

RIS.3665



Atalanta

Centrumontwikkeling dierenpark-theater Emmen

Plan van Aanpak voorbereidingsfase 2009

dd 15-04-2009

vastgesteld door B&W 21-04-2009

Inhoudsopgave

0 SAMENVATTING

1 INLEIDING

- 1.1 De voorbereidingsfase
- 1.2 Status document /accordering
- 1.3 Leeswijzer Plan van Aanpak
- 1.4 Terugblik
- 1.5 Startpunt voorbereidingsfase
- 1.6 Actieplan 1^e kwartaal 2009

2 HET PROJECT

- 2.1 Projectopdracht
- 2.2 Scope
- 2.3 Partners
- 2.4 Globale overkoepelende planning
- 2.5 Financiële opstelling

3 PRODUCTEN

- 3.1 toelichting productenoverzicht
- 3.2 overzicht producten voorbereidingsfase

4 PROJECTINRICHTING

- 4.1 Kwaliteit
- 4.2 Organisatie
- 4.3 Informatie
- 4.4 Tijd
- 4.5 Geld
- 4.6 Risicomanagement

bijlagen:

bijlage 1: communicatieplan Atalanta 2009

bijlage 2: format productgroepbladen

bijlage 3: risicomanagement project Atalanta gemeente Emmen

Management samenvatting

Atalanta is een integraal gebiedsontwikkelingsproject in Emmen-centrum. Het projectgebied beslaat het terrein van de huidige dierenparklocatie aan de Hoofdstraat, de Noordbargeres binnen de contouren van het in ontwerp zijnde bestemmingsplan Centrum West, en het tussenliggende gebied Hondsrugweg/Willinkplein.

De doelstelling van het project is het leveren van een grote bijdrage aan de beoogde metamorfose van Emmen-centrum ten behoeve van een duurzame economische topositie van Emmen centrum met daarin Dierenpark Emmen.

Na het raadsbesluit van 18 december 2008 is de volgende fase van het project ingegaan, de voorbereidingsfase. De voorbereidingsfase staat in het teken van de transformatie naar de realisatiefase, die werkende weg voor de diverse uitvoeringsprojecten binnen Atalanta wordt bereikt. Het tijdstip waarop dit gebeurt, verschilt per onderdeel:

- Theater / Wereld van de Ontmoeting: bij verkrijging bouwkrediet Theater / Wereld van de Ontmoeting
 - Tunnel / De Verbinding: bij verkrijging bouwkrediet tunnel
 - Locatie Hoofdstraat: bij het instellen van een rechtsvorm met een ontwikkelpartner
- De transformatie naar de realisatiefase zal begin 2010 voltooid zijn.

In het Plan van Aanpak voorbereidingsfase wordt beschreven hoe de opgaven worden opgepakt en welke producten (resultaten) worden nagestreefd in deze fase. De voortgang en de bijstellingen op dit Plan van Aanpak worden vastgesteld middels de voortgangsrapportages (per kwartaal). Bijstellingen van dit Plan van Aanpak worden besproken in de stuurgroep Atalanta en ter vaststelling voorgelegd aan het college. Nadat de voorgestelde wijzigingen zijn vastgesteld is impliciet het Plan van Aanpak bijgesteld.

In het eerste kwartaal 2009 lag de prioritaire aandacht bij het op gang brengen van de aanbestedingsroutes voor de Hondsrugwegtunnel en het Theater/Wereld van de Ontmoeting. Tevens is met prioriteit gewerkt aan een uitwerking van de overeenkomst inzake de aankoop Hoofdstraatlocatie incl. verplaatsingsvergoeding. Tijdens het opzetten van een bedrijfsvoeringstructuur en risicomangement vonden vele lopende zaken ook doorgang, zoals bijvoorbeeld de inwonersavond op 28 januari.

Aan de hand van het voornoemde raadsbesluit van 18 december 2008 worden de volgende, onder verantwoordelijkheid van de gemeente te realiseren, projectonderdelen onderscheiden;

- Aanleg tunnel/plein (De Verbinding): een infrastructuurproject.
- Bouw Theater/Wereld van de Ontmoeting: een vastgoedproject.
- Herontwikkeling Hoofdstraatlocatie: een gebiedsontwikkelingsproject.
- Atalanta projectbureau: Naast de uitvoeringsprojecten is blijvend regie nodig voor het samenhangend geheel. Dit projectdeel wordt per jaarschijf ingevuld.

Een "nieuw" onderdeel voor de gemeente is het te stichten gebouw Theater/Wereld van de Ontmoeting, dat tot nu toe was ondergebracht bij de projectorganisatie van Dierenpark Emmen.

Het project vraagt uit oogpunt van beheersbaarheid een scherpe afbakening, echter er is ook het streven naar en optimale synergie met aanliggende en/of functioneel samenhangende projecten. In paragraaf 2.2 is hiervan een overzicht gegeven. De inhoudelijke en procesmatige afstemming vindt plaats op basis van het Masterplan Emmen Centrum.

De voorbereidingsfase is de volgende stap in een langjarig traject. In paragraaf 2.4 is de meerjarenplanning aangegeven, zoals deze aan het eind van de ontwerpfase is

opgesteld. Deze planning wordt in 2009, onder meer aan de hand van de uitwerking van de aanbestedingsroutes, verder uitgewerkt. In paragraaf 2.5 is de financiële opstelling opgenomen, zoals deze per ultimo 2008 aan het einde van de ontwerpfase is opgesteld. In 2009 zal deze verder worden gedetailleerd en uitgewerkt en zal tevens een meerjarenraming worden opgesteld.

Voor een adequate monitoring van het project en het beoordelen van succes of mislukken is het van belang het verwachte resultaat te vertalen in producten. In paragraaf 3.2. is een overzicht gegeven van de producten (135 stuks) die worden opgeleverd in de voorbereidingsfase. De producten zijn geclusterd in productgroepen ten behoeve van een hanteerbare bedrijfsvoering.

Een belangrijk onderdeel in de doorgroei van het project is de aanpassing van de projectorganisatie. In paragraaf 4.2 zijn twee projectstructuren (organogrammen) opgenomen. De eerste projectstructuur is de voorgestelde projectstructuur voor de voorbereidingsfase. In de komende periode van voorbereiding wordt op basis van deze projectstructuur gewerkt. In de loop van 2009 moet de projectstructuur echter geleidelijk omgevormd worden naar een projectstructuur die past bij de realisatiefase; de fase waarin de grote bouwprojecten en de hiermee gepaard gaande grote investeringen daadwerkelijk gerealiseerd zullen gaan worden.

De realisatiefase vraagt gezien de omvang van de investeringen en de hiermee gepaard gaande risico's in het kader van de beheersing om:

- een zwaardere opzet van de projectstructuur en een zwaardere personele invulling
- directere lijnen vanuit de ambtelijk opdrachtgever naar de deelprojecten, waarin de daadwerkelijk uitvoering plaats vindt.

In dit kader zullen dan de volgende wijzigingen in de projectstructuur Atalanta worden aangebracht:

- De ambtelijk opdrachtgever, wordt in de opmaak naar de realisatiefase opgeschaald naar een projectdirectie en aangevuld met een zeer ervaren uitvoerende projectdirecteur.
- De projectdirectie stuurt rechtstreeks de diverse uitvoeringsprojecten aan.
- Het huidige projectbureau Atalanta krijgt meer het karakter van een staffunctie.
- Op elk van de uitvoerende deelprojecten wordt een zeer ervaren projectleider benoemd, met een jarenlange relevante ervaring op het betreffende gebied.

Deze transformatie zal in de tijd gezien geleidelijk worden gerealiseerd.

In paragraaf 4.2.3 wordt aangegeven hoe op bestuurlijk, directie- en uitvoerend niveau de samenwerking en afstemming met partners (Dierenpark Emmen, Provincie Drenthe en WMD) is geregeld.

De bedrijfsvoeringstructuur is opgebouwd uit diverse informatielagen. De informatievoorziening op deze verschillende lagen is doorgevoerd in de gemeentelijke administratie- en planningspakketten. In paragraaf 4.3 is dit nader beschreven.

Voor de communicatie in de voorbereidingsfase is een communicatieplan opgesteld, dat wordt uitgewerkt in communicatieparagrafen per onderdeel. Het communicatieplan is bijgevoegd als bijlage.

Voor het opleveren van de producten in de voorbereidingsfase is een planning opgesteld, welke is aangegeven in paragraaf 4.4. De onderhavige projectfase beslaat globaal gezien het kalenderjaar 2009.

Voor het opleveren van de beoogde producten is een raming opgesteld van de proces- en voorbereidingskosten en baten, te maken in de voorbereidingsfase Atalanta 2009. Deze voorbereidingskosten bedragen per saldo € 3.753.000 excl. BTW. Deze kosten zijn exclusief de specifieke voorbereidingskosten voor de trajecten Hondsrugwegtunnel en Theater/Wereld van de Ontmoeting, waarvoor separaat voorbereidingskredieten zijn aangevraagd.

In het kader van risicomanagement en risicobeheersing worden de volgende maatregelen getroffen:

- Het college van B&W stelt de criteria voor de bepaling van de relevantie / prioritering van risico's vast.
- Het college van B&W stelt de prioritering van relevante risico's per kwartaal vast door middel van de kwartaalrapportages.
- Het college van B&W stelt per kwartaal de te treffen beheersmaatregelen vast door middel van de kwartaalrapportages.
- In overleg met de stuurgroep wordt een risico top 10 samengesteld.
- De risico top 10 vormt minimaal één keer per maand een vast agendapunt van het stuurgroepoverleg.

In paragraaf 4.6 is de toepassing van het risicomanagement binnen Atalanta uitgewerkt. Voorstellen omtrent het risicomanagement worden separaat aan het college voorgelegd.

1 INLEIDING

1.1 De voorbereidingsfase

Na het besluit van de raad is de volgende fase van het project ingegaan, de voorbereidingsfase. De voorbereidingsfase is het planstadium waarin de transitie plaatsvindt van planvorming (ontwerpfase) naar daadwerkelijke uitvoering (realisatiefase).

Kenmerkende producten uit deze fase zijn onder meer:

- Definitief Ontwerp/bestekken en aanbesteding
- Samenwerkingsovereenkomsten en contracten
- Procedures en vergunningen
- Subsidieaanvragen en beschikkingen

Opgemerkt wordt dat de aanduiding 'voorbereidingsfase' geldt voor het project als totaal. Diverse onderliggende onderdelen van het project kunnen zich bevinden in andere projectfasen.

In de voorbereidingsfase wordt een doorkijk gegeven op de uitvoering van het project, de realisatiefase. De voorbereidingsfase staat dan ook in het teken van de transformatie naar de realisatiefase, die werkende weg voor de diverse uitvoeringsprojecten wordt bereikt. Het tijdstip waarop dit gebeuren zal verschillen per onderdeel:

- Theater / Wereld van de Ontmoeting: bij verkrijging bouwkrediet theater / Wereld van de Ontmoeting
- Tunnel / De Verbinding: bij verkrijging bouwkrediet tunnel
- Locatie Hoofdstraat: bij het instellen van een rechtsvorm met een ontwikkelpartner.

Deze transformatie naar de realisatiefase zal begin 2010 voltooid zijn.

1.2 Status document / accordering

In dit document wordt beschreven hoe de opgaven worden opgepakt en welke deel- en eindproducten worden nagestreefd. Hierin zijn keuzes te maken, met organisatorische en kwalitatieve aspecten. Tevens is het Plan van Aanpak de grondslag voor het aanvragen van krediet voor proceskosten 2009. Het college krijgt een voorstel om dit Plan van Aanpak vast te stellen, waarna de raad wordt voorgesteld in te stemmen met het verlenen van een krediet.

Na vaststelling is dit document ook de grondslag voor de bedrijfsvoering van het project in de voorbereidingsfase. De voortgang en de bijstellingen op dit Plan van Aanpak worden vastgesteld middels de voortgangsrapportages (per kwartaal). Bijstellingen van dit Plan van Aanpak worden besproken in de stuurgroep Atalanta en ter vaststelling voorgelegd aan het college. Nadat de voorgestelde wijzigingen zijn vastgesteld is impliciet het Plan van Aanpak bijgesteld. Het actuele Plan van Aanpak wordt op deze wijze gevormd door het voorliggende oorspronkelijke Plan van Aanpak en de kwartaalrapportages.

1.3 Leeswijzer Plan van Aanpak

In hoofdstuk 1 wordt de status van dit document toegelicht en wordt kort ingegaan op de voorgeschiedenis en beleidsuitgangspunten, inclusief de aanpak in het eerste kwartaal van 2009.

Hoofdstuk 2 betreft de inkadering van het project in zijn omgeving, zowel beleidsinhoudelijk als voor wat betreft deelnemers, tijdsverloop en financiële uitgangspositie.

In hoofdstuk 3 is een overzicht gegeven van de op te leveren producten.

Hoofdstuk 4 beschrijft de projectinrichting, de aanpak op het gebied van kwaliteit, organisatie, informatie, tijd, geld en risicomanagement.

In de bijlagen zijn onderliggende stukken toegevoegd, ter completering van de gegevens.

1.4 Terugblik

De ambities

De gemeenteraad heeft in december 2003 het visiedocument Masterplan Emmen Centrum 2020 (MEC 2020) vastgesteld. Hierin zijn beoogde ontwikkelrichtingen aangegeven, te noemen zijn zones voor kennis, zorg en onderwijs, en uiteraard de binnenstad. De ruimtelijk-economische versterking van de binnenstadzone is de topprioriteit in het programma MEC 2020. In een integrale gebiedsontwikkeling wordt een serie deelprojecten en infrastructurele projecten in de binnenstadzone opgepakt. De ontwikkeling en vernieuwing van Dierenpark Emmen en de ontwikkeling en realisatie van een nieuw theater staan genoemd als markeringspunten in de collegebrief “uit de startblokken”, voor de bestuurlijke periode 2006-2010.

Definitiefase (2007)

Gemeente en Dierenpark Emmen presenteerden begin 2007 het idee om op de Noordbargeres een nieuw innovatief dierenparkconcept te ontwikkelen, met daarin onder meer een theatervoorziening. In 2007 is deze ambitie uitgewerkt tot een plan, dat naar de mening van de gemeente een grote impuls gaat geven aan de bedrijvigheid in het westelijk deel van het centrumgebied. Tegelijkertijd werd gewerkt aan een visie voor de beoogde herontwikkeling van de locatie aan de Hoofdstraat, ter versterking van de oostelijke zone in de binnenstad. Ten slotte werden de eerste gedachten gevormd over de versterking van de ruimtelijk-economische verbinding tussen beide locaties. Zo ontstonden de drie geschakelde projectdelen als een samenhangende gebiedsontwikkeling, waarbij ook de bereikbaarheidsaspecten van het centrum een rol spelen. Op 29 november 2007 ondersteunde de gemeenteraad unaniem de ingezette koers.

Ontwerpfase (2008)

In nauw overleg met Dierenpark Emmen zijn in december 2007 werkafspraken gemaakt en is besloten om regulier op stuurgroepniveau af te stemmen tussen gemeente en Dierenpark Emmen. Voor de werkzaamheden in de ontwerpfase (2008) is een Plan van Aanpak opgesteld, dat als basis diende voor het door de raad op 28 mei 2008 beschikbaar gestelde voorbereidingskrediet. Vele activiteiten hebben in deze fase geleid tot uitwerking van de plannen, waarbij met name het ontwerp van het plein en de verdiepte Hondsrugweg als planonderdeel een inhaalslag maakt. Aspecten als samenwerkingsvormen, juridische strategie, financiële modellen, en ambities op het vlak van economie, werkgelegenheid, duurzaamheid en cultuur zijn nauwkeuriger in beeld gekomen. Partners sloten aan, te noemen zijn de WMD, Provincie Drenthe en OPP/BNG. Een cruciaal besluit is genomen door de gemeenteraad op 18 december 2008: de metamorfose van Emmen-centrum kan worden ingezet. De projectnaam Atalanta is geïntroduceerd.

1.5 Startpunt voor de voorbereidingsfase

Het startpunt voor de volgende fase is het raadsbesluit van 18 december 2008. In wezen is dit besluit de resultante van voorgaande fases en het ijkpunt voor handelen vanaf nu.

