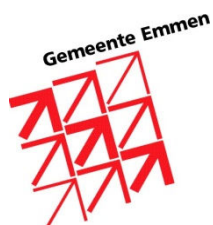


RIS.4907

***Evaluatie 5 jaar AREA Reiniging
2006 – 2010
plan van aanpak***



AREAReiniging

Status:

- 28 september 2010: ontwerp concept
- 26 oktober 2010: vaststelling in MT
- 1 november 2010: in vergadering Raad van Commissarissen besproken
- 3 december 2010: in Algemene Vergadering van Aandeelhouders besproken
- 4 januari 2011: ter kennisname en feedback naar Stuurgroepleden
- 10 januari 2011: besproken in stuurgroep Evaluatie AREA Reiniging
- 10 maart 2011: akkoord stuurgroep

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Achtergrond	4
1.2	Plan van aanpak (PVA)	5
2	Doel en uitgangspunten	6
2.1	Doel van de evaluatie	6
2.2	Eindproduct: een evaluatierapport	7
2.3	Doelgroepen	8
2.4	Reikwijdte	9
3	Toetsingskader	10
3.1	Inleiding	10
3.2	Effectiviteit, efficiëntie	11
3.3	Organisatie	12
3.4	Afvalbeheerbeleid	13
3.5	Innovatie	13
3.6	Groeistrategie	14
3.7	Opdrachtgever/-nemerschap	14
3.8	Burgertevredenheid (klanten)	14
3.9	Governance	15
4	Projectorganisatie en planning	16
4.1	Projectorganisatie	16
4.2	Selectie adviesbureau	17
4.3	Fasering en planning	17

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

AREA Reiniging is als overheidsgedomineerde NV in januari 2006 opgericht door de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen.

Bij aanvang van AREA Reiniging zijn de ambities en doelstellingen van de organisatie vastgelegd in het "Bedrijfsplan gezamenlijke inzamel- en reinigingsorganisatie 2005-2010". Een ontwikkelfase van 5 jaar is benoemd voor het inrichten van de nieuwe organisatie en de beoogde optimalisatie in de bedrijfsvoering. Deze ontwikkelfase kent drie tussenfases:

1. Fase 1: Continuering van de dienstverlening
2. Fase 2: Optimalisatie van de uitvoering, realisatie van de beoogde effectiviteit- en efficiëntiedoelstellingen.
3. Fase 3: Verder ontwikkelen.

De organisatie bevindt zich op dit moment in de aanvang van fase 3 waarvan een evaluatie het beginpunt is. Aan de hand van de evaluatie van de verzelfstandiging en samenvoeging van de drie reinigingsdiensten kunnen eventueel nieuwe of aangepaste ambities worden vastgesteld.

Nb: In dit kader heeft de directie van AREA in 2007 een partnerselect onderzoek laten uitvoeren welke in 2008 is besproken in de vergadering van aandeelhouders.

De organisatiegroei welke toen werd vastgesteld: "zwaan kleef aan" en waar dit niet tot resultaat leidt, het aangaan van een samenwerkingsalliantie met een daartoe passende overheidsgedomineerde afval en reinigingsorganisatie, zal in 2011 nader beoordeeld kunnen worden.

De financiële onderbouwing van de groei van AREA is vastgelegd in de meerjaren financieel strategische visie AREA Reiniging 2009-2011 en is besproken en vastgesteld in de AvA vergadering van 8 oktober 2009/ notulen AvA d.d. AvA map 25 maart 2010.)

De formele aanleiding om 5 jaar na oprichting van de NV Area Reiniging het functioneren en presteren van Area te evalueren is vastgelegd in de met de 3 gemeenten gesloten aandeelhoudersovereenkomst (artikel 8.2 en 4.1) en de raamovereenkomst (artikel 15.2).

In de kern is hierover het volgende bepaald: "Om de 5 jaar wordt overeenkomstig het bepaalde in genoemde overeenkomsten een algemeen evaluatiemoment ingelast, waarbij wordt stilgestaan bij de uitgevoerde en uit te voeren werkzaamheden door Area Reiniging als ook de relatie met de gemeente, zoals is vastgelegd in deze overeenkomsten en de daaruit voortvloeiende overeenkomsten"

Het juridisch kader vormt de grondslag voor de uit te voeren evaluatie, namelijk:

1. Het bedrijfsplan 2005-2010 en de nader daarop door Area gebaseerde (strategische) plannen.
2. De aandeelhoudersovereenkomst voorzover het betreft de herrekening/

/herverdeling van de aandelen.

