PROOF Adviseurs bv
Postbus 2704
3000 CS Rotterdam

info@proofadviseurs.nl
proofadviseurs.nl

rabo NL43RABO0303425660
btw NL8550.87.250.B01
kvk 63089068

Aan
Rekenkamer Lelystad
t.a.v. de heer Robert Douma
per mail verstuurd aan: rekenkamer@lelystad.nl

Datum
Rotterdam, 4 februari 2021

Uw kenmerk

Ons kenmerk
O2021.004

Betreft
Offerte onderzoek naar de bestuurlijke aansturing en informatievoorziening inzake de jeugdzorg

1 Onze visie op de aanpak

In deze paragraaf zetten wij onze visie uiteen op de vraag en de aanpak van het onderzoek. De visie laat zien 'waarom' wij gekozen hebben voor deze aanpak en op basis van welke informatie wij hebben gekozen voor dit plan van aanpak. Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het verlenen van jeugdzorg. De gemeente Lelystad heeft ervoor gekozen om de uitvoering van jeugdzorg zowel regionaal als lokaal in te kopen en te beleggen bij externe partijen. Hierdoor ontstaat er meer afstand en minder grip en sturing op de uitvoering van de jeugdzorg. Er wordt niet alleen samengewerkt op gemeentelijk niveau, maar ook met de centrumgemeente Almere, jeugdzorgorganisaties, wijkteams en andere betrokken stakeholders. In dit onderzoek staat de samenwerking op gemeentelijk niveau centraal. Op welke wijze worden de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie betrokken bij de organisatie en inrichting van de jeugdzorg. Ook de samenwerking met andere stakeholders (wijkteams, jeugdzorgorganisaties e.d.) wordt hierin meegenomen.

Goede samenwerking vraagt om een optimaal evenwicht tussen de samenwerkingsvorm, het juiste proces, uitstekende relaties en heldere en tijdige communicatie over proces en inhoud. De inhoud, in dit geval de uitvoering van jeugdzorg binnen de gemeente Lelystad, is leidend. Alleen met goede samenwerking tussen alle betrokken actoren ontstaan duurzame oplossingen. Goede samenwerking is gebaat bij een doordachte opzet aan de voorzijde, waarbij er ook ruimte is voor een proces van leren en groeien. Onze aanpak is gebaseerd op het optimaal gebruik maken van deze factoren (**inhoud**, **vorm**, **proces** en **relatie**). Bij vorm gaat het niet alleen om rechtsvorm of model, maar alle structurele en institutionele aspecten van de samenwerking. Onder proces vallen alle afspraken over "wie, wat wanneer". Relatie is de lijm van elke samenwerking. Daarmee staat of valt het succes van de samenwerking en dus ook of de

samenwerking meerwaarde creëert. Deze factoren vormen voor ons het vertrekpunt bij het in kaart brengen van de wensen en belangen van de gemeenteraad, het college, de ambtelijke organisatie en de andere betrokken stakeholders. Vervolgens leggen wij de verbinding met hoe deze wensen en belangen zich verhouden tot de mate van grip en sturing voor elk gremium bij uitvoering van de jeugdzorg in Lelystad.

Onafhankelijk onderzoek: Wij staan voor onafhankelijk en gedegen onderzoek. Vanuit onze kernwaarden maken wij bij onderzoeken, zowel in aanpak als in rapportage, onderscheid tussen:

- **Feiten**: hetgeen door ons in de deskresearch kan worden vastgesteld en/of door verschillende respondenten niet wordt ontkend.
- **Meningen**: waarderingen bij die feiten door respondenten in de interviews en in de korte raadsenquête gegeven.
- **Oordelen:** Onze oordelen op basis van de opgedane inzichten bij die feiten en meningen op basis van *normen* oftewel onze antwoorden op de onderzoeksvragen.
- **Aanbevelingen:** Aanbevelingen voor de toekomst op basis van de oordelen.

Onderdeel van ons plan van aanpak is daarbij het **onderzoekskader**. Deze aanpak stelt ons in staat om de hoofdvraag met bijbehorende deelvragen grondig en navolgbaar te beantwoorden. Het onderzoekskader bestaat uit normen en vragen die zijn gebaseerd op de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek, zoals geformuleerd in de offertevraag. Aan de hand van het onderzoekskader verzamelen wij de feiten en meningen. Deze feiten en meningen toetsen wij aan de normen uit het onderzoekskader. Hieruit volgen de antwoorden op de hoofdvraag en deelvragen. Op basis hiervan geven wij onze onafhankelijke oordelen en aanbevelingen over die feiten en meningen. De wijze van aanpak verhoogt het draagvlak voor het onderzoek en de uitkomsten ervan.

