Berenschot



UITWERKING ONDERZOEKSVRAAG EN AANPAK

# Onderzoek Facilitair Bedrijf Bergen op Zoom

Vertrouwelijk - 17 april 2025

Laurens Vellekoop en Harmen Binnema

# Inhoudsopgave

**Hoofdstuk 1** ..... **3**

**Inleiding** ..... **3**

**1.1 Achtergrond van de vraag** ..... **3**
**1.2 Onderzoeksvragen** ..... **3**

**Hoofdstuk 2** ..... **5**

**Onderzoeksvraag** ..... **5**

**2.1 Doel onderzoek** ..... **5**
**2.2 Verdieping** ..... **6**
**2.3 Verbreding** ..... **6**
**2.4 Advies** ..... **7**

**Hoofdstuk 3** ..... **8**

**Plan van aanpak** ..... **8**

**Fase 1 – Onderzoeksopdracht** ..... **8**
**Fase 2 – Onderzoek** ..... **8**
**Fase 3 – Conceptrapport** ..... **10**
**Fase 4 – Leerpunten** ..... **10**

**Hoofdstuk 4** ..... **12**

**Planning en samenwerking** ..... **12**

HOOFDSTUK 1

# Inleiding

Wij gaan een onderzoek uitvoeren naar het faillissement van het Facilitair Bedrijf en hieruit lessen trekken voor sturen op samenwerking.

## 1.1 Achtergrond van de vraag

Het Facilitair Bedrijf voorzag bijna twintig jaar cultureel Bergen op Zoom van onderdak en ondersteunde verenigingen en evenementen, van tribune tot oefen- en opslagruimte. Maar eind december 2019 kwam daaraan een einde en werd symbolisch de deur van Blokstallen 3 dichtgedraaid. Het ging mis toen de gemeente een korting van € 65.000 aankondigde op de subsidie. Uiteindelijk leidde dit in januari 2020 tot het faillissement van de organisatie.

Ook in 2019 had de gemeenteraad het Facilitair Bedrijf een extra bedrag van € 89.000 beschikbaar gesteld voor de verhuizing naar het nieuwe gebouw Eventum. Daarbij benoemde een aantal fracties wel dat de gemeente meer grip op het Facilitair Bedrijf zou moeten hebben dan in een subsidierelatie met een onafhankelijke stichting mogelijk was. Na het faillissement kwam dan ook de vraag naar boven of dit in een andere constructie wellicht voorkomen had kunnen worden.

Eind 2020 had de curator het faillissement vrijwel geheel afgewikkeld. In de gemeenteraad nam een aantal partijen het initiatief om een onderzoek te doen naar hoe het mis kon gaan met het Facilitair Bedrijf. Deze partijen wilden ook de voormalige wethouders ondervragen die destijds verantwoordelijk waren. Dit onderzoek kwam er niet, maar in november 2021 besloot het college van B en W wel tot het instellen van een onderzoek naar het faillissement van de Stichting FB. Het doel was "om onderzoek te doen naar de faillissementskwestie en te leren van het doorlopen proces". De start van het onderzoek had vertraging vanwege de verkiezingen en daarop volgende collegevorming. PROOF adviseurs voerde het onderzoek uit en leverde de eindrapportage in oktober 2023 op.

In april, mei en juni 2024 werd het rapport in meerdere commissievergaderingen besproken. Op 4 juli 2024 werd een motie aangenomen met als titel "onderzoek facilitair bedrijf: extern onderzoek, RMO024-0025". De gemeenteraad besloot tot deze motie omdat men in het onderzoek niet hetgeen vond wat men had verwacht. In de motie verzoekt de raad het college *"…een hernieuwd extern onderzoek uit te voeren waarbij een extern bureau zich laat bijstaan door een delegatie uit de gemeenteraad bestaande uit maximaal één raads- of burgerlid per fractie waarbij vooraf een onderzoeksopdracht, de bijbehorende vragen en de onderzoeksmethodiek worden geformuleerd, die door de gemeenteraad worden vastgesteld. Uitgangspunt hierbij is om meer inzage te krijgen in de verschillende rollen van de betrokken actoren waarbij het resultaat van het onderzoek mede gericht is op verbetering van de efficiency en effectiviteit van de interne en externe samenwerkingsverbanden."*