3.De Raamovereenkomst

4.De Produktovereenkomst

1.2 Plan van aanpak (PvA)

Voorliggend document presenteert de aanpak voor het evalueren van het functioneren en presteren van AREA Reiniging in de afgelopen vijf jaar (2006-2010).

Dit Plan van Aanpak (PvA) bevat de uitgangspunten en daarmee tevens de grondslag voor de aan een nader te selecteren onderzoeksbureau te geven opdracht voor de uit te voeren evaluatie.

Voor de uit te voeren evaluatie zijn te onderzoeken deelvragen geformuleerd. Deze vormen de kern van de te onderzoeken onderwerpen.

De geformuleerde deelvragen dienen te worden geëvalueerd aan de hand van een toetsingskader dat is gebaseerd op de kernbegrippen van missie en doelstellingen uit het bedrijfsplan 2005-2010.

Naast te onderzoeken deelvragen en het toetsingskader behandelt dit PvA achtereenvolgens het proces, de uitvoering en de rapportage van de evaluatie.

2 DOEL EN UITGANGSPUNTEN

2.1 Doel van de evaluatie

Het centrale doel van de evaluatie is als volgt geformuleerd:

Verricht een evaluatie van het functioneren en presteren van AREA Reiniging en de samenwerking tussen en met de drie opdrachtgevende en aandeelhoudende gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen in de afgelopen vijf jaar in relatie tot de oorspronkelijke doelstellingen aan de zijde van AREA en de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen.

Deze centrale doelstelling is uitgewerkt in de volgende te onderzoeken deelvragen:

- Inventariseer aan de hand van het bedrijfsplan en daarvan afgeleide (strategische) plannen de ambities en doelstellingen welke ten grondslag liggen aan de oprichting van AREA Reiniging en de samenwerking met en tussen de genoemde gemeenten.
- Beschrijf de wijze waarop en de mate waarin deze ambities en doelstellingen in de afgelopen vijf jaren zijn bewerkstelligd. Doe dit enerzijds aan de hand van objectieve (kwantitatieve) informatie en anderzijds door het voeren van gesprekken met betrokkenen bij AREA Reiniging en de drie gemeenten.
- Beschrijf de wijze waarop en de mate waarin de ambities met betrekking tot de afbouw van frictiekosten voor gemeenten zijn gerealiseerd.
- Breng in beeld welke kosten toegerekend worden tot de afvalstoffenheffing vanuit de zijde van AREA en de zijde van gemeenten. Maak inzichtelijk welke kosten hierin op een positieve wijze zijn beïnvloed of beïnvloed kunnen worden.
- Breng in beeld hoe de betrokkenen (aandeelhouders, opdrachtgevende wethouders en colleges) aankijken tegen de (nabije) toekomst op basis van de uitgesproken wensen, ambities, betrokkenheid en groeipunten. Beschrijf deze beelden van de toekomst en onderzoek de mate waarin sprake is van eensluidendheid.
- Breng in beeld hoe de opdrachtgever en -nemer rollen zijn uitgewerkt en worden ervaren.
- Breng de ontwikkeling van de shareholdervalue in kaart en ga na of er reden is om de destijds in 2005 gemaakte afspraken te herzien.
- Maak inzichtelijk hoe de aandeelhouders de beoogde toezicht- en (aan)sturingsrol hebben ingevuld.
- Breng in beeld of de kostenontwikkeling van het Sociaal Plan volgens verwachting is verlopen en wat de financiële gevolgen hiervan zijn geweest sinds de oprichting van AREA.