Ter illustratie is op de volgende pagina een voorlopige uitwerking van de deelvragen één en drie voor het onderzoekskader opgenomen. Na akkoord van de offerte werken wij het onderzoekskader verder uit. Normen of vragen bij definitieve uitwerking kunnen ook bij andere deelvragen terechtkomen, waarbij er overlapping en kruisbestuiving plaatsvindt. Uiteindelijk kan door beantwoording van de vragen en het toetsen van de norm de hoofdvraag en deelvragen worden beantwoord.

Deelvraag 1: Welke maatschappelijke kaders en doelstellingen heeft de gemeente Lelystad vastgesteld voor (transformatie van) de jeugdzorg in de gemeente Lelystad, zowel voor lokale als voor regionale keuzes en wat kan worden gezegd over het ambitieniveau en de toekomstbestendigheid van beleid?
Norm I: De vastgestelde maatschappelijke kaders en doelstellingen zijn op een consistente manier te verklaren
a. Welke inhoudelijke keuzes zijn gemaakt in uitwerking van de kaders en doelstellingen? b. Op basis van welke motivatie zijn deze keuzes gemaakt? c. Op welke wijze zijn belangrijke stakeholders (zowel lokaal als regionaal) betrokken bij voorbereiding en vaststelling van de kaders en doelstellingen? d. In hoeverre hebben lokale en regionale keuzes invloed gehad op de uitwerking van de maatschappelijke kaders en doelstellingen? e. Zijn de maatschappelijke kaders en doelstellingen omgevormd naar een ontwikkeld beleid? f. Zijn de kaders en doelstellingen dermate helder zodat elk gremium kan toetsen of het beleid bijdraagt aan realisatie van die kaders en doelstellingen?
Norm II: De vastgestelde maatschappelijke kaders en doelstellingen passen bij de transformatie van de jeugdzorg en zijn bij iedere stakeholder bekend.
a. Wat zijn de vastgestelde regionale en lokale maatschappelijke kaders en doelstellingen?

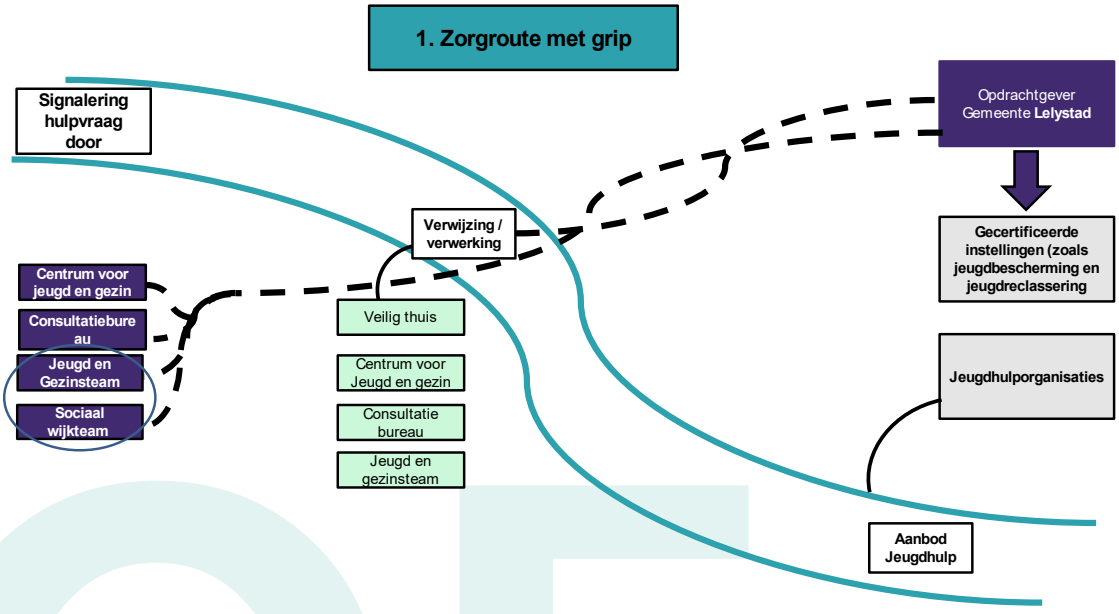
b. Zijn de huidige maatschappelijke kaders en doelstellingen passend gelet op de verplichting ten aanzien van jeugdzorg? c. Welke invloed heeft de transformatie van jeugdzorg gehad op het formuleren en vaststellen van de kaders en gekozen doelstellingen? d. In hoeverre dienen de maatschappelijke kaders en doestellingen op basis van het toekomstige beleid aangepast te worden? e. Wie levert input voor de maatschappelijke kaders en doelstellingen? f. Is er binnen de huidige situatie zicht op de output en outcome van de vastgestelde maatschappelijke kaders en doelstellingen?
Norm III: De maatschappelijke kaders en doelstellingen zijn op een werkbare manier voor lokale en regionale keuzes vormgegeven
a. Wat valt er onder lokale keuzes? b. Wat valt er onder regionale keuzes? c. Wie leverden input voor het vaststellen van kaders en doelstellingen op lokaal niveau? d. Wie leverden input voor het vaststellen van kaders en doelstellingen op regionaal niveau?
Norm IV: Het ambitieniveau stemt overeen met de vastgestelde maatschappelijk kaders en doelstellingen.
a. Is er een ambitieniveau vastgesteld en wat houdt dit niveau in? b. Welke invloed hebben de gemeenteraad, het college, de ambtelijke organisatie en betrokken stakeholders op dit ambitieniveau? c. Is het ambitieniveau bekend bij ieder gremium en bij de betrokken stakeholders?
Norm V: De gemeente heeft haar beleid om de taken van jeugdzorg uit te voeren geïmplementeerd
a. Op welke wijze worden de beleidskeuzes (zowel lokaal als regionaal) uitgevoerd? b. Voldoet die uitvoering aan de beleidskeuzes?

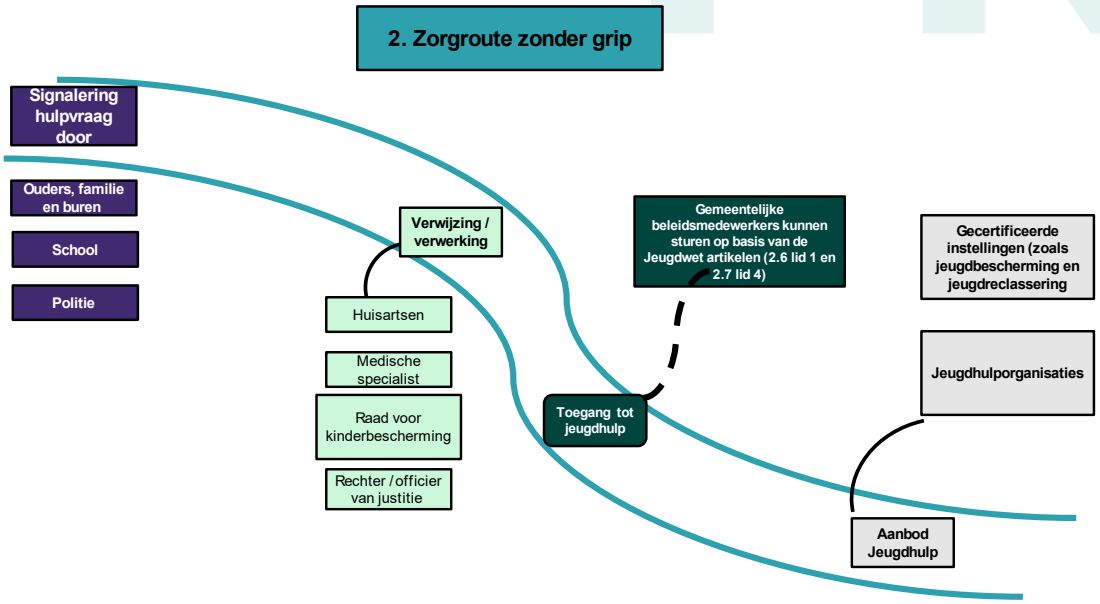
Deelvraag 3: Welke mogelijkheden hebben raad, college, ambtelijke organisatie en externe partijen/uitvoerders van beleid om te sturen op de jeugdzorg en gebruiken zij het ter beschikking staande instrumentarium in afdoende mate?
Norm I: De juiste gremia stellen de (beleids)kaders vast en bepalen daarmee de hoofdlijnen van het beleid
a. Welke rol heeft de raad bij kaderstelling inzake jeugdzorg en in hoeverre heeft de raad kaderstellende bevoegdheden overgedragen aan het college? b. Welke algemene (institutionele) kaders zijn door de raad meegegeven voor het uitvoeren van het beleid? c. Welke rol heeft het college bij kaderstelling inzake jeugdzorg en in welke mate heeft het college nog beleidsvrijheid? d. Welke rol heeft de ambtelijke organisatie bij kaderstelling inzake jeugdzorg? e. Welke rol hebben externe partijen/uitvoerders bij kaderstelling inzake jeugdzorg? f. Op welke wijze kunnen kaders en doelstellingen tussentijds bijgesteld worden?
Norm II: Het college, de ambtelijke organisatie en betrokken stakeholders informeren de gemeenteraad over de uitvoering van het beleid.
a. Op welke wijze wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de realisatie en voortgang van de uitvoering van het beleid? b. Op welke wijze heeft de gemeenteraad inlichtingen gevraagd aan het college, de ambtelijke organisatie of betrokken stakeholders? c. Is het de gemeenteraad toegestaan om inlichten te vragen of informatie in te winnen bij ieder betrokken gremium? d. Informeert het college, de ambtelijke organisatie en de betrokken stakeholders uit eigen beweging, zodat de gemeenteraad zijn controlerende rol kan uitvoeren? e. Is er een standaard platform waar de gremia structureel bijeenkomen voor het uitwisselen van informatie?

Norm III: Het college legt verantwoording af aan de gemeenteraad over uitvoer van het beleid en de behaalde resultaten.
a. Op welke wijze wordt er verantwoording afgelegd aan de daartoe bestemde gremia? b. Hoe wordt ingegaan op de verantwoording van het beleid, waaronder de financiële, beleidsmatige en bestuurlijke risico's en de voortgang van de beoogde doelstellingen en effecten van het beleid? c. Wat doet de gemeenteraad indien het college geen verantwoording aflegt of niet tevreden is over de afgelegde verantwoording?
Norm IV: De gemeente heeft de resultaten van haar beleid geëvalueerd en haar toekomstig beleid hierop aangepast.
a. Hoe vaak evalueert de gemeente de uitvoering van haar beleid? b. Welke indicatoren gelden voor deze evaluatie en hoe verhouden zich die tot de maatschappelijke kaders en doelstellingen? c. Op welke wijze worden alle gremia en betrokken stakeholders betrokken bij evaluaties van beleid? d. Wat zijn de uitkomsten van de evaluaties en wat laten die zien over de mate waarin de met de gemaakte regionale en lokale keuzes voldaan is aan de kaders en doelstellingen? e. Op welke wijze wordt het (toekomstig) beleid waar nodig aangepast op basis van de uitkomsten van evaluaties?

Voortbouwen op voorgaand onderzoek: Binnen ons onderzoek maken wij gebruik van reeds beschikbare informatie. Op deze bestaande informatie bouwen wij voort, zodat er geen herhaling plaatsvindt van vorige onderzoeken. Bij het opstellen van het plan van aanpak hebben we dan ook reeds rekening gehouden met de volgende beschikbare informatie:

- De **Rekenkamerbrief van 2019** waarin een literatuurstudie is gedaan met betrekking tot de instroom van jeugdigen naar de jeugdzorg in relatie tot de invloed die de gemeente en/of de gemeenteraad hierop kan hebben. Vanwege de decentralisatie in 2015 wordt van de gemeente verwacht dat gespecialiseerde, kostbare zorg afneemt. Om die reden is in de rekenkamerbrief onderzocht aan welke knoppen de gemeente Lelystad kan draaien om op de kosten te sturen en deze te reduceren. Inzichtelijk is gemaakt welke routes hulpbehoevenden bewandelen tot aan het zorgaanbod. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee routes: een route met en een route zonder grip op doorverwijzingen van hulpbehoevenden en kosten. Deze worden hieronder weergegeven:



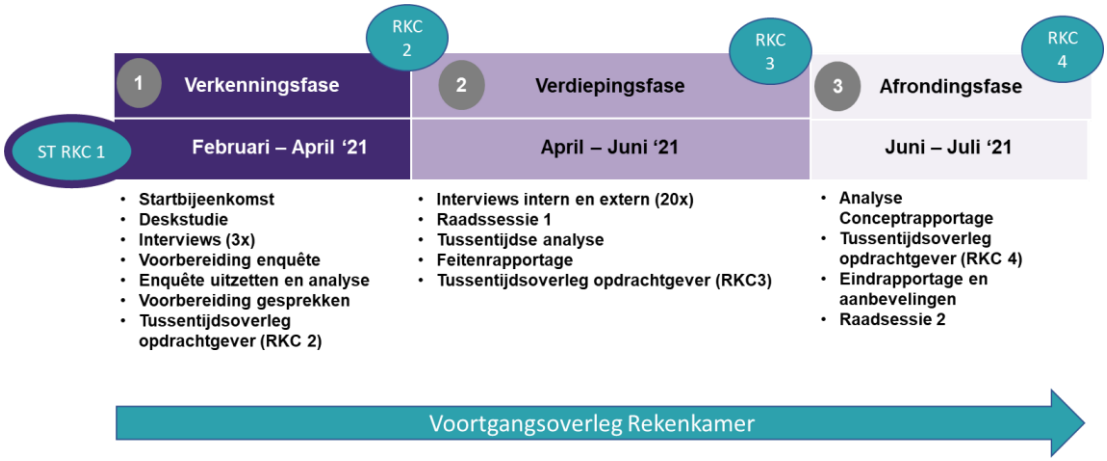


De aanbevelingen uit het onderzoek betrekken we bij het inzichtelijk maken van de institutionele condities om verwijzingen naar de jeugdzorg te beïnvloeden, zodat er meer grip ontstaat op de totale zorgkosten van de gemeente.

Keuze onderzoeksmethodieken: Vanwege de politieke aard en gevoeligheid bij dit onderzoek kiezen wij voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Wij kiezen daarom voor een combinatie van het uitzetten van een vragenlijst (enquête) onder de ambtelijke organisatie, waaronder oud-ambtenaren, en bestuurlijke organisatie, waaronder ook oud-raadsleden, een uitgebreide deskstudie, verdiepende gesprekken en twee raadsessies. Met het kwantitatieve onderzoek – de deskstudie en enquête – krijgen wij in korte tijd een representatief beeld van de aansturing, verantwoording en informatievoorziening inzake de jeugdzorg in de gemeente Lelystad. De enquête stelt respondenten in staat om anoniem een mening te geven, waar zij dat misschien niet zouden doen in een ‘face-to-face’ interview. Daarnaast biedt de methode ons de mogelijkheid om eveneens oud-ambtenaren, oud-raadsleden en verbonden jeugdzorgorganisaties te bereiken. Het bereiken van oud-raadsleden hangt af van hoeveel wisseling er tussen de raadsleden heeft plaatsgevonden gedurende de afgelopen zes jaren. Hierdoor is het mogelijk om in een korte tijd meer respondenten te betrekken bij het onderzoek dan mogelijk is op basis van interviews. Met de kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen wij de beleidskeuzes plaatsen in de bredere politieke-bestuurlijke context. Daarnaast kunnen wij aan de hand van deze kwalitatieve methodes de verschillende niveaus, onderliggende mechanismes, motieven en verhoudingen blootleggen. We gaan uit van circa 20-25 gesprekken, waarvan 5 verkennende gesprekken en 20 verdiepende gesprekken. De gekozen fasering zorgt voor een stevig fundament van ons onderzoek en het doorleven van het onderzoekskader van elke -vraag. Om de resultaten van het onderzoek goed te laten landen bij de gemeenteraad wordt deze actief betrokken middels de twee raadssessies. De gemeenteraad heeft daarmee ook de gelegenheid vragen te stellen over het onderzoek en de uitkomsten.

2 Onderzoeksactiviteiten

Hieronder gaan wij in op de verschillende onderzoeksfasen en de daar bijhorende doelen, activiteiten en resultaten.



2.1 Startbijeenkomst

Doel: het bespreken van de onderzoeksopzet en bijbehorende planning voor aanscherping en uitwerking van het aanvullende plan van aanpak.

Activiteiten: **1)** wij beginnen met een **startbijeenkomst** met de rekenkamer als opdrachtgever (**RKR1**). Tijdens dit gesprek bespreken wij de eerste uitwerking van het plan van aanpak, contactmomenten, procesafspraken en een uitgewerkte detailplanning. Op basis hiervan werken wij het **plan van aanpak en onderzoekskader** nader uit.

2) Na afloop van de startbijeenkomst versturen we als start van het project een **eenduidige boodschap** namens de rekenkamer naar de extern betrokken stakeholders. Het omvat een kernboodschap, waarin wij hen informeren over het onderzoek dat van start gaat.

Resultaat: inrichting van de projectorganisatie, waarbij het plan van aanpak - inclusief het onderzoekskader – en de planning zijn vastgesteld door de rekenkamer en externen bekend zijn met de start van het onderzoek.

2.2 Verkenningsfase

Doel: het verkennen en aanvullen van de voorliggende informatie rondom het dossier jeugdzorg. Als ook het verkennen van de doelstellingen, kaders inzake de structuur van de jeugdzorg. De verkenning zorgt ook voor geïnformeerd ingaan van de verdiepingsfase.

Activiteiten: **1)** Wij starten met een **deskstudie** waarin we in ieder geval de documenten bestuderen zoals opgesomd in de offerteaanvraag. Daarnaast bestuderen wij naast de door u in uw plan van aanpak genoemde documenten in elk geval ook de verslagen van de gemeenteraadsvergadering en de daar betrokken stukken die zien op de jeugdzorg. Wij verzoeken de griffie de ons daartoe benodigde informatie te versturen om te voorkomen dat veel tijd gaat zitten in het doornemen van stukken en verslagen die *niet* relevant zijn. Daarmee wordt ook inzichtelijk welke tussentijdse rapportages de raad heeft gehad en hoe er gestuurd is.

2) Daarnaast voeren wij 5 **verkennende gesprekken** met de indieners van de motie en de nauw betrokken beleidsambtenaren. Bij het spreken van de beleidsambtenaren gaan we uit van een

groepsgesprek. In deze gesprekken komt aan bod wat de reden was voor het indienen van de motie en of er onderliggende vraagstukken zijn, welke nog niet duidelijk worden uit de motie.

3) De eerste resultaten van de deskstudie gebruiken wij voor de **voorbereiding van de enquête** en het formuleren van de vragen. Via de gemeente verzamelen we de contactgegevens van de personen die worden uitgenodigd en hen wordt verzocht om de enquête in te vullen. Nadat alle benodigde gegevens voor het uitzetten van de enquête verzameld zijn, wordt de enquête voor gedurende twee weken online gezet.

5) In deze fase vindt ook de **voorbereiding voor de verdiepende gesprekken plaats**. Dit betekent dat we dan al starten met het inplannen van de gesprekken en het opstellen van de gespreksleidraad.

6) Nadat de termijn voor het invullen van de enquête is verlopen, verwerken wij de resultaten in daartoe bestemde grafieken. Wij zorgen ervoor dat de resultaten voor een ieder eenvoudig en duidelijk te lezen zijn.

7) Als afronding van de voorbereidingsfase plannen wij een tussentijds overleg in met de rekenkamer (**RKR 2**) in. Op basis van de input uit het startgesprek, de deskstudie en de enquête, maken wij – in de vorm van een PowerPointpresentatie – **een inputdocument** voor de rekenkamer met onder meer een volledig onderzoekskader en de uitkomsten van de bureaustudie en de enquête.

Resultaat: de opgedane informatie verwerkt en eigen gemaakt tot een inputdocument met een volledig onderzoekskader.

2.3 Verdiepingsfase

Doel: de uitvoerende fase staat in het teken van het verzamelen van informatie en het toetsen van de feiten en meningen die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen aan het onderzoekskader.

Activiteiten: 1) Voor het afnemen van de interviews stellen wij voor om in totaal 20 **gesprekken** te voeren op zowel bestuurlijk- en ambtelijk niveau en met andere betrokken stakeholders (sleutelfiguren). De gesprekken worden op basis van een interviewleidraad gevoerd, welke voorafgaand van het gesprek naar de gesprekspartners worden toegestuurd. In overleg met de rekenkamer selecteren we gesprekspartners. Bij het selecteren van de gesprekspartners letten we op de mate van betrokkenheid bij de jeugdzorg. Afhankelijk van de gevoeligheid tussen ambtenaren onderling, organiseren we groepsgesprekken. De ervaring leert dat bij een juiste onderlinge verhouding de gesprekspartners elkaar in een groepsgesprek kunnen aanvullen en er een dynamischer gesprek tot stand komt. In samenspraak met u kunnen wij tot aanpassing dan wel vaststelling van deze lijst van sleutelfiguren komen. Wij denken in ieder geval aan de volgende gesprekspartners:

- De heer Schoone, portefeuillehouder Wmo (maatschappelijke dienstverlening) (1x);
- De drie voorgaande portefeuillehouders Wmo (3x);
- De heer De Vreede, portefeuillehouder financiën;
- De heer Schepers, gemeentesecretaris;
- De verantwoordelijke manager (kan in groepsgesprek); en
- Betrokken jeugdzorgorganisaties.

2) Voor de eerste **raadssessie** organiseren wij een (digitale) bijeenkomst waar de fracties zich voor kunnen intekenen. Het deelnemen is beperkt tot 1 persoon per fractie.

3) Van de interviews en de raadssessies worden **beknopte feitelijke verslagen** gemaakt. Deze worden bij de participanten teruggelegd en vervolgens in het onderdzoeksdossier opgenomen. De participanten worden geanonimiseerd in de rapportage.

4) De feiten en meningen die naar voren zijn gekomen uit de deskresearch, de interviews, raadssessies en enquête worden getoetst aan het vooraf vastgesteld onderzoekskader. Dit vormt de **feitenrapportage,** waarin de antwoorden neutraal zijn geformuleerd.

5) De feitenrapportage wordt besproken met de rekenkamer (**RKR 3**). In samenspraak met de rekenkamer kan worden bepaald of de feitenrapportage voor wederhoor naar de participanten gestuurd moet worden.

Resultaat: de beschikbare en opgedane informatie is verwerkt tot een feitenrapportage.

2.4 Afrondingsfase

Doel: deze fase staat in het kader van het beantwoorden van hoofdvragen van het onderzoek aan de hand van de analyse van de getoetste normen uit het onderzoekskader. Hieruit maken wij onze conclusies op.

Activiteiten: **1)** De ontvangen feedback wordt verwerkt in de feitenrapportage.

2) Ter afronding van het onderzoek analyseren wij de resultaten en verbinden de conclusies aan de toets van feiten en meningen en het onderzoekskader. Hiertoe behoort ook de eerste aanzet tot aanbevelingen. Op basis van deze analyse stellen wij een **conceptrapportage** op.

3) De conceptrapportage **bespreken** wij met rekenkamer (**RKR 4**). De rekenkamer heeft daarbij de mogelijkheid om feedback te leveren op de conceptrapportage.

4) Eventuele mondelinge en schriftelijke reacties worden verwerkt in de **definitieve** eindrapportage.

5) Ter afsluiting wordt er een **tweede raadsessie** georganiseerd. Hiervoor worden alle raadsleden uitgenodigd.

Resultaat: Beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen, waarbij onder meer duidelijkheid wordt gegeven over de mate van grip en sturing inzake de jeugdzorg.

3 Structuur en organisatie van het onderzoek

3.1 Samenspel rekenkamer

Onze aanpak gaat uit van een nauw **samenspel** met de rekenkamer opdrachtgever. Wij vinden gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk. Dit betekent dat we de rekenkamer actief bij het proces betrekken, waarbij er nauw contact is over de voortgang en de resultaten. Door op inhoud te blijven afstemmen met de opdrachtgever borgen we draagvlak voor het omarmen van eventuele aanbevelingen. Uiteraard zijn wij verantwoordelijk voor het onderzoek. Om de uitkomsten en aanbevelingen meerwaarde te laten hebben is partnership onontbeerlijk. Wij kunnen het onderzoek methodologisch correct, objectief en met veel expertise uitvoeren, maar om de juiste accenten, diepgang en helikopterview te geven is partnership met u als opdrachtgever nodig. Alleen dan kan het rapport uiteindelijk meerwaarde hebben voor een bestuurlijke afweging of en welke richting wenselijk is voor de toekomst.

Een goede afstemming en communicatie staat hierin centraal. Wij stellen daarom voor om eens per twee weken een overleg in te plannen, waarbij afstemming plaatsvindt tussen een **vaste contactpersoon** vanuit PROOF Adviseurs en een vaste contactpersoon vanuit de rekenkamer. Het is een kort overleg dat telefonisch of via Teams plaatsvindt. Op deze manier kunnen vragen direct gesteld én beantwoord worden. Dit komt niet alleen de planning en voortgang ten goede, maar ook het maken van juiste afwegingen en regelen van allerhande praktische zaken. Wij beschouwen de rekenkamer daarbij nadrukkelijk als een klankbord voor dit onderzoek. Tijdens de startbijeenkomst plannen we deze voortgangsoverleggen.

In onze aanpak hebben wij rekening gehouden met de mogelijkheid dat het onderzoek wordt uitgevoerd ten tijde van beperkende maatregelen vanwege het **COVID19**-virus. Wij zijn er vanuit gegaan dat alle gesprekken digitaal plaatsvinden via **Microsoft Teams**. Dit geldt in beginsel ook voor de raadssessies, al kunnen wij dit ook laten afhangen van het aantal deelnemers en de op dat moment geldende maatregelen. Wij stemmen hier graag nader met u af. Wij dragen daarbij zorg voor de technische ondersteuning van de betrokkenen aan de kant van de opdrachtgever. Daarnaast vergemakkelijken wij het werken op afstand door, indien nodig, het verstrekken van handleidingen, tips en best practises ten aanzien van het werken met technologie en op afstand.

3.2 Tussentijds bijsturen

Onze gestructureerde aanpak op basis van onderzoekskader geeft ons steeds inzicht in de mate waarin wij voldoende informatie hebben om de vragen te kunnen beantwoorden. Dit biedt de mogelijkheid om gedurende het proces het plan van aanpak **aan te scherpen** en daarmee ook realistisch en haalbaar te maken. Pas na de eerste fase staat het onderzoekskader vast. Wij kunnen dus ook in die fase nog **bijsturen**. Dat kan ook nog tijdens de volgende fasen. Wij houden er bewust rekening mee dat de interviews, groepsgesprekken en de enquête inzichten opleveren die wij nog willen verdiepen. Doordat wij op zeer regelmatige wijze contact hebben met opdrachtgever worden accenten en bezwaren steeds besproken en opgelost.

4 Risicoparagraaf

In onze aanpak en planning hebben wij rekening gehouden met de volgende risico's en mitigerende maatregelen.

		Maatregel
1.	**Gebrek aan medewerking aan het onderzoek**	De **combinatie** van deskstudie met interviews en enquête zorgt voor zekerheid van voldoende informatie en voldoende feeling met de casus aan onze kant. Zowel voor de enquête als de interviews **rappelleren** wij als reactie uitblijft om respons te verhogen. Daarnaast stellen we een **brief** vanuit de opdrachtgever op om medewerking te verlenen aan het onderzoek die wij kunnen meezenden met de desbetreffende uitnodiging. Door de betrokkene goed mee te nemen in het proces kan voor commitment worden gezorgd, mede doordat iedereen zijn inbreng herkent.
2.	**Vertragingen in de doorlooptijd**	Door onze detailplanning in de gaten te houden, met de rekenkamer in elk overleg te bespreken en waar nodig aan te passen zorgen wij in ieder geval voor **planmatig werken en voldoende voorspelbaarheid**. Vertragingen waarop geanticipeerd kan worden zijn minder onwenselijk dan vertragingen die achteraf verrassen.

		Maatregel
3.	**Landelijke coronamaatregelen – anderhalve meter samenleving**	Wij hebben inmiddels vele opdrachten uitgevoerd waarbij **ICT-hulpmiddelen** ten volle worden benut en fysiek contact wordt vermeden. Wij kunnen daarmee vergelijkbare werkwijze en methodiek als met fysieke bijeenkomsten toepassen.
4.	**Objectiviteit in het onderzoek**	Door **samen te werken met meerdere teamleden** binnen het onderzoek, zorgen wij ervoor dat invloed van (persoonlijke) oordelen geminimaliseerd wordt en op een grondige en doordachte wijze aanbevelingen worden opgesteld. Ook stimuleren wij hiermee een '**out-of-the-box**' denk- en werkwijze waarin wij blijven zoeken naar nieuwe alternatieven.
5.	**Uitval teamleden**	PROOF Adviseurs beschikt over een groot team van onderzoekers en adviseurs met vergelijkbare kennis en ervaring voor de uitvoer van dit onderzoek. Op eventuele uitval is voorgesorteerd door middel van een **back-up team** dat op dat moment klaarstaat.
6.	**Budgetoverschrijding**	Wij hanteren een **fixed price garantie** voor alle in offerte genoemde activiteiten.