

Zevenaar, 5 maart 2019

Onderwerp: onderzoeksonderwerp Rekenkamercommissie gemeente Zevenaar

Geachte leden van de gemeenteraad,

Bij deze informeer ik u over het feit dat de Rekenkamercommissie van de gemeente Zevenaar een eerste onderzoeksonderwerp heeft geselecteerd. In deze brief wordt u geïnformeerd over de keuze van het onderzoeksonderwerp, de overwegingen daartoe en de keuze voor het onderzoeksbureau.

Keuze onderzoeksonderwerp

De Rekenkamercommissie heeft besloten onderzoek te doen naar de verzelfstandiging van het toenmalige gemeentelijke sportbedrijf naar sportbedrijf B.V. Ataro. De centrale onderzoeksvraag die is in hoeverre de doelstellingen van het verzelfstandigen van het sportbedrijf B.V. Ataro gehaald zijn en of de onderbouwing daarbij valide is geweest. Anderzijds wordt met het onderzoek beoogd om geleerde lessen te formuleren zodat de ervaringen van de verzelfstandiging van het sportbedrijf door de raad kunnen worden meegenomen in toekomstige afwegingen.

Overwegingen in de keuze

De Rekenkamercommissie heeft als uitgangspunt genomen dat alle onderzoeksonderwerpen bij zouden moeten dragen aan de controlerende en/of kaderstellende taak van de gemeenteraad, alsmede aan het lerend vermogen van het politiek bestuurlijk systeem. Hierbij is aangegeven dat een onderzoek naar de verzelfstandiging van het sportbedrijf gaat over de afbakening van het lokale publieke domein, waarmee het een principiële vraagstuk betreft. Daarmee is het voor toekomstig beleid relevant om te weten of de gestelde doelen in het proces naar de verzelfstandiging ook bereikt zijn.

Onderzoeksbureau

De Rekenkamercommissie heeft een offerte-uitvraag gedaan bij drie verschillende onderzoeksbureaus. Twee van deze bureaus hebben een kort onderzoeksplan en offerte aangeleverd. Na een kennismakingsgesprek met beide bureaus, is aan onderzoeksbureau Hiemstra & de Vries¹ gevraagd het onderzoek uit te voeren. Ter kennisname vindt u het onderzoeksplan dat op verzoek van de Rekenkamercommissie door Hiemstra & de Vries is opgesteld als bijlage.

Globale planning

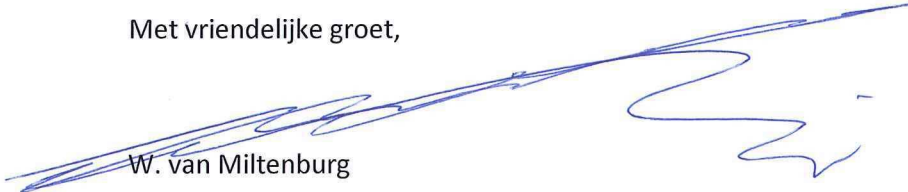
Tegelijkertijd met u wordt ook het college en sportbedrijf B.V. Ataro geïnformeerd over de keuze van het onderzoeksonderwerp. In maart 2019 is de start van het onderzoek, de doorlooptijd zal naar

¹ Namens Hiemstra & de Vries zal het onderzoek worden uitgevoerd Sebastiaan van den Bogaard, Ralph Hanekamp en Linet Tanke.

verwachting drie maanden bedragen. Doel van de Rekenkamercommissie is om voor de zomer het onderzoeksrapport aan te bieden aan, en te bespreken met, de gemeenteraad.

Mocht u naar aanleiding van bovenstaande nog vragen hebben, kunt u contact opnemen met de secretaris (0316-595382) van de Rekenkamercommissie of met ondergetekende (06-50070811).

Met vriendelijke groet,



W. van Miltenburg
voorzitter Rekenkamercommissie gemeente Zevenaar

Bijlagen:

1. Onderzoeksvoorstel Rekenkamercommissie gemeente Zevenaar



Onderzoeksvoorstel

Rekenkamercommissie gemeente Zevenaar

Hiemstra & De Vries

Sebastiaan van den Bogaard, Ralph Hanekamp en Linet Tanke

13 februari 2019



1. Aanleiding, doel en resultaat van onze inzet

Aanleiding

In 2015 is sportbedrijf B.V. Ataro verzelfstandigd en de Rekenkamercommissie heeft de behoefte om te weten of de doelstellingen die destijds zijn gesteld, zijn behaald. Daarnaast bent u benieuwd in hoeverre de argumenten die destijds zijn gebruikt legitiem zijn gebleken. Het onderzoeksonderwerp – de privatisering van een sportaccommodatie – betreft een actueel en principiële vraagstuk. Zoals jullie zelf al schrijven komen hier meerdere aspecten samen: de sturingsrelatie tussen beleid en uitvoering, de voordelen van verzelfstandiging voor een gemeente en de beoogde doelen zoals verbetering van de kwaliteit en kosteneffectiviteit. Tot slot speelt de vraag: wat kan de gemeenteraad leren van deze verzelfstandiging? Welke rode draden zijn te halen uit deze verzelfstandiging die van belang zijn om mee te nemen in toekomstige situaties? Een mooie casus voor een Rekenkamercommissie die voor het eerst onder leiding van een externe voorzitter een onderzoek laat uitvoeren.

U heeft Hiemstra & De Vries gevraagd een onderzoeksvoorstel uit te brengen. Met veel plezier hebben wij gewerkt aan dit voorstel dat we hebben gebaseerd op de offerteaanvraag d.d. 30 januari 2019 en het telefonische gesprek dat Sebastiaan van den Bogaard gevoerd heeft met Ward van Miltenburg op 6 februari 2019.

In dit onderzoeksvoorstel behandelen wij achtereenvolgens:

1. Doel en resultaat van onze inzet
2. Uitgangspunten bij de aanpak
3. Onderzoekskader
4. Aanpak
5. Het team
6. Referentieprojecten van Hiemstra & De Vries

Bijlage: Onderzoekskader

Doel en resultaat van onze inzet

Zoals u in de aanvraag stelt, dient een onderzoek van de Rekenkamercommissie bij te dragen aan zowel de controlerende en kaderstellende rol van de gemeenteraad, als aan het lerend vermogen van het politiek bestuurlijk systeem. In onze aanpak richten we ons dan ook nadrukkelijk op beiden. Het doel van onze inzet is dan ook tweeledig:

1. Inzicht geven in de vraag in hoeverre de doelstellingen van het verzelfstandigen van sportbedrijf B.V. Ataro gehaald zijn en de onderbouwing valide is geweest.
2. De gemeenteraad laten doorleven van de geleerde lessen zodat zij ervaringen van de verzelfstandiging van het sportbedrijf meeneemt in toekomstige afwegingen.

Om deze doelen te realiseren is het resultaat van onze inzet voor doel 1 een toegankelijk en beknopt rapport. Waarin we met overzichten en visualisaties antwoord geven op de vraag: 'Zijn de doelstellingen van het verzelfstandigen van sportbedrijf B.V. Ataro behaald?'. En voor doel 2 het doorleven van de lessen die in het rapport zijn getrokken, zodat de raad handvatten heeft voor toekomstige besluitvorming over vergelijkbare casuïstiek. Bijvoorbeeld over vergelijkbare vraagstukken waarin een nieuwe organisatievorm de belofte heeft om beter te presteren tegen dezelfde of lagere kosten. Na afloop van de bijeenkomst leveren we overzicht op van de uitkomsten van de bijeenkomst die we separaat bij het rapport voegen.

2. Uitgangspunten bij aanpak

Hiemstra & De Vries heeft veel ervaring met onderzoeken voor Rekenkamercommissies. Daarin wijken wij af van de standaard onderzoeken en doen wij dat graag op eigentijdse wijze. Om te zorgen voor een doelgericht onderzoek - inclusief aanbevelingen met een duidelijk handelingsperspectief - beschrijven we in dit hoofdstuk de uitgangspunten die wij hanteren voor rekenkameronderzoek en specifiek in dit onderzoek.

2.1 Mate van diepgang: rijk en veelzijdig, kernachtig gerapporteerd

Onze rapporten kenmerken zich door een toegankelijke stijl.

Gemeenteraadsleden worden dagelijks bestookt met een veelvoud aan stukken en informatie. Wij willen impact hebben en dat betekent dat de informatie die wij aanleveren kernachtig moet zijn en makkelijk tot je te nemen. De informatie die we ophalen is rijk en veelzijdig, want dit doet recht aan de verschillende perspectieven en de vragen die voorliggen. Tegelijkertijd dringen onze rapportages door tot de kern. Concreet betekent dit dat we geen dik rapport schrijven, maar de resultaten presenteren op een eenvoudige en toegankelijke manier zodat deze beklijven.

2.2 Stijl: verbindend en versnellend

Als adviesbureau van buiten kijken we onafhankelijk en geven we indien nodig een stevige boodschap terug. Tegelijk blijven we in verbinding: we zijn en blijven benaderbaar en toegankelijk. Daarnaast delen we in gesprekken en bijeenkomsten de bevindingen die ons gaandeweg het onderzoek al zijn opgevallen, zodat onze analyse onderwerp van gesprek is en we deze werkenderwijs verder kunnen aanscherpen. Want niet alleen het eindproduct, maar ook het proces is van meerwaarde.

Tijdens het onderzoek trekken we daarom nauw met u als opdrachtgever op en nemen we u mee in onze afwegingen en vervolgstappen. Op belangrijke beslismomenten hebben we contact en leggen we onze bevindingen tot dan toe voor aan de voltallige Rekenkamercommissie.

Naast een verbindende stijl zorgen wij ook voor versnelling. Onze inzet is erop

gericht om snel en effectief antwoord op de onderzoeksvragen te geven. Dit ziet u terug in onze onderzoeksmethodieken. Zo halen wij de antwoorden op de onderzoeksvragen op door middel van documentenstudie, maar gaan ook in werkbijeenkomsten met een afvaardiging van de ambtelijke organisatie en het sportbedrijf aan de slag om snel én gevalideerd antwoord te kunnen geven op de vragen. Vanzelfsprekend toetsen we de uitspraken in de werkbijeenkomsten door te vragen naar beschikbare documentatie en/of andere situaties waaruit blijkt dat de uitspraken kloppen. Een belangrijke terugkerende vraag is daarom: 'waaruit blijkt dat?' en: 'heeft u (geaccordeerde) documentatie beschikbaar die uw constatering onderschrijft?' Het voordeel van deze manier van onderzoeken is drieledig. We maken tempo door in gezamenlijkheid de informatie die we nodig hebben van de belangrijkste stakeholders te verzamelen in plaats van separaat, we passen hiermee direct hoor- en wederhoor toe en we zijn in staat om werkenderwijs onze gesprekspartners de bevindingen zelf te laten ervaren.

2.3 Toekomstgericht onderzoek: leren en doorgronden

Een onderzoek is nooit een doel op zich, maar een middel om in de toekomst een stap in de juiste richting te kunnen zetten. In uw geval moet het onderzoek leiden tot inzicht in de legitimiteit en validiteit van de argumenten waarop de keuze om het sportbedrijf te verzelfstandigen zijn gebaseerd, zodat ervaringen worden meegenomen in toekomstige afwegingen. Het verleden kan belangrijke lessen opleveren en wij zien het als onze taak om deze toekomstgericht te maken: we onderzoeken niet om het verleden te beoordelen, maar om inzichten aan te reiken die eenzelfde type keuzes in de toekomst vergemakkelijken.

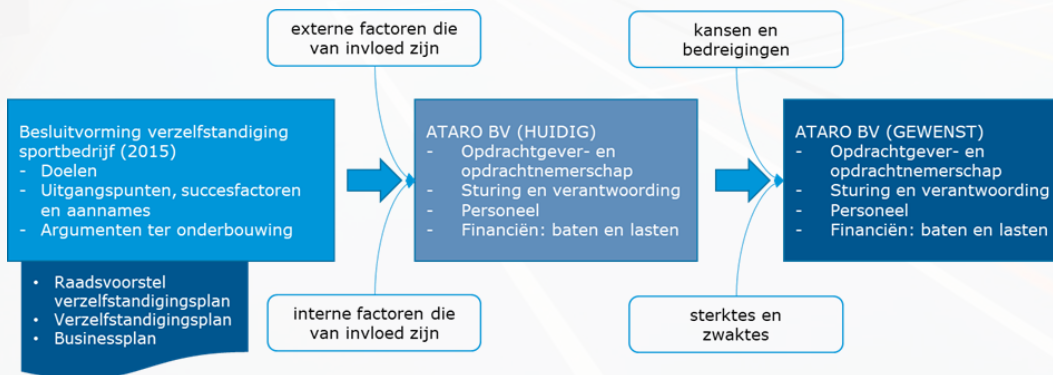
Leren gaat wat ons betreft dus verder dan scherpe conclusies en aanbevelingen in een mooi en toegankelijk rapport. Voor dit onderzoek hebben wij, zoals eerder kort genoemd, een bijeenkomst voor ogen waarin we de gemeenteraad de geleerde lessen laten doorleven door aan de slag te gaan met toekomstige casuïstiek. Wat kunnen we leren van de casus Ataro B.V.? En hoe nemen we, met de kennis en inzichten die deze casus ons brengt, in de toekomst besluiten in soortgelijke situaties?

3. Onderzoekskader

Voor de eerste doelstelling van onze inzet, inzicht geven in de vraag in hoeverre de doelstellingen van het verzelfstandigen van sportbedrijf B.V. Ataro gehaald en de onderbouwing valide is geweest, hebben wij een onderzoekskader opgesteld en nagedacht over onze onderzoeksmethoden. Het kader geeft inzicht in waar we in dit onderzoek naar kijken. De onderzoeksmethoden geven inzicht in hoe we kijken en lichten we toe in onze aanpak.

Als rekenkamer hebt u een voorzet gedaan met een niet limitatieve vragenlijst om de onderzoeksbureaus de ruimte te laten zelf met nieuwe invalshoeken te komen. Vanzelfsprekend geven wij antwoord op de vragen die leven en inzicht geven in de hoofdvraag: 'Zijn de doelstellingen van het verzelfstandigen van sportbedrijf B.V. Ataro behaald?' Hierbij kijken we niet alleen naar de vragen die jullie en wij van te voren bedacht hebben, maar ook naar wat zich gedurende het onderzoek aandient.