- Inventariseer de bij aanvang voorziene en onvoorziene risico's die zich hebben voorgedaan en wat het effect hiervan is geweest.
- Breng in beeld of en zo ja in welke mate de commerciële activiteiten van betekenis zijn geweest voor Area.
- Geef aan of en zo in welke mate de in het vooruitzicht gestelde netto-synergie voordelen per individuele gemeente zijn gerealiseerd ten opzichte van de stand alone situatie.
- Geef aan hoe de tarieven van Area zich verhouden tot de tarieven van vergelijkbare overheidsgedomineerde marktpartijen.
- De nadere uitwerking van het bedrijfsplan is door AREA vastgelegd in een aantal strategische documenten. Wat zijn de effecten hiervan geweest.
- De aandeelhoudersovereenkomst voorziet in een eventuele herberekening/herverdeling van het aandelenbezit na 5 jaar functioneren Area. Welke indicatie is hiervoor te geven.
- Breng per individuele gemeente in beeld of aan de verwachtingen is voldaan met betrekking tot de in de productovereenkomsten (PO's) opgedragen taken. Toets de dienstverlening aan de aspecten als genoemd onder 3.1 van het PvA.
- Geef aan in hoeverre burgers tevreden zijn met de dienstverlening van AREA.
- Breng in beeld hoe de besluitvormingsprocessen zijn verlopen.
- Geef aan of en zo ja binnen welke termijn er noodzaak is tot schaalvergroting. Geef daarbij tevens aan welke initiatieven al zijn ondernomen en welke vervolgacties worden aanbevolen.
- Benoem alle verbeterpunten voor AREA en de drie gemeenten.

2.2 Eindproduct: een evaluatierapport

We kijken terug en we blikken vooruit!

Naast het 'terugkijken' dient bij de beantwoording van te onderzoeken deelvragen waar mogelijk ook het perspectief voor de toekomst te worden weergegeven. Dit dient zodanig te gebeuren dat daarmee heldere doelen geformuleerd kunnen worden voor het te ontwikkelen bedrijfsplan 2012-2017 voor de NV AREA Reiniging.

Het eindproduct van de evaluatie is een bondig rapport met de bevindingen en een toelichting c.q. verantwoording van de aanpak. Het rapport heeft een signalerende functie.

De evaluatie biedt inzicht in de mate waarin doelstellingen gerealiseerd zijn en de perceptie (verwachtingen, wensen en visie) van betrokkenen.

Het rapport biedt tevens een advies m.b.t. de strategische koers die AREA Reiniging NV vanaf 2012 zal moeten inzetten.

Inhoud van de rapportage (minimum vereisten):

- Doel en achtergrond;
- Benaderingwijze en uitgangspunten;
- Beschrijving evaluatieonderdelen, beschrijving feiten ten aanzien van het functioneren, beoordeling van het functioneren aan de hand van een of meerdere toetsstenen;
- Onderbouwing van de analyse en beoordeling;
- Kwalificatie van de beoordeling: objectieve norm, objectief feitenrelaas, subjectieve ervaring betrokkenen en/of externe deskundigen;
- Conclusie en aanbevelingen.

Vorm van de rapportage

- Helder en transparant;
- Volledig en onderbouwd.

Proces voor afronding rapportage

- Hoor en wederhoor. Eventuele partijen of betrokkenen waarvan het functioneren wordt beoordeeld dienen in de gelegenheid te worden gesteld om voorafgaand aan het vaststellen van het eindrapport hun reactie te geven.

2.3 Doelgroepen

Deze evaluatie wordt uitgevoerd met het oog op drie doelgroepen:

- De aandeelhouders van AREA Reiniging. De betrokken gemeenten krijgen onder meer zicht op de behaalde (strategische) doelstellingen, het financiële reilen en zeilen van de organisatie en daarmee de continuïteit. Tevens zal richting eigenaarzijde gemeenten de evaluatie ingaan op de overwegingen die destijds vanuit gemeenten gemaakt zijn om te gaan privatiseren en aan te geven hoe de inrichting van het toezicht is geweest alsmede hoe de sturing vanuit de positie als eigenaar op de beleidsvorming is geweest.
- De gemeenten als opdrachtgevers van AREA Reiniging krijgen zicht op de mate waarin de ambities zijn waargemaakt, de kwaliteit van de dienstverlening, prijs-kwaliteitverhouding, en de mate waarin burgers hierover tevreden zijn. Ook zal de kwaliteit van het opdrachtgever/nemerschap geëvalueerd worden.
- Het management van AREA Reiniging wordt met deze evaluatie de mogelijkheid geboden inzicht te verkrijgen in het functioneren van haar eigen organisatie en op basis daarvan desgewenst te handelen.