Hieronder is de tekst van het raadsbesluit integraal opgenomen (inclusief amendementen):

- 1 In te stemmen met de uitwerking van het Masterplan Emmen Centrum middels de in het voorstel toegelichte integrale gebiedsontwikkeling “Centrumontwikkeling dierenpark-theater Emmen”, bestaande uit locatie Hoofdstraat, Centrum-West en De Verbinding.
- 2 In te stemmen met het financiële kader, waar het gaat om de in het voorstel genoemde indicatieve benadering van investeringen, dekking en inzet eigen middelen.
- 3 Het college te verzoeken over te gaan tot nadere uitwerking van de juridische vormgeving.
- 4 Het college te verzoeken over te gaan tot voorbereiding van kredietaanvragen voor:
 - a. Realisatie Verbindingsplein en tunnel Hondsrugweg en bijkomende infrastructuur
 - b. Realisatie Theater/Wereld van de Ontmoeting en integratie Traverse.
- 5 Op basis van de overeenstemming met Dierenpark Emmen, blijktens de door beide partijen ondertekende brief van 13 november 2008:
 - a. een krediet te verlenen ad € 65.500.000 ten behoeve van de gefaseerd uit te betalen verplaatsingsvergoeding Dierenpark Emmen,
 - b. het onder a. bedoelde bedrag te dekken uit de toekomstige grondexploitatie, die mede wordt gevoed op de wijze die in het voorstel is aangegegeven,
 - c. in 2009 als eerste termijn van het onder a. bedoelde bedrag € 5.500.000 uit te betalen en dit ten laste te brengen van het SIOF.
- 6 De in de begroting 2009 met betrekking tot het project opgenomen middelen ad € 800.000 in te zetten om proces- en voorbereidingskosten in de volgende fase te dekken.
- 7
 - a Een onafhankelijke externe deskundige door de raad de opdracht verstrekken om voorliggende risico-analyse te beoordelen en daar waar nodig aan te vullen m.b.t. de in de raadsvoorstel beschreven verdere uitwerking van de “Centrumontwikkeling dierenpark-theater Emmen”.
 - b. Akkoord te gaan met de onder 1 t/m 6 genoemde deelbesluiten en de uitkomst van de onder 7 bedoelde risico-analyse als kader te gebruiken bij de besluitvorming.
 - c. Gedurende de looptijd van het project of zolang dit door de raad wenselijk wordt geacht, wordt de raad door een onafhankelijke deskundige geadviseerd.
- 8 In de aanbesteding voor het ontwikkelen van het centrum in het bestek criteria op te nemen waardoor de regionale werkgelegenheid gestimuleerd en gewaarborgd wordt door:
 - inzet regionale bedrijven
 - inzet van leerwerkplaatsen voor langdurig werklozen
 - realiseren van leerling-werkplaatsen met onder andere inzet van voortijdig schoolverlaters
- 9 In samenspraak met ondernemers een contactperson aan te stellen die verantwoordelijk is voor het contact tussen de gemeente Emmen – ambtelijk en bestuurlijk- en de ondernemers in het centrum van Emmen tijdens de realisatie van de plannen centrumontwikkeling dierenpark-theater.
- 10 Het college legt voor eind maart 2009 ter besluitvorming aan de raad voor: een plan van aanpak voor een integraal verkeerscirculatie- en bereikbaarheidsplan met als doel genoemde invloeden en overlast tot een minimum te beperken; in het plan worden nadrukkelijk maatregelen opgenomen voor het bevorderen van gebruik van openbaar vervoer. Deze plannen worden zodanig efficiënt en effectief ingericht dat deze niet alleen tijdens de uitvoering, maar ook na het gereedkomen van het project leiden tot een optimale regulering van de toekomstige verkeers- en vervoersstromen.

1.6 Actieplan eerste kwartaal

Om na de besluitvorming van 18 december 2008 onvertraagd door te gaan is een actieplan opgesteld voor het eerste kwartaal van 2009, in afwachting van het onderhavige Plan van Aanpak. De projectactiviteiten in het eerste kwartaal 2009 worden gedekt uit de door de raad bij besluit van 18 december 2008 beschikbaar gestelde middelen voor proces- en voorbereidingskosten van Atalanta van € 800.000, - voor 2009, alsmede een incidenteel bedrag voor 2009 van € 250.000, -

In het eerste kwartaal 2009 lag de prioritaire aandacht bij het bepalen van de route richting versnelde uitvoering van De Verbinding en van Theater/Wereld van de Ontmoeting, alsmede

bij de opzet van een adequaat procesbeheersysteem en risicomanagement. Tevens is met prioriteit gewerkt om op korte termijn te komen tot een uitwerking van de overeenkomst inzake de aankoop Hoofdstraatlocatie inclusief verplaatsingsvergoeding.

Producten die in het actieplan waren voorzien voor het eerste kwartaal:

- Route ontwerp/aanleg tunnel
- Voorbereidingskrediet tunnel
- Route ontwerp/bouw Theater/Wereld van de Ontmoeting
- Voorbereidingskrediet Theater/Wereld van de Ontmoeting
- Plan van Aanpak Voorbereidingsfase
- 1e kwartaalrapportage en voorbereidingskrediet Atalanta
- Second opinion / uitwerking overeenkomst verplaatsingsvergoeding
- Plan van aanpak verkeersafwikkeling
- Informatiesysteem, statisch model
- Risicomanagement
- Afhandeling processubsidie VROM 2008
- Communicatieplan
- Inwonersavond 28 januari 2009
- Presentaties en ontvangsten
- Lobbyactieplan
- Aanbestedingsbeleid project
- Verzoek overname voorbereidingskosten 06-08 Theater/WvdO van DPE
- Investeringsritme gemeente / DPE
- Businesscases 3 deelprojecten door OPP
- Omgevingsonderzoeken t.b.v. bestemmingsplannen
- Mer-startnotitie en richtlijnen, start procedure
- Programmaplan Duurzame Economie, Innovatie en Kennis

In grote lijnen zijn de diverse producten aan het eind van het kwartaal opgeleverd, dan wel uitgevoerd. Een uitgewerkt overzicht is opgenomen in de 1^e kwartaalrapportage 2009, die separaat wordt aangeboden.

2 HET PROJECT

2.1 Projectopdracht

Doelstelling van het project

Een grote bijdrage leveren aan de beoogde metamorfose van Emmen-centrum, ten behoeve van een duurzame economische toppositie van Emmen centrum met daarin Dierenpark Emmen.

Subdoelstellingen

Rode draad in het project Atalanta is het versterken van de stedelijke functie van Emmen. De economische kracht van het centrum moet vergroot worden als één van de centrumfuncties van de stad (zoals kennisinstellingen, zorginstellingen). Dat kan alleen als ook de oost-westlijn van het centrum wordt ontwikkeld.

Het nieuwe belevenspark in de gebiedsontwikkeling Centrum West heeft de ambitie om een attractie te worden waar de bezoeker op een volstrekt unieke, nieuwe manier een ontdekkingsreis door verschillende werelden kan maken. Werelden waarin natuur en cultuur intens kunnen worden ervaren, beleving staat centraal. Het nieuwe park met theater wordt een hoogtepunt op het gebied van duurzaamheid, bijvoorbeeld op het gebied van waterwinning en energiegebruik.

Het theater vervult meerdere functies. Enerzijds biedt het theater podia in het nieuwe park om de beleving van het park ook artistiek in te vullen. Daarnaast verzorgt het theater het culturele theaterprogramma. Het nieuwe theater biedt een cultureel aanbod dat past bij de kwaliteit en omvang van 110.000 inwoners en een verzorgingsgebied van 250.000 personen. In de locatie Hoofdstraat is de inzet gericht op een hoogwaardige en spraakmakende invulling: de gunstige ligging ten opzichte van het centrum, de beoogde hoge architectonische kwaliteit, de duurzame ontwikkeling en de parkachtige inrichting bieden kansen op het aantrekken van hoogwaardige economische activiteiten. Bij de nieuwe invulling van de locatie Hoofdstraat koestert de gemeente het bestaande landschap. Hier wordt ingezet op duurzaam wonen en werken en het toepassen van energiebesparing c.q. nieuwe energiealternatieven.

De ontwikkelingen Centrum-west en locatie Hoofdstraat versterken de oost-west-as van het stadshart. Beide delen moeten op een goede en logische manier met elkaar worden verbonden. Zo kunnen mensen elkaar ontmoeten in één mooi, uitnodigend en toegankelijk centrumgebied, waar van alles te beleven is. Belangrijk onderdeel is het aanleggen van een plein over de te verdiepen Hondsrugweg. Daarnaast zijn verkeersmaatregelen in het centrum nodig om de bereikbaarheid, leefbaarheid en verkeersveiligheid te verbeteren.

Bij de uitwerking van de plannen in het centrumgebied van Emmen staat duurzame ontwikkeling voorop. Duurzaamheid is gebaseerd op innovatie en optimale kwaliteit. Door hierbij kennis centraal te stellen, ontstaan nieuwe toepassingen of combinatie van toepassingen. Dit sluit aan bij de opgave van gemeente Emmen om een meer kennisgerichte economie te bevorderen.

Inwoners, bedrijven en bezoekers denken en praten mee over de plannen. Ook dat is duurzaam: het nieuwe centrumgebied is immers ook voor de komende generaties.

Kritische succesfactoren

Door het opdrachtgeveroverleg is een aantal clusters benoemd waarbinnen de diverse kritische succesfactoren kunnen worden benoemd:

- politiek
- proces
- juridisch/fiscaal
- financieel

- aansturen adviseurs
- samenwerking partners
- risicomangement
- maatschappelijk draagvlak

In een bredere setting worden de kritische succesfactoren nader uitgewerkt en benoemd.

Opdrachtformulering

- inhoudelijk:

Met de eindresultaten van de ontwerpfase, geformuleerd in het raadsbesluit van 18 december 2008, als uitgangspunt, voorbereiden en uitvoeren van de projectonderdelen die zijn beschreven in paragraaf 2.2, in afstemming met de partners genoemd in paragraaf 2.3 en binnen het tijdsverloop van de overkoepelende planning en financiële opstelling die zijn aangegeven in paragrafen 2.4 en 2.5.

- b. procesmatig:

Het realiseren van de producten, genoemd in hoofdstuk 3, volgens de kwaliteitsaspecten genoemd in paragraaf 4.1, georganiseerd zoals aangegeven in paragraaf 4.2 en 4.3, en binnen de kaders van tijd en geld zoals respectievelijk aangegeven in paragrafen 4.4. en 4.5.

2.2 Scope

Atalanta is een integraal gebiedsontwikkelingsproject in Emmen-centrum. Het projectgebied beslaat het terrein van de huidige dierenparklocatie aan de Hoofdstraat, de Noordbargeres binnen de contouren van het in ontwerp zijnde bestemmingsplan Centrum West, en het tussenliggende gebied Hondsrugweg/Willinkplein.

Aan de hand van het voornoemde raadsbesluit worden de volgende, onder verantwoordelijkheid van de gemeente te realiseren, onderdelen onderscheiden;

- Aanleg tunnel/plein (De Verbinding): een infrastructuurproject.
In een separaat Plan van Aanpak is de scope beschreven van de tunnel. Daarnaast wordt de scope van de overige delen van De Verbinding (aanleg plein, bouw ondergrondse parkeervoorzieningen en bijkomende infrastructuraanpassingen in het projectgebied) nog in een apart Plan van Aanpak uitgewerkt.
- Bouw Theater/Wereld van de Ontmoeting: een vastgoedproject.
Een "nieuw" onderdeel voor de gemeente is het te stichten gebouw Theater/Wereld van de Ontmoeting, dat tot nu toe was ondergebracht bij de projectorganisatie van Dierenpark Emmen.
In een separaat Plan van Aanpak wordt de scope van dit projectdeel nader beschreven: waar ligt de afbakening met de overige delen van het nieuwe belevenspark, wat betreft het investeringsproject en wat de toekomstige exploitatie, de fysieke begrenzing met aansluitende gebouwdelen ed.
- Herontwikkeling Hoofdstraatlocatie: een gebiedsontwikkelingsproject.
De afbakening is helder aangegeven door de geografische begrenzing van het huidige dierenpark. Hiervoor komt te zijner tijd een apart Plan van Aanpak.
- Atalanta projectbureau
Naast de uitvoeringsprojecten is blijvend regie nodig voor het samenhangend geheel. Te denken valt aan: algemene procesaspecten, overkoepelende financiering, risicobeheersing, communicatie, marketing, bestuurlijke aansturing, procedures, economische- en sociale aspecten, duurzaamheids- en innovatie-initiatieven, afstemming met MEC 2020. Dit projectdeel wordt per jaarschijf ingevuld.

Atalanta is een integrale gebiedsontwikkeling over een langere periode in een dynamische omgeving. Een complexe binnenstedelijke opgave, waardoor samen optrekken met aanpalende, gegeneerde of al lopende projecten of initiatieven voor de hand ligt. Dit kan

aanmerkelijke synergievoordelen meebrengen in financiële zin (strategisch inzetten van eigen middelen) en in inhoudelijke zin (kwaliteit door economische, ruimtelijke en sociale afstemming).

Uit oogpunt van de projectbeheersing Atalanta is echter een scherpe afbakening (en dus aanvankelijk een beperking) dringend gewenst; 'wat hoort er wel bij en wat niet'. Dat wil uiteraard niet zeggen dat er geen projectonderdelen toegevoegd kunnen worden aan Atalanta. Hieromtrent dient echter wel expliciet besloten te worden middels een bijstelling zoals aangegeven in paragraaf 1.2.

Onderstaand is een actueel overzicht gegeven van samenhangende projecten en initiatieven rondom het project Atalanta.

Vanuit de programmabepaling Masterplan Emmen Centrum 2020 vindt inhoudelijk en procesmatige afstemming plaats ten behoeve van een optimale synergie. Inhoudelijke voorstellen hierover worden gedaan in nauwe afstemming tussen programmamanager MEC 2020 en projectmanager Atalanta.

Projecten en initiatieven rondom de projectopdracht Atalanta per 1-4-2009:

onderdeel	status	toelichting
Sinds 2010	Ontwikkelplan DPE	De aanleg van de overige Werelden in het nieuwe park in Centrum West is een project van Dierenpark Emmen, met als werknaam Sinds 2010. Hoewel Sinds 2010 buiten het gemeentelijk deel valt, maakt dit 'externe' project wel een belangrijk onderdeel uit van Atalanta.
Locatie Boermarkeweg (Muzeval)	Toekomstig grondexpl.project	Deze herontwikkelingsopgave heeft een rechtstreeks verband met Atalanta: immers de herontwikkeling van dit terrein wordt nodig na vertrek Theater De Muzeval. In bijvoorbeeld het projectfiche wordt deze ontwikkeling dan ook genoemd als projectonderdeel. Vooral nog vinden hiervoor geen ontwikkelende activiteiten plaats binnen Atalanta. Mogelijke inbreng na overeenstemming met OPP/BNG. Deze locatie is overigens wel opgenomen in het financiële overzicht Atalanta behorend bij het raadsbesluit van 18 december 2008.
Locatie Brandweer (Van Schaikweg)	Toekomstig grondexpl.project	Idem als locatie Boermarkeweg. Echter niet opgenomen in het genoemde raadsbesluit.
Locatie Vreding (terrein P&C)	Grondexpl.project	Inmiddels is de herontwikkeling van dit terrein opgepakt als apart project, in nauwe afstemming met Atalanta. Een besluitvoorstel wordt voorgelegd, waarin een deel van de voordruk wordt verrekend op basis van oppervlakte toekomstig openbaar gebied Atalanta.
Locatie Emmen-centrum Noord	Diverse samenhangende (toekomstige) grondexpl. projecten	Projecten lopen, liggen voor deel voor ter besluitvorming. Als opgave voor de ontwikkeling van dit aansluitende gebied zijn principeafspraken gemaakt over de kostenverdeling aanpassing Westerstraat/Hondsrugweg ten laste van Atalanta.
Pleinwanden algemeen	Initiatiefgedachte	Uit het ontwerptraject voor het plein van De Verbinding komt de herontwikkeling /aanpassing van de bestaande pleinwanden voort.

Pleinwand zuidblok	Ontwikkelpoject	Uit het ontwerptraject voor het plein van De Verbinding is een nieuwe bouwmassa ontstaan, welke wordt gecombineerd met een aan te leggen openbare ondergrondse parkeergarage.
Parkeergarage Willinkplein in aanleg	Uitvoeringsproject	Door onvoorziene omstandigheden is de gemeente onlangs opdrachtgever geworden voor de aanleg van een ondergrondse parkeergarage op het Willinkplein. Dit project is –en was- door zijn geografische ligging onlosmakelijk verbonden met de uitgangspunten van Atalanta. Het project zelf is als uitvoeringsproject ondergebracht bij de dienst Gebied.
Markt 7-9	Ontwerp/uitvoeringsproject	Een particulier initiatief tot herbouw van een markant gebouw aan de Markt, waarbij in samenwerking met gemeente een ontwerpwedstrijd is verbonden.
Aanpassingen Boermarkeweg, aansluiting N34 ca	Toekomstige infraprojecten	Dit zijn onderdelen uit het bereikbaarheidsmaatregelenpakket, op basis waarvan RBP-middelen zijn 'toegekend' aan Emmen. Nog geen concrete projecten. Wat betreft de financiering zijn deze projecten opgenomen in het totaalpakket Atalanta.

