : Afgevaardigden van de interne organisatie (politiek en ambtelijk)
- Kernteam : Afgevaardigden van gemeente (lid, stuurgroep, planoloog, financieel medewerker) om de dagelijkse gang van zaken tweewekelijks mee af te stemmen.

Na elke fase zal de organisatie worden bijgesteld om te anticiperen op de activiteiten van de komende fase.

Kort schets van opdrachtnemer:

*"Relevant om in het kader van deze opdracht van mij te weten is dat ik als 'Business Development manager' al vele samenwerkingen tussen bedrijven en overheid tot tastbare resultaten heb weten om te zetten:*

1. *...s een zevental gemeenten in het*
2. *...s Hoogheemraadschap van*
3. *...nsamenwerking  
...van Delfland en veertien*
4. *...Essent - gemeente Breda*
5. *...t ventures. Bijvoorbeeld EasySwim  
...lobel), Synwood, Essent-warmte.*
6. *...ring in gemeentepolitiek*
7. *...ivate omgeving*



*Naast deze zakelijke en feitelijke informatie speelt voor mij persoonlijk dat ik, als geboren en getogen Drent, het fijn zou vinden om in mijn voormalige provincie een spraakmakende culturele ambitie werkelijkheid te zien worden."*

Henk van der Haar van p2managers zal als schaduwmanager bij de uitvoering van deze opdracht betrokken zijn. Hij is een ervaren procesmanager met een ruime ervaring in gebiedsontwikkeling. Schaduwmanager is een kwaliteitsinstrument dat p2managers inzet om



de verantwoordelijke projectmanager(s) een klankbord te bieden en om onze klanten continuïteit te kunnen bieden, mocht de verantwoordelijk projectmanager onverhoopt uitvallen. Aan de inzet van de schaduwmanager zijn voor de opdrachtgever geen kosten verbonden.

### **Informatie**

1. De opdrachtgever (stuurgroep) ontvangt alle tussenresultaten en wordt geïnformeerd met een maandelijkse voortgangsrapportage.
2. Het college en de raad ontvangen de tussenresultaten van elke fase.
3. Informatie uit het verleden (bestaande uit onder andere inventarisatie van de mening van de burgers, idee-, definitie en planstudies) wordt op relevante momenten gebruikt om onnodig dubbel werk te voorkomen.

### **Begroting**

De uitvoering van het procesplan wordt begroot op gemiddeld 2 dagen per week gedurende 10 maanden. Een tijdsbesteding die afhankelijk is van wat marktpartijen en de interne gemeentelijke organisatie kunnen inbrengen.

De werkzaamheden worden verricht door Willem Posthouwer. Uitgaande van een dagtarief van € 1280,- begroten wij het honorarium op 80 dagen x € 1280,- = € 102.400,- (inclusief reis- en verblijfkosten en exclusief BTW).

Naast de kosten van de opdrachtnemer zijn er nog de volgende kosten begroot:

1) organiseren van creativiteitsessies, het bijeenbrengen van externen, eventueel zaalhuur	€ 5.000
2) visualiseren van ideeën, eventueel enquête, opzetten projectdocumentatie, overige communicatiemiddelen	€ 20.000
3) contracten	€ 10.000
4) interne uren gemeente zoals:	€ 42.100
• inzet deelnemers klankbordgroep	
• medewerkers planeconomie en juridische zaken	
• secretariële ondersteuning:	
✓ organisatie sessies en workshops, vergaderingen	
✓ verslaglegging, distributie	

Het totale budget is hiermee € 179.500 (= € 102.400 + € 5.000 + € 20.000 + € 10.000 + € 42.100)