2.4 Reikwijdte

De evaluatie geeft inzicht in de wijze waarop en de mate waarin de vastgelegde ambities en doelstellingen in de afgelopen 5 jaar zijn gerealiseerd. Daarnaast richt de evaluatie zich zowel op prestaties als op processen. De formele afspraken hebben veelal betrekking op het feitelijk presteren (effect, outcome) van AREA Reiniging. Bij evaluatie van de prestaties c.q. de uitkomsten staan producten en diensten van AREA Reiniging centraal. Aan de orde komen de ontwikkeling van de prijs en de kwaliteit gedurende de afgelopen vijf jaar

In de evaluatie wordt niet alleen naar de uitkomsten gekeken, maar ook naar de processen waarmee de uitkomsten tot stand zijn gekomen en met name de inrichting van de relaties tussen AREA Reiniging en de gemeenten.

3 TOETSINGSKADER

3.1 Inleiding

De geformuleerde deelvragen worden geëvalueerd aan de hand van een toetsingskader dat is gebaseerd op de kernbegrippen van missie en doelstellingen uit het bedrijfsplan 2005-2010, namelijk:

3.2 Effectiviteit, efficiëntie

3.3 Organisatie (ontwikkeling)

3.4 Afvalbeheerbeleid

3.5 Innovatie

3.6 Groeistrategie

3.7 Verhouding kostprijs en kwaliteit dienstverlening (opdrachtgever-/opdrachtnemerschap)

3.7 Betrouwbaarheid (opdrachtgever-/opdrachtnemerschap)

3.7 Marktconformiteit tarieven (opdrachtgever-/opdrachtnemerschap)

3.8 Burgertevredenheid

3.9 Governance

Een op deze kernbegrippen gebaseerd toetsingskader sluit aan bij de afspraken en doelstellingen zoals beschreven in het "Bedrijfsplan gezamenlijke inzamel- en reinigingsorganisatie 2005-2010" welke goedgekeurd is door de Raden van de drie AREA gemeenten medio 2005.

Het toetsingskader is een kwaliteitskader waaraan het functioneren en presteren van AREA Reiniging wordt gespiegeld. Centraal in de evaluatie staat de vraag of en in hoeverre de doelstellingen en ambities zijn gerealiseerd.

De evaluatie bestaat enerzijds uit het toetsen van objectieve, meetbare resultaten, anderzijds uit het bespreken van de ervaringen van betrokkenen.

De genoemde kernbegrippen worden door het extern te werven onderzoeksadviesbureau vertaald in concrete prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren vormen de maatlat waarmee de prestaties worden beoordeeld. Hiermee dient zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve oordeel tot uitdrukking te worden gebracht.

De paragrafen 3.2 t/m 3.7 dienen ter toelichting bij de bepaling van de prestatie-indicatoren.

Bij de oprichting van AREA Reiniging is in het bedrijfsplan¹ een missie vastgelegd. Deze missie luidt als volgt:

De gezamenlijke overheidsgedomineerde inzamel- en reinigingsorganisatie van de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen draagt zorg voor een effectieve, efficiënte en klantgerichte uitvoering van de inzameling, het (doen) be- en verwerken van afval en aanverwante reinigingsactiviteiten in opdracht van de drie gemeenten, bedrijven en instellingen in de regio, waarmee adequaat wordt ingespeeld op integraal beheer van de openbare ruimte.

Kernbegrippen voor het functioneren van de organisatie zijn integraal ketenbeheer, kostenbeheersing, innovativiteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit, service, een goede omgang met het personeel en een adequate verhouding tussen de kostprijs en kwaliteit van geboden diensten.

Deze missie vormt het kader voor de activiteiten door en bedrijfsvoering van AREA Reiniging. De verschillende kernbegrippen worden vertaald naar concrete prestatie-indicatoren.

Naast een missie is het doel van de gezamenlijke organisatie vastgesteld. Dit doel is niet een zo groot mogelijke omzet en maximalisatie van de winst, maar *maximalisatie van het maatschappelijke nut*. In de evaluatie wordt smart getoetst of en in welke mate dit doel is bewerkstelligd. (waarbij de definitie: Maatschappelijk nut, zoals in het bedrijfsplan 2004 verwoord, smart wordt gedefinieerd en toetsbaar gemaakt wordt.)