2.3 Partners

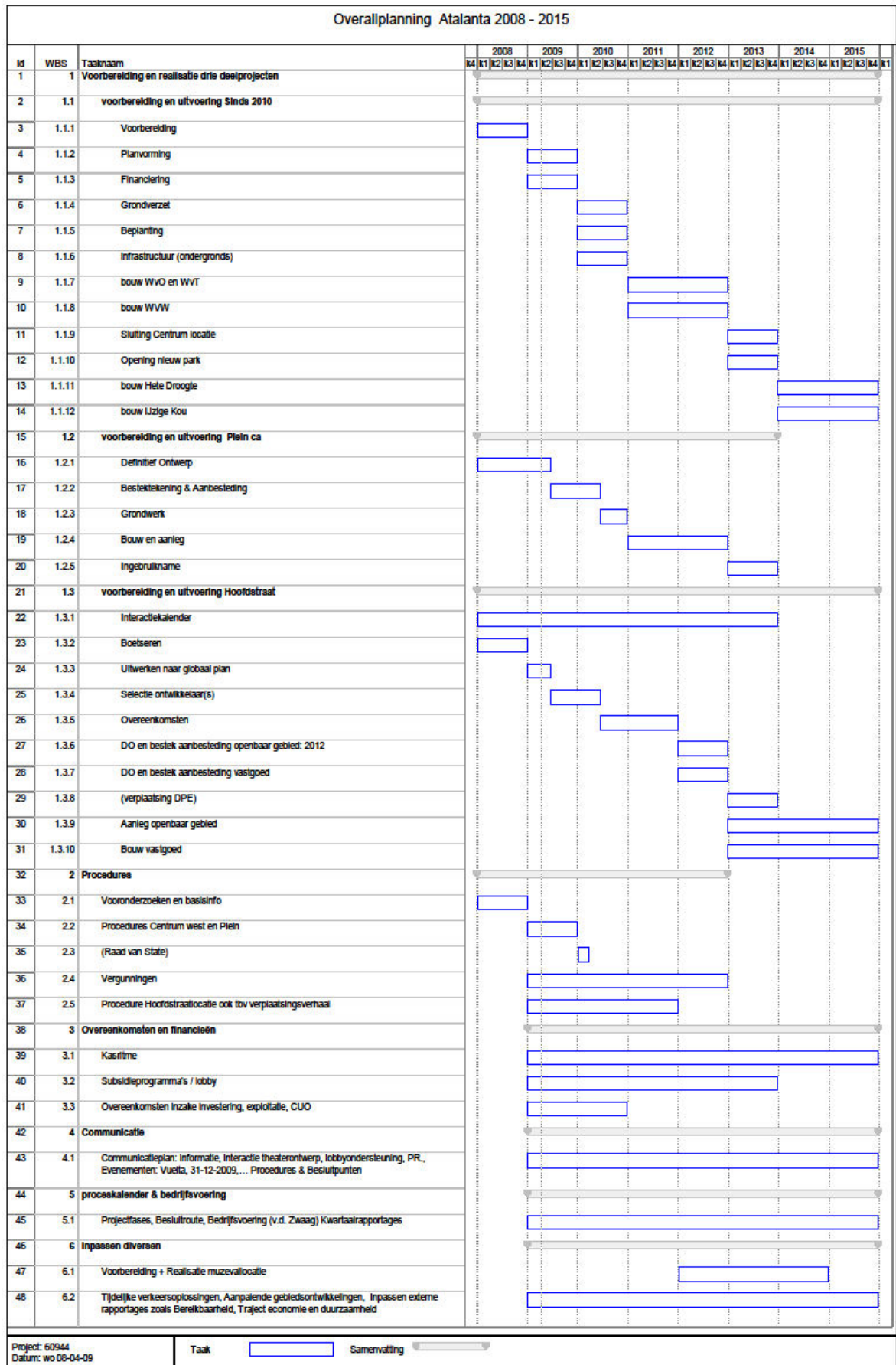
De aanpak is opgesteld in overleg met de Provincie Drenthe, die zich middels inzet op bestuurlijk, directie- en uitvoerend niveau, alsmede inbreng van middelen heeft geëngageerd aan het project. De samenwerking en afstemming met Dierenpark Emmen is vanzelfsprekend. De relaties en werkafspraken met deze partners worden in hoofdstuk 4 nader aangeduid.

In 2009 worden de werkzaamheden uitgevoerd in overleg met de WMD en Velt&Vecht, zijnde grondeigenaar en waterbeheerder en kandidaat participanten in de ontwikkelingen op de Noordbargeres.

Lopende de voorbereidingsfase zullen mogelijk andere partners aansluiten, hetgeen aanleiding kan zijn tot bijstelling van dit Plan van aanpak (als bedoeld in paragraaf 2.1).

2.4 Globale projectplanning (uitgangspunt)

De voorbereidingsfase is de volgende stap in een langjarig traject. Hierachter is de meerjarenplanning aangegeven, zoals deze aan het eind van de ontwerpfase is opgesteld en ten grondslag lag aan de besluitvorming van 18 december 2008. In de voorbereidingsfase wordt deze planning uitgewerkt voor de diverse uitvoeringsprojecten.



2.5 Financiële opstelling (uitgangspunt)

Onderstaand is de financiële opstelling opgenomen, inclusief de bijbehorende toelichting, zoals geformuleerd in het raadsvoorstel van 18 december 2008. Dit is derhalve de uitgangspunt voor de verder financiële architectuur van het project, welke in de voorbereidingsfase nader gedetailleerd en uitgewerkt zal worden en tevens in een meerjarenraming zal worden uitgewerkt.

Financieel kader.

(alle investeringsbedragen in miljoenen, exclusief BTW, prijspeil 2008)

De onderstaande opzet geeft het financiële kader voor Emmen aan. De genoemde investeringsbedragen zijn indicatief, waarmee bedoeld is dat zij gezien het planstadium realistisch zijn met (beïnvloedbare) marges. Van belang is te onderkennen dat de onderstaande opstellingen het beginpunt en het eindbeeld verduidelijken, maar dat de financiële route nog moet worden uitgewerkt; het investeringsritme wordt nader bepaald en de beoogde uitgaven en opbrengsten worden aan de hand daarvan in een tijdschema gezet. Dan worden effecten van bijvoorbeeld subsidietermijnen, rente- en prijspeilinvloeden en risicobeheersing meegenomen.

Het betreft de volgende onderdelen met indicatieve investeringsomvang:

<i>onderdeel</i>	<i>€ mlj</i>	<i>toelichting</i>
Plein	12	Infrastructuur
Bereikbaarheidsmaatregelen	60	Infrastructuur: tunnel Hondsrugweg (projectdeel, 45) Boermarkeweg/aansl. N34 (flankerend, resp. 14 en 1)
Bijkomende infra-werken	12	Infrastructuur aanpassen zoals Vreding/Westenesserstraat, Westerstraat.
Parkeergarages	27	Openbare voorzieningen/infrastructuur: garages Willinkplein- noord, Willinkplein-zuid, Centrum-West.
Theater/W.v.d.Ontmoeting	64	Incl. boekwaarde Traverse, publieke vastgoedinvestering
Locatie Hoofdstraat	135	Grondexploitatie; bouwrijp 20 verplaatsingsvergoeding DPE 65.5 hier afgerond. vastgoed door derden 50
Locatie Muzeval	8	Grondexploitatie: bouwrijp 1 en vastgoed door derden 7
totaal	318*	

*De investeringen van Dierenpark Emmen in de nieuwe werelden bedraagt € 150 miljoen.

De totale investeringen bedragen derhalve € 468 miljoen; het betreft publieke investeringen, zoals nieuwe infrastructuur en nieuwe voorzieningen. Daarnaast betreft het private investeringen als spin-off van de publieke investeringen. Te noemen is het bouwprogramma (vastgoed) van de locatie Hoofdstraat, conform de invulling van de visie Spoorzoeken.

Binnen het opgestelde financiële kader is de beoogde dekking als volgt:

	<i>€ mlj</i>	<i>toelichting</i>
Gemeente	80	Zie verderop
Provincie/Rijk, bereikbaarheidsgelden	40	Zie verderop
Provincie	40	Wellicht deel ter beschikking klimaat/innovatieonderdelen bij Dierenpark Emmen
Parkeervoorzieningen	27	Exploitatie parkeren en grond/vastgoed
Wereld v.d Ontmoeting/Traverse	24	Verhuur
Ambities EFRO en REP	20	
Privaat locatie Hoofdstraat	70	Opbrengsten vastgoed

Privaat locatie Muzeval	8	Opbrengsten vastgoed
subtotaal	309	
Nog te verwerven	pm	Planmatige aanpak verwerving meerdere externe middelen in 2009
Nog door te sluiten subsidies	pm	In verband met klimaat/innovatieprogramma's Dierenpark Emmen
totaal	318	

De gemeentelijke inbreng ten behoeve van aanleg infrastructuur, investeringen theater/Wereld van Ontmoeting, en grondexploitaties, inclusief verplaatsingsvergoeding Dierenpark Emmen, wordt geraamd op € 80 mlj. Deze wordt deels gevonden door gebruik te maken van op kapitaallastenbasis in de begroting/meerjarenraming voor dit doel opgenomen middelen en deze te kapitaliseren:

- € 800.000 structureel in de begroting per 2009 (bij begroting 2009)
- € 500.000 structureel in de begroting per 2011 (bij meerjarenbegroting 2008)
- € 998.000 structureel in de begroting per 2012 (bereikbaarheidsafspraken met provincie, meerjarenbegroting 2009-2012)
- € 1.100.000 structurele huidige exploitatiebijdrage theater; deze wordt gekapitaliseerd na sluiting huidige theater.

Indien deze begrotingsbedragen worden benut geeft dit globaal een investeringsvolume van € 56 mlj. Daarnaast zal een beroep worden gedaan op resterende ISV en GSB-middelen en wordt een bijdrage van € 10 mlj ten laste van het Grondbedrijf voorzien. Ook aan het SIOF zal, zoals voorzien, een bijdrage worden onttrokken. In het langere termijnperspectief wordt verder gezien welke aanvullende gemeentelijke middelen kunnen worden benut; onder meer wordt hierbij gedacht aan het fonds bovenwijkse voorzieningen.

Met het provinciale bestuur is intensief gesproken over de gezamenlijke ambities van de gemeente Emmen en de provincie Drenthe. Dit heeft geleid tot een akkoord op basis waarvan het college van GS bereid is aanzienlijk bij te dragen in de voorgestane gebiedsontwikkeling.

De ambities betreffen de bereikbaarheid en de tevens door de gemeente onderschreven provinciale doelstellingen op terreinen als ruimtelijke kwaliteit, economische impulsen, klimaat/energie, sensortechnologie en concertfaciliteiten.

Op het terrein van bereikbaarheid wordt er op ingezet om naast de gemeentelijke inzet € 10 mlj rijksmiddelen en € 30 mlj provinciale middelen te genereren.

Gezien de totale gemeentelijke investeringsbijdrage van € 80 mlj acht het provinciebestuur het mogelijk daarnaast € 40 mlj uit eigen middelen bij te dragen in de realisatie van de gezamenlijk onderschreven ambities. De realisatie zal in gezamenlijke sturing tot stand worden gebracht.

Met Dierenpark Emmen is overeenstemming bereikt ten aanzien van de verplaatsing van Dierenpark Emmen naar Centrum-West (Noordbargeres), hetgeen is bevestigd in een door beide partijen ondertekende brief van 13 november 2008. Inzake de verplaatsingsvergoeding is door college en Dierenpark Emmen overeengekomen om als uitgangspunt voor handelen de methodiek herbouwwaarde te volgen. Dit mede gezien eerdere advisering van de NOM, waarin wordt uitgegaan van één op één verplaatsing. Dit resulteert aan de hand van de taxatiebecijferingen van bureau Troostwijk in een bedrag van € 65.5 miljoen. Hierover is overeenstemming onder voorbehoud van goedkeuringen door de gemeenteraad van Emmen en de raad van Commissarissen van Noorderdierenpark B.V., alsmede van de uitkomst van contra-expertise (second opinion) en opstelling van een nader overeen te komen tijdsplan. De second opinion is van gezamenlijk belang om de realiteit van de verplaatsingsvergoeding te onderbouwen. Het belang van een objectieve second opinion ligt ook bij het voor beide partijen optimaal kunnen invullen van de fiscale aspecten. Als dekking voor de bedoelde verplaatsingsvergoeding wordt voorgesteld uit te gaan van de toekomstige grondexploitatie locatie Hoofdstraat, waarbij wordt aangetekend dat deze gevoed zal worden door middelen van provincie, SNN, rijk, Europa, gemeente en derden. Ten aanzien van het tijdsplan is overeengekomen dat ten behoeve van de voorbereidingskosten als eerste termijn in 2009 een bedrag van € 5.5 ml wordt overgedragen aan Dierenpark Emmen. Dit bedrag kan vooreerst worden gedekt uit het SIOF. Voor de overige deelbetalingen vanaf 2010 wordt een schema opgesteld, waarbij een relatie ligt met het investeringsritme van Dierenpark Emmen.

Ten aanzien van de investeringen heeft Dierenpark Emmen aangegeven voor de klimaatwerelden een investering te voorzien van € 150 ml. Cruciaal onderdeel voor het nemen van het verplaatsingsbesluit door de Raad van

Commissarissen is de bovengenoemde overeenstemming inzake de verplaatsingsvergoeding. De dekking van de investeringen door Dierenpark Emmen bestaat naast de verplaatsingsvergoeding uit middelen ten laste van de eigen exploitatie, alsmede middelen van derden, al dan niet risicodragend.

Het verwachte totaal van de investeringen in de gebiedsontwikkeling bedraagt momenteel € 468 mlj.

3 PRODUCTEN

3.1 toelichting overzicht producten

Voor een adequate monitoring van een project en het beoordelen van succes of mislukken is het van belang het verwachte resultaat te vertalen in deelproducten en/of producten. Hieronder is een inventarisatie aangegeven van de producten die worden opgeleverd in de voorbereidingsfase. De producten zijn geclusterd in productgroepen ten behoeve van een hanteerbare bedrijfsvoering.

De productenlijst is opgezet basis van de huidige kennis van zaken en is dan ook geen statisch geheel; zo is bijvoorbeeld niet met zekerheid te stellen welke subsidieaanvragen relevant zijn en zullen worden gedaan en bijvoorbeeld welke partners zullen aansluiten die vervolgens een overeenkomst als product opleveren. Ook zullen nog niet voorziene producten kunnen worden gevraagd, dan wel genoemde producten alsnog niet nodig blijken voor het behalen van de projectdoelstelling.

Indien dit in dergelijke gevallen leidt tot belangrijke bijstellingen, geldt het gestelde in paragraaf 1.2.

De productenlijst is ingedeeld in de 4 onderdelen van het project, te weten:

- Projectbureau Atalanta, jaarschijf 2009
- De Verbinding, traject tunnel
- Centrum-west, traject Theater/Wereld van de Ontmoeting
- Locatie Hoofdstraat

De producten van de trajecten tunnel en Theater/Wereld van de Ontmoeting zijn als zodanig opgenomen vanaf het tijdstip dat het betreffende voorbereidingskrediet is toegekend. Voor de Hoofdstraatlocatie geldt dat dit in 2009 nog geen uitvoeringsproject wordt (tijdstip van transformatie is de –eventuele- overeenkomst met een ontwikkelpartner (OPP) en/of de vastgestelde grondexploitatieopzet).

3.2 overzicht producten voorbereidingsfase

producten Atalanta voorbereidingsfase

Procesvoering (niveau III)		Productgroep (niveau IV)		Producten (niveau V)
Proce selge naar			produ cteige naar	
JS	Procedures / Ruimte	MER	JS	Startnotitie MER
			JS	Richtlijnen raad
			JS	MER
			JS	MER vaststelling raad
		Bestemmingsplan Centrum-West	JS	Archeologisch onderzoek
			JS	Overige omgevingsonderzoeken
			JS	Conceptbestemmingsplan
			JS	Ontwerpbestemmingsplan
		Bestemmingsplan De Verbinding	JS	Exploitatieovereenkomst
			JS	Omgevingsonderzoeken
			JS	Conceptbestemmingsplan
			JS	Ontwerpbestemmingsplan
		Vergunningen Atalanta 2009	JS	Exploitatieovereenkomst
			JS	Ontheffingsvergunningen
			JS	Coördinatie vergunningen Sinds 2010
			JS	Coördinatie vergunningen De Verbinding
		Ontwerpfase locatie Hoofdstraat 2009	JS	Overige vergunningen (coördinatie)
			JS	Plan van aanpak 2009
			JS	Vorbereiding omgevingsonderzoeken

Procesvoering (niveau III)		Productgroep (niveau IV)		Producten (niveau V)
			JS	Functioneel en stedenbouwkundig concept
			JS	Globaal flexibel plan
			JS	Globale grex-opzet / haalbaarheidsonderzoek
			JS	Supervisie
			JS	Selectiedocument
			JS	Vervolg pva 2010-2016
GN	Cultuur	Theaterfunctie	GN	Toetsing cultureel aanbod
			GN	Concept Culturele Uitvoeringsovereenkomst
			GN	Concept exploitatievorm theater
		Gebouw theater / Wereld v.d. Ontmoeting tot voorbereidingskrediet	GN	Rapportage ontwerpmethodiek
			GN	Pva aanvraag voorbereidingskrediet
GK	Financieel-juridisch	Financiën > Financieel beleid en beheer	GK	Meerjarenoverzicht Atalanta
			GK	Strategisch financieel beleid
			GK	Toets businesscase DPE
			GK	Toets businesscases OPP
			GK	Regeling proceskosten 2006-2008 DPE
			GK	Financieringsplannen
			GK	Versnellingsagenda Atalanta
		Subsidies (2009)	GK	Projectfiche en Ecorystoets
			GK	Aanvraag RSP
			GK	Aanvraag VROM
			GK	Aanvraag EZ
			GK	Aanvraag middelen provincie
			GK	Aanvraag Interreg
			GK	Aanvraag proceskosten
			GK	Aanvraag diversen
			GK	Beheer externe bijdragen
		Juridisch / fiscaal	GK	Aanbestedingsbeleid Atalanta
			GK	Fiscale adviezen
			GK	Overeenkomst OPP (intentie/samenwerking)
			GK	Uitwerking verplaatsingsvergoeding
			GK	Overeenkomst aankoop locatie Hoofdstraat
			GK	Overeenkomst investeringen Centrum-West
			GK	Overeenkomst exploitaties (concept)
			GK	Uitwerking garantieregeling WMD
		Deelname gemeente in DPE	GK	Advies nieuwe structuur
PO	Infrastructuur	Tunnel	PO	Plan van aanpak tunnel
			PO	Vorbereidingskrediet tunnel
		Plein	PO	Stedenbouwkundige en functionele uitwerking plein
			PO	Vorbereidingskrediet plein
		Parkeren	PO	Studie parkeervoorzieningen
			PO	Stedenbouwkundig plan parkeervoorzieningen
			PO	Vorbereidingskrediet plein
		Overige aanpassingen bereikbaarheid	PO	Schets / Voorlopig ontwerp
			PO	Vorbereidingskrediet DA
			PO	Plan van aanpak "tijdens/na bouw"
			PO	Invulling contactpersoon
RF	DEIK	Duurzame Economie, Kennis & Innovatie Atalanta	RF	Programmaplan 2009-2015
			RF	Projectvoorstellen 2009
			RF	Maatregelpakketten 2009
			RF	Onderzoek 2009
			RF	Voorstel jaarschijf 2010
MH	Communicatie / marketing	Communicatie	MH	Atalanta - communicatieplan Atalanta 2009
			MH	Atalanta - communicatieparagrafen
			MH	Atalanta - promotie (o.a. infocentrum /Vuelta)
			MH	Atalanta - media
			MH	Atalanta - website
			MH	Centrum West - communicatieparagrafen
			MH	Centrum West - communicatie T /WvdO
			MH	Centrum West - archeologie
			MH	Hoofdstraat - communicatieparagraaf
			MH	Hoofdstraat - communicatie
			MH	De Verbinding - communicatieparagraaf
			MH	De Verbinding - communicatie tunnel (incl. bereikbaarheid)
			MH	De Verbinding - communicatie plein