In de figuur 1 hebben wij ons onderzoekskader weergegeven. In het onderzoek stellen we, door te kijken naar het huidige sportbedrijf, vast in hoeverre de uitgangspunten, aannames, succesfactoren en argumenten valide bij de besluitvorming in 2015 zijn gebleken en de doelen zijn gerealiseerd.



Figuur 1: onderzoekskader schematisch weergegeven

Opmerking

Eén van de onderzoeksvragen heeft betrekking op de tevredenheid van gebruikers en verenigingen. Ons voorstel is om voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag gebruik te maken van bestaande onderzoeken van B.V. Ataro naar de kwaliteit van dienstverlening. Gegronnd inzicht in de tevredenheid van verenigingen én gebruikers vraagt om een diepgaander onderzoek dat, volgens ons, niet in balans is met de hoofdvraag die jullie hebben gesteld. Dat zou al een onderzoek op zich zijn. Mocht Ataro niet beschikken over onderzoeken naar de kwaliteit van dienstverlening, dan stellen wij voor om steekproefsgewijs vijf verenigingen telefonisch te spreken over hun tevredenheid. We selecteren in dat geval die verenigingen die een goede afspiegeling zijn van Zevenaarse sportwereld.

Toelichting op de figuur

In 2015 heeft het besluit voor verzelfstandiging sportbedrijf plaatsgevonden. De daaronder liggende argumenten ter onderbouwing zijn beschreven in de besluitvormende documenten. In de periode 2015-2019 kunnen er niet voorziene interne en externe factoren zijn geweest die de huidige stand van zaken van het sportbedrijf kunnen verklaren. Deze interne en externe factoren halen we op in de interviews en werkbijeenkomsten (zie aanpak). De vraag die we toevoegen aan uw vragenlijst is dus: welke niet voorziene interne en externe factoren in de periode 2015-2019 zijn van invloed geweest op de huidige stand van zaken van B.V. Ataro?

Om deze uitkomsten ook toekomstgericht te maken, bepalen we daarna in hoeverre de huidige situatie afwijkt van de gewenste situatie. Aan de hand van sterktes en zwaktes (interne factoren) kansen en bedreigingen (externe factoren) stellen we vast wat er nodig is om de gewenste situatie te bereiken. De vraag die we toevoegen aan uw vragenlijst is dus: wat is er gezien de interne factoren (sterktes en zwaktes) en externe factoren (kansen en bedreigingen) die spelen nodig om de gewenste situatie te bereiken?

In bijlage 1 treft u een uitwerking aan van dit onderzoekskader, dat dient om concreet invulling te geven aan de te onderzoeken doelstellingen.

4. Aanpak (1/3)

Op basis van jullie aanvraag komen we tot een aanpak die bestaat uit twee fasen. Fase 1 betreft de oplevering van een helder en beknopt rapport waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag: 'Zijn de doelstellingen van het verzelfstandigen van sportbedrijf B.V. Ataro behaald?' In fase 2 zullen we vooruitkijken en een passend en interactief programma opstellen om te leren van de evaluatie. We streven naar het opleveren van Fase 1 voor het zomerreces, met dien verstande dat het hoor- en wederhoortraject mogelijk nog niet is afgerond. Ons voorstel is om na de zomerperiode fase 2 op te pakken. Figuur 2 geeft onze aanpak schematisch weer. Zowel fase 1 als fase 2 heeft een eigen eindproduct.

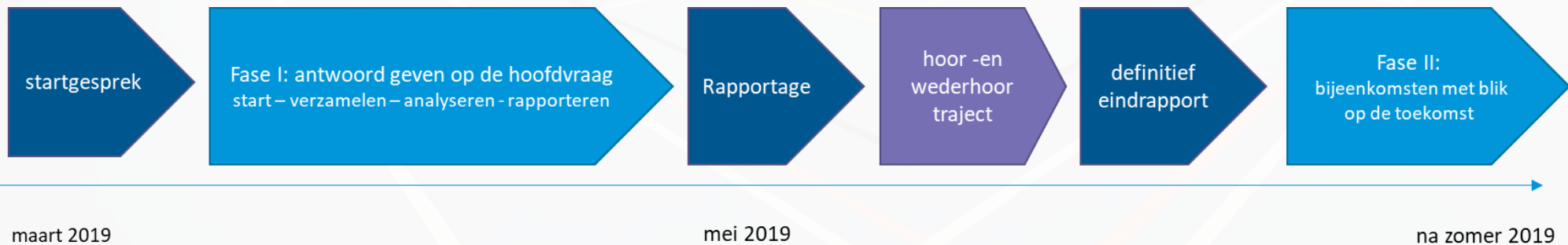
4.1 Startgesprek

We vinden het belangrijk dit onderzoek gezamenlijk op te starten. Dat doen we door middel van een startgesprek met u als opdrachtgever. Dat kan heel goed met de voltallige rekenkamercommissie zijn, maar ook een afvaardiging van de commissie is een optie. We doen dit graag in overleg met u. Onderwerpen van gesprek zijn:

Figuur 2: aanpak in twee fasen

- kennismaken
- doorlopen van de aanpak geschetst in de offerte
- bespreken onderzoekskader
- bepalen gesprekspartners fase 1
- bepalen deelnemers groepsinterviews
- gedeeld beeld vormen bij vorm en inhoud van het eindproduct
- uitlijnen van project en planning
- contactpersonen bij de gemeente en B.V. Ataro voor het ophalen van documentatie en het plannen van afspraken
- de wijze waarop wij met u als opdrachtgever afstemmen gedurende het project.

Het resultaat van deze stap is dat dit gesprek ertoe leidt dat we precies weten wat we aan elkaar hebben en wat we van elkaar kunnen verwachten. Daarnaast hebben wij alle gegevens om goed van start te kunnen gaan.



4. Aanpak (2/3)

4.2 Fase 1: antwoord geven op de hoofdvraag

In fase 1 werken we toe naar een beknopte en visuele rapportage waarin op een toegankelijke manier invulling wordt gegeven aan ons onderzoekskader. We voeren hiervoor drie activiteiten uit.

4.2.1 Documentenstudie, interviews en groepsinterviews

De eerste activiteit betreft een documentenstudie op alle door jullie aangeleverde documenten. We zetten zoveel mogelijk feiten en cijfers op een rij. Voor de ordening gebruiken we het onderzoekskader dat we in het startgesprek hebben besproken. Documenten die we in ieder geval bestuderen zijn:

- het raadsvoorstel voor de verzelfstandiging van het sportbedrijf
- het Verzelfstandigingsplan Sport Gemeente Zevenaar + bijlages
- overige documenten met daarin afspraken over opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap tussen gemeente en sportbedrijf
- plannen van aanpak en beleidsnota's van Ataro B.V.
- jaarverslagen en jaarrekeningen van Ataro B.V., accountantsverklaringen en management letters
- documentatie waaruit de kwaliteit van dienstverlening onder afnemers/klanten blijkt,
- klanttevredenheidsonderzoeken Ataro B.V.

De tweede activiteit betreft het voeren van een aantal individuele gesprekken. We willen een aantal sleutelfiguren van dit proces persoonlijk spreken. Dit stelt ons in staat om meer gevoel te krijgen bij de bedoeling van de verzelfstandiging en de eventuele gevoeligheden die zich in dit proces hebben voorgedaan. Deze informatie is relevant voor het duiden van informatie en de wijze waarop we de groepsinterviews inrichten en voorbereiden. Sleutelfiguren kunnen medewerkers en bestuurders van Ataro B.V en de gemeente Zevenaar zijn, maar we bepalen dit graag samen met u in het startgesprek. In deze gesprekken:

- toetsen we de uitkomsten van de documentenanalyse (feiten) met hoe dit in de praktijk wordt ervaren (beleving)

- verrijken we de uitkomsten van de documentenanalyse door aanvullende gegevens op te halen die in de documentenanalyse niet terug te vinden zijn
- achterhalen we welke aannames en beelden betrokken zijn bij het verzelfstandigen van het sportbedrijf.

De derde activiteit betreft groepsinterviews. Deze methode stelt ons in staat om te verdiepen op de informatie die we uit het documentenonderzoek halen en de 'witte vlekken', de onderdelen waar we op basis van het documentenonderzoek nog geen antwoord op hebben kunnen vinden, te vullen. Groepsinterviews hebben naast efficiëntie de functie om informatie te checken bij andere respondenten aan tafel. Hierdoor zorgen we tijdens het proces voor een hoor- en wederhoor. We hebben door de eerste twee activiteiten een goed beeld kunnen vormen over de bedoeling van de verzelfstandiging, de beleving hoe dit in de praktijk wordt ervaren en de feiten over de gerealiseerde doelstellingen. In de groepsinterviews gaan we die beelden toetsen en verdiepen. We toetsen de uitkomsten van de documentenstudie door met de deelnemers de antwoorden te formuleren op de onderzoeksvragen die zijn opgesteld. Daar waar beelden afwijken van onze bevindingen toetsen we waar dit verschil van inzicht in zit en halen de hiaten er gezamenlijk en onderbouwd uit. Na afloop maken wij een kort verslag met onze belangrijkste bevindingen en laten dit accorderen door de respondenten. Voor de groepsinterviews denken wij nu aan twee sessies.

4.2.2 Rondje langs de velden

Indien Ataro B.V. geen klanttevredenheidsonderzoeken heeft laten uitvoeren en daar ook geen andere informatie over beschikbaar kan stellen, voeren wij in deze fase een vierde activiteit toe. In dat geval willen wij graag in gesprek met de meest relevante sportverenigingen van Zevenaar. Deze sportverenigingen moeten in staat zijn een beeld te vormen over de klanttevredenheid van de sportverenigingen in Zevenaar. Ook betrekken wij eventueel advies vanuit de verenigingen over de verzelfstandiging van het sportbedrijf in ons onderzoek. Wij doen deze gesprekken telefonisch en gaan ervan uit dat Ataro B.V. de contacten hiervoor voor ons legt en ook de contactgegevens aan ons ter beschikking stelt.

4. Aanpak (3/3)

4.2.3 Opstellen eindrapport

Na de uitvoering van deze activiteiten lijkt het ons een goed moment om met u als Rekenkamercommissie de balans op te maken:

- we geven u in een presentatie een terugkoppeling van de resultaten tot nu toe
- we bespreken de vorm en opbouw van onze rapportage
- we bespreken wat de focus wordt voor fase 2

Op basis van de uitkomsten van ons gesprek stellen we een toegankelijke en visuele rapportage op met de belangrijkste uitkomsten en inzichten. Na jullie reflectie op onze bevindingen op hoofdlijnen, houden we rekening met nog één extra bijeenkomst met het sportbedrijf waarin we de laatste checks en vragen kunnen behandelen. De aangescherpte versie is de versie die we bespreken met u als opdrachtgever en vervolgens delen met de gemeente voor het formele hoor- en wederhoortraject. Door onze bevindingen vooraf in de werkbijeenkomsten al te verifiëren en de gespreksverslagen die we van deze bijeenkomsten maken laten accorderen door de respondenten, hebben we eigenlijk gaandeweg al hoor- en wederhoor toegepast. De feitelijke onjuistheden die uit het formele hoor- en wederhoortraject nog naar boven komen passen wij aan in het rapport.

4.3 Fase 2: leren van fase I

Op basis van de observaties uit fase I gaan we aan de slag in fase 2. Het doel van deze fase is om de gemeenteraad in staat te stellen van de ervaringen van de verzelfstandiging van het sportbedrijf te leren. Dat willen we doen door een werkconferentie te organiseren voor de Raad. We willen bereiken dat de Raad na de werkconferentie in staat is te bepalen hoe hij in de toekomst zijn rollen (volksvertegenwoordigende -, kaderstellende - en controlerende rol) wil vervullen in gelijksoortige gevallen. Wat kan de Raad uit deze casus leren? Ter voorbereiding op de werkconferentie beschrijven wij het proces dat zich gedurende de verzelfstandiging heeft afgespeeld: welke stappen van de Raad kunnen we onderscheiden in de periode van de afgelopen vijf jaar? We maken een analyse van dit proces en benoemen knelpunten en dilemma's en daarbij

behorende oorzaken. Wij werken de conclusies uit in een presentatie en presenteren deze op de werkconferentie. De conclusies uit de presentatie zijn leidend voor het gesprek tijdens de conferentie. Een mogelijke uitwerking van de presentatie kan zijn:

- achtergrond en aanleiding voor de verzelfstandiging
- een schets van de politieke context op het dossier Sport in Zevenaar
- het proces en de rol van de gemeenteraad in dit proces
- de lessen uit de casus: knelpunten, dilemma's en constatering

Samen met jullie als opdrachtgever zullen we een programma opstellen wat goed past bij de gemeente Zevenaar en de betrokkenen. Wij zorgen voor de voorbereiding en de professionele begeleiding tijdens de bijeenkomst.

Een bijeenkomst zou er als volgt uit kunnen zien

18.00 uur	inloop
18.15 uur	start met openingswoord van raadslid
18.30 uur	presentatie casuïstiek
18.45 uur	in groepen aan de slag met casuïstiek
20.00 uur	plenaire terugkoppeling
20.30 uur	afsluiting en borrel

Als eindresultaat van deze fase maken wij een verslag van de bijeenkomst. Alle raadsleden ontvangen de presentatie en dit document als afronding van onze inzet.

5. Het team

Ons team bestaat uit Sebastiaan van den Bogaard, Ralph Hanekamp en Linet Tanke. Sebastiaan is voor u in deze opdracht het primaire aanspreekpunt.



sebastiaan.vandenbogaard
@hiemstraendevries.nl
06 13541911

Sebastiaan is bestuurskundige en adviseur en onderzoeker. Binnen Hiemstra & De Vries is hij 'trekker' van het onderdeel 'Analyse & Inzicht', dit staat voor de opdrachten waarmee wij organisaties door objectief inzicht, helpen in de volgende stap in hun ontwikkeling. Sebastiaan is als projectleider en eindverantwoordelijke betrokken bij verschillende rekenkameronderzoeken.



ralph.hanekamp
@hiemstraendevries.nl
06 51234236

Ralph is adviseur en manager. Met de inzet van Ralph brengen wij naast ervaring met rekenkameronderzoeken ook onze kennis en ervaring uit de sportwereld in dit project. Zo is Ralph mede oprichter van Assist, sport en organisatie, het zusterbedrijf van Hiemstra & De Vries, waarin hij zijn passie voor sport combineert met organisatievraagstukken. Ralph kent de opgaven van de gemeentelijke sportbedrijven. Vanuit een programmamanagersrol heeft hij de gemeente Dordrecht ondersteund in het toekomstbestendig maken van het sportbedrijf van de gemeente Dordrecht. In zijn vrije tijd is Ralph bestuurslid van de Leidse Sportfederatie, het adviesorgaan op het gebied van sport voor het college van B&W van Leiden.



linet.tanke
@hiemstraendevries.nl
06 18168820

Linet is organisatieadviseur en heeft met haar studie farmacie en haar ervaring in de geneeskundige wereld haar analytisch vermogen sterk ontwikkeld. Zij komt snel tot de kern van een probleem of vraagstuk, doordat ze gemakkelijk verbanden legt. Daarnaast heeft zij een open en toegankelijke stijl van werken, waardoor zij in interviews en groepsessies een prettige setting creëert. De afgelopen periode was Linet betrokken bij meerdere (evaluatie)onderzoeken.

6. Referentieprojecten Hiemstra & De Vries

Hiemstra & De Vries voert tientallen (evaluatie)onderzoeken per jaar uit voor publieke organisaties. Evaluatieonderzoeken kijken, net als dit onderzoek, terug naar de oorspronkelijke gedachte en de onderbouwing/uitgangspunten die zijn gedaan. Regelmatig voeren wij onderzoek uit voor een Rekenkamercommissie. Hieronder hebben we enkele relevante recente voorbeeldprojecten opgenomen.

6.1 Onderzoeken voor rekenkamercommissies

- Rekenkamercommissie Gooise Meren (lopend): quickscan naar het functioneren van de jeugdzorg
- Rekenkamercommissie Kempengemeenten (lopend): onderzoek naar de doorwerking van eerder gedane aanbevelingen voor de gemeenten Reusel-
- De Mierden, Oirschot en Eersel
- Rekenkamercommissie Leiden-Leiderdorp (lopend): onderzoek naar realisme van de huidige woningbouwopgave van de gemeenten Leiden en Leiderdorp
- Rekenkamercommissie De Bilt (2018-2019): evaluatieonderzoek naar het functioneren van de Rekenkamercommissie in de periode 2014-2018
- Rekenkamer Leiden-Leiderdorp (2018): onderzoek naar het functioneren van de toegang tot de jeugdzorg
- Rekenkamercommissie Apeldoorn (2017): verkennend onderzoek naar de effecten van eerdere bezuinigingen binnen de domeinen sport en cultuur

6.2 Evaluatieonderzoeken

- Gemeente Overbetuwe (2018): evaluatieonderzoek naar het opgabegericht werken
- Gemeente Utrecht (2018): evaluatieonderzoek naar het functioneren van het Ondernemersfonds Utrecht
- Gemeente Westland (2018): evaluatieonderzoek naar de wijze waarop jeugdzorg wordt ingekocht binnen de regio Haaglanden
- Gemeente Amsterdam (2018-2019): diverse evaluatieonderzoeken in het kader van het programma Amsterdam Schoon!
- Gemeente Ede (2017): evaluatieonderzoek naar het organisatieontwikkeltraject van de gemeente Ede
- Gemeente Utrecht (2016): tussenevaluatie naar 70 pilots binnen het programma Datagedreven Werken
- Waterschap Delftland (2016-2017): diverse evaluatieonderzoeken



★ lopende en afgesloten onderzoeken

★ toekomstig onderzoek?

Bijlage 1: Uitwerking onderzoekskader

In hoofdstuk drie hebben we het onderzoekskader beschreven. In deze bijlage hebben we, op basis van de offerteaanvraag en de bijlagen, het onderzoekskader verder uitgewerkt. De eerste twee kolommen bespreken we in het stargesprek met u als opdrachtgever. De laatste twee kolommen vullen we tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

- onderzoeksthema: perspectief van waaruit wij naar de verzelfstandiging kijken
- onderzoeksvragen: de vragen die zijn gesteld in de offerteaanvraag hebben wij toegespitst naar onderzoeksthema
- doelstelling/gewenste situatie: doel dat de gemeente en/of Ataro wenst te bereiken op dit thema
- resultaat/huidige situatie: waar Ataro en de gemeente op dit onderzoeksthema nu staan
- aanbevelingen: wat Ataro en/of de gemeente moeten doen om vanuit de huidige situatie de gewenste situatie te bereiken

Onderzoeksthema	Onderzoeksvragen	Doelstelling/ gewenste situatie	Resultaat/huidige situatie	Aanbevelingen
Opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap Dit thema gaat over de wijze van samenwerking met de gemeente. De opdracht en de middelen/instrumenten die de gemeente geeft.	• is de verduurzaming (zoals onderdeel van het Plan) gerealiseerd? • in hoeverre draagt Ataro bij aan het realiseren van het sportbeleid van de gemeente? • wordt de subsidie van de gemeente gebruikt op de wijze waarop deze bedoeld is? • is achteraf gezien het oprichten van een Besloten Vennootschap (BV) de juiste keuze geweest? • is voldaan aan de doelstellingen en het beoogde meetbare effect (p.1 van het raadsvoorstel)? • in het raadsvoorstel wordt een argumentatie uiteengezet dat de BV een algemeen belang zou dienen. Is deze argumentatie valide? • is de argumentatie (zoals verwoord op p.3 van het verzelfstandigingsplan) die ten grondslag lag aan het positieve besluit tot de oprichting van het sportbedrijf valide geweest? Met andere woorden, heeft het inderdaad zo uitgewerkt? • is de governance, zoals uiteengezet in hoofdstuk 3 van het verzelfstandigingsplan, effectief gebleken? • in het verzelfstandigingsplan (hoofdstuk 3.2) is de opdracht aan het sportbedrijf geformuleerd • voldoet het sportbedrijf drie jaar na oprichting aan die opdracht? • is het verhuurprogramma van het sportbedrijf na drie jaar: • efficiënt gebleken in de zin van administratief eenvoudig(er) dan voorheen? • effectief gebleken in de zin van meer en andere gebruikers? • op pagina 7 van het businessplan wordt een aantal succesvoorwaarden genoemd, te weten: • de politiek stuurt op afstand • er is sprake van ondernemingsvrijheid? Is de afgelopen drie jaar aan die succesvoorwaarden voldaan en wat is daarvan het resultaat?	• de huidige uitvoerende activiteiten op het gebied van sport, die nu binnen de gemeentelijke organisatie worden uitgevoerd, voortzetten maar niet langer binnen het publiek domein • bestaande voorzieningenniveau op peil houden • de gemeentelijke organisatie slanker maken	<i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>	wat is er gezien de interne factoren (sterktes en zwaktes) en externe factoren (kansen en bedreigingen) die spelen nodig om de gewenste situatie te bereiken? <i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>

Onderzoeksthema	Onderzoeksvragen	Doelstelling/ gewenste situatie	Resultaat/huidige situatie	Aanbevelingen
Sturing en verantwoording Dit thema gaat over de wijze waarop Ataro zelf sturing geeft aan de organisatie, en de manier hoe er in de organisatie wordt verantwoord.	- aan welke punten moet Ataro nog werken om de beoogde situatie te verkrijgen? - is sprake van verbeterde (of meer) doelmatigheid en doeltreffendheid? - hoe staat het met de tevredenheid van gebruikers en verenigingen? - zijn de gekozen kaders of uitgangspunten (p.3 en 4 van het verzelfstandigingsplan) werkbaar gebleken? - is er voldaan aan de gekozen randvoorwaarden (p.5 en 6)? - welke niet voorziene interne en externe factoren in de periode 2015-2019 zijn van invloed geweest op de huidige stand van zaken van B.V. Ataro?	- slagvaardiger handelen dan in de huidige situatie (van politiek/ambtelijke omgeving naar ondernemersomgeving) - klant centraal (transparantie voor klant vergroten) - door laten groeien binnen sport en als facilitair bedrijf; - toewerken naar informatieloket voor de Zevenaarse inwoners voor alle accommodaties in Zevenaar	<i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>	wat is er gezien de interne factoren (sterktes en zwaktes) en externe factoren (kansen en bedreigingen) die spelen nodig om de gewenste situatie te bereiken? <i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>
Personeel Dit thema gaat over het aantal personeelsleden en de wijze hoe daar mee om wordt gegaan.	- Is de personele transformatie geëffectueerd zoals beoogd: - zowel op het proces, de inhoud als de kosten? - is de keuze voor de CAO VerMO de juiste geweest? - hoe is de afronding m.b.t. de pensioenvraag verlopen?		<i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>	wat is er gezien de interne factoren (sterktes en zwaktes) en externe factoren (kansen en bedreigingen) die spelen nodig om de gewenste situatie te bereiken? <i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>
Financiën: baten en lasten Dit thema gaat over de financiële gezondheid van Ataro, de financiële kant van de verzelfstandiging, bedrijfsvoering en managementinformatie	- Is voldaan aan de financiële uitgangspunten (p.18 verzelfstandigingsplan) en wordt de beoogde besparing gerealiseerd c.q. de gewenste financiële positie van het sportbedrijf gerealiseerd (zie hoofdstuk 5 van het verzelfstandigingsplan)? - Op pagina 7 van het businessplan wordt een aantal succesvoorwaarden genoemd, te weten: - de bedrijfsvoering is efficiënt - er is meer grip op contracten en managementinformatie. Is de afgelopen drie jaar aan die succesvoorwaarden voldaan en wat is daarvan het resultaat?	- gemeentelijke kosten voor sport afbouwen zoals in de gemeentebegroting opgenomen - de BV de mogelijkheid geven externe inkomsten te verwerven - inspelen op aanstaande regelgeving binnen de vennootschapsbelasting	<i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>	wat is er gezien de interne factoren (sterktes en zwaktes) en externe factoren (kansen en bedreigingen) die spelen nodig om de gewenste situatie te bereiken? <i>[in te vullen tijdens het onderzoek]</i>