3.2 Effectiviteit, efficiëntie

In de eerste fase van de organisatie waren het continueren van de dienstverlening en het samenvoegen van de drie inzamelorganisaties de belangrijkste speerpunten. In de tweede fase ontstond meer tijd en aandacht voor het optimaliseren van de uitvoering en het realiseren van de beoogde effectiviteit- en efficiëntiedoelstellingen. Met de samenwerking hadden de drie gemeenten de volgende doelstellingen:

- Logistieke afstemming en route-optimalisatie
- Efficiënte bedrijfsvoering (adequaat kostenniveau)
- Slagvaardigheid en flexibiliteit
- Gezamenlijke inkoop

Ten behoeve van de evaluatie is het van belang om onderscheid te maken in prestatie-indicatoren waarop AREA (geheel of gedeeltelijk) zelf invloed kan uitoefenen en prestatie-indicatoren waarvoor dat niet van toepassing is. Indien gemeenten autonoom haar gemeentelijke afvalstoffenbeleid ontwikkelt en vaststelt, bepaalt zij daarmee het beleidsinstrumentarium voor afvalpreventie en –scheiding. De uitvoerende organisatie, verantwoordelijk voor de inzameling, kan dan in principe niet worden aan-

¹ Bedrijfsplan gezamenlijke inzamel- en reinigingsorganisatie 2005-2010, versie 10 december 2004 voor besluitvorming door de colleges

gesproken op de effecten van dit afvalstoffenbeleid.

De aan Area opgedragen taken zijn per gemeente vastgelegd in een Productovereenkomst. Van belang is dat de effectiviteit en efficiëntie van dienstverlening door Area wordt beoordeeld aan de hand van objectieve maatstaven, zogenaamde prestatie-indicatoren. Daarmee wordt zowel een kwalitatief als kwantitatief oordeel gegeven.

In samenhang daarmee dient te worden vastgesteld of er sprake is van een kostenbeheerste c.q. kostenbewuste taakuitvoering.

Om de effectiviteit en efficiëntie van de taakuitvoering te kunnen beoordelen zou onder meer gebruik gemaakt kunnen worden van de Benchmarkgegevens NVRD 2009/2010.

3.3 Organisatie

Het onderdeel organisatie omvat voor de evaluatie twee aspecten: bestuurlijke- en organisatorische aspecten. Het bestuurlijke onderdeel gaat om het besturingsmodel, waarbij de rollen en posities, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de relatie tussen de gemeenten en AREA worden geëvalueerd. De wijze waarop de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie in de praktijk is ingericht en functioneert, vormt een belangrijk deel van de evaluatie. De volgende vragen staan centraal bij de evaluatie:

- Wat is (formeel) afgesproken?
- Hoe heeft dit in de praktijk gewerkt?
- Is aanpassing van de structuur benodigd of wenselijk?

Het organisatorische onderdeel omvat de evaluatie van ontwikkelingen in relatie tot de professionalisering en de continuïteit van de organisatie. Professionalisering is bij de oprichting als doel benoemd na de eerste fase van het continueren van de dienstverlening. Na de pioniersfase is de organisatie in een nieuwe fase terecht gekomen waarin andere eisen worden gesteld aan de organisatie en het management. Consolideren, professionaliseren en uitbouwen staan hierin centraal.

De volgende doelen zijn benoemd voor de samenwerking:

- Professionalisering organisatie:
 - Zijn de kerncompetenties van belang voor de organisatie benoemd? Is er inzicht in de mate waarin de kerncompetenties aanwezig zijn in de organisatie?
 - Zijn de ontwikkelpunten voor management en medewerkers inzichtelijk? Is er een plan voor deze ontwikkelpunten?
- Adequaats personeelsbeleid:
 - Is er voldoende aandacht voor veiligheid, opleidingen en trainingen?
 - Loonkosten: kosten sociaal plan en het verloop hiervan alsmede ontwikkeling loonsom t.o.v. de historische start.
 - Personeelsbezetting; indicatie mobiliteit, omvang flexibele formatie

- Leeflijdsopbouw en samenstelling personeelsbestand
- Ziekteverzuim
- Ongevallen
- Risico Inventarisatie en Evaluatie
- Professionalisering organisatie
- Samenwerking OR en Bestuurder.
- Inrichting werkprocessen:
 - Op welke wijze worden de processen beheerst en de kwaliteit ervan gewaarborgd?
 - Hoe zijn financiële en operationele processen vastgelegd en verankerd in de organisatie?