## 1.2 Onderzoeksvragen

Op 29 januari 2025 hebben wij met de klankbordgroep en projectgroep gesproken over het onderzoek. Naar aanleiding daarvan heeft u ons op 7 februari 2025 een mail gestuurd met daarin

een reflectie op ons gesprek en aanvullende informatie over de scope van het onderzoek. U spreekt daarin over twee delen van het onderzoek:

1. Het eerste deel van het onderzoek richt zich op een **verdieping** van het onderzoek van PROOF. De ervaren lacune oplossen dient om bij de samenwerking tussen partijen en de gemeente in welke vorm ook de **dynamiek van de samenwerking, de communicatie, de wijze waarop contacten gelegd en onderhouden worden** etc. in mee te nemen.
2. Het tweede deel is het doen van onderzoek om te komen tot aanbevelingen. Dit op basis van het PROOF-onderzoek. Het betreft een aanvulling door de verdieping en eigen expertise het onderzoek over **hoe de samenwerking** met alle partijen die een of andere vorm van samenwerking hebben met de gemeente, hetzij als uitvoerder van gedelegeerde taken, hetzij als verbonden partij, hetzij dat zij een bepaalde maatschappelijke functie hebben en daarvoor subsidie ontvangen, **vorm moet worden gegeven**. Indien nodig niet gelimiteerd tot deze overigens. Daartoe dienen ook een aantal representatieve samenwerkingspartijen beoordeeld te worden op de wijze waarop de samenwerking in de breedte is vormgegeven. Doel is deze samenwerkingen naast **goede governance** ook zo in te richten dat ook de onderlinge **synergie tussen de samenwerkingspartijen en gemeente** optimaal tot hun recht komen. Ook de mogelijkheden tot partijen overschrijdende regie lijkt ons een onderdeel hiervan.

Dit tweede punt sluit aan bij de constatering in de motie dat het PROOF-rapport onvoldoende concrete aanbevelingen bevat over de verhoudingen tussen gemeenteraad, college van B&W en instellingen die een financiële afhankelijkheidsrelatie onderhouden met de gemeente. Voorbeelden die in de motie worden genoemd zijn het Cultuurbedrijf, het Parkeerbedrijf, het Sportbedrijf en in de toekomst ook mogelijk de instelling die het Markiezenhof gaat exploiteren.

Op 24 maart 2025 heeft u bevestigd dat de opdracht om het onderzoek uit te voeren aan Berenschot is gegund. Vervolgens hebben we op 7 april 2025 gesproken met de klankbordgroep om de vraag- en doelstelling van het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksaanpak aan te scherpen. Het resultaat hiervan is in dit aangepaste onderzoeksvoorstel te vinden.

HOOFDSTUK 2

# Onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk hebben we de onderzoeksvraag opgenomen en werken we de scope van het onderzoek uit. We gaan daarbij achtereenvolgens in op het doel van het onderzoek, de reikwijdte van het verdiepend onderzoek en van het verbredend onderzoek.

## 2.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in de oorzaken van het faillissement van het facilitair bedrijf en de wijze waarop momenteel de sturing op afhankelijke/verbonden partijen is vormgegeven zodat de gemeente Bergen op Zoom in de toekomst beter in staat is haar sturing op afhankelijke/verbonden partijen vorm te geven en uit te voeren.

Daartoe wordt **verdiepend** onderzoek uitgevoerd naar de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en **verbredend** onderzoek naar de wijze waarop de sturing op drie andere afhankelijke/verbonden partijen momenteel is vormgegeven en wordt uitgevoerd.

Beide onderzoekssporen versterken elkaar. Inzichten over het Facilitair Bedrijf kunnen helpen bij de analyse van de andere afhankelijke/verbonden partijen. Tegelijkertijd helpt de vergelijking met andere samenwerkingen om te onderscheiden wat specifiek is voor het Facilitair Bedrijf en waar algemene patronen over de wijze waarop sturing is ingericht en wordt uitgevoerd zichtbaar zijn. Dat zorgt ervoor dat het trekken van lessen voor de toekomst op een brede basis rust.

### Centrale onderzoeksvraag

De gemeente kiest voor samenwerking met andere partijen voor het realiseren van maatschappelijke doelen. Veel van die doelen kan de overheid immers niet alleen voor elkaar krijgen. Het is daarmee geen geïsoleerd vraagstuk over sturing of governance, maar het gaat ook om wat de samenleving merkt van de resultaten die een andere partij samen met de gemeente bewerkstelligt. En dus ook wat er misgaat wanneer die verbonden partij failliet gaat of om andere redenen niet meer kan doorgaan zoals bij het Facilitair Bedrijf. Wat kan de gemeente doen om zo'n situatie te voorkomen? En hoe geef je überhaupt als gemeente vorm aan zo'n samenwerking zodat maatschappelijke doelen worden gerealiseerd.