Procesvoering (niveau III)		Productgroep (niveau IV)		Producten (niveau V)
		Lobby	MH	Lobbyactieplan
			MH	Lobbyinstrumenten
			MH	Lobbyresultaten
			MH	Logboek
HH	Procesvoering	Projectmanagement	HH	Plan van aanpak Atalanta 2009
			HH	Overkoepelende planning (actueel)
			HH	Procesbudgetten
			HH	Kwartaalrapportages
			HH	Krachtenveldanalyse (om)
			HH	Besluitdocumenten Atalanta
			HH	Kwaliteitsteam Atalanta
			GK	Benchmarkrapport deelprojecten
			SW	Actueel projectdossier
			SW	Actueel relatiebeheer
	Administratie en registratie	Projectbureau	HH	Actuele financiële administratie
			HH	Verzekeringen
			HH	Inkoop / aanbestedingsprocedures
			HH	Afrekening VROM-subsidie 2008
			HH	Projectmanagement
			DA	Adviseur (financiële) projectbeheersing
			SW	Projectsecretariaat
			MH	Projectleiding Communicatie
			GK	Projectleiding financieel/juridisch
			JS	Projectleiding Ruimte/procedures
DA	Projectbeheersing	Projectbeheersing	DA	Advisering m.b.t. projectbeheersing (financieel en bedrijfsvoering)
			DA	Risicomangement
			DA	Opzet/ontwikkeling projectbeheerssysteem
			DA	Opzet/ontwikkeling kwartaalrapportages
			GN	Begeleiding externe projectleiding
GN > ext	Centrum-West: Theater / WvdO	Vastgoedproject theater / WvdO	ext	Producten: volgens pva theater!
			ext	P.v.e.
			ext	Selectieprocedure 1 ^e ronde
			ext	Selectieprocedure 2 ^e ronde
			ext	VO1
DPE	Centrum-West: Sinds 2010	Sinds 2010: PM, maakt geen deel uit van gemeentelijk project		
PO > ext	De Verbinding: Tunnel	Infraproject tunnel	PO	Begeleiding externe projectleiding
			ext	Producten: volgens pva tunnel!
			ext	P.v.e.
			ext	Selectie
		De Verbinding Plein en parkeren	Infraproject plein	
	Locatie Hoofdstraat			In 2009: zie onder procesgroep ruimte

* Verklaring initialen:

HH = H. Hoefsloot	projectmanager Atalanta
MH = M. Heling	projectleider Communicatie (lobby)
PO = P. Ottens	projectleider Infra
JS = J. Sikkema	projectleider Ruimte (Hoofdstraat, procedures)
GK = G. Keijzers	projectleider financieel-juridische zaken
RF = R. Folkersma	projectleider DEIK (Duurzame Economie, Innovatie en Kennis)
GN = G. Nijhuis	projectleider Cultuur
DA = D. v. Alebeek	adviseur financiële projectbeheersing
SW = S. de Wijk	projectsecretaris

4 PROCESASPECTEN

4.1. Kwaliteit

Het begrip 'kwaliteit' is niet eenvoudig te omschrijven. In een project gaat het bij kwaliteit om de vraag: wanneer is het resultaat ofwel product goed genoeg. Eisen die aan een product gesteld kunnen worden:

- inhoudelijke eisen: bijvoorbeeld voldoen aan NEN-normen
- functionele eisen: bijvoorbeeld kleur, grootte
- operationele eisen: bijvoorbeeld de mate waarin iets na realisatie onderhouden moet kunnen worden
- ontwerp/uitvoeringsbeperkingen: bijvoorbeeld rekening houdend met voorraad, certificaten e.d.

Kwaliteitseisen aan een product dienen bij voorkeur concreet (SMART) benoemd te worden ten behoeve van de gewenste sturing op kwaliteit. Doch concrete benoeming van de kwaliteitseisen is niet in alle gevallen mogelijk. Het geven van een productspecificatie geeft dan in eerste aanleg een aanwijzing voor de beoogde kwaliteit. De relevantie van te benoemen kwaliteitseisen is ook een aandachtspunt.

Naast aandacht voor de productkwaliteit is ook de kwaliteit van het proces dat de betrokkenen bij het project met elkaar zijn aangegaan van belang (proceskwaliteit).

Het –proberen te- benoemen van kwaliteitseisen aan producten of aan processen bevordert de aandacht voor dit belangrijke aspect.

4.1.1 Productkwaliteit

Van elk te realiseren product is een productspecificatie opgesteld, waarbij de kwaliteitsaspecten voor zover mogelijk zijn opgenomen. De inventarisatie hiervan is opgenomen in de productgroepbladen, waarvan een format is bijgevoegd als bijlage 2 en die beschikbaar zijn bij het projectbureau.

4.1.2 Proceskwaliteit

Bij de bedrijfsvoering binnen het project wordt voldaan aan de van toepassing zijnde gemeentelijke processen en procedures, zoals: inkoop- en aanbestedingsbeleid, subsidieproces, reguliere financiële processen met betrekking tot onder andere administratie urenverantwoording, inhuur interne medewerkers, budgetbeheer etc.

In de realisatiefase streven we naar een gecertificeerde projectorganisatie.

4.1.3 Audits en reviews

De concerncontroller voert audits uit op het project.

De onafhankelijk adviseur van de raad reviewed op het risicomanagement.

4.2 Organisatie

4.2.1 Projectstructuur Atalanta

Hierna zijn twee projectstructuren (organogrammen) opgenomen. De eerste projectstructuur is de voorgestelde projectstructuur voor de voorbereidingsfase. In de komende periode van voorbereiding wordt op basis van deze projectstructuur gewerkt.

In de loop van 2009 moet de projectstructuur echter geleidelijk omgevormd worden naar een projectstructuur die past bij de realisatiefase; de fase waarin de grote bouwprojecten en de hiermee gepaard gaande grote investeringen daadwerkelijk gerealiseerd zullen gaan worden.

De realisatiefase vraagt gezien de omvang van de investeringen en de hiermee gepaard gaande risico's in het kader van de beheersing om:

- een zwaardere opzet van de projectstructuur en een zwaardere personele invulling
- directere lijnen vanuit de ambtelijk opdrachtgever naar de deelprojecten, waarin de daadwerkelijk uitvoering plaats vindt.

In dit kader zullen dan de volgende wijzigingen in de projectstructuur Atalanta worden aangebracht:

1. De ambtelijk opdrachtgever, wordt in de opmaak naar de realisatiefase opgeschaald naar een projectdirectie en aangevuld met een zeer ervaren uitvoerende projectdirecteur.
2. De projectdirectie stuurt rechtstreeks de diverse uitvoeringsprojecten aan.
3. Het huidige projectbureau Atalanta krijgt steeds meer het karakter van een staffunctie.
4. Op elk van de uitvoerende deelprojecten wordt een zeer ervaren projectleider benoemd, met een jarenlange relevante ervaring op het betreffende gebied.

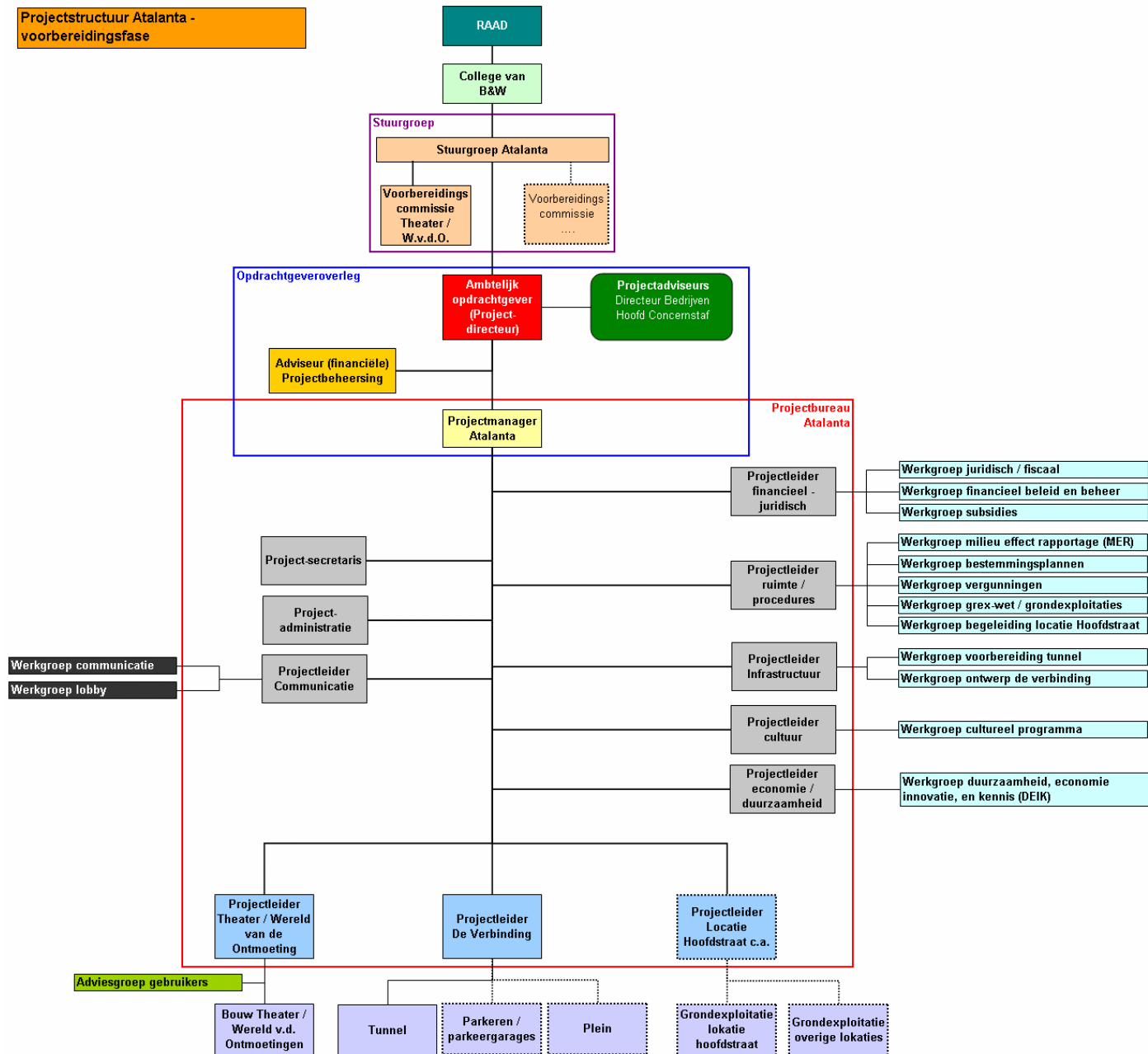
Deze transformatie zal in de tijd gezien geleidelijk worden gerealiseerd.

De opzet en invulling van de in de projectstructuur weergegeven “deelprojecten” dient in de komende tijd nog meer vorm en inhoud te krijgen. Het is mogelijk dat deze deelprojecten zelfs in een andere juridische vorm gerealiseerd zullen gaan worden. Een en ander is mede afhankelijk van eventuele risicodragende participatie van derden in de betreffende deelprojecten.

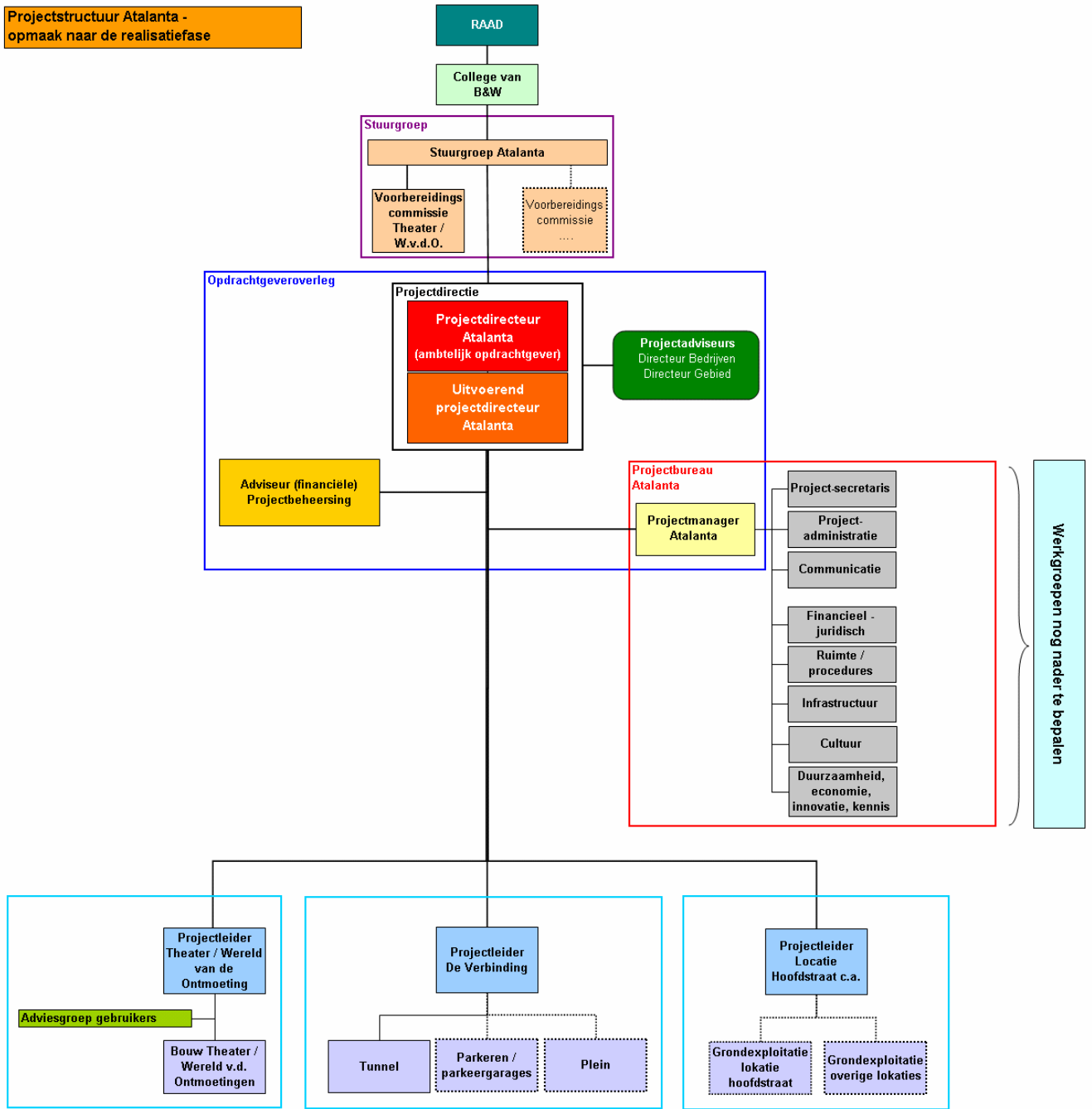
Hoogste orgaan in de projectorganisatie blijft de gemeentelijke stuurgroep, onder voorzitterschap van de bestuurlijk opdrachtgever Atalanta. De stuurgroep wordt op onderdelen geadviseerd door adviserende overleggen waarin betrokken portefeuillehouders zitting hebben met betrekking tot een deelproject, zgn. voorbereidingscommissies. In paragraaf 4.2.2. wordt nader ingegaan op de bestuurlijke borging bij de operationele taken per discipline (portefeuillehouders per werkgroep).

Bij de overgang naar de realisatiefase zal het directieteam bestaan uit de ambtelijke opdrachtgever (vz) en de uitvoerende projectdirecteur. Dit directieteam wordt dan geadviseerd door het opdrachtgeveroverleg, bestaande uit de ambtelijke opdrachtgever (VS), de uitvoerende projectdirecteur, de betrokken adviserende dienstdirecteuren, de adviseur (financiële) projectbeheersing en de projectmanager. De rol van het hoofd Concernstaf wordt in deze nieuwe situatie zo spoedig mogelijk ingevuld. Bij de overgang naar de realisatiefase zal de algemeen directeur (A.Mewe) regulier overleg voeren vanuit zijn specifieke verantwoordelijkheid met de ambtelijk opdrachtgever en de uitvoerend projectdirecteur, en in zijn opdracht zal de concerncontroller periodiek zijn reguliere controlfunctie uitoefenen.

Projectstructuur Atalanta - voorbereidingsfase



Projectstructuur Atalanta - opmaak naar de realisatiefase



4.2.2. Rollen en taken

Projectorganisatie

Hieronder zijn de rollen en taken in de projectorganisatie nader beschreven, en is voor zover op moment van schrijven duidelijk, de personele invulling aangegeven. Er wordt op gewezen dat dit de invulling is van de organisatie op het startmoment van de voorbereidingsfase. Waar dit gedurende de in de vorige paragraaf genoemde transformatie van de organisatie leidt tot wezenlijke aanpassingen wordt het Plan van Aanpak bijgesteld zoals bedoeld in paragraaf 1.2.

Daar waar nodig en/of wenselijk worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de belangrijkste functies binnen de projectorganisatie nog nader uitgewerkt in functiebeschrijvingen.

Besluitbevoegdheid

De bestuurlijke besluitvorming vindt plaats op de gebruikelijke wijze, middels een voorstel aan het college van B&W en wanneer van toepassing de gemeenteraad.

Overzicht rollen en posities in projectorganisatie bij startmoment voorbereidingsfase

Rol	Rol / positie in de organisatie	Taak	Functie / naam
Bestuurlijk opdrachtgever	Gedelegeerd opdrachtgever vanuit het college van B&W. Opdrachtgever van ambtelijk opdrachtnemer.	Sturend en beheersend ten aanzien van het hele project	Burgemeester C. Bijl
Stuurgroep Atalanta	Adviesgevend aan bestuurlijk opdrachtgever / college van B&W	Sturend en adviserend t.a.v het hele project	Collegeleden: C. Bijl (vz) G. Evenhuis J. Holman T. Sleeking M. Thalens J. Kuper H. Jumelet Gem.secretaris A. Mewe Locosecretaris G.Marissen Hoofd CSTF P.Ramautarsing Hoofd COM E. Hoekstra Ambtelijk o.g. F. Disch Proj.manager H. Hoefsloot Projectl.com. M. Heling Projectsecr. S.de Wijk
Vorbereidingscom missie(s)	Adviesgevend aan de stuurgroep Atalanta	Adviserend t.a.v. de van toepassing zijnde onderdelen van het project.	Betreffende portefeuillehouder(s), ambtelijk opdrachtgever en/of projectmanager en/of adviseur (financiële) projectbeheersing, alsmede betreffende projectleider(s).

Ambtelijk opdrachtgever (projectdirecteur)	Opdrachtnemer van de bestuurlijk opdrachtgever. Opdrachtgever van de projectmanager.	Sturend en beheersend ten aanzien van het hele project. Besluitvormend binnen de kaders / het mandaat.	Directeur dienst Beleid F. Disch
Opdrachtgever-overleg	Adviesgevend aan ambtelijk opdrachtgever / projectdirecteur	Adviserend t.a.v. het hele project.	Ambt.o.g. F. Disch (vz) Dir Bedr G. Marissen Hfd CSTF P. Ramautarsing D.v. Alebeek H. Hoefsloot
Adviseur (financiële) projectbeheersing	Adviesgevend aan ambtelijk opdrachtgever / projectdirecteur en projectmanager.	Adviserend en ondersteunend inzake projectbeheersing (met name financieel en bedrijfsvoering)	D. van Alebeek
Projectmanager	Opdrachtnemer van ambtelijk opdrachtgever. Opdrachtgever van projectleiders (expertisewerkgroepen en deelgebieden) Leider van projectbureau.	Dagelijkse sturing en beheersing van het hele project. Besluitvormend binnen de kaders / het mandaat.	Afd. PMT dienst Beleid H. Hoefsloot
Projectbureau-overleg	Adviesgevend aan projectmanager.	Adviserend en Afstemmend m.b.t. de voortgang en de inhoudelijke uitvoering van het project en de toepassing van expertise(s).	Projectmanager (vz), projectsecretaris, projectleiders, Provincie:S. Runsink
Projectleiders	Opdrachtnemer van projectmanager. Opdrachtgever en trekker van werkgroepen.	Dagelijkse aansturing van expertisegebieden (productgroepen) en deelprojecten	M. Heling P. Ottens G. Keijzers J. Sikkema R. Folkersma G. Nijhuis
Projectsecretaris	Ondersteunend / Uitvoerend	Dagelijkse operationele ondersteuning van het projectbureau.	S. de Wijk
Projectadministratie	Ondersteunend / Uitvoerend	Dagelijks bijhouden van de projectadministratie en de projectplanning.	BELE/BB G. de Vries BELE/BB P.v.d.Knaap (adviseur) BELE/BB E. Keulen
Werkgroepen	Adviserend / Uitvoerend	Adviserend en ondersteunend aan de projectleiders en uitvoerend.	Zie apart overzicht

Werkvormen bij de start voorbereidingsfase

Ten behoeve van de voorbereiding en realisering van de producten zijn werkvormen opgericht, die worden aangestuurd door de projectleiders van het projectbureau. Deze werkvormen zijn werkgroepen (zie hieronder) maar ook bilaterale advies- en uitvoeringsvormen met internen en externen. Voor enkele onderwerpen is personele invulling gegeven door toevoeging van tijdelijke parttime medewerkers aan het projectbureau, bv. websiteredactie.

Hieronder het meest recente overzicht van de werkgroepen, met opdracht functies en personele invulling.

Werkvorm / werkgroep	taak	Pr.I	Leden / functies	Leden / namen
<i>regie</i>				
Communicatie	Advisering over het communicatieplan en afstemming van communicatie werkzaamheden	MH	PBA CJZ/COM CJZ/COM CJZ/COM CJZ/COM CJZ/COM MUZ	M. Heling E. Hoekstra L. de Groot M. Blaak M. van Loon R. Zuidema M. Schuiling
Lobby	Ondersteunen van lobbyteam t.b.v. het creëren van draagvlak voor het binnenhalen van publieke en private middelen.	MH	PBA BVB BVB PBA DPE PRO Adviseur Adviseur	M.Heling M.Kamphuis R.Folkersma G.Keijzers F.vd Broek E.Meijerink H.Postma (SNN) B.Roelofs (BCI)
Financiering	Opzetten, regisseren en hanteren van de overkoepelende financiële strategie Atalanta.	GK	PBA CONC CONC BELE/BB Adviseur PBA	G.Keijzers P.Ramautarsing S.Veenstra P.Volders D.v.Alebeek (extern)
Juridische/ fiscale zaken	Juridische en fiscale advisering inzake overeenkomsten, contracten, Europatoets, deelnameverhaal.	GK	PBA CONC BELE/BB CJZ/JZ Adviseur PBA	G.Keijzers Vac. (extern) M.Visser A.Gesterkamp D.v.Alebeek (extern)
Subsidies	Voorbereiden, aanvragen monitoren en afwickelen van subsidies.	GK	PBA PRO Adviseur PBA Penvoerder Ad hoc: medewerkers gemeente en provincie gespecialiseerd in betr. subsidie	G.Keijzers E.Meijerink D.v.Alebeek (extern) Extern inhuren
D.E.I.K.	Projectgerelateerde concrete beleidsvertaling ambities gemeente, DPE en provincie inzake duurzaamheid, economie, innovatie en kennis d.m.v. opleveren van projectplannen en maatregelenpakketten.	RF	PBA BVB BVB DPE PRO PRO PRO Stenden Stagair WMD Adviseur	R.Folkersma W.Couprie R.Gengler L.Ringers W. de Roo R.Donkerbroek P.Hurkmans I.Delies M. de Jong Vac. B.Roelofs (BCI)
Bestemmingsplannen	Voorbereiden en uitvoeren van procedures bestemmingsplannen Centrum West en De Verbinding	JS	PBA FRO FRO PRO PRO DPE	J.Sikkema (Pau) J.v.d. Velde (Vijn) T.Tuenter (extern) W.Feenstra J.Venema D.Visscher

			Adhoc PBA FRO FRO	P/Ottens S. Bijleveld I.Steinfort
MER	Vorbereiden en uitvoeren van de MER-procedure	JS	PBA DPE FRO WMD PRO PRO Adviseur	J.Sikkema (Pau) D.Visscher T.Tuenter (extern) N.Veldkamp) J.Venema W.Feenstra H.Praamstra (Grontmij)
Grex	Advisering over en uitvoering van de relevante aspecten uit de Grexwet.	JS	PBA FRO SEO BELE/BB SEO PMT	J.Sikkema (Pau) T.Tuenter (extern) M.Harmsma J.Postmus J.Krops B.v.d.Akker
Vergunningen	Vorbereiden en laten uitvoeren van de vergunningenprocedures	JS	PBA FRO VRG DPE PRO V&V	J.Sikkema (Pau) T.Tuenter (extern) vac D.Visscher J.Venema vac
Fysiek-ruimtelijk ontwerp	Adviseren over ruimtelijke en functionele aspecten en (laten) uitvoeren van ruimtelijke ontwerpen Centrum-west / De Verbinding	PO	PBA FRO FRO SEO BVB I&B PRO	P.Ottens M.Holwarda H.Schroder (extern) Vac Vac Vac H. v.d.Meer
Vorbereidingstraject tunnel	Begeleiden en adviseren inzake het aanbestedingstraject aanleg tunnel.	PO	PBA I&B I&B FRO PRO PRO	P.Ottens A.Alkema J.Boontjes S.Bijleveld R.Lutgers A. Bruikman
Cultuur	Vorbereiden culturele uitvoerings overeenkomst	GN	PBA MUZ BVB CBK PRO	G.Nijhuis M.Kluivers F.Meerhoff H.Reinierse H.Diender
<i>uitvoering</i>				
Theater /WvdO	Ontwerp en bouw theater / Wereld van de Ontmoeting	GN	Bouwontwerpmanager Invulling leden na voorbereidingskrediet.	Extern Vac
De Verbinding	Aanleg tunnel	PO	Bouwontwerp manager Invulling leden na voorbereidingskrediet.	Extern Vac
Locatie Hoofdstraat	Begeleiden uitwerking plan locatie Hoofdstraat, jaarschijf 2009	JS	PBA BVB FRO SEO BELE/BB PRO Invulling n.t.b. in overleg met A.Bhalotra.	J.Sikkema (Pau) Vac Vac Vac Vac H.v.dMeer

Verklaring:

PBA = Projectbureau Atalanta DPE = Dierenpark Emmen PRO = Provincie Drenthe

WMD = Waterleiding Mij Drenthe V&V = Velt en Vecht

Overige afkortingen: gemeentelijke afdelingen volgens overzicht www.emmen.nl

bestuurlijke borging werkgroepen

Ten behoeve van de bestuurlijke borging en 'horizontale aansturing' van de operationele taken is per discipline/werkgroep een portefeuillehouder aangewezen. Hieronder is een overzicht gegeven, bij de start van de voorbereidingsfase. Voor de uitvoeringsprojecten is bij de start van de voorbereidingsfase één begeleidingscommissie aanwezig. De aangewezen portefeuillehouder is dan voorzitter van de begeleidingscommissie. Naar de realisatiefase wordt dit verder ingevuld.

werkgroep	portefeuillehouder
<i>regie</i>	
Communicatie	Burgemeester
Lobby	Burgemeester
Financiering	Financiën
Juridische/ fiscale zaken	Financiën
Subsidies	Financiën
D.E.I.K.	Economische zaken
Bestemmingsplannen	Ruimtelijke ordening
MER	Ruimtelijke ordening
GreX	Ruimtelijke ordening
Vergunningen	Ruimtelijke ordening
Fysiek-ruimtelijk ontwerp	Ruimtelijke ordening
Vorbereidingstraject tunnel	Verkeer
Cultuur	Cultuur
<i>uitvoering</i>	
Theater /WvdO	Financiën (vz)
De Verbinding	Verkeer
Locatie Hoofdstraat	Ruimtelijke ordening

4.2.3 Relatie met partners

Gemeente – provincie Drenthe

De provincie Drenthe trekt samen op met de gemeente om Atalanta tot een succes te maken. Door het provinciebestuur is uitgesproken dat de regie bij de gemeente ligt. De samenwerking is gericht op het verwezenlijken van –gezamenlijke- ambities in het centrum, door middel van het verkrijgen van middelen van derden, alsmede de inzet van eigen middelen. De samenwerking wordt organisatorisch als volgt vertaald.

In 2008 is bilateraal overleg ingesteld tussen de bestuurlijk opdrachtgever C.Bijl en gedeputeerde R.Munnikma. Wanneer nodig vindt dit overleg plaats.

In samenspraak tussen gemeente en provincie kan dit overleg desgewenst incidenteel of structureel verbreed worden. Atalanta is een onderwerp bij de reguliere bijeenkomsten tussen de colleges.

Op directieniveau vindt regulier afstemmingsoverleg plaats tussen de ambtelijk opdrachtgever en het management van de provincie.

Op uitvoerend niveau vindt regulier overleg plaats tussen de projectmanager en de projectleider bij de Provincie (W.de Bruijn). Een provinciale medewerker (S.Runsink) woont wekelijks het projectbureauoverleg bij ten behoeve van de inhoudelijke en procesmatige afstemming over en weer. In diverse werkgroepen nemen provinciale medewerkers met een specifieke deskundigheid deel.

Gemeente – DPE

Dierenpark Emmen (DPE) is een partner in het proces; de verplaatsing en het doorontwikkelen van het park is immers een onlosmakelijk deel van de beoogde centrumontwikkelingen. De samenwerking wordt organisatorisch als volgt vertaald.

DPE kent een projectstructuur die vergelijkbaar is van opzet met de gemeentelijke projectstructuur. De afstemming vindt plaats op respectievelijk bestuurlijk, directie- en uitvoerend niveau:

	Gemeente	Dierenpark Emmen	
bestuurlijk	College B&W	RvC / bestuur	Ad hoc afstemming
bestuurlijk	Stuurgroep	Stuurgroep	Kwartaal gezamenlijk stuurgroepoverleg
directie	Ambtelijk opdrachtgever	Directie	Ad hoc afstemming
uitvoerend	Projectmanager Atalanta	Programmamanager Sinds 2010	Wekelijks H.Hoefsloot – F.vdBroek
uitvoerend	Projectleider communicatie	Adv. communicatie Sinds 2010	Wekelijks M.Heling – K.Brink
uitvoerend	Projectleider financieel/juridisch/fiscaal + Adviseur (financiële) Projectbeheersing	Projectcontroller Sinds 2010 + Controller Dierenpark	Maandelijks DvAlebeek-M.Ningbers S.Tsjandrakusuma – G.Keijzers

Verder nemen in diverse werkgroepen medewerkers van DPE deel.

WMD / Velt&Vecht

De WMD is partner in het proces als grondeigenaar, waterbeheerder en beoogd mede-investeerder op de Noordbargeres. WMD en Velt&Vecht trekken hierin voor een deel gezamenlijk op. De samenwerking wordt op organisatorisch vlak nog uitgebouwd.

Op dit moment vindt met WMD en Velt&Vecht afstemmingsoverleg plaats op bestuurlijk/directieniveau. Op uitvoerend niveau worden medewerkers van WMD en Velt&Vecht waar dit relevant is betrokken bij de werkgroepen.

4.3 Informatie/communicatie

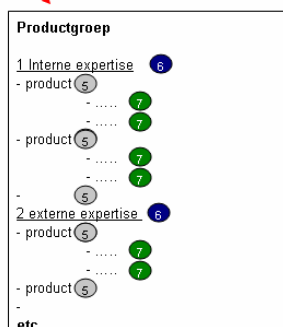
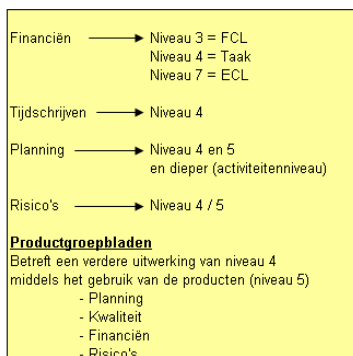
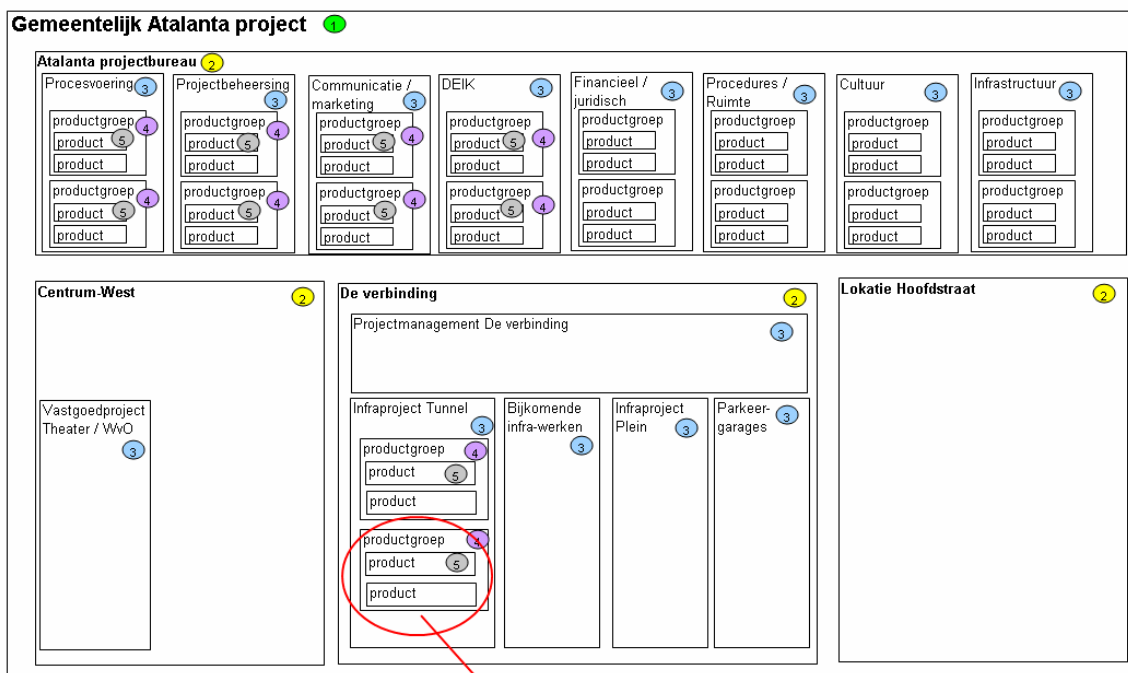
4.3.1 Informatiestructuur

De informatiestructuur van het project Atalanta is opgebouwd in verschillende informatie-niveaus.

niveau	bereik
I	project Atalanta
II	Niveau onderdelen van het project, te weten: Centrum West, De Verbinding, Locatie Hoofdstraat, Projectbureau Atalanta, jaarschijf 2009; (4 stuks)
III	Organisatorisch niveau: clustering rondom proceseigenaren (14 stuks)
IV	Niveau productgroepen; clustering rondom benodigde en hanteerbare verantwoording op de procesaspecten (28 stuks)
V	Productniveau (135 stuks)
VI en VII	onderliggende niveaus VI en eventueel VII worden gebruikt door de producteigenaren ten behoeve van planning, kosten- en kwaliteitsbeheer, etc.

Op deze basis wordt het projectbeheersysteem ingericht en ingevuld. Een en ander wordt verduidelijkt in onderstaande tekening:

MODEL LAGEN MET BETREKKING TOT PROJECTBEHEERSING EN INFORMATIEVOORZIENING



4.3.2 Informatievoorziening

Met betrekking tot de informatievoorziening het project Atalanta wordt een informatiematrix opgesteld, waarin de taken en bevoegdheden zijn aangegeven van de betrokkenen in het project, in relatie tot de verschillende soorten projectdocumenten:

- beslisdocumenten
- voortgangsrapportages
- verslagen van vergaderingen
- logboeken
- algemene informatie

Uitgangspunt voor de uitwerking van de informatiematrix is het overzicht van rollen en posities in de projectorganisatie, zoals vermeld in paragraaf 4.2.2.

Tot de belangrijke projectdocumenten behoren de kwartaalrapportages aan de gemeenteraad, waarin opgenomen de risicorapportage.

Het projectdossier wordt beheerd door de projectsecretaris en is opgebouwd volgens de projectdossiermethodiek van de dienst Beleid, afdeling PMT. De naam van elk opgeslagen document begint met jj-ma-dd. (bv : 2009-01-01) Het projectdossier is digitaal en is ingericht op de gemeentelijke Q-schijf. Via de website komen ogelijkheden voor betrokkenen om op andere wijzes informatie uit de dossiers te raadplegen. Waar dit bijvoorbeeld gevraagd wordt door subsidieverstrekkers, worden papieren deeldossiers bijgehouden. Inkomende en uitgaande post (op papier en digitaal) wordt middels het gemeentelijke systeem behandeld.

4.3.3 Communicatie

Voor de communicatie in het project Atalanta is een communicatieplan opgesteld, dat wordt uitgewerkt in een communicatieparagraaf per onderdeel. Het communicatieplan is bijgevoegd als bijlage 1.

4.4 Tijd

4.4.1 Productniveau

Voor de voorbereidingsfase (kalenderjaar 2009) is een planning opgesteld, waarin de doorlooptijden zijn aangegeven per productgroep. De achterliggende planning op productniveau is gedocumenteerd op de productgroepbladen, waarvan in bijlage 2 een format is aangegeven en die ingevuld bij het projectbureau beschikbaar zijn. Waar nodig wordt de planning op productniveau op productniveau (V) uitgewerkt op onderliggende niveaus VI en eventueel VII. De planning wordt beheerd bij het projectbureau Atalanta.

Op de productgroepbladen is geïnteriseerd hoeveel interne en externe capaciteit (uren) benodigd zal zijn.

4.4.2 Planning op productgroepniveau

Als bijlage 4 is een planning aangegeven op productgroepniveau, inclusief onderliggende producten. In de overgang van voorbereidingsfase naar realisatiefase wordt deze werkplanning samengevoegd met de overkoepelende planning van de diverse uitvoeringsprojecten.

4.5 Geld

4.5.1 Uitgangspunten t.a.v. de (financiële) begroting en verantwoording m.b.t. Atalanta

- a. De raming van de kosten en opbrengsten vindt plaats op niveau van de producten (niveau V) en wordt geclusterd naar productgroepen (niveau IV). Het niveau van productgroep wordt in de administratie / in het projectbeheerssysteem opgenomen als budget. Alle kosten en opbrengsten worden verantwoord op niveau van de productgroepen (niveau IV).
- b. Kosten van de projectleiders binnen het projectbureau Atalanta, de projectmanager Atalanta, het projectsecretariaat, de projectadministratie en de adviseur (financiële) projectbeheersing (zowel interne medewerkers als ingehuurde externen) worden verantwoord op de productgroep "projectbureau".
- c. De uren van (een aantal) projectleiders binnen het projectbureau Atalanta worden gedetailleerder verantwoord in WBU (besteding aan de diverse productgroepen) om deze kosten eventueel extracomptabel toch nog aan productgroepen te kunnen toerekenen (bijvoorbeeld in verband met kostenverhaal).

Externen specificeren waar nodig hun factuur naar productgroepniveau. Op basis hiervan indien nodig achteraf extracomptabel een toerekening van de kosten aan de productgroepen kan plaatsvinden.

- d. Projectleiders van expertisegebieden binnen het projectbureau Atalanta worden in 2009 in principe niet toegerekend aan de daadwerkelijke uitvoeringsprojecten. De projectleiders van expertisegebieden worden in eerste instantie toegerekend aan de proceskosten van het projectbureau Atalanta.

Als de projectleider echter daadwerkelijk functioneert als projectleider van een uitvoeringsproject, dit een aanzienlijk tijdsbeslag met zich meebrengt, het direct aan het betreffende uitvoeringsproject toerekenbare werkzaamheden betreft en een en ander ook in het (voorbereidings)krediet is geregeld, worden de kosten van de projectleider wel direct toegerekend aan het (voorbereidings)krediet voor het betreffende uitvoeringsproject.

- e. Vanaf het moment dat voor een uitvoeringsproject een (voorbereidings)krediet is verleend worden alle direct aan het project toerekenbare kosten ten laste van dit (voorbereidings)krediet gebracht; inclusief de projectleider voor de uitvoering.
- f. Voorbereidingskredieten worden te zijner tijd als het project daadwerkelijk doorgang vindt, ingebracht in de investeringskredieten, dan wel in de grondexploitatie.
- g. De kosten van het projectbureau Atalanta (voorbereidings- en proceskosten) zijn in principe niet direct toerekenbaar aan de daadwerkelijke uitvoeringsprojecten. Voor 2007, 2008 kwamen deze kosten volledig ten laste van de gemeentelijke exploitatie. Vanaf 2009 zullen de kosten van het projectbureau Atalanta zoveel mogelijk worden toegerekend aan de uitvoeringsprojecten (investeringswerken, grondexploitaties, etc.). Voor zover de kosten toewijsbaar zijn zal dit rechtstreeks gebeuren, voor de overige niet toewijsbare kosten zal dit op basis van een verdeelsleutel geschieden. Omdat een groot deel van de uitvoeringsprojecten nog niet in de realisatiefase verkeren en hier ook nog geen kredieten voor zijn, zullen

deze kosten tijdelijk als O.H.W. worden verantwoord (met een tijdelijke dekking) en later worden toegerekend aan de uitvoeringsprojecten.

- h. Voor het verkrijgen van subsidies en bijdragen kan het soms van belang zijn dat alle kosten van het projectbureau Atalanta worden "toegerekend" aan de uitvoeringsprojecten. Voor zover nodig / noodzakelijk zal dat deels extracomptabel moeten gebeuren.
- i. Zowel de proces- en voorbereidingskosten van het projectbureau Atalanta, als de investeringen ten aanzien van de uitvoeringsprojecten worden geraamd naar jaarschijven.
- j. In verband met risico's en onzekerheden zal voor alle ramingen van kosten binnen Atalanta een opslag van 15% voor 'onvoorzien' gehanteerd worden.

4.5.2 Specifieke eisen van financiers / subsidiënten

Investeerdere en subsidiënten kunnen nadere eisen stellen aan de financiële opstellingen en administratie in het kader van af te leggen verantwoording. Op dit moment zijn nog geen nadere eisen bekend. Bij de inrichting van de financiële administratie is al wel rekening gehouden met de eisen voor Europese subsidies zoals OP-Efro.

4.5.3 Budgetbeheer

Budgetbeheer:

In het kader van de financiële beheersing van het project Atalanta is de projectadministratie opnieuw ingericht en wordt er een projectbeheersysteem opgezet. De financiële projectadministratie wordt gevoerd door het bedrijfsbureau van de dienst Beleid. Voor het bijhouden van de projectadministratie is een medewerker voor 2 dagen per week ingehuurd. Voor een adequate financiële beheersing van het project Atalanta wordt binnen het project gebruik gemaakt van een verplichtingenadministratie voor alle verplichtingen vanaf € 5.000,- (exclusief BTW). In dit kader wordt gewerkt op basis van de "procedure voor de verplichtingenadministratie van de dienst Beleid", zoals vastgesteld in het MT van de dienst Beleid van 7 november 2007.

De projectmanager is in de voorbereidingsfase de budgethouder van het budget proces- en voorbereidingskosten Atalanta en ook van de afzonderlijke voorbereidingskredieten voor Infraproject Tunnel en bouw Theater / Wereld van de Ontmoeting. De budgethouder is verantwoordelijk voor het adequate beheer van de budgetten en legt hier elk kwartaal, middels de kwartaalrapportage verantwoording over af.

Aangaan van verplichtingen:

De projectmanager is bevoegd om overeenkomsten voor werken, diensten en leveringen aan te gaan tot een bedrag van € 50.000,- voor zover hiervoor een krediet beschikbaar is gesteld. Een en ander op basis van het delegatiebesluit / mandaatverzamelbesluit 2007.

De projectmanager legt per kwartaal verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever / projectdirecteur omtrent de in mandaat genomen besluiten.

De ambtelijk opdrachtgever / projectdirecteur is bevoegd om overeenkomsten voor werken, diensten en leveringen aan te gaan tot een bedrag waarvoor conform de daarvoor geldende wetgeving een Europese aanbesteding is voorgeschreven, voor zover hiervoor een krediet beschikbaar is gesteld. Een en ander op basis van het delegatiebesluit / mandaatverzamelbesluit 2007.

De projectmanager legt per kwartaal verantwoording af aan het college van B&W omtrent de in mandaat genomen besluiten.

Onvoorzien:

Aanwending van de post onvoorzien, die is opgenomen in de budgetten m.b.t. Atalanta, kan alleen plaatsvinden op basis van besluitvorming door het college van B&W.

4.5.4

Per productgroep zijn de kosten en mogelijke baten geraamd. Deze gegevens zijn opgenomen in de productgroepbladen, waarvan een format als bijlage is toegevoegd, die beschikbaar zijn bij het projectbureau Atalanta.

Hierachter is een financieel overzicht gegeven op productgroepniveau voor 2009:

FINANCIËEL OVERZICHT PROCESKOSTEN VOORBEREIDINGSFASE ATALANTA (JAARSCHIJF 2009)

	Interne expertise		Externe expertise	Middelen / materiaal	Totaal (saldo)
Productgroep	uren	geld		(onvoorzien > 15%)	(excl. onvoorzien)
MER	70	5.950	37.150		43.100
Bestemmingsplan Centrum-West	260	22.100	603.150		625.250
Bestemmingsplan De Verbinding	100	8.500	26.050		34.550
Vergunningen Atalanta 2009		-	120.200		120.200
Ontwerpfase locatie Hoofdstraat 2009	120	10.200	312.800		323.000
Theaterfunctie	210	17.850	35.000		52.850
Gebouw theater /WvdO tot voorbereidingskrediet	-	-	5.000		5.000
Financiën > financieel beleid en beheer	60	5.100	20.000	-	25.100
Subsidies (2009)	580	49.300	88.800	-	138.100
Juridisch / fiscaal	128	10.880	53.800	-	64.680
Deelname gemeente in DPE	-	-	15.000	-	15.000
Tunnel	130	11.050	5.000		16.050
Plein	1.040	88.400	50.000		138.400
Parkeren	200	17.000	10.000		27.000
Overige aanpassingen bereikbaarheid	150	12.750	15.000		27.750
Duurzame Economie, Kennis & Innovatie Atalanta	480	40.800	260.000	5.000	305.800
Communicatie	1.270	52.000	91.000	526.000	669.000
Lobby	1.200	-	40.000	10.000	50.000
Projectmanagement	140	11.900	30.000		41.900
Administratie en registratie	480	40.800	66.200		107.000
Projectbureau	7.200	577.000	202.000	20.000	799.000
Projectbeheersing	-	-			
TOTAAL	13.818	981.580	2.086.150	561.000	3.628.730
Onvoorzien (15%):					544.310
Totaal kosten					4.173.040
Opbrengst					420.000
SALDO					3.753.040

*

* Excl. € 300.000 archeologisch onderzoek naar jaarschijf 2010!

4.6 Risicomanagement Atalanta

Projectrisicomanagement Atalanta

Inleiding

Risicomanagement bij projecten is een proces dat gericht is op het structureren van projectactiviteiten en het beheersen van de belangrijkste projectrisico's.

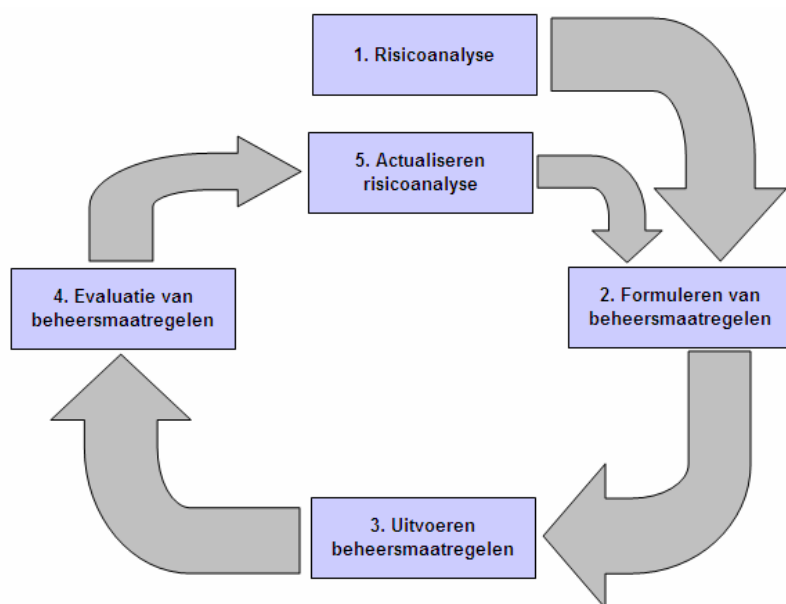
Een risico wordt in dit kader als volgt gedefinieerd:

Een onvoorziene gebeurtenis of omstandigheid, die tot gevolg kan hebben dat in termen van één of meerdere beheersaspecten het gewenste resultaat niet kan worden behaald.

Risicomanagement gaat er in essentie om het gedwongen worden na te denken over risico's en kansen en door bewust met deze risico's om te gaan en tijdig actie te ondernemen, risico's te voorkomen, dan wel te verminderen.

In projectrisicomanagement worden 5 stappen onderkend:

1. Inventariseren en analyseren van risico's
2. Formuleren van beheersmaatregelen
3. Uitvoeren van beheersmaatregelen
4. Evalueren van de genomen beheersmaatregelen
5. Actualiseren van de risicoanalyse



Projectrisicomanagement is het systematisch opzetten, uitvoeren en bewaken van acties om projectrisico's te identificeren, te prioriteren en te analyseren en voor deze risico's oplossingen te bedenken, te selecteren en uit te voeren.

Aan het begin van het project zijn de gegevens en plannen nog globaal en zijn er dus nog grote onzekerheden en onduidelijkheden. In de voorbereidingsfase krijgen de doelstellingen, randvoorwaarden en reikwijdte van het project geleidelijk gestalte. In deze fase is het belangrijk dat de risico's adequaat zijn geïnventariseerd en geanalyseerd. In deze fase is het nog mogelijk het plan bij te sturen / aan te passen op basis van de gesignaleerde risico's en knelpunten.

Naarmate het project verder vorm krijgt, vermindert de globaliteit van de gegevens en de plannen en dus van de onduidelijkheden en onzekerheden en kunnen de normale onzekerheden en de belangrijkste risico's meer in detail worden geanalyseerd.

In de realisatiefase moet getracht worden de projectdoelstellingen binnen de gestelde randvoorwaarden te realiseren. Daarbij is het belangrijk dat de kwaliteit van de vastgestelde planning en de exploitatieberekeningen / begrotingen goed zijn. Het is belangrijk continu te monitoren welke ontwikkelingen het behalen van de doelstellingen beïnvloeden.

Naarmate de doelstellingen en randvoorwaarden van het project nauwkeuriger ingevuld kunnen, kunnen de risico's en hun financiële consequenties ook steeds concreter en nauwkeuriger worden ingeschat.

Een risicoanalyse is een momentopname die gedurende het project continu herhaald wordt en waarbij de diepgang afhangt van de fase waarin het project zich bevindt en van de grootte van de risico's. Risicoanalyse is de basis voor risicomangement.

Middels adequaat risicomangement is een betere beheersing van het project op Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie mogelijk, doordat:

Vooraf wordt nagedacht over en ingespeeld op toekomstige ongewenste gebeurtenissen (risico's), zodat

Tijdig kan worden besloten om actie te ondernemen ter voorkoming, of vermindering van risico's en

Risicobewustzijn wordt gecreëerd.

Invulling risicomangement binnen Atalanta

Binnen het project Atalanta geven wij op de hierna beschreven wijze invulling aan risicomangement:

1. Risicoanalyse

De risico's zullen in het kader van de inventarisatie worden opgesplitst in:

- Algemene bedrijfsvoeringrisico's: De algemene bedrijfsvoeringrisico's zullen worden onderverdeeld naar een aantal invalshoeken.