3.4 Afvalbeheerbeleid

In het bedrijfsplan is vastgelegd dat de gemeenten vanuit hun wettelijk opgedragen taak het te voeren afvalstoffenbeleid bepalen. Daarnaast is vastgelegd dat de drie gemeenten uit doelmatigheidsoverwegingen streven naar beleidsconformiteit. Om dat te realiseren wordt nauw samengewerkt binnen het kenniscentrum van Area.

In 2005 is tot doel gesteld om de organisatie van Area te ontwikkelen tot een kenniscentrum waarin kennis op het gebied van onder andere afvalstoffenlogistiek, (afvalstoffen) milieutechnologie, (afvalstoffen)milieubeleid, juridische zaken, etc. wordt gebundeld. De drie gemeenten werkten al samen bij de verwerking van afval. Door de inzameling van de drie gemeenten samen te voegen is de mogelijkheid ontstaan regie te voeren over de gehele afvalverwijderingsketen. De gemeenten blijven zelfstandig verantwoordelijk en bevoegd voor het gemeentelijk afvalstoffen- en reinigingsbeleid, AREA heeft een adviserende rol.

De ervaringen van betrokkenen met AREA als kenniscentrum en adviseur voor het gemeentelijke beleid dienst als toets voor het bereiken van het gestelde doel: het ontwikkelen van een kenniscentrum voor de gemeenten. Bij de evaluatie komen de volgende onderwerpen voorbij:

- Wat is de ervaring van de gemeenten en Area hiermee geweest
- Welke verwachting hebben de gemeenten voor de toekomst t.a.v. het kenniscentrum
- Hoe is het streven naar beleidsconformiteit geborgd

3.5 Innovatie

Met de oprichting van AREA werd onder meer beoogd dat de organisatie zich zou ontwikkelen tot een eigentijds en modern ingerichte inzamel- en reinigingsorganisatie.

In dat verband dient te worden beoordeeld of innovaties in voldoende mate zijn doorgevoerd en hebben geresulteerd in goed werkende systemen, bijvoorbeeld op het gebied van inzamellogistiek, containermanagementsysteem, gladheidbestrijding, de milieustraten inclusief toegangsregeling enz.

3.6 Groeistrategie

Bij de start van AREA is verdere schaalvergroting als aandachtsgebied benoemd. Verdere schaalvergroting moet worden gerealiseerd in de regio door samenwerking met andere gemeenten of overheidsgedomineerde samenwerkingsverbanden.

Echter, uitbreiding was in de beginfase geen doel op zich. De huidige stand van zaken moet in beeld worden gebracht om de strategie en aandachtspunten voor de komende periode vast te stellen. In de evaluatie komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Zijn de organisatorische consequenties en haalbaarheid van de toetreding van een nieuwe gemeente in kaart gebracht?
- Is de organisatie klaar voor verdere uitbreiding?
- Welke initiatieven en plannen zijn er voor uitbreiding?
- Welke initiatieven zijn de afgelopen jaren opgepakt?
- Is doorgroei op basis van de ervaringen van de afgelopen 5 jaar noodzakelijk en zo ja waaruit blijkt dat ?

3.7 Opdrachtgever/nemerschap

Evaluatie van de samenwerking in opdrachtgever/nemerschap.

In welke mate zijn de productovereenkomsten gedefinieerd, wanneer zijn deze gereed gekomen, en hoe vindt de uitvoering en afrekening van deze overeenkomsten plaats.

De uitvoering van de opgedragen dienstverlening dient onder meer te worden getoetst aan de kernbegrippen:

- effectiviteit, efficiëntie
- verhouding kostprijs en kwaliteit
- marktconformiteit tarieven
- Betrouwbaarheid

3.8 Burgertevredenheid (klanten)

Bij Area en de gemeenten zijn onderzoeken beschikbaar waarin de mate van burgertevredenheid is vastgelegd. Nader onderzoek onder burgers is niet nodig. Er kan worden volstaan met het toetsen van informatie uit de bestaande documenten.

Thans loopt een door Area ingesteld onderzoek naar de mate van Burgertevredenheid. De uitkomsten van dit onderzoek worden als bijlage opgenomen bij het rapport: Evaluatie Area reiniging 2006-2010. De burgertevredenheid wordt onderzocht waarbij de volgende zes kritische succesfactoren worden onderscheiden:

- Service: de zorg waarmee AREA Reiniging haar klanten bedient, alsmede de diensten die aan klanten bewezen worden;
- Bereikbaarheid: de bereikbaarheid van AREA Reiniging voor klanten met vragen, problemen, et cetera;
- Deskundigheid: de mate waarin men met kennis van zake kan oordelen over de zaak waarvan sprake is;

- Wachttijden: de tijd gedurende welke men in afwachting is van de geleverde dienst;
- Cliëntbenadering: de benadering van de gezamenlijke cliënten of klanten;
- Informatievoorziening: het verstrekken van informatie die voorziet in een bepaalde behoefte aan kennis of inzicht.

Het klant tevredenheidsonderzoek zal in februari 2011 gereed zijn en het onderzoeksburo wordt verzocht dit onderzoek te valideren en de conclusies mee te nemen in het rapport welke betrekking heeft op de evaluatie van NV Area Reiniging 2006-2010.

3.9 Governance

- Inrichting toezicht op het beleid van de organisatie;
- Ontwikkeling shareholder value;
- Evaluatie aandeelhoudersovereenkomst en in het verlengde hiervan bezien of er aanleiding is om de destijds gemaakte afspraken over de verdeling van zeggenschap te herzien.
- Zijn de sturingsmogelijkheden voldoende geborgd

4 PROJECTORGANISATIE EN PLANNING

4.1 Projectorganisatie

De volgende thema's komen aan de orde:

- De evaluatie van "5 jaar AREA Reiniging" wordt als project aangepakt.
- Opdrachtgever voor deze evaluatie zijn de drie aandeelhoudende gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen. De NV Area Reiniging treedt op als gemandateerd opdrachtgever en fungeert tevens als aanspreekpunt voor het (organisatie)adviesbureau.
- Er is een stuurgroep geformeerd waarin de 3 gemeenten elk met 1 vertegenwoordiger namens het gemeentebestuur zitting hebben. De directie van Area maakt deel uit van de stuurgroep met 1 vertegenwoordiger. De stuurgroep wordt bijgestaan door een ambtelijke werkgroep waaraan door elk van de gemeenten en Area met 1 vertegenwoordiger wordt deelgenomen. De taken van de stuurgroep bestaan uit;
 1. Onderlinge afstemming PvA en borging eindvoorstel richting colleges, gemeenteraden en AvA.
 2. Adviseert de opdrachtgever met inachtneming van het bepaalde in het PvA met welk (organisatie)adviesbureau het onderzoek moet worden uitgevoerd.
 3. Toetst en volgt het proces en beoordeelt de procesgang van de evaluatie op basis van criteria: onafhankelijkheid en onpartijdigheid.
 4. Beoordeelt het concept evaluatierapport en brengt daarover advies uit voor besluitvorming in de colleges, gemeenteraden en AvA
- De evaluatie wordt uitgevoerd door een onafhankelijk en ter zake deskundig (organisatie)adviesbureau.
- Het adviesbureau rapporteert het concept onderzoek aan de stuurgroep en aansluitend aan de opdrachtgever, te weten aandeelhouders AREA.
- De 3 gemeenten en AREA wijzen op verzoek van het onderzoeksbureau de personen aan die beschikbaar zijn voor het houden van interviews en het verstrekken van informatie.

