

Aan de leden van de gemeenteraad

Dienst Beleid

ons kenmerk  
05.43062

uw brief van/kenmerk

bijlage(n)  
1

afdeling  
B&P-PM

behandeld door  
H.J.Hoefsloot

telefoon  
(0591)689407

fax  
(0591)689484

Emmen,  
30 november 2005

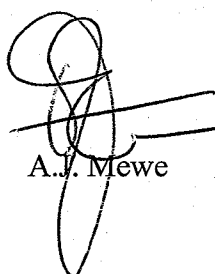
onderwerp  
Procesplan theater/gebied

Geachte leden van de raad,

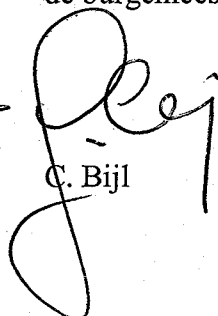
Bijgaand zenden wij u ter informatie het procesplan voor de theater/gebiedontwikkeling, waarmee ons college 29 november jl. heeft ingestemd.

Ons voorstel inzake dit procesplan zullen wij aanbieden t.b.v. agendering voor de commissie- en raadsvergadering in januari 2006.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van Emmen,  
de gemeentesecretaris, de burgemeester



A.J. Mewe



C. Bijl

# p<sup>2</sup> rapport

## **Realisatie van het stadstheater**

Procesplan

datum  
23 november

ons kenmerk  
wpo/feb/12.245b

auteur  
Willem Posthouwer

Definitief

versie  
1.2

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

## 1 Achtergrond

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

In de stuurgroep stadstheater is de uitdrukkelijke wens besproken om open te staan voor frisse ideeën. Dit is dus een belangrijke eis voor de procesaanpak. De inbreng van externe partijen/participanten is essentieel voor de aanpak, de inhoud en het resultaat. De wens voor een theater is niet nieuw. Het feit dat er initiatieven zijn geweest die helaas niet zijn doorgegaan vormt een goede voor-investering voor een plan dat nu wel wordt doorgezet. Het besef dat er gericht een proces moet worden doorlopen om het stadstheater nu wel te realiseren is immers groot.

De procesaanpak en het procesmanagement moeten erop gericht zijn om:

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

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

## 2 Vraagstelling

De bedoeling van de stuurgroep is om:

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

Uitvoering van dit procesplan maakt dat er een plan voor het stadstheater wordt bedacht en uitgewerkt met behulp van externe, investerende marktpartijen waar de gemeente achter staat en haar doelen mee bereikt.

### 3 Aanpak

#### 3.1 Overzicht totale traject

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

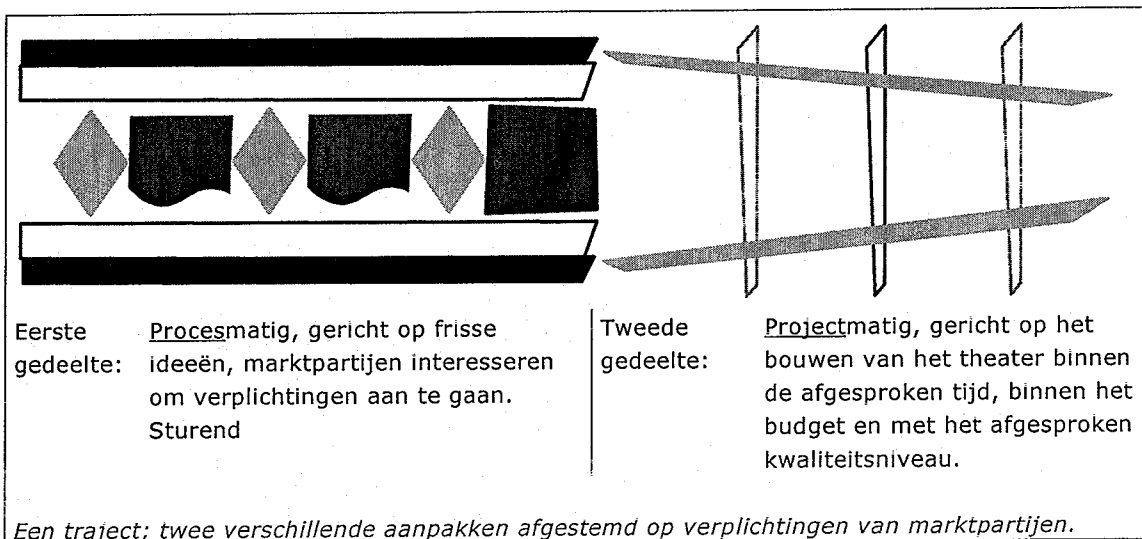
1. Fris en passend theater-concept voor Emmen in een ontwikkeld gebied dat een kwaliteitsimpuls voor Emmen en omgeving betekent.
2. Marktpartijen die in dit concept investeren en exploitatie op zich nemen.
3. Tevreden burgers en gebruikers van de culturele voorzieningen.

Het procesgedeelte heeft als resultaat een ontwikkelingsplan met daarin:

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

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

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



Dit plan gaat over het eerste gedeelte; de procesaanpak.

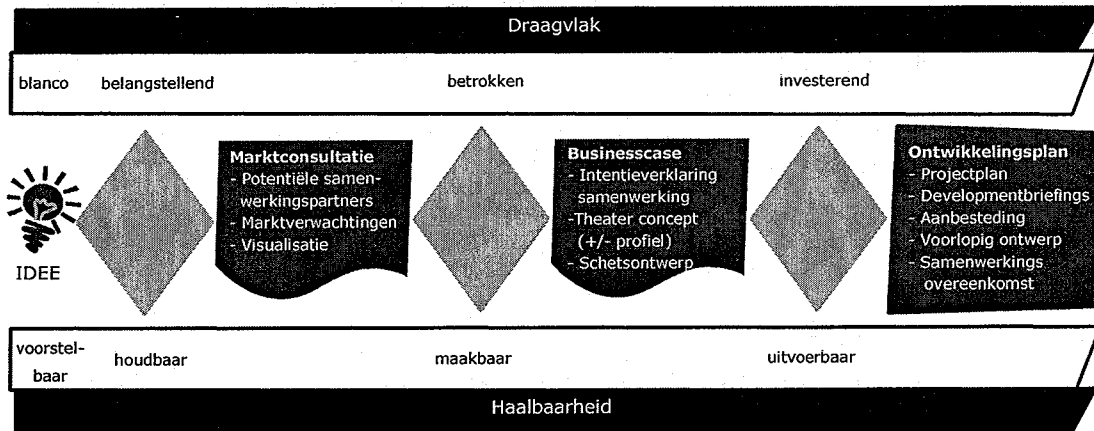
### 3.2 De procesaanpak

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

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

De doorlooptijd van het proces zal naar verwachting tien maanden zijn (januari t/m oktober 2006).

#### 3.2.1 Procesfasering



#### Fase 1 - Marktconsultatie

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

#### Fase 2 - Businesscase

Nadat duidelijk is wie de partners zijn, wordt het idee diepgaander verkend en uitgewerkt. Partijen zullen dus ook meer moeten investeren in tijd en geld. Vandaar dat er een intentieverklaring voor samenwerking wordt opgesteld. Inhoudelijk wordt het idee, dat inmiddels een helder communiceerbaar concept is, gescreend.

De belangrijkste plussen en minnen van het concept worden samengevat. Een schetsontwerp maakt dat samen met de "plussen en de minnen" over het concept kan worden gecommuniceerd.

### *Fase 3 - Ontwikkelingsplan*

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

### 3.2.2 Processturing

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

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

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

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

- Tol: Bewust omgaan met wat partners (voor-)investeren om oog voor wederkerigheid te houden. Dit geeft van begin af aan vertrouwen in het opzetten van een langdurige en vruchtbare samenwerking.

### 3.2.3 Organisatie, informatie en budget

#### Organisatie

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

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

Kort schets van opdrachtnemer:

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

1. *Onderhandelaar namens een zevental Westland gemeenten*
2. *Onderhandelaar namens Hoogheemraadschap van Delfland*
3. *Opzet programma ketensamenwerking Hoogheemraadschap van Delfland en veertien gemeenten*
4. *Partnering programma Essent - gemeente Breda*
5. *Oprichter van vele joint ventures. Bijvoorbeeld EasySwim (Essent, Nuon, Akzo Nobel), Synwood, Essent-warmte.*
6. *Politieke affiniteit, ervaring in gemeentepolitiek*
7. *Thuis in publieke en private omgeving*



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

Henk van der Haar van p2managers zal als schaduwmanager bij de uitvoering van deze opdracht betrokken zijn. Hij is een ervaren procesmanager met een ruime ervaring in gebiedsontwikkeling. Schaduwmanager is een kwaliteitsinstrument dat p2managers inzet om de verantwoordelijke projectmanager(s) een klankbord te bieden en om onze klanten continuïteit te kunnen bieden, mocht de verantwoordelijk projectmanager onverhoopt uitvallen. Aan de inzet van de schaduwmanager zijn voor de opdrachtgever geen kosten verbonden.



**Informatie**

1. De stuurgroep ontvangt alle tussenresultaten en wordt geïnformeerd met een maandelijkse voortgangsrapportage.
2. Het college en de raad ontvangen de tussenresultaten van elke fase en zullen desgewenst op de hoogte worden gehouden door presentaties van de opdrachtnemer.

**Begroting**

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

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

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

1) organiseren van creativiteits sessies, het bijeenbrengen van externen, eventueel zaalhuur	€ 5.000
2) visualiseren van ideeën, eventueel enquête, opzetten projectdocumentatie, overige communicatiemiddelen	€ 20.000
3) contracten	€ 10.000
4) interne uren gemeente zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• inzet deelnemers klankbordgroep</li> <li>• medewerkers planeconomie en juridische zaken</li> </ul>	PM
5) interne uren gemeente, secretariële ondersteuning: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatie sessies en workshops, vergaderingen</li> <li>• verslaglegging, distributie</li> </ul>	PM