- Specifieke productrisico's / (deel)projectrisico's

Ook de specifieke productrisico's / (deel)projectrisico's zullen worden onderverdeeld naar een aantal invalshoeken.

Bij elke van deze risico's dient aangegeven te worden of het een risico ten aanzien van de planning, een financieel risico, een risico ten aanzien van de kwaliteit, of een gecombineerd risico betreft.

2. Kwantificeren en prioriteren van risico's (kans van optreden en financiële gevolg v.h. risico). Risico = kans van optreden x het gevolg van optreden.

Dit betekent dat een groot gevolg gecombineerd met een minimale kans minder of niet belangrijk is, evenals een grote kans met een minimaal gevolg.

Voor de prioritering van de risico's maken we gebruik van het volgende model:

Kans op het risico	HOOG (3)	4 (3)	2 (6)	1 (9)
	GEMIDDELD (2)	5 (2)	3 (4)	2 (6)
	LAAG (1)	6 (1)	5 (2)	4 (3)
		KLEIN (1)	GEMIDDELD (2)	GROOT (3)
<i>Gevolg van optreden risico</i>				

Het risico met de hoogste kans van optreden en het grootste gevolg van optreden krijgt in deze de hoogste prioriteit (prioriteit 1).

Voor de bepaling van de kans van optreden en het gevolg van optreden wordt gebruik gemaakt van de volgende uitgangspunten:

Criteria voor de bepaling van de relevantie / prioritering van risico's

Kans van optreden	
LAAG	< 5%
GEMIDDELD	> 5% < 20%
HOOG	> 20%

Gevolg van optreden voor de planning	
KLEIN	Verwaarloosbaar effect < 1 maand
GEMIDDELD	Beperkt effect > 1 maand < 3 maanden
GROOT	Belangrijk effect op planning > 3 maanden

Financiële gevolg van optreden	
KLEIN	Verwaarloosbaar effect < € 50.000
GEMIDDELD	Beperkt effect > € 50.000 < € 500.000
GROOT	Belangrijk financieel effect > € 500.000

Gevolg van optreden voor de kwaliteit	
KLEIN	<i>Voor gevolgen voor de kwaliteit zijn geen algemene indicaties te geven.</i>
GEMIDDELD	
GROOT	

Met betrekking tot de totale inschatting van het gevolg van optreden gaan we uit van het grootste gevolg op één van de drie in te schatten gevolgen (planning, financieel, kwaliteit). Als bijvoorbeeld wordt ingeschat dat het gevolg van het optreden van een bepaald risico voor de planning klein is, financieel gemiddeld is en voor de kwaliteit klein is wordt het gevolg van het optreden in het totaal ingeschat op "gemiddeld" (de hoogste van de individuele inschattingen op de 3 onderdelen).

Het inschatten van de kans van optreden en het gevolg van het optreden blijft overigens altijd subjectief.

3. **Bepalen maatregelen** ter afdekking van de geïnterpreteerde risico's

De volgende maatregelen kunnen genomen worden ten aanzien van de geïnterpreteerde risico's:

- Preventie: het voorkomen dat iets gebeurt, of het verminderen van de kans dat het gebeurt
- Repressie: het beperken van de schade wanneer een risico optreedt
- Acceptatie: geen maatregelen, de kans en het mogelijke gevolg accepteren
- Overdragen van het risico
 - * overdragen aan een verzekeraar
 - * overdragen aan de opdrachtnemer (bijvoorbeeld de bouwer)
 - * overdragen aan de opdrachtgever of samenwerkingspartner

4. **Uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen**

Uitvoering van de gedefinieerde beheersmaatregelen en evalueren van de beheersmaatregelen.

5. **Actualiseren risicoanalyse**

Risicoanalyse is een continu proces dat gedurende het project steeds weer opnieuw doorlopen dient te worden.

Bij de risicoanalyse is het van belang dat de risico's in relatie tot het kritieke pad (planning) en in relatie tot de kritieke succesfactoren van het project nadrukkelijk aandacht krijgen.

Naast de risico's met betrekking tot de realisatie van het project zelf en met betrekking tot de realisatie van het project binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden, zijn er ook nog risico's voor de gemeente ten aanzien van de exploitatie ná de realisatie van het project Atalanta.

De uitvoering van het risicomanagement wordt vastgelegd op basis van het model dat als bijlage 3 bij dit plan van aanpak is opgenomen.

De risicoanalyse wordt als volgt uitgevoerd:

Risicoanalyse 01-2009 (eerste analyse)

- Documentstudie (doornemen van de relevante stukken, contracten, etc. in het kader van het project) door adviseur (financiële) projectbeheersing
- Bijwonen van relevante vergaderingen, etc. met betrekking tot het project Atalanta door adviseur (financiële) projectbeheersing
- Interviews en gesprekken met projectleiders Atalanta door adviseur (financiële) projectbeheersing
- Risico's en knelpunten van andere interne en externe projecten doornemen met het projectteam Atalanta
- Risicoanalyse workshop binnen het projectbureau Atalanta
- In de eerste reguliere kwartaalrapportage 2009 zal de risicoanalyse 01-2009 worden opgenomen.

Permanente risicoanalyse / Actualisatie risicoanalyse

- Risicoanalyse en risicobeheersing permanent onderdeel maken van de taak van de projectleiders (specifieke productrisico's / (deel)projectrisico's) en de projectmanager en projectdirecteur (algemene bedrijfsvoeringrisico's).
- Projectmanager en adviseur (financiële) projectbeheersing spreken minimaal één keer per kwartaal met de projectleider(s) over de actualisatie van de risicoanalyse.

- Elk kwartaal wordt in de reguliere kwartaalrapportage gerapporteerd omtrent risicomanagement (o.a. actualisatie risicoanalyse, ontwikkelingen in risico's en de getroffen maatregelen, evaluatie van de getroffen maatregelen).

In het kader van risicomanagement en risicobeheersing worden de volgende maatregelen getroffen:

- Het college van B&W stelt de criteria voor de bepaling van de relevantie / prioritering van risico's vast.
- Het college van B&W stelt de prioritering van relevante risico's per kwartaal vast door middel van de kwartaalrapportages.
- Het college van B&W stelt de te treffen beheersmaatregelen vast door middel van de kwartaalrapportages.
- In overleg met de stuurgroep wordt een risico top 10 samengesteld.
- De risico top 10 vormt minimaal één keer per maand een vast agendapunt van het stuurgroepoverleg.
- Voor alle relevante / te beheersen risico's wordt een beheerder van het risico aangewezen. Het college van B&W is bestuurlijk eigenaar van de risico's. De ambtelijk opdrachtgever / projectdirecteur is ambtelijk eigenaar van de risico's.
- De projectleider (onder verantwoordelijkheid van de projectmanager) is operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de specifieke productrisico's / (deel)projectrisico's. De projectmanager is operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de algemene bedrijfsvoeringrisico's. Middels de reguliere kwartaalrapportage wordt periodiek omtrent het risicomanagement (o.a. risicoanalyse, ontwikkelingen in risico's en de getroffen maatregelen) gerapporteerd aan projectdirecteur, stuurgroep, college van B&W en raad.
- De adviseur (financiële) projectbeheersing is verantwoordelijk voor het (laten) opzetten / ontwikkelen van en adviseren over risicomanagement / risicoanalyses. Tevens ondersteunt hij de projectorganisatie in het proces van risicomanagement.

Bijlage 1: Communicatieplan Atalanta voorbereidingsfase 2009

Projectbureau Atalanta / mh

Versie: 06/04/09

Inleiding

Dit communicatieplan is onderdeel van het Plan van Aanpak Atalanta 2009 en borduurt voort op het communicatieplan Stedelijke Ontwikkeling, dat in april 2008 in de stuurgroep is vastgesteld. Dit communicatieplan 2009 zet een aantal uitgangspunten op een rij en geeft aan waar de communicatie zich in deze voorbereidingsfase op richt. Aangezien op dit moment nog aan de uitwerking van projectdoelen wordt gewerkt, zal gaandeweg de hieraan gekoppelde communicatieve aanpak worden uitgewerkt in communicatieparagrafen.

Strategie

Bij de in 2007 en 2008 vastgestelde communicatiestrategie is gekozen voor een interactief communicatietraject voor de ontwikkeling van de centrumlocatie. Dit heeft positief bijgedragen aan het verkrijgen van draagvlak voor de plannen. In 2009 kiezen wij ervoor deze lijn vast te houden. Richting de inwoners is steeds aangegeven, dat zij ook bij het vervolg actief betrokken zullen worden. Waar een interactieve beleidsontwikkeling niet mogelijk is, willen wij burgers actief betrekken bij bijv. keuzes uit varianten of verschillende ontwerpen.

Analyse 2009

Tot op heden is er draagvlak en enthousiasme bij een grote groep (in)direct betrokkenen en is er de wil om de centrumontwikkelingen van Atalanta met succes uit te voeren. Belangrijk is alert te zijn en te blijven op signalen van ongenoegen, en voldoende momenten in te bouwen om te blijven betrekken, informeren en enthousiasmeren. Hierbij vraagt de groep indirect betrokken collega's (intern) specifieke aandacht.

Op dit moment staat de wereldeconomie onder druk door de kredietcrisis. Er is veel geld gepompt in het bank- en verzekeringswezen. Het verstrekken van kredieten blijft onder druk staan. Overheden worden aangespoord juist nu te investeren (versnellen) om de economie draaiende te houden t.b.v. werkgelegenheid. De marktpartijen zijn terughoudend. Het is zeer wel denkbaar dat over een paar jaar, het investeringstempo bij de overheid een stuk lager ligt. De kans op bezuinigingen neemt toe. Het is belangrijk om de kansen die er nu liggen te pakken. Over een paar jaar kan het een stuk lastiger zijn.

In maart 2010 zijn er gemeenteraadsverkiezingen. In de loop van 2009 zal dit van invloed zijn op de politieke discussie. Wethouders worden gevraagd beslissingen toe te lichten (verantwoording afleggen) en politieke partijen zullen meer stelling nemen. Het is vanuit deze optiek belangrijk de voortgang rondom Atalanta richting raadsleden voor het voetlicht te brengen.

Communicatiedoelstellingen

De communicatieve inspanningen dienen bij te dragen aan de volgende communicatiedoelstellingen:

- het bevorderen van draagvlak bij en enthousiasme voor de plannen bij doelgroepen;
- het bevorderen van deelname aan de plannen door specifieke doelgroepen;

- het ondersteunen van de marketing voor het nieuwe theater als onderdeel van een nieuw concept (Wereld van de Ontmoeting /belevenspark), onder eerste verantwoordelijkheid theater De Muzeval.
- het ondersteunen van de marketing voor het belevenspark, onder eerste verantwoordelijkheid *Sinds 2010*
- het ondersteunen bij het behouden van het imago, kwaliteitsbeleving huidige locatie Hoofdstraat van Dierenpark Emmen tot aan de opening, onder eerste verantwoordelijkheid Dierenpark Emmen.

Doelgroepen

Per communicatiedoel dienen de relevante doelgroepen benoemd te worden. Naast inwoners, pers en ondernemers zijn er specifieke doelgroepen die hebben toegezegd mee te willen doen bij het realiseren van de plannen. Anderen willen we juist aansporen een bijdrage te gaan leveren. Om sommige doelgroepen ‘op maat’ te kunnen bedienen, zullen we een inschatting maken van hun houding en verwachtingen rond Atalanta. Bij de uitwerking van communicatieparagrafen, zal de interne doelgroep steeds meegenomen worden. Ook inwoners van dorpen en kernen vragen specifieke aandacht (bijv. via EOP’s). Daarnaast gaan we de jeugd een nadrukkelijker plek geven binnen de aanpak.

Positioneren

Het positioneren van Atalanta en de hieraan gekoppelde uitstraling, is mede bepalend voor de communicatieve aanpak. De Stuurgroep Atalanta heeft in december 2008 ingestemd met onderstaande twee-sporen-aanpak. De keuze in aanpak is afhankelijk van de doelgroep, het moment en de boodschapper:

- Doe maar gewoon: bescheidenheid siert de mens (‘in-the-box’ - benadering)
- Uniek, opvallend, vooruitstrevend, lef (‘out-of-the-box – benadering’)

Beide invalshoeken zijn van waarde voor een gedoseerde totaalaanpak. Als algemeen uitgangspunt geldt: een ‘frisse aanpak’ (niet standaard). Daarnaast zullen we steeds aangeven dat Atalanta een project is van gemeente Emmen en duidelijk maken waarom dit project belangrijk is voor gemeente Emmen en de regio.

Marketing

Marketing is bedoeld om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. In het bedrijfsleven is de aanpak gericht op het stimuleren van de verkoop en het behouden van de klant. Bij de overheid worden uitgangspunten als klantbehoeften en maatwerk steeds meer gemeengoed. Ook is er steeds meer aandacht voor het positioneren van de ‘aantrekkelijke gemeente’ rondom ‘wonen, werken en recreëren’ (citymarketing). Een aantrekkelijke gemeente trekt bedrijven en toeristen en stimuleert daarmee de economie. Er is aansluiting gezocht bij de marketingaanpak op corporate-niveau. Op dit moment zijn er geen beleidskaders voorhanden, wel in voorbereiding. Vanuit de Stuurgroep Atalanta is aangegeven daar waar mogelijk marketingaspecten mee te nemen in de aanpak (marketingcommunicatie).

Communicatiemiddelen

Bij het maken van de communicatiemiddelen, streven we naar:

- een professionele uitstraling en herkenbaarheid,
- creatief en opvallend voor een ‘frisse aanpak’
- actuele informatie en zoveel mogelijk op maat

Communicatieve aanpak - algemeen

Er is binnen het project Atalanta een aantal producten benoemd, die ieder een eigen communicatieve aanpak vragen. Deze worden de komende periode uitgewerkt in communicatieparagrafen en worden afgestemd met de portefeuillehouder(s). Zij zullen voor reactie of ter informatie aan de stuurgroep worden toegezonden. Hieronder volgt een overzicht van productgroepen/aandachtsgebieden die gaandeweg verder uitgewerkt worden.

Centrum-West

Theater/Wereld van de Ontmoeting

Op dit moment wordt de route bepaald van de aanbesteding van Theater/Wereld van de Ontmoeting. Hierbij worden ook de communicatieve aspecten in beeld gebracht. Het vertrekpunt is de communicatiestrategie, waarbij gekozen is voor een interactief communicatietraject. Hierin worden o.a. keuzes aan inwoners voorgelegd of gelegenheid tot meedenken in klankbordgroepen, die passen in het tijdschema.

Archeologie

Vanuit de m.e.r.-procedure wordt archeologisch onderzoek gestart. Het streven is, dit als een bijzondere (feestelijke) gebeurtenis te positioneren. Aan een nadere uitwerking wordt gewerkt.

De Verbinding

Tunnel / plein

Ook wordt de route bepaald van de aanbesteding van de tunnel (als eerste prioriteit). Daarna die voor de realisatie van het plein. Na de principekeuze voor de aanbestedingsroutes, wordt nader invulling gegeven aan de communicatie/interactie en aan de inbreng belangenvertegenwoordiging (raadsamendement). Zie ook hieronder bij bereikbaarheid.

Bereikbaarheid

Door de geplande infrastructurele aanpassingen, komt de bereikbaarheid van het centrum onder druk te staan (winkels, voorzieningen, woningen). Inwoners, bezoekers en ondernemers zullen bij de uitvoering van de werkzaamheden, langdurig hinder ondervinden. Dit wordt als een afbreukrisico gezien voor het totale project. De communicatie zal zich richten op correcte en volledige informatie, o.a. over maatregelen om de overlast te beperken en ergernissen te verminderen. Betrokkenen/inwoners worden gevraagd mee te denken. Samenwerking met interne afdelingen is hierbij cruciaal. Er is eveneens raakvlak met de aanbestedingstrajecten, waarbij de aannemer al bij het ontwerp wordt gevraagd om oplossingen aan te geven voor het bereikbaarheidsvraagstuk tijdens de werkzaamheden.

Project Hoofdstraat

Hoofdstraat

Voor de locatie Hoofdstraat zal een nadere uitwerking van de interactieve communicatieve aanpak komen, in samenwerking met KuiperCompagnons. Voornemen is om Ashok Bhalotra hierin weer een rol te laten vervullen.

Atalanta

Promotie Atalanta

Alhoewel de realisatiefase weer een stap dichterbij is gekomen na het raadsbesluit in december 2008, zullen inwoners en relaties op zijn vroegst in 2010 de 'start van de

bouw' zien. Daarentegen wordt achter de schermen druk gewerkt. Waar mogelijk zullen we hierover berichten en zullen we ook nu weer optimaal gebruik maken van die communicatiemomenten die er wel zijn. We zullen zoveel mogelijk tegemoet komen aan verzoeken voor informatie over het project Atalanta, voor beurzen en bijeenkomsten. Aansluiting wordt gezocht bij evenementen (bijv. Vuelta) of we creëren ze zelf (archeologie; 1^e boom/steen/sleuf; samenwerkingsovereenkomst enz.).

Informatiecentrum

Naast alle reguliere middelen om relevante doelgroepen tijdig en goed te informeren, willen wij ook een informatiecentrum inzetten om burgers/relaties zo goed mogelijk te informeren. Het tijdelijk informatiecentrum in het gemeentehuis wordt vervangen. In 2008 is uitgesproken om dit in gezamenlijkheid met Dierenpark Emmen op te pakken. Op dit moment werkt Dierenpark Emmen aan een marketingplan, dat als basis dient voor de communicatie van het belevenspark.

Presentaties en ontvangsten

Voor het verkrijgen en het behouden van een zo groot mogelijk draagvlak, hoort ook het (landelijk) uitdragen van de bijzondere plannen die gemeente Emmen heeft. We brengen in kaart bij wie wij zelf het project voor het voetlicht willen brengen. Daarnaast willen we vaststellen hoe om te gaan met de vele verzoeken tot presentaties/ontvangsten. Dit wordt in samenhang met het informatiecentrum beschouwd.

Lobbyondersteuning

Hierbij wordt op een structurele wijze (t/m de nazorgfase) invulling gegeven aan de doelstelling om beslissers, medefinanciers, sponsors e.a. te interesseren voor Atalanta, zodat zij een bijdrage willen leveren aan het project (financieel en/of in de vorm van kennis, menskracht, e.d.). Dierenpark Emmen, provincie en gemeente Emmen trekken daarin zoveel mogelijk samen op. Een extern bureau heeft een lobbyactieplan opgesteld dat als basis dient voor de verdere uitvoering.

Media

Waar mogelijk worden persmomenten gezocht, ook in gezamenlijkheid met Dierenpark Emmen. Ook zullen themaredacties en vakbladen actief benaderd worden. Persoonlijke contacten zijn hierbij van belang. Er zal systematisch aandacht moeten zijn voor politieke en maatschappelijke berichtgeving, die raakvlak heeft met Atalanta (media-analyse) om tijdig hierop te kunnen inspelen.

Website

Om verschillende doelgroepen in de gelegenheid te stellen op elk moment de juiste informatie te verkrijgen en desgewenst met ons te delen, is een actuele website van belang. De huidige website voldoet niet aan de eisen van deze tijd (informatie op maat; reactie – interactie; multimedia). Aan vernieuwing en beheerstructuur wordt gewerkt.

Interne communicatie

Het is van belang om de interne communicatie zowel met medewerkers als raadsleden goed te organiseren ter bevordering / behoud van het interne draagvlak (onze eigen Embassadeurs). Dit vraagt specifieke aandacht bij alle communicatieve uitwerkingen.

Tot slot

Tot op heden kenmerkt het project Atalanta zich door het ‘continu bijsturen’ door nieuwe inzichten en uitwerkingen. Hierop zal ook steeds vanuit oogpunt van communicatie ingespeeld worden, met in achtneming van project- en communicatiedoelen en de ingezette communicatiestrategie.

Bijlage 2: Format productgroepblad

Project Atalanta			
Productgroep:			
Productgroepverantwoordelijke:			
Producten vallend onder deze productgroep		Eventuele nadere toelichting bij producten	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Kwaliteit> Eisen die aan producten worden gesteld			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Planning	Datum aanvang	Datum gereed	nadere toelichting / mijlpalen, etc.
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Risiko's>			
<i>De risico's ten aanzien van bedrijfsvoering en specifieke productrisico's</i>		Kans van optreden	Gevolg van optreden
			Financieel Planning
<i>Bedrijfsvoeringsrisico's</i>			
<i>Specifieke productrisico's</i>			
<i>De beheersmaatregelen ten aanzien van bedrijfsvoering en specifieke productrisico's</i>			

Project Atalanta				
Productgroep				
Productgroepverantwoordelijke				
Begroting				
KOSTEN				
1. INTERNE EXPERTISE: (Schatting uren die door gemeentelijke organisatie worden geleverd)				
Product	Omschrijving	uren/hoeveelheid	tarief/prijs per eenheid	bedrag
1.				€0
2.				€0
3.				€0
4.				€0
5.				€0
6.				€0
7.				€0
8.				€0
9.				€0
10.				€0
Totaal 1				€0
2. EXTERNE EXPERTISE (Schatting uren die door externe organisatie's worden geleverd)				
Product	Omschrijving	uren/hoeveelheid	tarief/prijs per eenheid	bedrag
1.				€0
2.				€0
3.				€0
4.				€0
5.				€0
6.				€0
7.				€0
8.				€0
9.				€0
10.				€0
Totaal 2				€0
3. MIDDELEN / MATERIEEL				
Product	Omschrijving	uren/hoeveelheid	tarief/prijs per eenheid	bedrag
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Totaal 3				€0
Tussentotaal 1 t/m 3				€0
4. ONVOORZIEN				
Product	Omschrijving	percentage		bedrag
1.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
2.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
3.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
4.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
5.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
6.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
7.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
8.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
9.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
10.	Onvoorziene kosten (stelpost)	15%		€0
Totaal 4				€0
Totaal kosten 1 t/m 4 incl. onvoorzien				€0

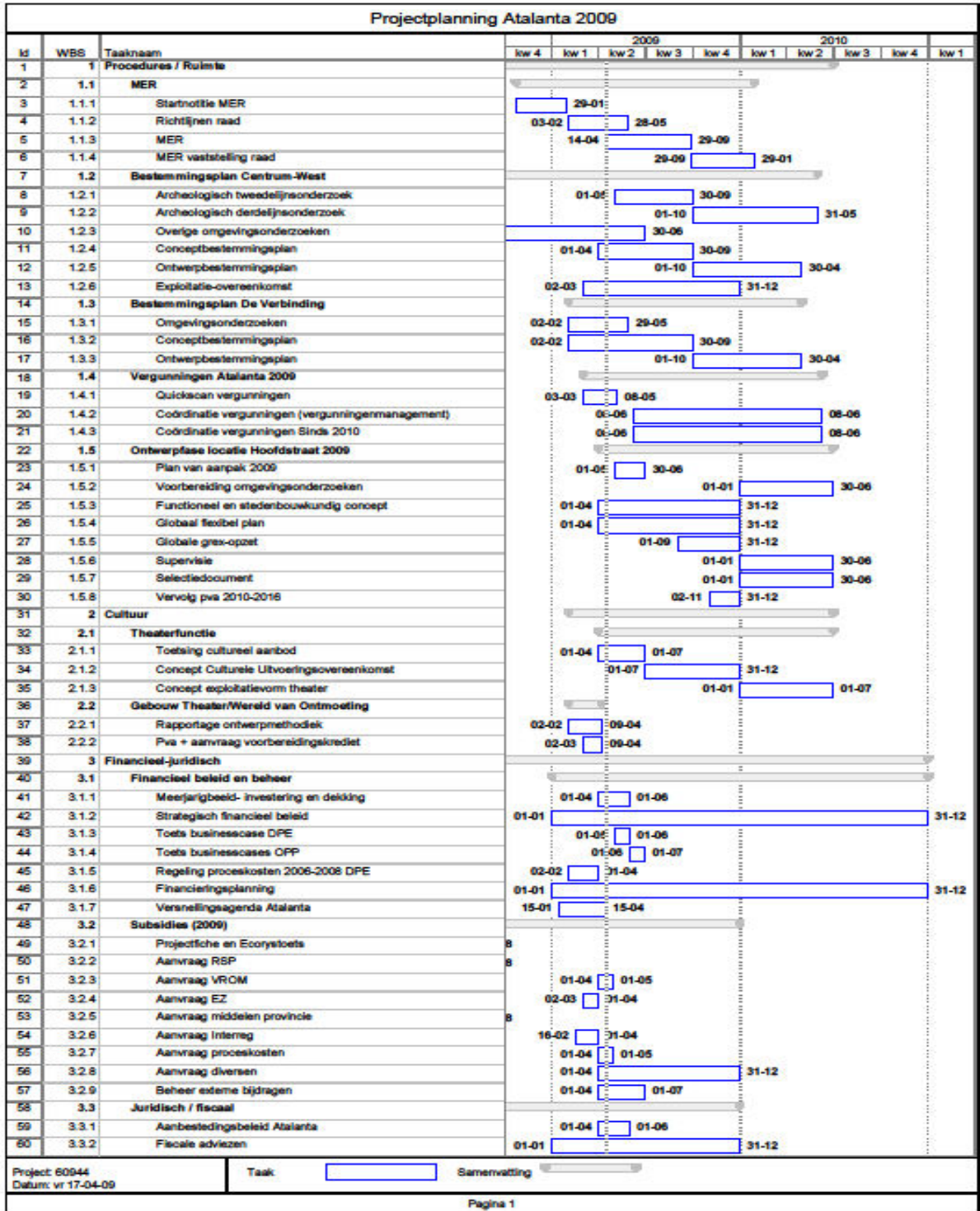
Project Atalanta				
Productgroep				
Productgroepverantwoordelijke				
BATEN				
5. SUBSIDIES EN BIJDRAGEN				
Product	Omschrijving	uren/hoeveelheid	tarief/prijs per eenheid	bedrag
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Totaal 5				€ 0
6. OVERIGE BATEN				
Product	Omschrijving	uren/hoeveelheid	tarief/prijs per eenheid	bedrag
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Totaal 6				€ 0
Totaal baten 5 en 6				€ 0
Totaal kosten -/- baten				€ 0

Bijlage 3: Risicomanagement

Risicomanagement project Atalanta gemeente Emmen

Nr.	Beschrijving van het risico	Soort risico	Locatie Product	Gemeld sinds	Kans van optreden	Gevolg van optreden				Prioriteit	Beheersmaatregelen	Resultaat beheersmaatregel	Beheerder van het risico
						voor tijd	voor geld	voor kwaliteit	totaal gevolg				
		<i>Algemeen bedrijfsvoeringsrisico</i> <i>Specifiek productrisico</i>	<i>(deel)project / product</i>	<i>datum</i>	<i>LAAG GEMIDDELD HOOG</i>	<i>KLEIN GEMIDDELD GROOT</i>	<i>KLEIN GEMIDDELD GROOT</i>	<i>KLEIN GEMIDDELD GROOT</i>	<i>KLEIN GEMIDDELD GROOT</i> <i>↑ samengevat totaal gevolg</i>	<i>1 Preventie; 2 Repressie; 3 Acceptatie; 4 Overdragen; 5 6</i>			

bijlage 4 projectplanning



Projectplanning Atalanta 2009													
Id	WBS	Taaknaam	2009				2010				kw 1		
			kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3		kw 4	
61	3.3.3	Overeenkomst OPP (intentie/samenwerking)	8										
62	3.3.4	Uitwerking verplaatsingsvergoeding		01-04	01-05								
63	3.3.5	Overeenkomst aankoop locatie Hoofdstraat		01-04	01-05								
64	3.3.6	Overeenkomst investeringen Centrum-West	8										
65	3.3.7	Overeenkomst exploitaties (concept)	8										
66	3.3.8	Uitwerking garanteregeling WMD	8										
67	3.4	Deelneme gemeente in DPE											
68	3.4.1	Advies nieuwe structuur			03-08							31-12	
69	4	Infrastructuur											
70	4.1	Tunnel											
71	4.1.1	Plan van aanpak tunnel		01-01								31-04	
72	4.1.2	Voorbereidingskrediet tunnel		02-02								01-05	
73	4.2	Plein											
74	4.2.1	Stedenbouwkundige en functionele uitwerking plein		01-01								01-01	
75	4.2.2	Voorbereidingskrediet plein	8										
76	4.3	Parkeren											
77	4.3.1	Studie parkeervoorzieningen	8										
78	4.3.2	Stedenbouwkundig plan parkeervoorzieningen	8										
79	4.3.3	Voorbereidingskrediet plein	8										
80	4.4	Overige aanpassingen bereikbaarheid											
81	4.4.1	Schets / Voorlopig ontwerp	8										
82	4.4.2	Voorbereidingskrediet DA	8										
83	4.4.3	Plan van aanpak "tijdens/ba bouw"	8										
84	4.4.4	Invoering contactpersoon	8										
85	5	DEIK											
86	5.1	Duurzame Economie, Kennis & Innovatie Atalanta											
87	5.1.1	Programmaplan 2009-2015		01-01								31-03	
88	5.1.2	Projectvoorstellen 2009		01-04								31-12	
89	5.1.3	Maatregelpakketten 2009		01-04								31-12	
90	5.1.4	Onderzoek 2009		01-04								31-12	
91	5.1.5	Voorstel jaarschijf 2010					01-10					31-12	
92	6	Communicatie/marketing											
93	6.1	Communicatie											
94	6.1.1	Atalanta - communicatieplan Atalanta 2009		01-01								31-03	
95	6.1.2	Atalanta - communicatieparagrafen		01-04								30-06	
96	6.1.3	Atalanta - promotie (o.a. Infocentrum /Vuelta)		01-04								30-06	
97	6.1.4	Atalanta - media		01-04								30-06	
98	6.1.5	Atalanta - website		01-01								31-03	
99	6.1.6	Centrum West - communicatieparagrafen		01-04								30-06	
100	6.1.7	Centrum West - communicatie T/WvdO		01-04								30-06	
101	6.1.8	Centrum West - archeologie		01-04								30-06	
102	6.1.9	Hoofdstraat - communicatieparagraaf		01-04								30-06	
103	6.1.10	Hoofdstraat - communicatie		01-04								30-06	
104	6.1.11	De Verbinding - communicatieparagraaf		01-04								30-06	
105	6.1.12	De Verbinding - communicatie tunnel (incl. bereikbaarheid)		01-04								30-06	
106	6.1.13	De Verbinding - communicatie plein		01-04								30-06	
107	6.2	Lobby											
108	6.2.1	Lobby-actieplan		01-04								30-06	
109	6.2.2	Lobby-instrumenten					01-07					30-09	
110	6.2.3	Lobbyresultaten	8										
111	6.2.4	Logboek	8										
112	7	Procesvoering											
113	7.1	Projectmanagement											
114	7.1.1	Plan van aanpak Atalanta 2009		01-01								31-04	
115	7.1.2	Overkoepelende planning (actueel)		01-04								01-07	
116	7.1.3	Proesbudgetten		02-03								01-05	
117	7.1.4	Kwartaalrapportages		01-01								01-01	
118	7.1.5	Krachtenveldanalyse (om)		01-04								01-06	
119	7.1.6	Besluitdocumenten Atalanta		01-01								01-01	
120	7.1.7	Kwaliteitsteam Atalanta					01-07					01-01	

Project: 60944
Datum: vr 17-04-09

Taak: Samenvatting

Projectplanning Atalanta 2009											
Id	WBS	Taaknaam	2009				2010				
			kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4	kw 1	kw 2	kw 3	kw 4
121	7.1.8	Benchmarkrapport deelprojecten			01-09			01-01			
122	7.2	Administratie en registratie									
123	7.2.1	Actueel projectdossier	01-01					01-01			
124	7.2.2	Actueel relatiebeheer	01-01					01-01			
125	7.2.3	Actuele financiële administratie	01-01					01-01			
126	7.2.4	Verzekeringen			01-07			01-01			
127	7.2.5	Inkoop / aanbestedingsprocedures		01-04				01-01			
128	7.2.6	Afrekening VROM-subsidie 2008	01-01		01-04						
129	7.3	Projectbureau									
130	7.3.1	Projectmanagement	01-01					31-12			
131	7.3.2	Adviseur (financiële) projectbeheersing	01-01					31-12			
132	7.3.3	Projectsecretariaat	01-01					31-12			
133	7.3.4	Projectleiding Communicatie	01-01					31-12			
134	7.3.5	Projectleiding financieel/juridisch	01-01					31-12			
135	7.3.6	Projectleiding Ruimteprocedures	01-01					31-12			
136	7.3.7	Projectleiding Infra	01-01					31-12			
137	7.3.8	Projectleiding Cultuur	01-01					31-12			
138	7.3.9	Projectleiding DEIK	01-01					31-12			
139	8	Projectbeheersing									
140	8.1	Projectbeheersing									
141	8.1.1	Adviesing m.b.t. projectbeheersing	01-01					31-12			
142	8.1.2	Risicomangement	01-01					31-12			
143	8.1.3	Opzet/ontwikkeling projectbeheersysteem	01-01			30-06					
144	8.1.4	Opzet/ontwikkeling kwartaalrapportages	01-01			01-03					
145	9	Centrum-West: Theater/WVO									
146	9.1	Vastgoedproject theater / WvVO									
147	9.1.1	Begeleiding externe projectleiding	01-06								
148	9.1.2	Uitwerking PVE definitiefase	01-06			01-10					
149	9.1.3	Selectieprocedure 1e ronde		01-10				31-12			
150	9.1.4	Selectieprocedure 2e ronde			01-01			01-03			
151	9.1.5	SO + Selectieronde adviseurs					01-03		31-05		
152	9.1.6	VO 1						01-06		30-09	
153	9.1.7	VO 2							01-10		30-11
154	9.1.8	DO								01-12	31-
155	9.1.9	Bestekken									01-02
156	9.1.10	Aanvraag bouwkrediet									02-
157	10	Centrum-West: Sinds 2010									
158	10.1	PM, maakt geen deel uit van gemeentelijk project									
159	11	De Verbinding:									
160	11.1	Infraproject tunnel									
161	11.1.1	Omgevingscan	01-06					30-10			
162	11.1.2	Risico-analyse	01-06					30-10			
163	11.1.3	Programma van eisen	02-03					01-01			
164	11.1.4	Schetsontwerp tunnelmonden		01-06				01-01			
165	11.1.5	Beeldkwaliteitsplan tunnel		01-06				01-01			
166	11.1.6	Marktconsultatie	01-04			01-07					
167	11.1.7	voorselectie		01-07				01-10			
168	11.1.8	Europese aanbesteding				01-10				01-04	
169	11.1.9	Concurrentie gerichte dialoog							01-04		
170	11.1.10	Design & construct contract								01-07	
171	11.2	Plein en parkeren									
172	11.2.1	Studie parkeervoorzieningen	01-01					01-01			
173	11.2.2	Stedenbouwkundig plan parkeervoorzieningen	01-01				01-10				
174	11.2.3	Uitwerking tunnelmonden en omgeving	01-01					01-01			
175	11.2.4	Uitwerking busstation en omgeving	01-01					01-01			
176	12	Locatie Hoofdstraat									

Project: 60944
Datum: vr 17-04-09

Taak:

Samenvatting

Pagina 3