4.2 Selectie adviesbureau

Met betrekking tot het proces en de selectie van het adviesbureau

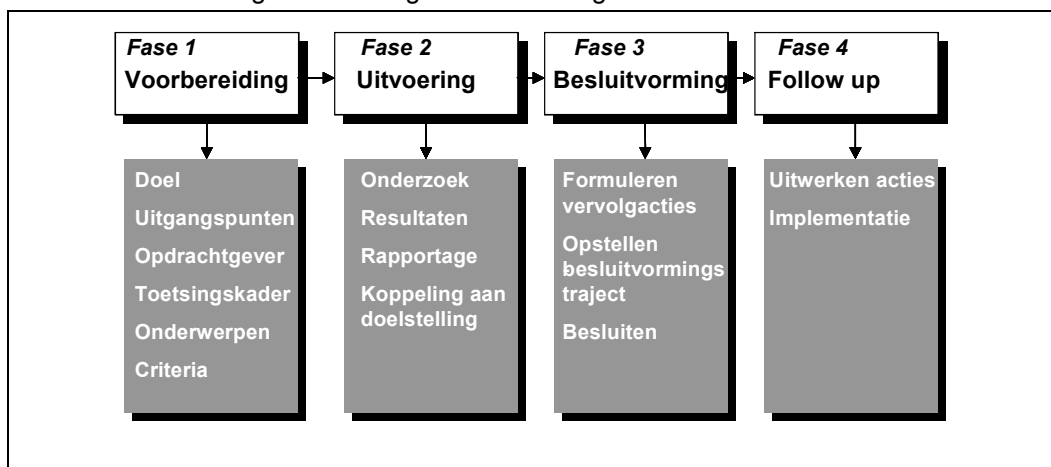
- Er wordt een meervoudige offerteaanvraag gedaan bij tenminste drie (organisatie)adviesbureau's
- Het bureau mag niet eerder werkzaamheden voor Area hebben uitgevoerd
- Op basis van een voorselectie van minimaal drie worden de volgende adviesbureaus uitgenodigd tot het uitbrengen van een offerte:
 - K+V te Arnhem; KPMG; Twynstra Gudde
 - De offertes worden naast prijs en kwaliteit beoordeeld op de volgende criteria:
 - Mate waarin het adviesbureau ervaring heeft met het succesvol uitvoeren van onafhankelijk evaluatieonderzoek in het publieke domein.
 - Het met zo efficiënt mogelijke adviesinzet en tegen zo gunstig mogelijke adviestarieven kunnen uitvoeren van deze evaluatie.
 - Het met de offerte in te dienen evaluatieplan waarin de aanpak, fasering, toetsingscriteria/prestatie-indicatoren en de inrichting van het uiteindelijk op te leveren rapport zijn weergegeven.
- Puntentelling gunningscriteria :

.....PM. Nader door ambtelijke werkgroep uit te werken bij offerte aanvraag

.....
.....
.....

4.3 Fasering en planning

De evaluatie wordt gefaseerd uitgevoerd. De volgende fasen worden onderscheiden:



Dit plan van aanpak heeft betrekking op uitvoering t/m fase 3 !

1. Voorbereiding.

Het doel, de uitgangspunten, de wijze waarop en door wie de evaluatie zal worden uitgevoerd worden in een PvA vastgelegd. Er wordt afgesproken welke onderwerpen in de evaluatie zullen worden onderzocht en welke criteria daarbij gelden bij de beoordeling. Het is van belang dat de betrokkenen hierover overeenstemming hebben.

2. Planning uitvoering evaluatie:

a. Concept plan van aanpak gereed	december 2010
b. Bespreken concept met AvA	3 december 2010
c. Aanpassen plan van aanpak	december 2011
d. Voorleggen stuurgroep	februari 2011
e. Vaststelling colleges/info raden	maart/april 2011
f. Meervoudige offerteaanvraag	april 2011
g. Ontvangen offertes	mei 2011
h. Beoordeling en gunning aan adviesbureau	streven mei 2011
i. Oplevering conceptrapport aan stuurgroep	Medio september.
j. Advies Stuurgroep	Oktober
k. Besluitvorming colleges/gem.raden/AvA	November/December

De diverse onderzoeken ten behoeve van de evaluatie worden uitgevoerd en over de resultaten wordt gerapporteerd aan de opdrachtgever. Aan de hand van de resultaten wordt vastgesteld of en in welke mate de beoogde ambities en doelstellingen zijn gerealiseerd. Het resultaat van deze fase is een door de AvA en deelnemende gemeenten vastgesteld evaluatierapport. Planning:

a. De evaluatie heeft betrekking op de vijf jaren na oprichting van AREA Reiniging, te weten 2006 tot en met 2010. Dit heeft de praktische consequentie dat de benodigde informatie pas gecompliceerd is na 2010.

b. Het evaluatieonderzoek kan volgens planning worden gestart in mei 2011. Er wordt rekening gehouden met een doorlooptijd van 12-14 weken, zodat het eindrapport medio september beschikbaar is.

3. Bespreking van de resultaten en besluitvorming over vervolgcacties.

Afhankelijk van de resultaten van de evaluatie kan worden besloten tot het geven van een vervolgoopdracht voor het implementeren van de onderzoeksresultaten.