*'Wat kan de gemeente Bergen op Zoom leren van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en de wijze waarop sturing op afhankelijke/verbonden partijen momenteel is vormgegeven voor de toekomstige sturing op afhankelijke/verbonden partijen?'*

Daar horen de volgende deelvragen bij:

- Wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf?
- Hoe is de sturing door de gemeente Bergen op Zoom op het Parkeerbedrijf, De Maagd/Gebouw-T en Zwembad De Schelp vormgegeven en hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven?
- Wat kan er geleerd worden van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en de huidige sturing op afhankelijke/verbonden partijen?

## 2.2 Verdieping

Het verdiepend onderzoek richt zich op het achterhalen van de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf. De onderzoeksvraag die daarbij hoort luidt als volgt:

*'Wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf?'*

Deelvragen die daarbij horen zijn:

- Hoe was de sturingsrelatie (juridisch, sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente Bergen op Zoom en Facilitair Bedrijf ambtelijk en bestuurlijk vormgegeven?
- Hoe functioneerde deze sturingsrelatie (sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente en Facilitair Bedrijf op ambtelijk en bestuurlijk niveau?
- Wat waren de onderlinge verhoudingen en/of hoe was de onderlinge dynamiek tussen de gemeente Bergen op Zoom en het Facilitair Bedrijf?
- Wat was het effect van de dubbelrol raadslid-directeur Facilitair Bedrijf op de sturingsrelatie?

### Nadere afbakening

Het onderzoek kent een aantal begrenzingen. Deze zitten in de onderzoeksperiode en de kring van personen die in het kader van het onderzoek worden betrokken. De onderzoeksperiode beslaat de periode vanaf 2017 tot en met het faillissement begin 2020. De afwikkeling van het faillissement en de rol van de curator valt buiten de scope van het onderzoek. De kring van betrokken personen is opgenomen in hoofdstuk 3 (plan van aanpak).

## 2.3 Verbreding

Het verbredend onderzoek richt zich op de wijze waarop de sturing op drie andere afhankelijke/verbonden partijen momenteel is vormgegeven en wordt uitgevoerd. Bij de selectie van deze drie andere partijen is rekening gehouden met de (uiteenlopende) vormgeving en financiering van die partijen. De onderzoeksvraag die daarbij hoort luidt als volgt:

*'Hoe is de sturing door de gemeente Bergen op Zoom op het Parkeerbedrijf, De Maagd/Gebouw-T en Zwembad De Schelp vormgegeven en hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven?'*

### Analysekader

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag maken we gebruik van een analysekader. Dit analysekader bestaat uit de volgende aspecten (daarin is sprake van enige mate van overlap):

- **Maatschappelijk belang**
  - Welk maatschappelijk belang wordt door de gemeente nagestreefd met de samenwerking?
  - Is dit maatschappelijk belang expliciet gemaakt?
- **Formeel-juridische relatie**
  - Welke juridische vorm heeft de samenwerking (stichting, BV, coöperatie, etc.)?
  - Welke afspraken zijn gemaakt over doelstelling, werkwijze en verantwoording?
- **Bestuurlijke invloed**:
  - Welke formele rol hebben college en gemeenteraad in de aansturing van de afhankelijk/verbonden partij?
  - Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende bevoegdheid in?
  - Over welke informatie ten aanzien van deze afhankelijke/verbonden partijen hebben college en gemeenteraad de beschikking?
- **Financiële relatie**:
  - Op welke manier wordt de verbonden partij gefinancierd? En wat is de hoogte van deze financiering?

  - Hoe komt (de hoogte van) deze financiering tot stand?
  - Is er sprake van een subsidierelatie of andere relatie?
  - Hoe gaat de begrotings- en verantwoordingscyclus ten aanzien van deze afhankelijke/verbonden partijen in zijn werk?
- **Ambtelijk contact/afstemming**
  - Welke overleggen zijn er tussen afhankelijke/verbonden partij en gemeente?
  - Wie zijn bij deze overleggen betrokken?
  - Hoe vaak vinden deze overleggen plaats?
  - Met welk doel vinden deze overleggen plaats en wat wordt er besproken?
- **Bestuurlijk contact/afstemming**
  - Welke overleggen zijn er tussen afhankelijke/verbonden partij en gemeente?
  - Wie zijn bij deze overleggen betrokken?
  - Hoe vaak vinden deze overleggen plaats?
  - Met welk doel vinden deze overleggen plaats en wat wordt er besproken?
- **Verantwoording**
  - Op welke wijze wordt verantwoording afgelegd over de besteding van publieke middelen?
  - Is dit op verzoek van de gemeente Bergen op Zoom of uit eigen beweging?
  - Vindt binnen de gemeente een discussie en/of debat plaats over de verantwoording?

## 2.4 Advies

Beide onderzoeksporen dragen bij aan een advies over hoe de toekomstige sturing op afhankelijke/verbonden partijen vorm te geven. De onderzoeksvraag die daarbij hoort luidt als volgt:

*'Wat kan er geleerd worden van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en de huidige sturing op afhankelijke/verbonden partijen?'*

Wij stellen leerpunten op hoe de gemeente de sturingsrelatie richting afhankelijke/verbonden partijen het beste vorm kan geven. We gaan daarbij in op zowel de rol van de gemeenteraad als van het college. Het huidige analysekader vertalen we in een afwegingskader dat helpt bij de sturing op samenwerking en bij de keuze voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen.

HOOFDSTUK 3

# Plan van aanpak

In dit hoofdstuk vindt u ons plan van aanpak waarin we de stappen beschrijven die we gaan zetten in het kader van het onderzoek.




## Fase 1 – Onderzoeksopdracht

Het resultaat van Fase 1 is de onderzoeksopdracht zoals opgenomen in hoofdstuk 2. Deze onderzoeksopdracht is het resultaat van en afgestemd met de klankbordgroep.

Vervolgens wordt het plan van aanpak geagendeerd in het college van B&W en daarna, conform de motie, ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd. Met het besluit van de gemeenteraad (verwacht op 28 mei) wordt deze eerste fase afgerond en kan de uitvoering van het onderzoek starten.

## Fase 2 – Onderzoek

Resultaat: inzicht voor de klankbordgroep van de opbrengsten van het onderzoekt tot nu toe en van onze voorlopige bevindingen

Het onderzoek richt zich zowel op verdieping als verbreding. Onderstaand beschrijven we welke werkzaamheden in dat kader worden uitgevoerd.

**Documentanalyse**

Zowel in het kader van de verdieping als de verbreding vindt een documentanalyse plaats.

### Verdieping

In het kader van de verdieping worden onder andere de volgende documenten bestudeerd, voor zover deze beschikbaar zijn:

- Financiële administratie Stichting FB (voor zover van belang en beschikbaar)
- Subsidiebeschikkingen gemeente aan Stichting FB
- Correspondentie tussen gemeente en Stichting FB (voor zover van belang)
- Overige relevante documentatie

Ook gebruiken we het feitenoverzicht dat in 2021 is opgesteld voor het college en dat destijds met de gemeenteraad is gedeeld. We hebben geconstateerd dat dit veel relevante informatie bevat, maar dat voor de reconstructie aanvullende informatie nodig zal zijn. Ook gaan we bij PROOF na of we het achterliggende onderzoeksmateriaal kunnen ontvangen.

Op basis van deze documentatie stellen wij een feitenrelaas op met daarin de belangrijkste feiten en omstandigheden met betrekking tot het faillissement van de Stichting. Dit feitenrelaas beslaat de periode vanaf 2017 tot en met het faillissement begin 2020. De afwikkeling van het faillissement en de rol van de curator valt buiten de scope van het onderzoek. Het feitenrelaas vormt de basis voor de interviews.

### Verbreding

In het kader van de verbreding bestuderen wij documentatie die betrekking heeft op de sturingsrelatie tussen diverse andere afhankelijke en/of verbonden partijen en de gemeente. Wij gaan uit van drie andere afhankelijke/verbonden partijen en stellen voor daarbij te kijken naar het Parkeerbedrijf, De Maagd/Gebouw-T en Zwembad De Schelp. Deze keuze maken we vanwege de variatie in beleidsterreinen waar de samenwerking betrekking op heeft en de verschillen in juridische vormgeving en financiële relaties.

Wij brengen in beeld hoe deze sturingsrelatie er feitelijk uitziet, met name financieel, juridisch en qua governance. Op basis hiervan gaan we in gesprek met betrokkenen binnen en buiten de gemeente.

## Interviews

In het kader van de verdieping en verbreding nemen we interviews af bij betrokkenen. Daarbij gaat het in ieder geval om de volgende personen:

- Huidige betrokken portefeuillehouder(s) gemeente Bergen op Zoom
- Voormalig portefeuillehouder(s) gemeente Bergen op Zoom
- Voormalig directeur Stichting Facilitair Bedrijf
- Voormalig bestuurder(s) Stichting Facilitair Bedrijf
- Ambtelijk contactpersoon gemeente voor de Stichting Facilitair Bedrijf
- Ambtelijk contactpersonen gemeente Bergen op Zoom voor andere afhankelijke/verbonden partijen
- Portefeuillehouder(s) gemeente Bergen op Zoom voor andere afhankelijke/verbonden partijen
- Bestuurders/contactpersonen afhankelijke/verbonden partijen

Wij gaan uit van circa 15 interviews. Indien deze interviews worden geclusterd (na elkaar worden gepland) dan nemen we ze fysiek af, anders doen we dit via Teams. De inschatting van de gemeente is dat alle genoemde personen bereid zullen zijn met een interview aan het onderzoek mee te werken.

De interviews hebben ten eerste als doel om bij de geïnterviewden die te maken hadden met het Facilitair Bedrijf (zowel bestuurders en ambtenaren als directeur en bestuur van het Facilitair

Bedrijf) het feitenrelaas dat is gemaakt op basis van documenten te checken, aan te vullen en verder te verrijken. Ook vragen we naar hun opvattingen en beelden bij hoe het zo gelopen is met het FB dat er uiteindelijk faillissement volgde.

Het tweede doel van de interviews is om meer inzicht te krijgen in de manier waarop gemeente en de afhankelijke/verbonden partij met elkaar communiceren en afstemmen, hoe de sturing plaatsvindt en wat de dynamiek van de samenwerking is. Dat geeft ons ook inzicht in hoeverre de vorm van de samenwerking - juridisch, financieel, governance – ertoe doet of dat andere factoren (bijv. persoonlijke relaties) meer invloed hebben.

**Afstemming klankbordgroep**

Op twee derde van deze fase houden we een bijeenkomst met de klankbordgroep. Daarin brengen we de klankbordgroep op de hoogte van de voortgang van het onderzoek en onze eerste bevindingen op hoofdlijnen. We bespreken op dat moment of het nodig is om verder te verdiepen of verbreden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

## Fase 3 – Conceptrapport

Resultaat: een conceptrapport met daarin zowel een feitenrelaas als de bevindingen over sturen op samenwerking bij zowel Facilitair Bedrijf als andere partijen

In deze derde fase stellen we een conceptrapport op met daarin onze bevindingen en analyse. Voor zover we het nu kunnen overzien bestaat dit conceptrapport uit de volgende onderdelen:

### Verdieping

- Een feitenrelaas met daarin de belangrijkste feiten en omstandigheden die hebben bijgedragen aan het faillissement van het Facilitair Bedrijf.
- Een analyse van de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf.

### Verbreding

- Een feitelijke beschrijving van de sturingsrelatie tussen de gemeente de drie andere afhankelijke/verbonden partijen.
- Onze bevindingen ten aanzien van de drie sturingsrelaties tussen gemeente en de drie andere afhankelijke/verbonden partijen.
- Een analyse van de sturingsrelaties langs de lijnen van eerdergenoemd analysekader.

Dit conceptrapport bespreken we met de klankbordgroep. Daarbij staat de vraag centraal of alle relevante feiten en omstandigheden in kaart zijn gebracht of dat nader onderzoek en/of diepgang nodig is. Deze conceptrapportage bevat tevens een concept afwegingskader voor de sturing op afhankelijke/verbonden partijen.

## Fase 4 – Leerpunten

Resultaat: eindrapportage met daarin de opbrengsten uit fases 1 tot en met 3 en de leerpunten die de gemeente helpen te sturen op afhankelijke/verbonden partijen

In deze laatste fase stellen wij definitieve leerpunten op. Het onderzoek heeft als doel om als gemeente te leren voor de toekomst. Daartoe stellen wij leerpunten op hoe de gemeente de

sturingsrelatie richting afhankelijke/verbonden partijen het beste vorm kan geven. We gaan daarbij in op zowel de rol van de gemeenteraad als van het college. Het analysekader vertalen we daarbij in een afwegingskader dat helpt bij de sturing op huidige samenwerking en bij de keuze voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen.

We bespreken deze leerpunten met de klankbordgroep waarna we deze eventueel aanscherpen en het definitieve rapport inclusief bevindingen, analyse, conclusie en leerpunten opleveren aan de stuurgroep. Deze rapportage vormt de input voor het raadsvoorstel. Dit raadsvoorstel stellen wij niet op. Wel kunnen we desgewenst input leveren voor het raadsvoorstel en/of meedenken over de inhoud daarvan.

HOOFDSTUK 4

# Planning en samenwerking

Het onderzoek kan formeel van start gaan na de goedkeuring van het onderzoek door de gemeenteraad op 28 mei. We gaan uit van een doorlooptijd van ongeveer vier maanden, inclusief zomervakantie. Dat betekent dat het eindrapport in week 35 beschikbaar komt (de week van 25 augustus).

| Maand | mei | | | juni | | | | juli | | | | | augustus | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Week | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |
| **Fase 1** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| inventariseren relevante informatie | | | | | | | | | | | | | | | | |
| opstellen analysekader | | | | | | | | | | | | | | | | |
| definitieve onderzoeksaanpak | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Fase 2** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| documentanalyse | | | | | | | | | | | | | | | | |
| interviews | | | | | | | | | | | | | | | | |
| eerste bevindingen | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Fase 3** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| conceptrapport | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Fase 4** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| eindrapport | | | | | | | | | | | | | | | | |

We stellen voor om begin/medio mei alvast te starten met het inventariseren van relevante informatie en documentenanalyse. Dit gaat over de documenten van zowel het Facilitair Bedrijf als van de andere afhankelijke/verbonden partijen die we daarnaast gaan onderzoeken. Daarmee zijn we goed ingelezen en voorbereid op de interviews die we willen gaan houden.

Gezien de drukke agenda's van een aantal van onze gesprekspartners zouden we de maand mei ook al willen gebruiken voor het plannen van de afspraken voor de interviews. Het houden van de interviews gaat uiteraard pas van start na de goedkeuring van het onderzoek door de raad.

## Samenwerking

Via een motie heeft de gemeenteraad de aanzet gegeven voor dit onderzoek. De betrokkenheid van niet alleen de gemeenteraad, maar ook college en organisatie wordt verder duidelijk door de instelling van een projectgroep, een klankbordgroep en een stuurgroep. Zowel voor de inhoud als voor het proces is dan ook afstemming van groot belang. We stellen dan ook een interactief onderzoeksproces voor, met regelmatige terugkoppeling. Een onderzoek of advies is daarmee geen 'black box', maar u kunt de voortgang en tussentijdse resultaten goed volgen.

Hiertoe stemmen wij allereerst tijdens het onderzoek graag af met een vast contactpersoon uit de projectgroep. Deze afstemming staat in het teken van de voortgang, maar ook de organisatie (documenten, gesprekken) van het onderzoek. Daarnaast lijkt het ons goed om met de voorzitter

van de klankbordgroep regelmatig af te stemmen, in elk geval in voorbereiding op de overleggen met de klankbordgroep om gezamenlijk de agenda en de beoogde opbrengst te bespreken. Inmiddels hebben we met de klankbordgroep overleg gehad over de aanscherping van de doel- en vraagstelling en de onderzoeksaanpak. Op het aangepaste onderzoeksvoorstel krijgen we een schriftelijke reactie van de klankbordgroep, dan vindt geen apart overleg plaats. In het vervolg van het traject stellen we de volgende drie contactmomenten met de klankbordgroep voor:

1. een bespreking van de voorlopige bevindingen
2. een bespreking van de conceptrapportage inclusief concept leerpunten
3. eventueel een bespreking van de eindrapportage

Wij gaan uit van twee momenten waarop afstemming met de stuurgroep plaatsvindt: bij de bespreking van voorlopige bevindingen en bij de eindrapportage. Uiteraard voor zover daar behoefte aan is bij de stuurgroep. Uiteraard zijn we ook beschikbaar voor tussentijds overleg en afstemming naast de ingeplande momenten.

Berenschot is verantwoordelijk voor het inhoudelijk voorbereiden van de overleggen met de stuurgroep en de klankbordgroep. De gemeente Bergen op Zoom is verantwoordelijk voor (de voorbereiding van) eventuele besluitvorming die plaats dient te vinden binnen college en gemeenteraad betreffende het onderzoek.

Berenschot



## WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.


## Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG  UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA  UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl