

Afdeling: Sociaal Domein
Behandelaar: Kraan, Gertjan
Telefoonnummer: **462**

Voorstelnr. 1899
Barneveld, 25 januari 2022
Portefeuillehouder: D.J. Dorrestijn-Taal

☐ Ter kennisname naar de raad
Nummer beleidsproduct:

☐ Op overzicht Bestaand beleid (website)

Onderwerp: Voornemen verzelfstandiging Be Active & Creative

Gevraagde beslissing:

1. Kennis te nemen van de rapporten 'Be Active & Creative tussenevaluatie doorontwikkeling (juni 2021)' en 'Be Active & Creative nieuwe weging scenario's positionering + organisatieadvies vervolg (okt 2021)';
2. In principe te besluiten tot verzelfstandiging van Be Active & Creative en dit principebesluit ter advies aan de OR voor te leggen;
3. In te stemmen dat voor de facilitering/uitvoering van het verzelfstandigingsproces een kwartiermaker wordt ingehuurd;
4. Bijgaande memo ter kennisname naar de gemeenteraad te sturen.

1. Inleiding

In het coalitieakkoord 2018-2022 staat: *'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'*

Naar aanleiding hiervan is eind 2018 een eerste onderzoek uitgevoerd: 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'. In dit onderzoek is een aantal mogelijke positioneringen onderzocht en afgewogen.

Uit het onderzoek bleek dat herpositionering geen doel op zich zou moeten zijn, maar dat dit wel nadrukkelijk kan bijdragen aan de mate waarin het team haar opdracht kan realiseren. Door herpositionering kan het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap beter worden ingevuld en de gemeentelijke sturing worden verzakelijkt. Daarnaast zou, door te kiezen voor het verder integreren van het team, het gemak worden vergroot waarmee integrale interventies kunnen worden georganiseerd door multidisciplinaire samenstelling van het team. Op basis hiervan heeft het stimuleren van cultuureducatie en -participatie een nadrukkelijke rol binnen het team gekregen. Hetgeen ook wel blijkt uit de naamsverandering tot Be Active & Creative.

Het college heeft destijds ten aanzien van de positionering nog geen definitief standpunt ingenomen maar gekozen voor een scenario waarbij het team als geheel tijdelijk bij de gemeentelijke organisatie werd ondergebracht.

Wel is besloten om Be Active & Creative (BA&C) een ontwikkelpad te laten doorlopen om de bedrijfsvoering op orde te brengen en de noodzakelijke transformatie van het team tot stand te brengen alvorens een besluit te nemen over de positionering van het team (het ontwikkelplan is begin 2020 ter kennisname naar de gemeenteraad gestuurd).

In bijgaande rapportage 'Be Active & Creative tussenevaluatie doorontwikkeling (juni2021)' wordt in beeld gebracht hoever de doorontwikkeling van het team inmiddels is gevorderd.

Uit de tussenevaluatie blijkt dat BA&C enkele positieve ontwikkelingen laat zien maar dat er ook nog genoeg ontwikkelpunten liggen. In de uitgevoerde enquête en interviews klonk echter eveneens het geluid om een verdere ontwikkeling van het team niet af te wachten en sneller dan gepland de knoop over de positionering van BA&C door te hakken. In het rapport wordt dan ook geadviseerd niet langer te wachten met besluitvorming over de toekomst van BA&C maar hierover zo spoedig mogelijk een standpunt te bepalen. Om dit besluitvormingsproces te ondersteunen wordt geadviseerd de scenario's tot positionering uit het onderzoek van 2018 nogmaals te wegen in het licht van de resultaten van de tussenevaluatie.

In bijgaande rapportage 'Be Active & Creative nieuwe weging scenario's positionering + organisatieadvies vervolg (okt2021)' zijn deze scenario's tot positionering nogmaals gewogen. Hierbij zijn van elk scenario de voor- en nadelen in beeld gebracht en is uiteindelijk, aan de hand van deze weging, een voorkeursscenario geformuleerd. Alles overziend is geconcludeerd dat positionering van BA&C in een zelfstandige stichting op dit moment het meest passend is en draagvlak heeft.

Om te komen tot de verzelfstandiging (overgang van onderneming) van Be Active & Creative worden de volgende processtappen geadviseerd:

1. Zorg voor een helder afgebakende opdracht
2. Verbind opdracht, competenties en bemensing; doorloop een reorganisatie
3. Zorg voor een kort en helder proces

Het team Be Active & Creative beslaat momenteel 9,92 fte (waarvan 2,23 tijdelijke fte).

2. Beoogd effect

a) Meetbaar effect

Duidelijkheid over toekomstige positionering Be Active & Creative

b) Maatschappelijk effect

Bevordering van beweeg- en sportstimulering, cultuureducatie en -participatie en gezond en veilig opgroeien van jongeren

3. Argumenten

- Met Be Active & Creative als team binnen de gemeentelijke organisatie doorgaan is geen wenselijk scenario want het geeft onvoldoende prikkel tot verandering. Doorgaan in een zelfstandige stichting betekent een nieuwe start.
- De samenwerkingspartners in het maatschappelijk middenveld (bijv. Welzijn Barneveld) hebben aangegeven de bemensing van het team BA&C (gedeeltelijk) te willen heroverwegen als samenvoeging aan de orde zou zijn. Ook als wordt gekozen voor een zelfstandige stichting is het verstandig dit gepaard te laten gaan met een reorganisatie. Het is voor de gemeente vanuit goed werkgeverschap wenselijk om dit in eigen beheer uit te voeren.
- Er is op dit moment geen voor de hand liggende samenwerkingspartner waarbij makkelijk en in de huidige vorm de organisatorische aansluiting gevonden kan worden.
- Doorgaan binnen een zelfstandige stichting maakt dat de opdrachtgever- en opdrachtnemers-verhoudingen zakelijker worden.
- Verzelfstandiging stimuleert ondernemerschap en creativiteit binnen BA&C.
- In dit scenario wordt de integraliteit van BA&C en de synergie die dit met zich meebrengt behouden.

4. Kanttekeningen

Alle scenario's waarbij BA&C geen gemeentelijk team meer is brengen een BTW-nadeel met zich mee. Dit kan echter, in tegenstelling tot wat in het eerdere onderzoek werd gedacht, worden opgevangen binnen de begroting van BA&C.

5. Financiën

Voor de facilitering/uitvoering van het verzelfstandigingsproces zal een kwartiermaker worden ingehuurd. De kosten daarvoor zullen gedekt worden uit het budget dat over 2021 is overgebleven op de begrotingspost Be Active & Creative. Hiervoor is noodzakelijk dat dit restantbudget naar 2022 wordt overgeheveld.

6. Uitvoering

In ieder geval worden voor 2023 met Be Active & Creative prestatieafspraken gemaakt, mede op basis van de uitkomsten van een momenteel lopend onderzoek naar de behoefte aan (ondersteuning bij) sport- en cultuurparticipatie en -educatie en met de prioriteiten c.q. accenten die voor de nieuwe bestuursperiode worden gezet door het gemeentebestuur.

Voor de verzelfstandiging is van belang expliciet te maken welke functies nodig zijn om de aangescherpte opdracht waar te kunnen maken. In feite moet de organisatie opnieuw worden uitgelijnd en het functiehuis opnieuw worden opgebouwd. Vervolgens zal opnieuw de match tussen functies en gevraagde competenties enerzijds en bemensing anderzijds moeten worden gemaakt.

In feite wordt middels dit proces een reorganisatie doorlopen die valt binnen de kaders van de WOR. Dit principebesluit wordt dan ook ter advies aan de OR voorgelegd ingevolge artikel 25 lid 1-A WOR (een afvaardiging van de OR heeft op 18 november 2021 al een toelichting gekregen over het voornemen om het team Be Active & Creative onder te brengen in een zelfstandige stichting). Ook het Lokaal Overleg wordt betrokken.

De kwartiermaker zal dit jaar de juridische, personele en financieringsaspecten van de verzelfstandiging uitwerken. Streven is een verzelfstandiging per 1 januari 2023.

7. Bijlagen

- Be Active & Creative tussenevaluatie doorontwikkeling (juni2021)
- Be Active & Creative nieuwe weging scenario's positionering + organisatieadvies vervolg (okt2021) incl. bijlage



gemeente
Barneveld

Rapportage

Tussenevaluatie Be Active & Creative

Opdrachtgever | Loes Mulder | Gemeente Barneveld
Onderzoeker | Martje Idzenga | The Greenhouse
Juni 2021



Woord van dank

Wederom is een dankwoord op zijn plaats aan alle betrokkenen die in openheid hun beelden over de ontwikkeling van Be Active & Creative hebben gedeeld. In alle gevallen waren deze gesprekken positief kritisch van aard en gericht op het uiteindelijk realiseren van een zo optimaal mogelijke situatie voor de inwoners van de gemeente Barneveld.

Inleiding

In het coalitieakkoord (2018-2022) is in eerste aanleg de vraag geformuleerd of de plek van Be Active en de activiteiten van het team nog logisch waren. Letterlijk werd dit als volgt geformuleerd:

'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'

Naar aanleiding van bovenstaande vraag is eind 2018 een onderzoek uitgevoerd (Onderzoek naar rol & positionering Be Active). In april van 2019 heeft het college van B&W kennisgenomen van de uitkomsten van dit onderzoek. Op basis hiervan heeft de stimulering van kunst en cultuur en de inzet ervan als instrument in welzijn en sociale cohesie een nadrukkelijke rol binnen het team gekregen. Hetgeen ook wel blijkt uit de naamsverandering tot Be Active & Creative.

Daarnaast is in dit onderzoek destijds een aantal mogelijke positioneringen onderzocht en afgewogen en is een uitspraak gedaan over een voorkeursscenario. Het scenario waarbij Be Active zou worden ondergebracht bij een maatschappelijke partner bleek het meest voor de hand te liggen. Dat scenario bood de meeste kans om het integrale beleid op het gebied van het sociaal domein gestalte te geven. Daarnaast sloot dat scenario het meest aan bij de regierol van de gemeente. Uit het onderzoek bleek echter ook dat (her-)positionering geen doel op zich is. Het kan wel nadrukkelijk bijdragen aan de mate waarin het team haar opdracht kan realiseren. Door de manier waarop opdrachtgever-/ opdrachtnemerschap wordt ingevuld, de mate waarin gemeentelijke sturing plaatsvindt, en het gemak waarmee integrale interventies kunnen worden georganiseerd door de multidisciplinaire samenstelling van het team.

Het college heeft destijds ten aanzien van de positionering uiteindelijk nog geen standpunt ingenomen.

Wel is besloten om Be Active & Creative een ontwikkelpad te laten doorlopen om de noodzakelijke transformatie van het team tot stand te brengen alvorens een definitief besluit te nemen over de positionering van het team.

In deze rapportage wordt in beeld gebracht hoever de doorontwikkeling van het team inmiddels is gevorderd. Op basis hiervan worden specifieke ontwikkelpunten in beeld gebracht die nog aandacht behoeven, mede in het licht van de eindevaluatie die voor 2022 gepland staat.

Opdracht & opzet rapportage

De opzet van dit onderzoek sluit aan op de doelen die in het ontwikkelplan zijn opgenomen. De hoofdvraag valt uiteen in de volgende, direct aan de geformuleerde ontwikkeldoelen gerelateerde, onderzoeksvragen:

- In hoeverre is het team methodisch en inhoudelijk toegerust om bij te dragen aan de ontwikkeling van inwoners en maatschappelijke organisaties?
- In hoeverre ontplooit het team activiteiten vanuit de bedoeling ervan en met concreet te behalen resultaat voor ogen?
- In hoeverre zijn het gemeentelijk beleid en de prioriteiten in het sociaal domein en de 'Brede regeling combinatiefunctionarissen' kaderstellend voor het team?
- In hoeverre werkt het team vanuit het uitgangspunt: Wat kunnen inwoners zelf en/of wat kunnen inwoners samen organiseren? (Voordat het team zelf iets organiseert)?
- In hoeverre werkt het team projectmatig, is de aanpak flexibel en gericht op het meebewegen met ontwikkelingen en nieuwe vragen?
- In hoeverre is het team, ten aanzien van jongerenactiviteiten, sport en cultuur, gericht op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen?
- In hoeverre investeert het team bij alle activiteiten in inzet van vrijwilligers (niet stagiaires) en de invulling en aanpak van activiteiten wordt afgestemd met samenwerkingspartners (met name CJG Barneveld en Welzijn Barneveld)?
- In hoeverre communiceert het team eenduidig en overzichtelijk (afgestemd met samenwerkingspartners) vanuit het belang en perspectief van inwoners?
- In hoeverre is het team waar nodig zichtbaar en aanspreekbaar op straat en wordt er buurt-, wijk- en dorpsgericht gewerkt?

In deel 1 van deze rapportage worden de uitkomsten van het onderzoek uitgewerkt tot een analyse en advies.

In deel 2 worden de uitkomsten per onderzoeksvraag uitgewerkt.

Aanpak

Voor het onderzoek is een selectie gemaakt van betrokken respondenten. Het team BA&C, bestuurders, management, beleidsmedewerkers en enkele belangrijke maatschappelijke partners zijn bevroegd. Vrijwel alle respondenten (1) is gevraagd een enquête in te vullen. Met alle respondenten zijn vervolgens verdiepende interviews gehouden. Hetzij digitaal, of indien nodig, met in achtname van de Covid-richtlijnen, op locatie.

(1) Voor een totaaloverzicht van respondenten zie bijlage 1

Deel 1: Analyse & conclusie

In de enquête, maar met name ook in de interviews stond de stand van zaken t.a.v. het ontwikkelplan centraal. Er kwamen onderwerpen aan de orde als de kaderstelling van het team, de rol van BA&C in de realisatie van beleid, de ervaringen rondom de samenwerking, de rolneming van het team ten opzichte van de samenleving, maar ook t.o.v. de partners; wat gaat hierin goed, waar kan het beter? Met alle geïnterviewden is verkend hoe team BA&C verder zou kunnen in de toekomst, waar behoeften en kansen liggen ook met betrekking tot de positionering.

De interviews waren allemaal positief kritisch van karakter en hebben een groot aantal observaties opgeleverd. In dit rapport wordt de hoofdlijn van deze observaties geschetst. Het gaat dan om 'rode draden' die vaker terugkwamen en van belang zijn voor het onderzoek. Hieronder worden de meest opvallende observaties geschetst.

Analyse

1. Opvallend verschil in waardering voor dienstverlening BA&C intern en extern

Uit de enquête bleek een opvallend verschil tussen de waardering van het team zelf voor hun eigen dienstverlening en de waardering van de respondenten met iets meer afstand tot het team. De scores waren respectievelijk een 8,6 en 3,4. In feite was in vrijwel alle antwoorden in de enquête een vergelijkbare verdeling zichtbaar. Uit de interviews en de toelichtingen in de enquête blijkt dat dit verschil wordt veroorzaakt door een belangrijk perspectiefverschil. Het team geeft aan de dingen die zij doen met een voldoende tot goed te beoordelen. De overige respondenten hebben vooral geredeneerd vanuit de vastgestelde opdracht voor het team; wat zou vanuit beleid geredeneerd de rolneming van BA&C moeten zijn? Met andere woorden: doet BA&C de dingen goed, of doet men de juiste dingen? Vanuit dat perspectief constateren de respondenten buiten het team dat op dit vlak een kleine verbetering ten opzichte van 2018 zichtbaar is, maar dat het al met al nog met een onvoldoende moet worden beoordeeld.

2. Eerste tekenen ontwikkeling werken vanuit de bedoeling

Een deel van de functies en bemensing van het huidige BA&C is afgelopen jaren op een organische wijze ontstaan. In de werving en selectie werd niet tot nauwelijks gestuurd op visie en rolneming van BA&C en de verwachtingen ten aanzien van de diverse functies daarbinnen. Bij het maken van de match tussen vacatures en kandidaten werd nauwelijks aandacht besteed aan de vraag welke competenties en niveau nodig waren om de opdracht van het team gestalte te kunnen geven. Tegelijkertijd leefden er vanuit de organisatie wel verwachtingen ten aanzien van de rolinvulling waarvan het maar de vraag was of alle medewerkers hieraan konden voldoen. Dit heeft gedurende lange tijd gezorgd voor een mismatch tussen de opgave van het team enerzijds en de rolinvulling anderzijds.

Het team krijgt sinds de komst van de nieuwe teamleider de benodigde begeleiding of instructie om het beleid en de doelen daarbinnen te vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk. Men krijgt nu concrete antwoorden op vragen waarmee men zat als: wat betekent dit beleid voor mijn rol en taken, wat doe je precies als je werkt vanuit de bedoeling, wat mag van mij verwacht worden, wat ook niet, welke zaken kan ik vervolgens waar naartoe doorzetten, waar rapporteer ik dan over en hoe verwoord ik dat?

Met behulp van de nieuwe teamleider heeft een groot deel van het team dit al in de praktijk kunnen toepassen. Men schetst voorbeelden van de eerste positieve ervaringen hiermee. Enkele teamleden vragen zich ook af of, nu de rol helderder wordt, deze nog wel bij hen past. Een hele positieve vraag die getuigt van reflectievermogen.

Al met al een positieve ontwikkeling. Hierbij moeten echter wel twee kanttekeningen worden geplaatst.

Alle genoemde voorbeelden en geschetste ervaringen zijn zeer recent. Het is daardoor nog te vroeg om hiervan de effecten in de werkpraktijk terug te kunnen zien, laat staan ze te kunnen meten.

Daarnaast is het goed te constateren dat door de recente instructie het werken vanuit de bedoeling van de grond lijkt te komen. Maar er moet duidelijk sprake zijn van een leercurve. Instructie en hands-on aansturing moet niet permanent nodig zijn om tot de gewenste resultaten te komen. Het is op dit moment niet mogelijk en zelfs onwenselijk om hierover op teamniveau uitspraken te doen. De mate van leerbaarheid op dit vlak zal immers per individuele medewerker verschillen.

3. Meer aandacht voor cultuur door synergie

De toevoeging van twee cultuurcoaches aan het team bewijst zijn meerwaarde. De teamleden benoemen over en weer de toegevoegde waarde van cultuureducatie en -participatie binnen het team en er worden steeds meer dwarsverbanden gelegd waarbij men elkaar versterkt. Door zowel teamleden, bestuurders als maatschappelijke partners worden de resultaten, verbindingen en projecten benoemd die bijdragen aan cultuureducatie en -participatie in de gemeente Barneveld. Hierdoor worden kunst en cultuur ingezet om sociale cohesie in de kernen te stimuleren en welzijn te bevorderen.

Men is ook op de goede weg als het gaat om de wisselwerking tussen beleid en uitvoering. Er wordt gewerkt vanuit de beleidskaders en doelen, de bedoeling van activiteiten en interventies is vooraf duidelijk, er worden verbindingen gelegd en de resultaten en effecten worden goed gevolgd en in beeld gebracht. De vertaling van het beleidsuitgangspunt 'zelf, samen, gemeente' naar de praktijk, verdient in dit kader nog wel wat aandacht.

4. Samenwerkingsrelatie BA&C en Welzijn Barneveld verstoord

Opvallend in de gesprekken zijn de wederzijdse meningen en observaties tussen het team BA&C enerzijds en Welzijn Barneveld anderzijds. Over en weer wordt gebrek aan toegevoegde waarde van de samenwerking benoemd. Het voelt als een verplichting. Welzijn Barneveld ervaart de samenwerking als frustrerend en heeft het gevoel niet verder te komen. Men heeft wel de intentie om samen te werken, maar men ervaart BA&C niet als een sparringspartner. Men zit op een andere golflengte.

BA&C voelt zich teveel ingezet als uitvoerende kracht en niet voor vol aangezien. Daarnaast heeft men de indruk dat er vanuit Welzijn Barneveld teveel 'over' en niet 'met' hen wordt gesproken.

Als het gemeentebestuur er nu of in de toekomst voor kiest deze vorm van samenwerking in stand te laten of zelfs te intensiveren dan verdient het aanbeveling om te werken aan verbetering van de onderlinge samenwerkingsrelatie. Deze is sinds 2018 niet verbeterd, wellicht zelf verslechterd.

5. Wens tot snellere duidelijkheid

Alle geïnterviewden is de vraag gesteld wat men hoopte dat het onderzoek zou opleveren, dan wel wat het doemscenario zou zijn. Opvallend was dat het overgrote deel van de respondenten aangaf dat doorgaan op dezelfde voet de meest onwenselijke uitkomst zou zijn. Verschillende malen werd hiervoor de term 'doormodderen' gehanteerd.

Daarnaast werd breed de wens uitgesproken dat het onderzoek snel tot duidelijkheid zou leiden voor de toekomst van het team; sneller dan de huidige planning (in de loop van 2022). Deze wens leeft zowel binnen het team als daarbuiten. Onafhankelijk van de inhoudelijke uitkomst zou deze duidelijkheid alle betrokkenen de kans geven om zich te richten op de nieuwe werkelijkheid en eventueel keuzes te maken die hieruit voortvloeien.

Verschillende geïnterviewden hebben hun mening en observaties ten aanzien van de positionering van het team meegegeven. Een substantieel deel van de respondenten ziet het oprichten van een eigen stichting als een goed alternatief voor de huidige positionering. Men benoemt in dat kader het feit dat het team op dit moment gehinderd wordt qua ondernemersmentaliteit en creativiteit doordat men deel uitmaakt van de gemeente. Dit geluid is zowel binnen als buiten het team te horen. De teamleden zelf lijken hier echter vaak wat dubbel in te zitten. Hoewel een zelfstandige stichting ook door hen wordt benoemd als een goed alternatief, lijkt het hen tegelijkertijd ook prettig als het team bij de gemeente zou blijven. Men ziet het als voordeel dat de lijntjes met de gemeentelijke organisatie in dat scenario het kortst zijn.

In het vorige onderzoek (2018) werd echter geconstateerd dat het oprichten van een eigen stichting niet direct haalbaar zou zijn. Verborgen kosten zouden bij ontvlechting zorgen voor een dermate kostenverhogend effect dat het een onwenselijk scenario leek. Inmiddels zijn er wijzigingen aangebracht in de bekostigingsstructuur. Op basis van een nieuwe verkenning zou beoordeeld moeten worden in hoeverre dit daarmee een meer realistisch scenario is geworden.

Conclusie

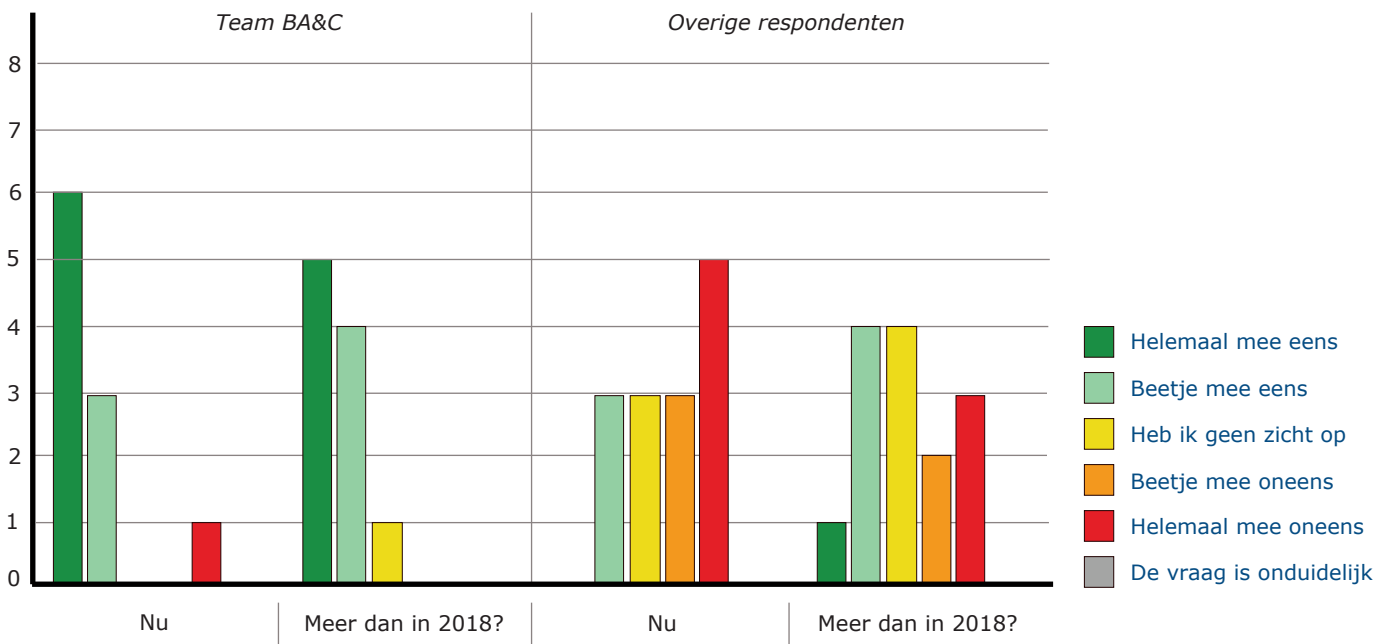
Uit de tussenevaluatie blijkt dat BA&C enkele positieve ontwikkelingen laat zien, maar dat er ook nog genoeg ontwikkelpunten liggen. Alles overziend wordt geadviseerd om een verdere ontwikkeling niet af te wachten en niet te wachten tot 2022 met besluitvorming over de toekomst van BA&C. Dit zou betekenen dat over de toekomst van BA&C nog dit jaar een standpunt zou moeten worden ingenomen.

Het denkproces rondom BA&C loopt al gedurende een aantal jaar. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat gedurende het komende 1-1,5 jaar zaken dusdanig zullen veranderen dat dit zou leiden tot radicaal andere keuzes ten aanzien van het team. Ook zijn de belangrijkste zaken qua bedrijfsvoering die de besluitvorming voorheen in de weg stonden, inmiddels opgepakt.

Om dit besluitvormingsproces te ondersteunen wordt voorgesteld de scenario's tot positionering uit het onderzoek van 2018 nogmaals te wegen in het licht van de resultaten van de tussenevaluatie.

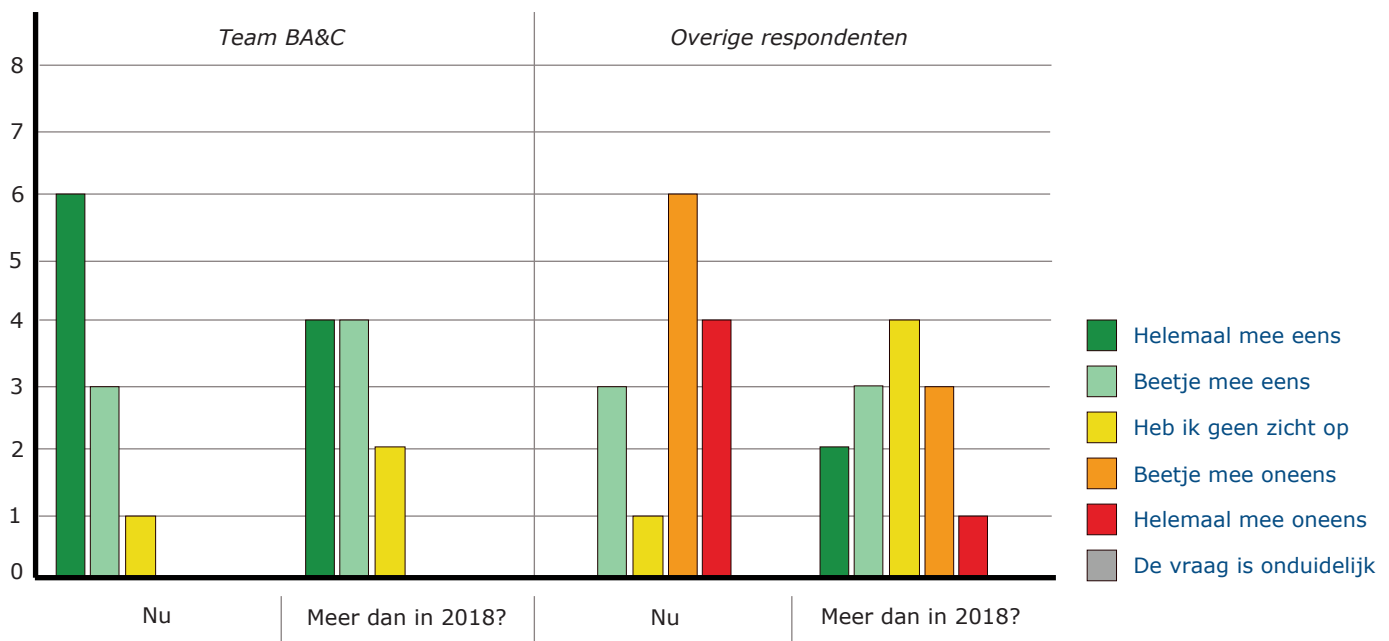
Deel 2: Onderzoeksvragen

01 | BA&C is methodisch en inhoudelijk in staat om bij te dragen aan de ontwikkeling van inwoners en maatschappelijke organisaties.



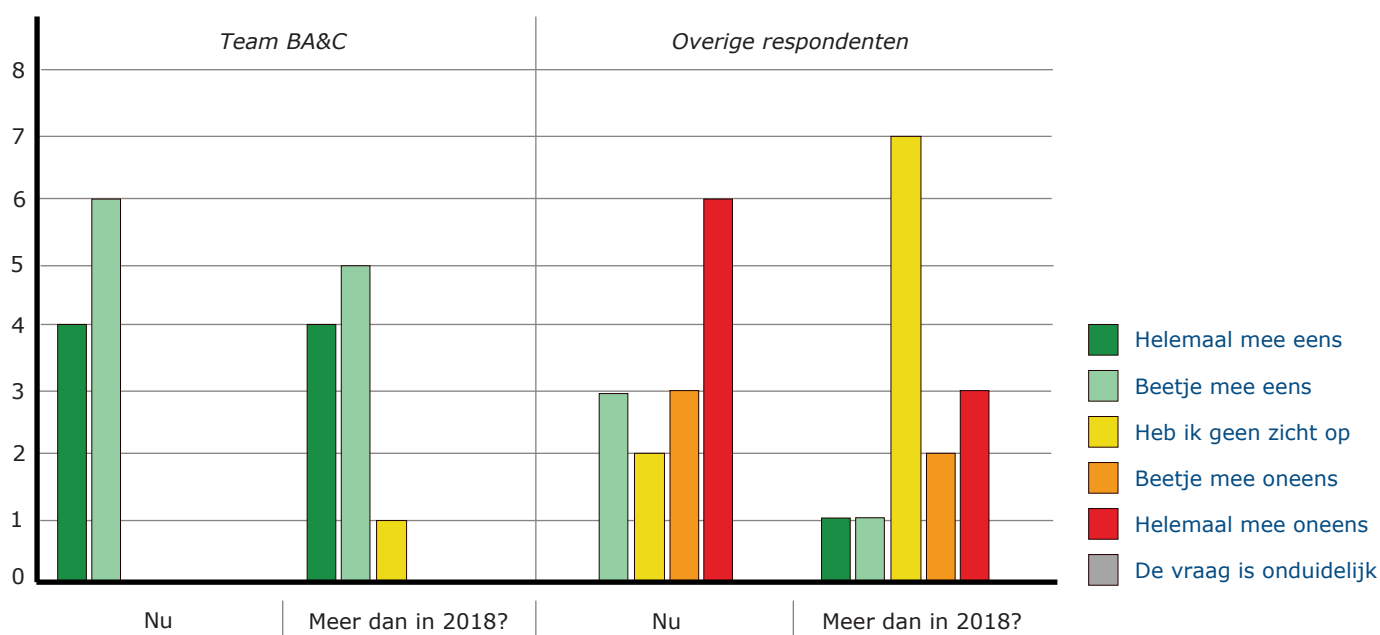
Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C methodisch en inhoudelijk in staat is bij te dragen aan de ontwikkeling van inwoners en maatschappelijke organisaties. Deze kleine meerderheid wordt voornamelijk gevormd door medewerkers van het team zelf. Tevens ziet een kleine meerderheid een positieve ontwikkeling ten opzichte van 2018. Deze groep is wat gemêleerder van samenstelling. Opvallend is dat de meerderheid van de genoemde voorbeelden, die worden genoemd om deze ontwikkeling te illustreren, ligt op het gebied van cultuur of op het snijvlak cultuur en jongeren.

02 | BA&C ontplooit activiteiten vanuit de bedoeling ervan.



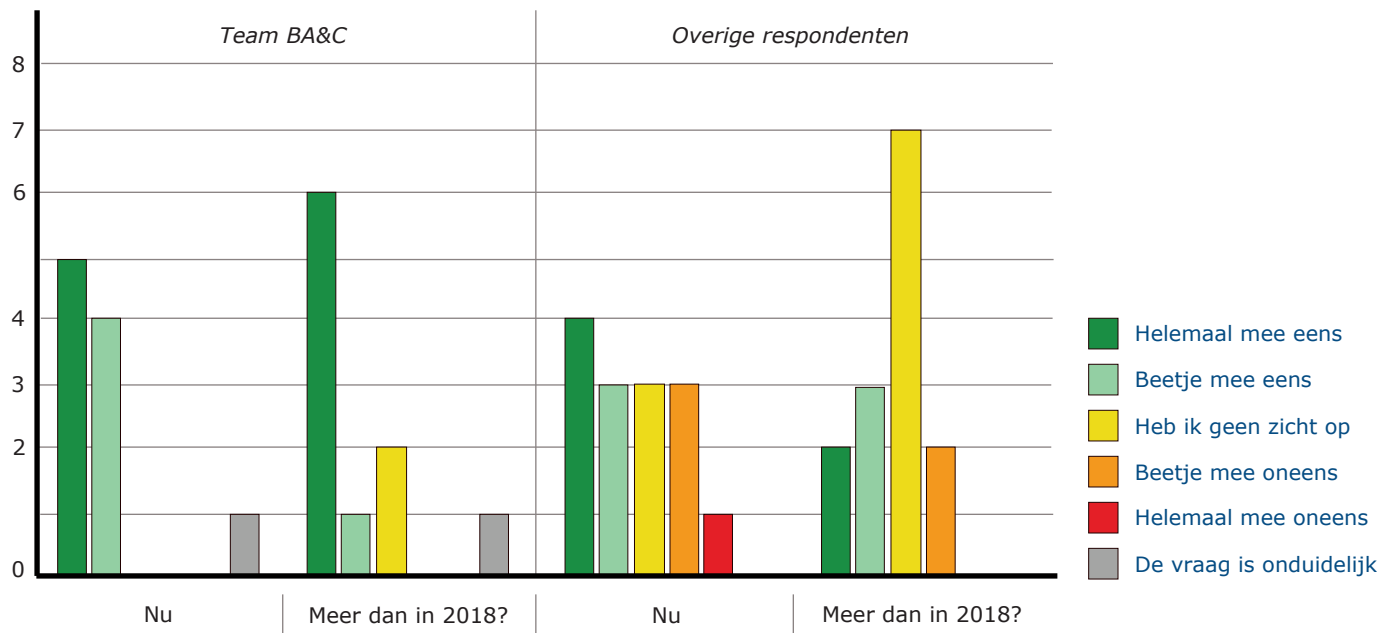
De helft van de respondenten is van mening dat BA&C activiteiten ontplooit vanuit de bedoeling ervan. Ook bij deze vraag bestaat deze groep vrijwel geheel uit medewerkers van het team zelf. In dit geval kunnen echter teambreed concrete voorbeelden worden gegeven om deze mening te onderbouwen. Opvallend is wel dat deze voorbeelden allemaal recent zijn. De teamleden geven ook aan dat zij pas recentelijk sturing en begeleiding op dit thema vanuit hun leidinggevende ervaren. Deze instructie was nodig om deze manier van werken goed te kunnen vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk. Een iets ruimere, maar nog altijd kleine, meerderheid ziet op dit punt verbetering ten opzichte van 2018.

03 | BA&C ontplooit activiteiten met een concreet te behalen resultaat voor ogen.



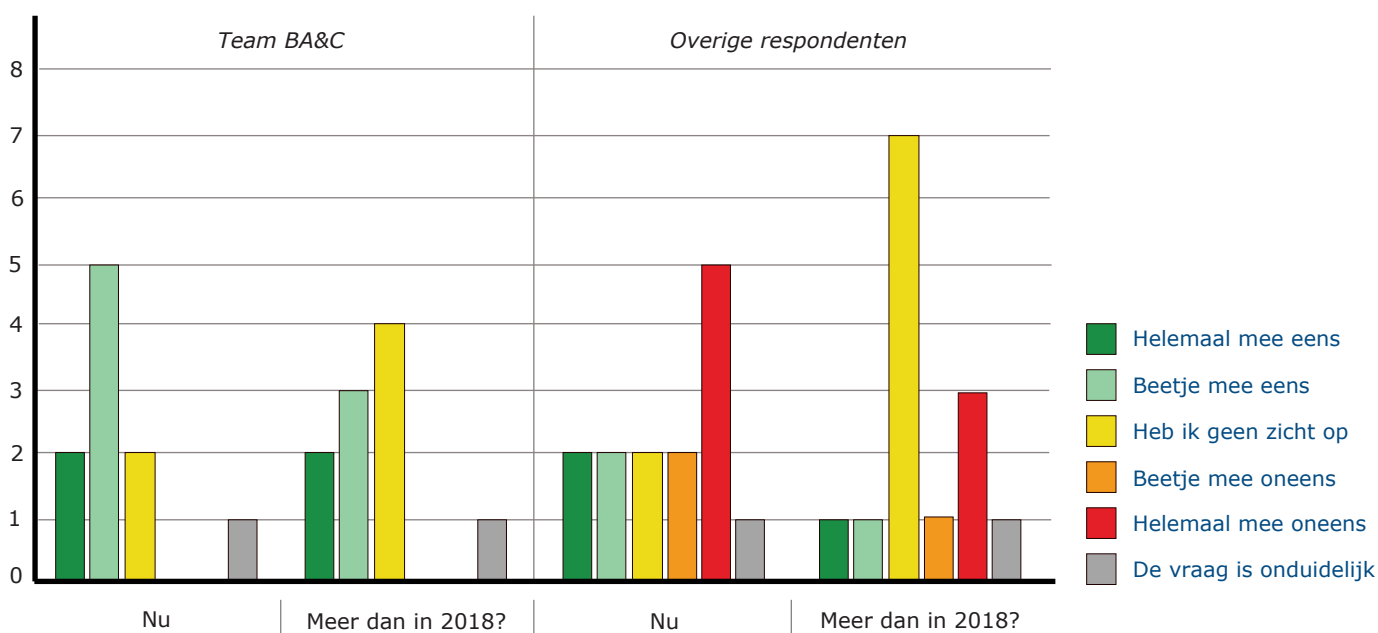
Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C activiteiten ontplooit met concreet te behalen resultaten voor ogen. Ook bij deze vraag bestaat deze groep vrijwel geheel uit medewerkers van het team zelf. De teamleden geven aan hier meer dan voorheen bij stil te staan. Critici geven echter aan dat de resultaten nog teveel worden gezocht in aantallen deelnemers in plaats van maatschappelijke effecten. Het is op dit punt lastig te bepalen of er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2018. Een te groot deel van de respondenten geeft aan hier onvoldoende zicht op te hebben.

04 | Voor BA&C is het gemeentelijk beleid kaderstellend.



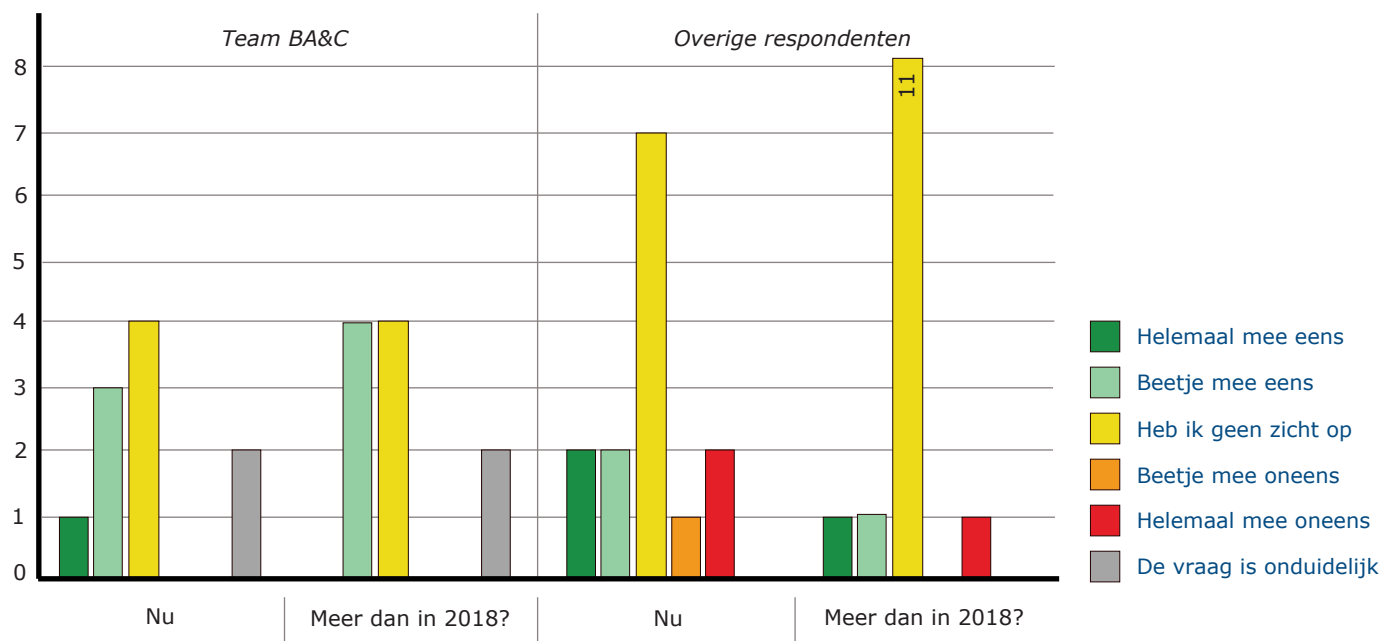
De meerderheid van de respondenten geeft aan dat voor BA&C het gemeentelijk beleid inderdaad kaderstellend is. De helft ziet op dit vlak ook een verbetering ten opzichte van 2018. Een substantieel deel geeft aan hier geen zicht op te hebben. Maar een klein deel geeft aan deze ontwikkeling niet te zien. Of er daadwerkelijk sprake is van een verbetering is daardoor lastig aan te geven. Opvallend is wel dat verschillende respondenten aangeven dat de activiteiten van BA&C nog onvoldoende aansluiten bij de beleidsdoelstellingen. Dit blijft dus een verbeterpunt. Daarnaast wordt aangegeven dat er nog te weinig wisselwerking is tussen beleid en uitvoering (over en weer).

05 | Voor BA&C zijn de prioriteiten binnen het sociaal domein kaderstellend.



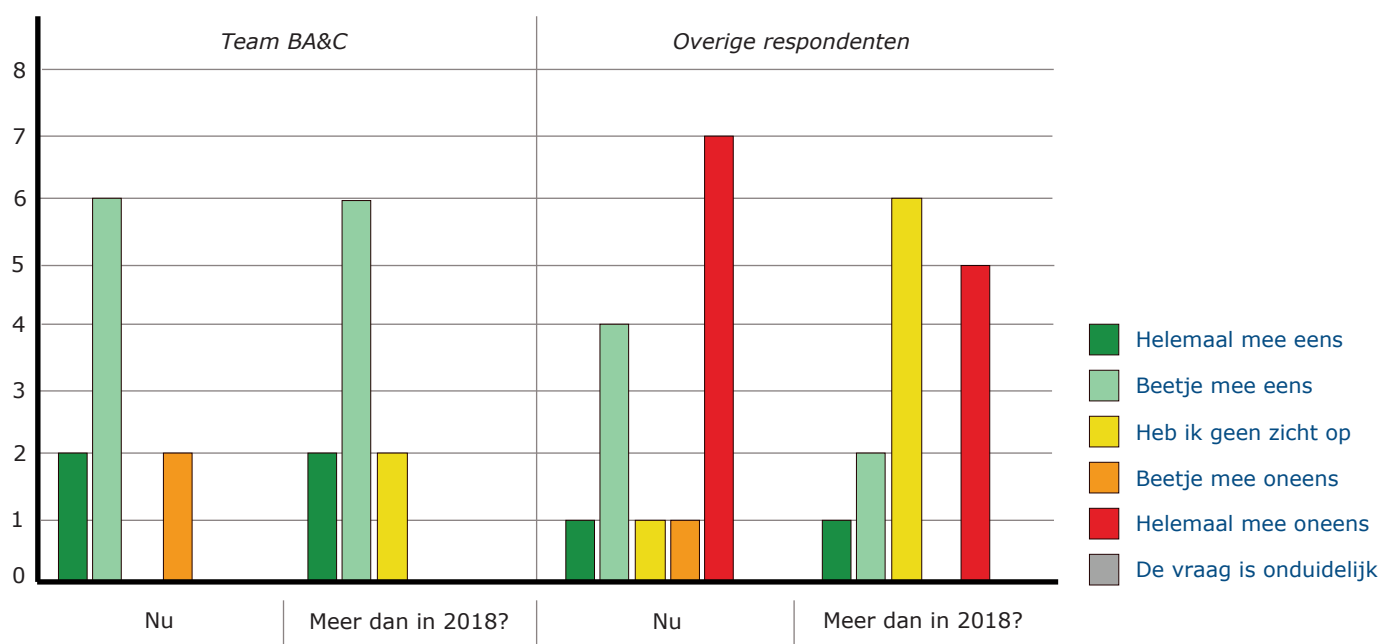
Hoewel bijna de helft van de respondenten aangeeft dat voor BA&C de prioriteiten binnen het sociaal domein kaderstellend zijn, blijkt uit de voorbeelden die worden genoemd dat niet helder is wat de prioriteiten binnen het sociaal domein zijn. Er is geen duidelijke lijn in te herkennen. Ook geeft maar een relatief klein deel van de respondenten aan dat er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2018 op dit vlak.

06 | Voor BA&C is de 'Brede regeling combinatiefunctionarissen' kaderstellend.



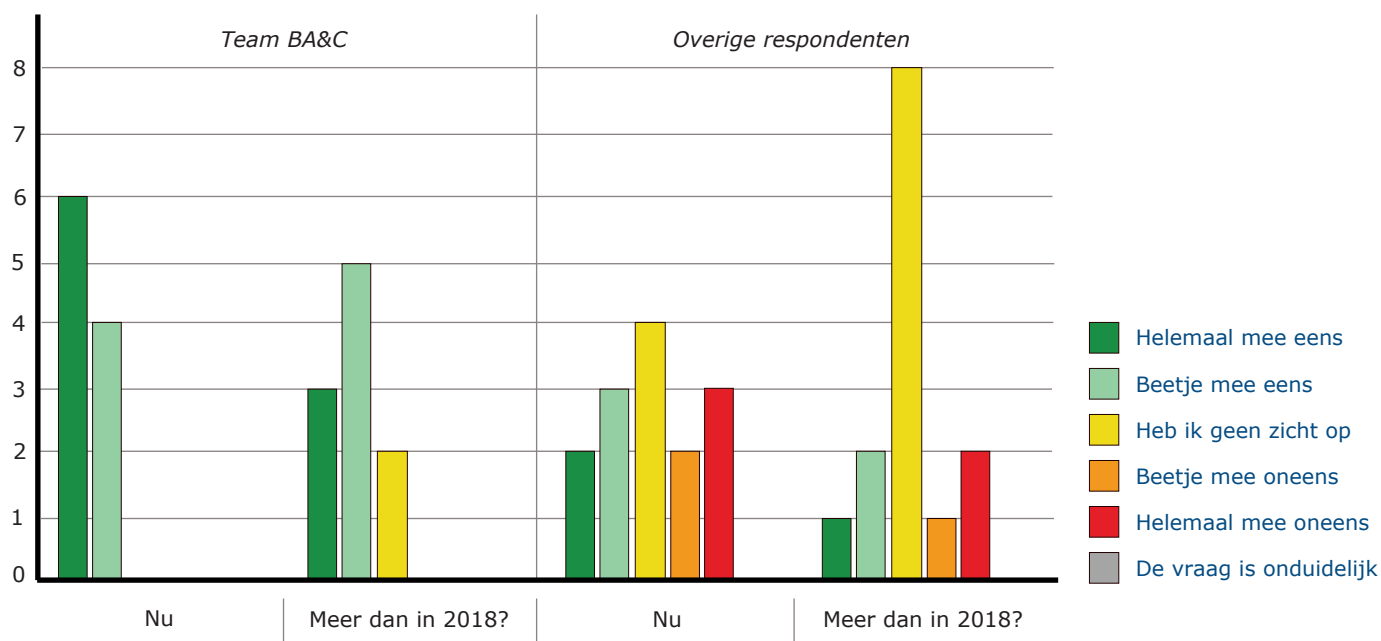
Het merendeel van de respondenten geeft aan er geen zicht op te hebben of de brede regeling combinatiefunctionarissen kaderstellend is voor BA&C, of geeft aan de vraag onduidelijk te vinden. Een meerderheid geeft tevens aan geen zicht te hebben op eventuele ontwikkelingen op dit vlak ten opzichte van 2018. Uit deze respons is af te leiden dat momenteel de brede regeling maar beperkt als kader binnen het team wordt gehanteerd.

07 | BA&C werkt vanuit het uitgangspunt: Wat kunnen inwoners zelf en/of wat kunnen inwoners samen organiseren.



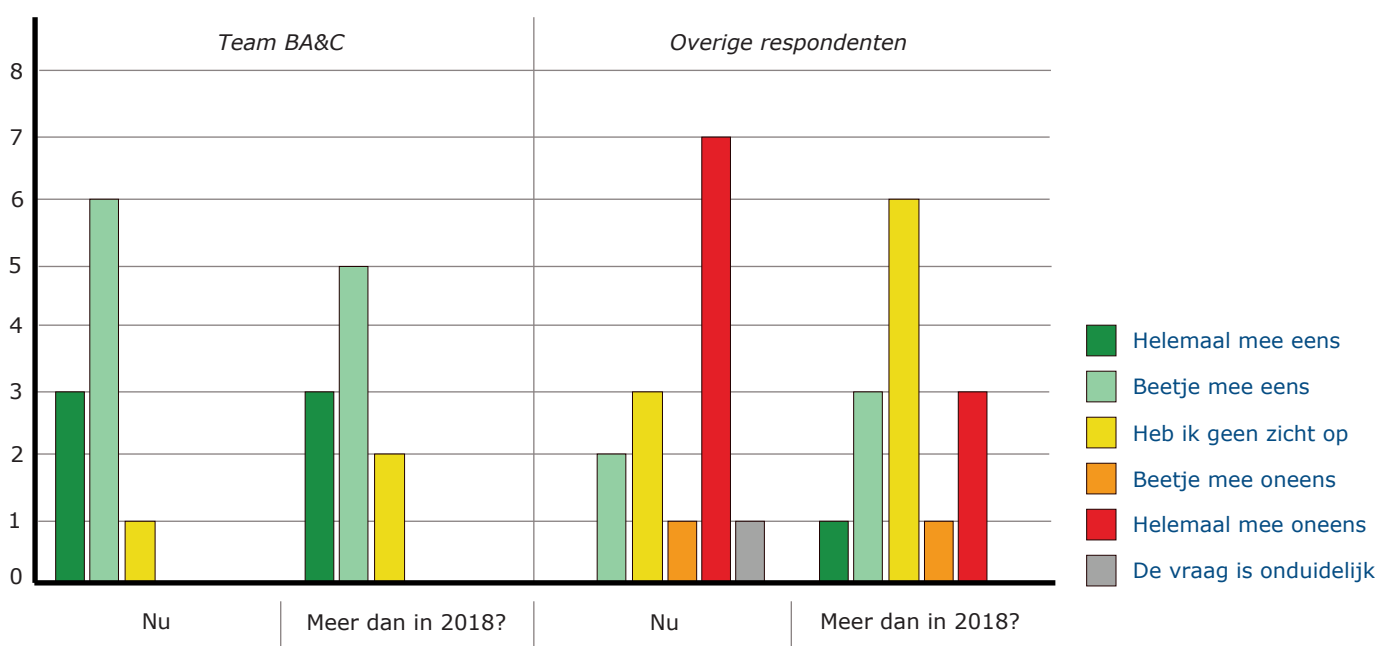
Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C werkt vanuit het uitgangspunt: wat kunnen inwoners zelf en/of wat kunnen inwoners samen organiseren? Deze kleine meerderheid wordt voornamelijk gevormd door medewerkers van het team zelf. Tevens ziet een kleine minderheid een positieve ontwikkeling en opzichte van 2018. Deze groep is wat gemêleerder van samenstelling. Een substantieel deel van de respondenten geeft aan hier geen zicht op te hebben. De voorbeelden die op dit vlak genoemd worden zijn teambreed, denk hierbij aan het graffiti-project, de buitenspeeldag en diverse projecten vanuit cultuur. Aandachtspunt hierbij is wel dat het lastig is om in te spelen op initiatieven van inwoners zelf. Het initiatief ligt toch nog vaak bij BA&C of bij één van de maatschappelijke partners. Het lukt wel al wat beter om dan vervolgens inwoners te betrekken bij de uitvoering en als team de faciliterende rol te kiezen.

08 | BA&C ondersteunt inwoners en verenigingen bij de activiteiten die zij organiseren.



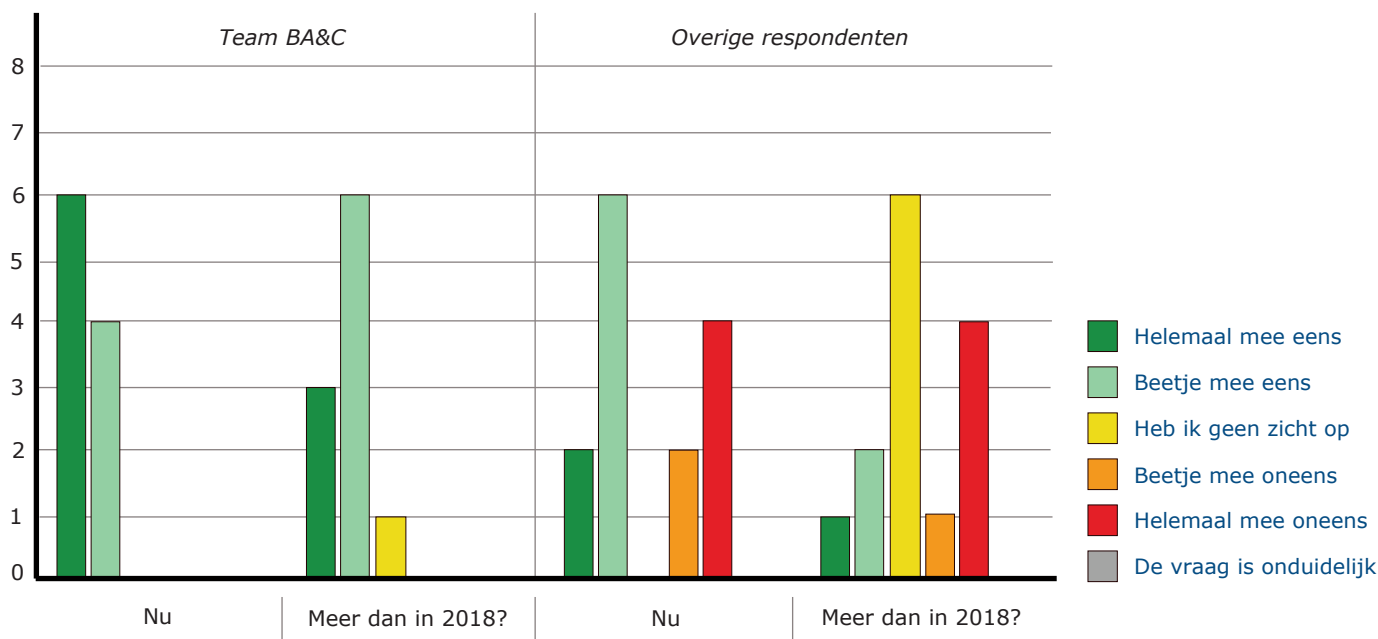
De meerderheid van de respondenten geeft aan dat BA&C inderdaad inwoners en verenigingen ondersteunt bij de activiteiten die zij organiseren. Hier worden ook diverse concrete voorbeelden van gegeven. Denk hierbij aan diverse sportdagen, activiteiten met de Towerjumpers, ondersteuning van sportverenigingen in Coronatijd, Kunstrijkroute, programmering Muziektent, Schrijversproject 75 jaar vrijheid etc. Tevens ziet een kleine minderheid een positieve ontwikkeling ten opzichte van 2018. Een meerderheid van de respondenten geeft aan hier geen zicht op te hebben of de vraag onduidelijk te vinden. Het is daarom onduidelijk of op dit vlak daadwerkelijk sprake is van een verbetering, of dat dit altijd al vrij goed ging.

09 | BA&C werkt projectmatig, deze aanpak is te herkennen in hun werkwijze.



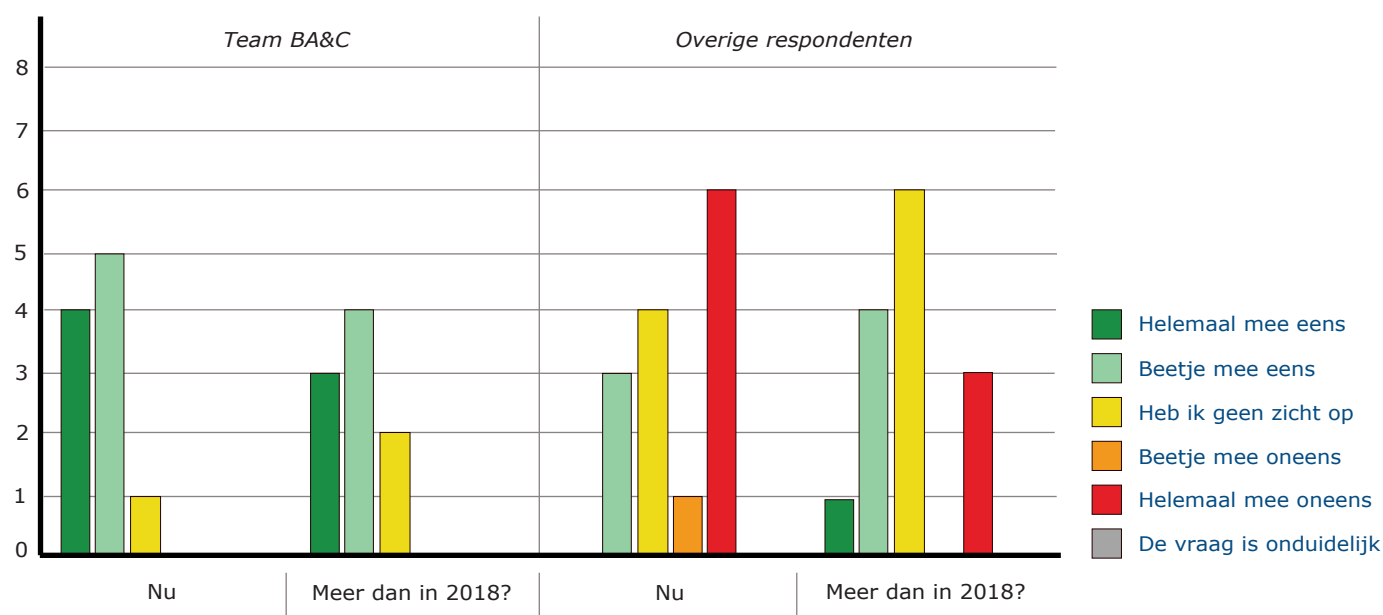
Evenveel respondenten zijn van mening dat BA&C respectievelijk wel en niet projectmatig werkt. Vanuit het team wordt aangegeven dat binnen het cultuurcluster al wel projectmatig wordt gewerkt en binnen de rest van het team steeds meer. Met uitzondering van cultuur wordt dit door de overige respondenten buiten het team niet herkend. De helft van de respondenten ziet wel een verbetering ten opzichte van 2018 op dit vlak.

10 | BA&C kent een flexibele aanpak die inspelt op nieuwe vragen en/of ontwikkelingen.



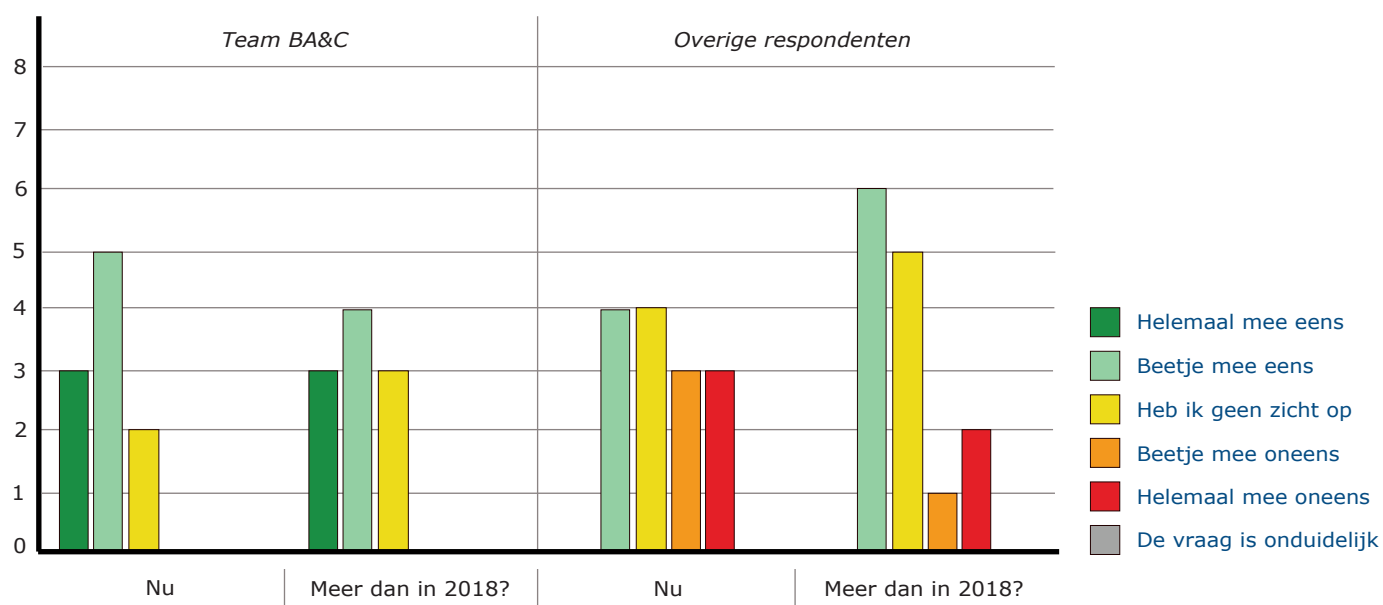
Een ruime meerderheid is van mening dat BA&C inderdaad een flexibele aanpak kent die inspelt op vragen en/of ontwikkelingen. Uit de voorbeelden en toelichting blijkt echter dat de respondenten met name de flexibiliteit van het team noemen. Het inspelen op nieuwe ontwikkelingen vanuit de maatschappij wordt voornamelijk als kritiekpunt genoemd. Respondenten schetsen dat het team als het ware een flexibele houding heeft binnen de gebruikelijke kaders van activiteiten die al worden ontplooid. Nieuwe zaken die inspelen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen lijkt het team wat lastiger van de grond te krijgen. De helft van de respondenten ziet hier wel een verbetering in ten opzichte van 2018. Al met al gaat dit punt redelijk goed.

11 | BA&C is bij jongerenactiviteiten gericht op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen.



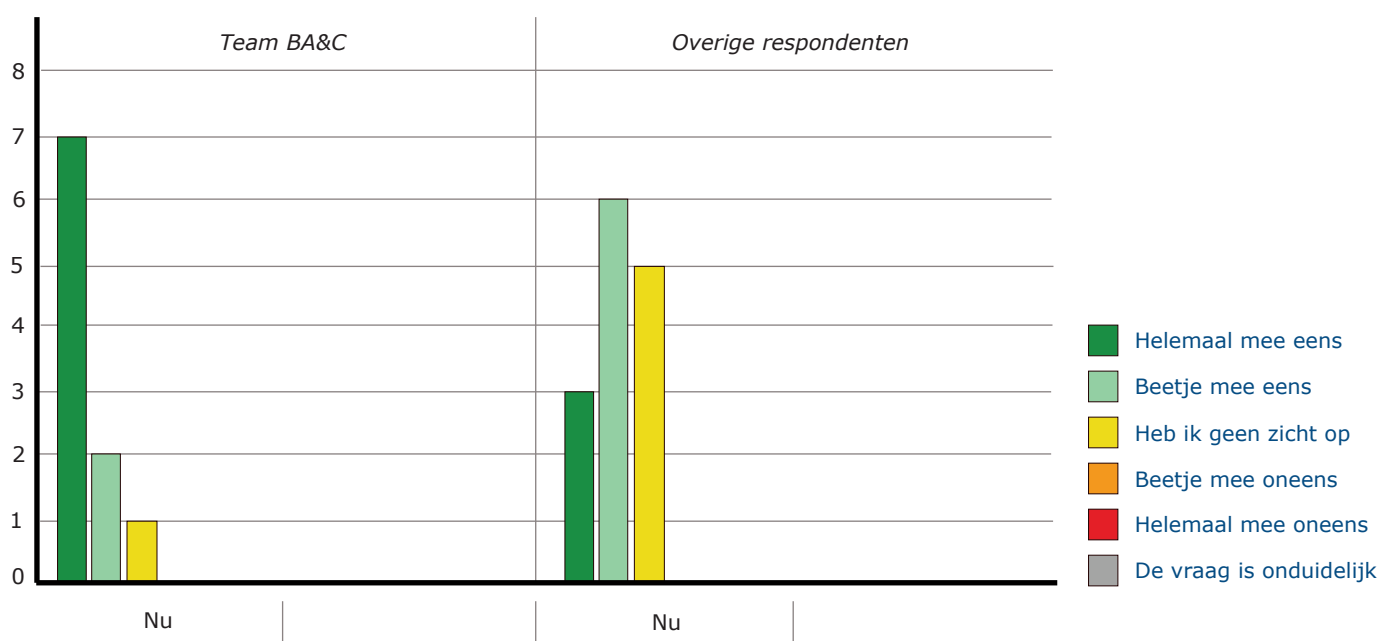
De helft van de respondenten is van mening dat BA&C bij jongerenactiviteiten gericht is op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen. Ook bij deze vraag bestaat deze groep vrijwel geheel uit medewerkers van het team zelf. Voorbeelden die genoemd worden zijn activiteiten voor kinderen met autisme i.s.m. CJG, maatjeswerk autisme en andere partners, of het Kindertheaterfeest. Kritiekpunt dat vaker wordt genoemd is dat men in dergelijke situaties nog wel te reactief is, te weinig proactief opereert vanuit visie en te weinig bewust is van de eigen rolname gedurende de activiteiten. Hoewel ook de helft van de respondenten op dit vlak een verbetering ziet ten opzichte van 2018 wordt breed aangegeven dat het maken van combinaties en verbinding op het gebied van jongerenactiviteiten beter kan.

12 | BA&C is bij sportactiviteiten gericht op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen.



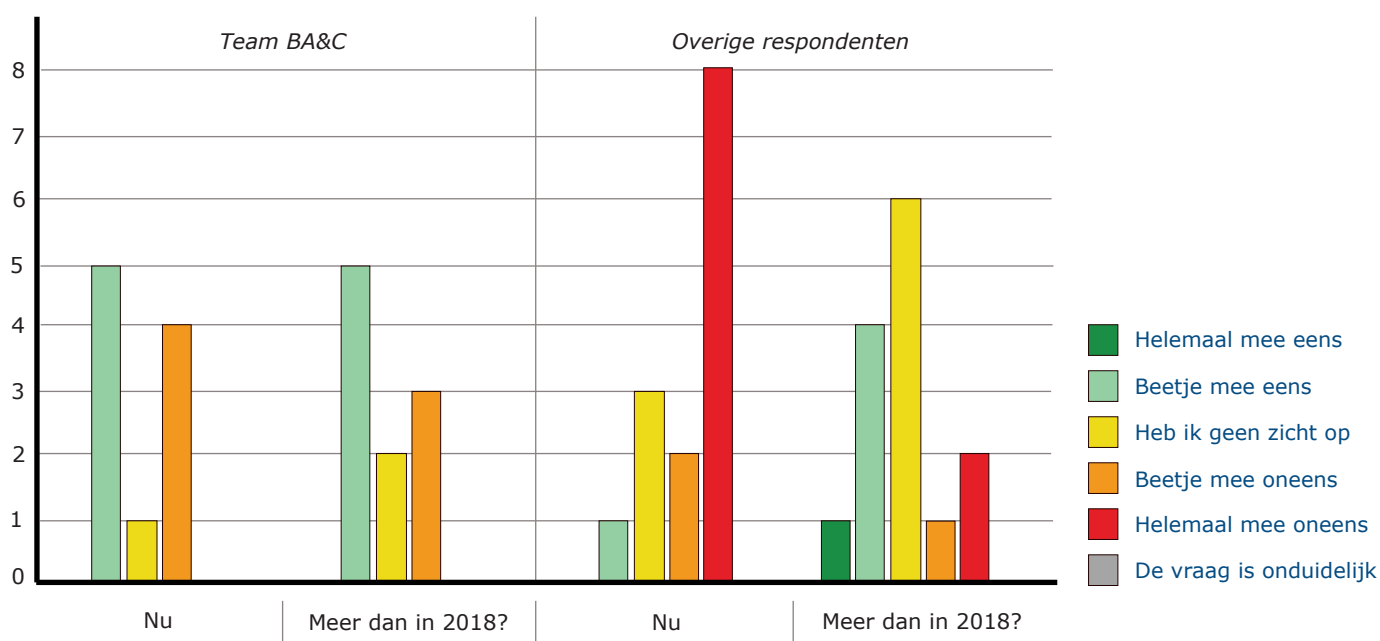
De helft van de respondenten is van mening dat BA&C bij sportactiviteiten gericht is op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen. Ook bij deze vraag bestaat deze groep vrijwel geheel uit medewerkers van het team zelf. Voorbeelden die genoemd worden zijn Balkongym, de Nationale diabetes challenge en de verbindingen die via het Sportfonds worden gelegd. Een kleine meerderheid ziet op dit vlak ook verbetering ten opzichte van 2018. Ook hierbij is het kritiekpunt dat vaker wordt genoemd dat men in dergelijke situaties nog wel te reactief is, te weinig proactief opereert vanuit visie en te weinig bewust is van de eigen rolname gedurende de activiteiten.

13 | BA&C is bij cultuuractiviteiten gericht op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen.



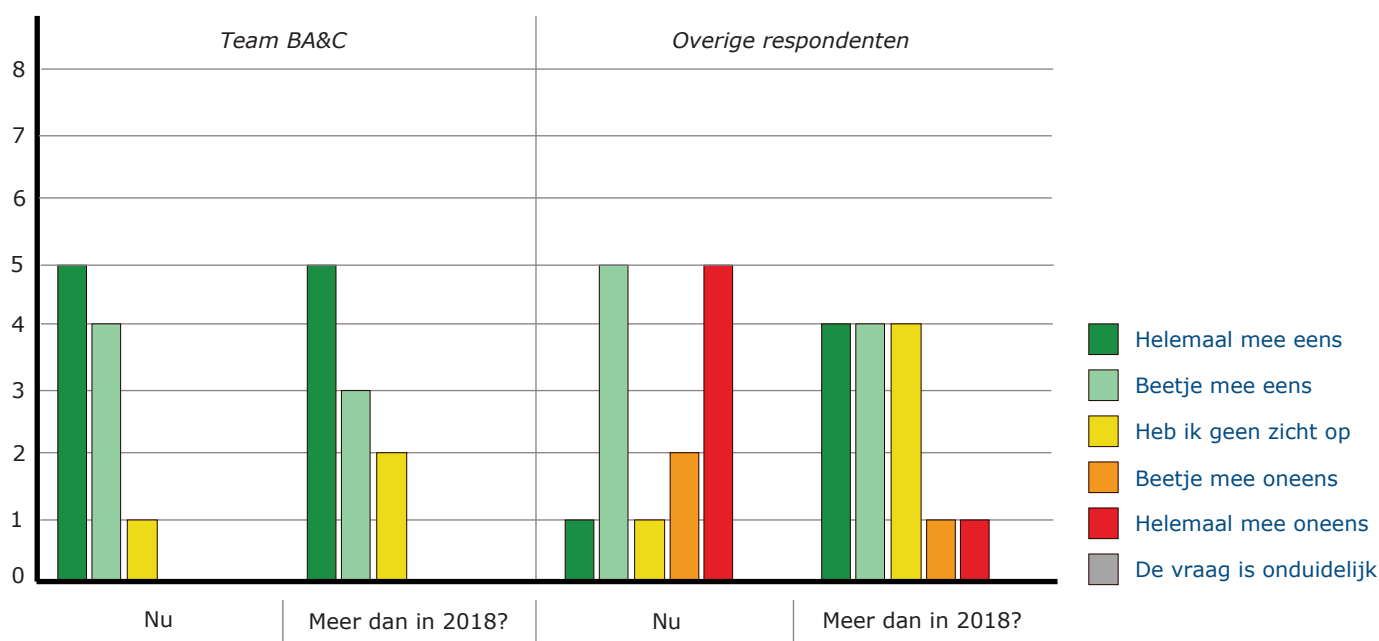
Met uitzondering van de respondenten die aangeven hier geen zicht op te hebben zijn alle respondenten van mening dat BA&C bij cultuuractiviteiten gericht is op het maken van combinaties waardoor verbindingen met organisaties, locaties en inwoners altijd tot stand komen. Genoemd worden de verbindingen met de muziekschool, het theater, verenigingen, scholen en maatschappelijke partners. Op dit punt is geen vergelijking gemaakt met 2018 omdat 'Be Creative' toen nog geen onderdeel uitmaakte van het team. Dit punt gaat dus goed.

14 | BA&C investeert bij alle activiteiten in inzet van vrijwilligers (niet stagiaires).



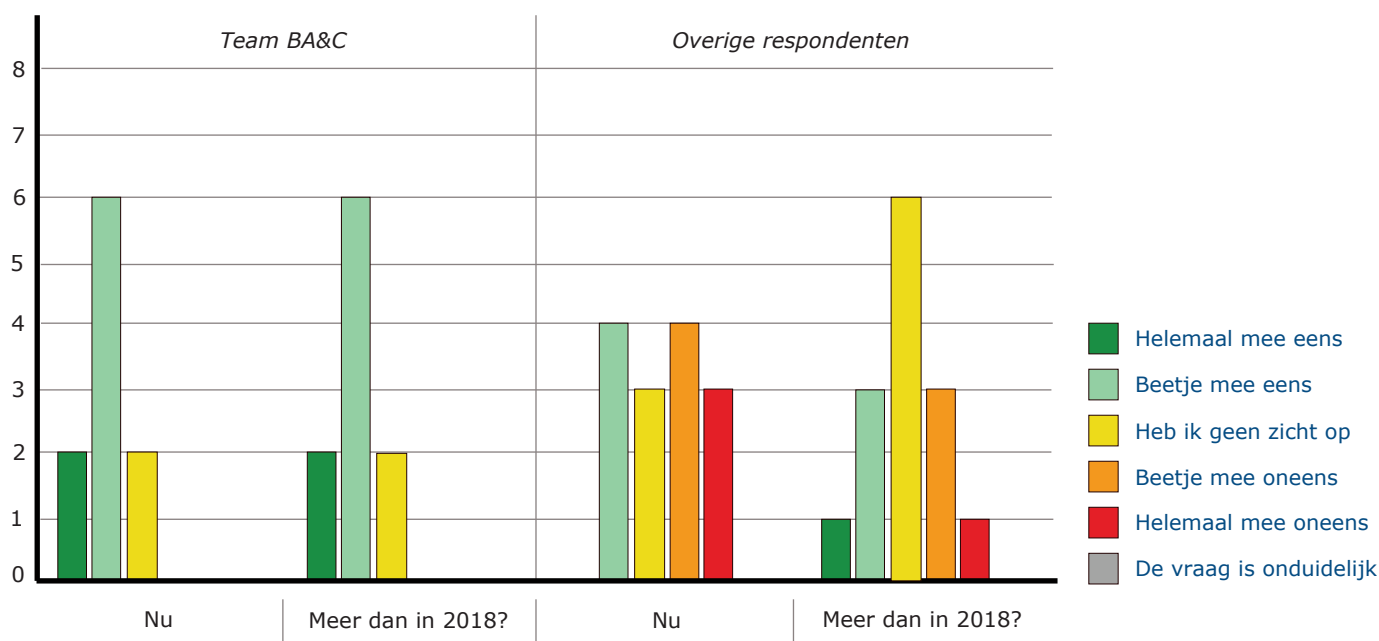
De meerderheid van de respondenten geeft aan dat BA&C onvoldoende inzet op de inzet van vrijwilligers bij alle activiteiten. Een deel van de teamleden geeft aan hier wel mee aan de slag te willen, maar dat het lastig is om vrijwilligers te werven in Coronatijd. Het overgrote deel van de respondenten geeft echter aan dat het inzetten van vrijwilligers nauwelijks onderdeel uitmaakt van de werkwijze van het team. Of er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2018 is lastig te zeggen omdat een substantieel deel van de respondenten aangeeft hier geen zicht op te hebben.

15 | BA&C stemt de invulling en aanpak van activiteiten af met samenwerkingspartners (met name CJG Barneveld en Welzijn Barneveld).



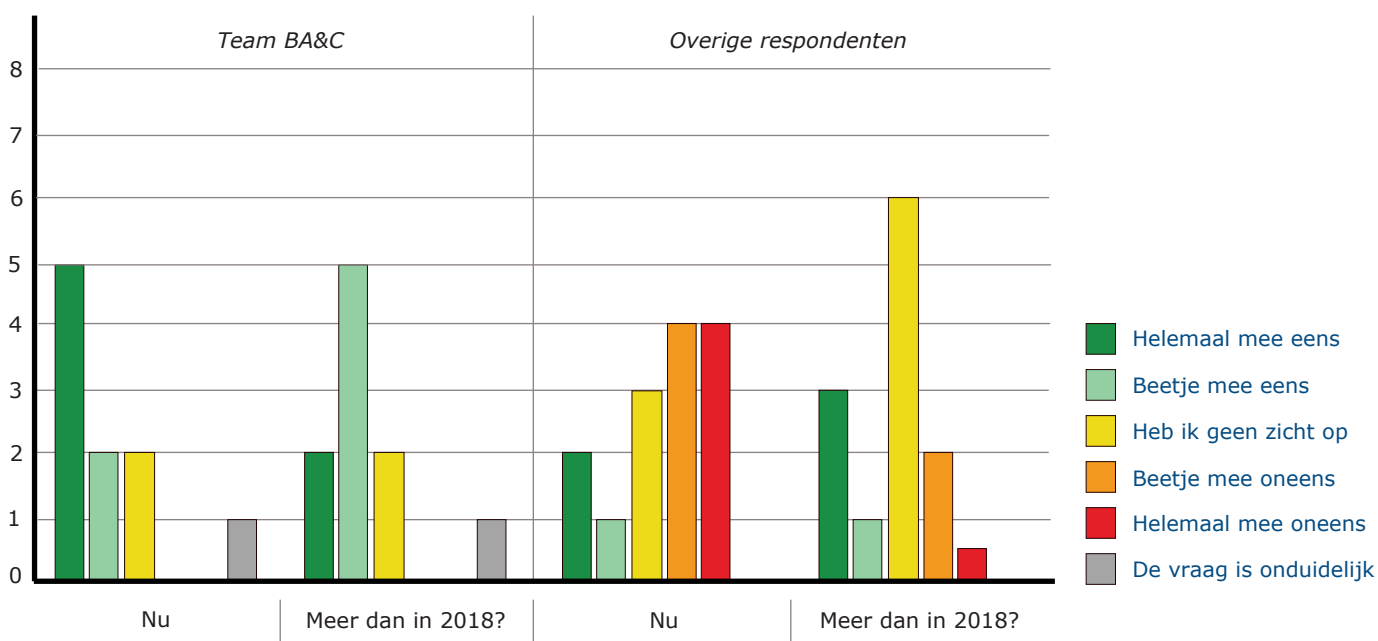
De meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C de invulling en aanpak van activiteiten afstemt met samenwerkingspartners. Ook geeft een ruime meerderheid aan hier sinds 2018 verbetering in te zien. Een positief voorbeeld dat in dit kader wordt benoemd is het autismeproject. Hoewel dit punt de goede kant op lijkt te gaan geven meerdere respondenten, zowel vanuit het team als daarbuiten aan, dat de interactie wederzijds wat geforceerd kan aanvoelen. Dan blijft de communicatie bij elkaar informeren of voelt een samenwerkingsverzoek als verplichte kost.

16 | BA&C communiceert op heldere wijze vanuit het belang en perspectief van inwoners.



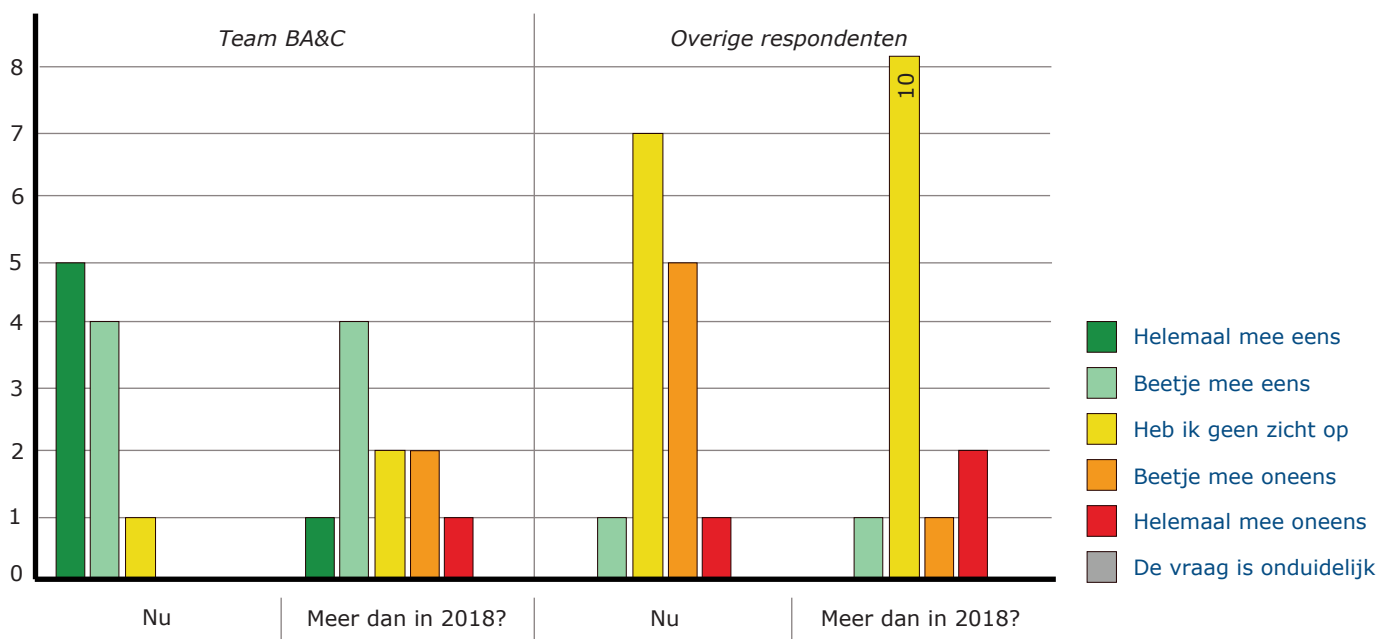
Het grootste deel van de respondenten benoemt dat de communicatie op heldere wijze vanuit het belang en perspectief van inwoners beter kan. Er vindt wel communicatie plaats, voornamelijk via Facebook. Maar de opvatting wordt breed gedeeld dat er meer gedaan kan worden aan communicatie en zichtbaarheid over de hele linie.

17 | BA&C stemt communicatie af met samenwerkingspartners.



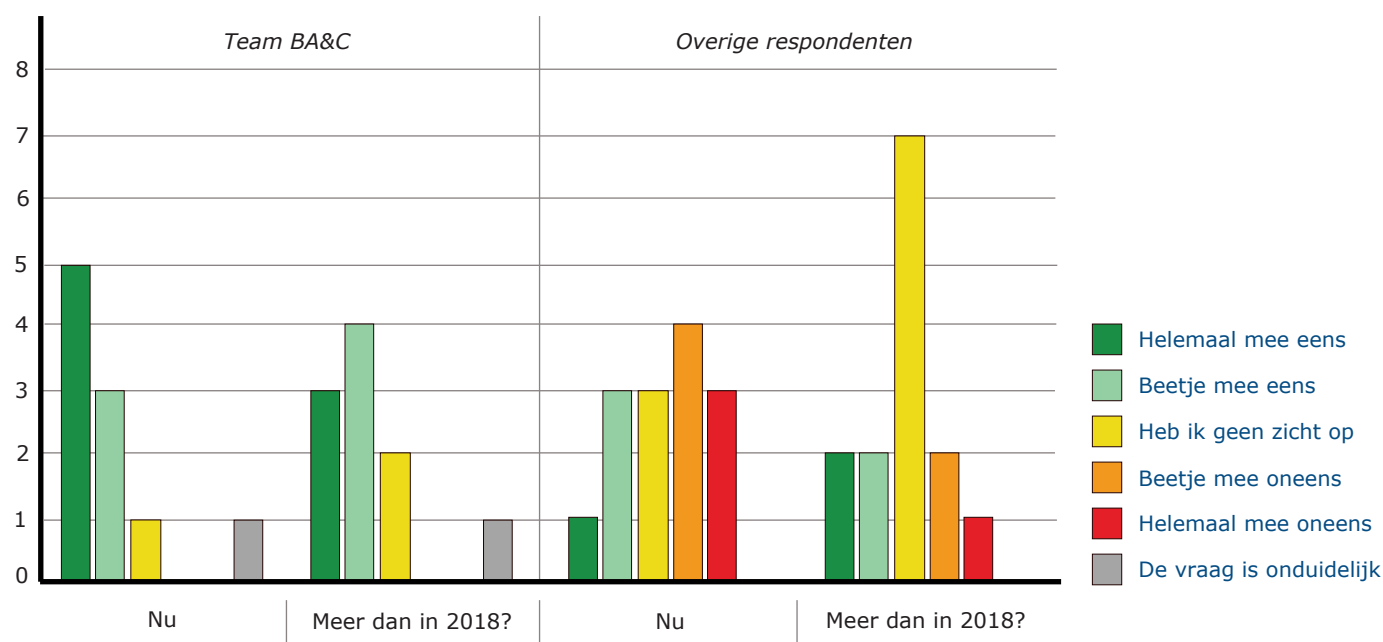
De meerderheid van respondenten geeft met name middels de toelichting aan dat BA&C de communicatie wel meer dan voorheen afstemt met samenwerkingspartners, maar dat dit niet in alle gevallen plaatsvindt. De overlegvorm die hiervoor in het leven was geroepen is gestopt. Ook kan de afstemming over en weer wat geforceerd aanvoelen als verplichte kost. Verschillende respondenten geven ook aan deze afstemming niet noodzakelijk te vinden voor het werk als de dienstverlening en projecten maar niet elkaars concurrenten worden.

18 | BA&C is waar nodig zichtbaar en aanspreekbaar op straat.



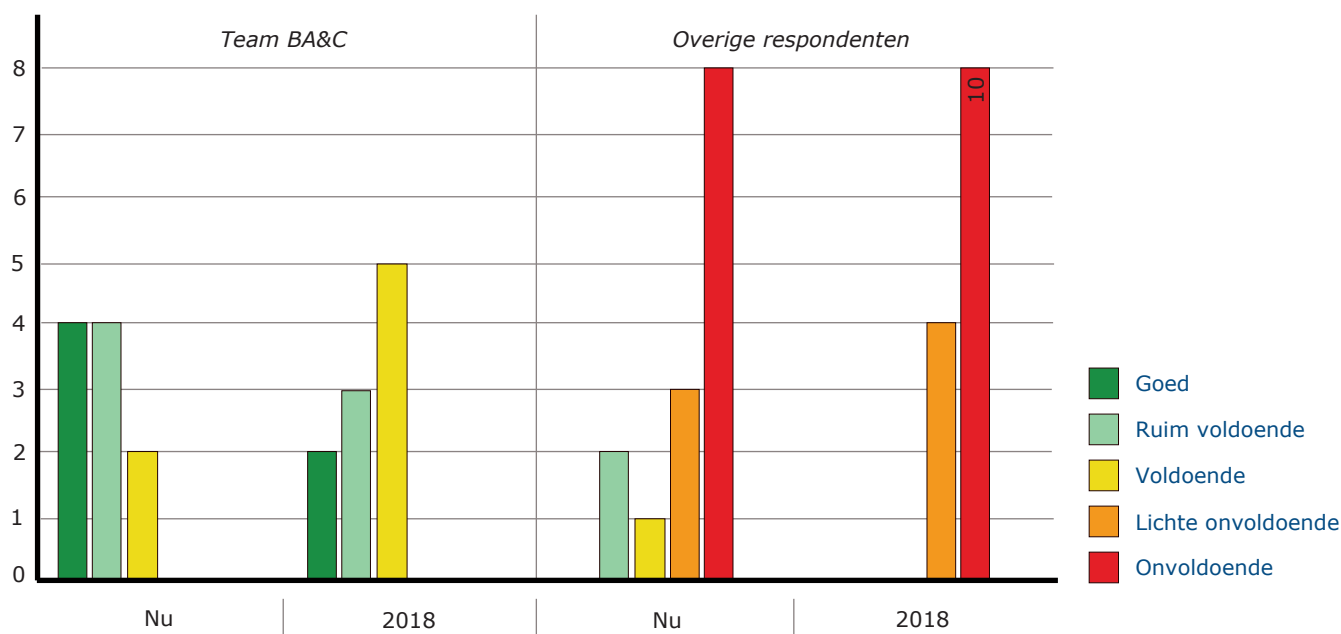
Een meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C onvoldoende zichtbaar en aanspreekbaar is op straat, of geeft aan hier geen zicht op te hebben. De teamleden zijn wel zichtbaar in de Villa en bij de activiteiten die men organiseert. Maar dit is wat anders dan zichtbaar en aanspreekbaar zijn daar waar dit nodig is. Of er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2018 is lastig te zeggen omdat een substantieel deel van de respondenten aangeeft hier geen zicht op te hebben.

19 | BA&C werkt buurt-, wijk- en/of dorpsgericht.



Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat BA&C buurt-, wijk- en/of dorpsgericht werkt. Maar uit de voorbeelden/ toelichting blijkt dat hieronder vooral uitvoering van activiteiten in de diverse kernen wordt bedoeld. Uitzondering hierop lijken de activiteiten in Oldebarneveld. Maar daarover wordt eveneens door de critici aangegeven dat BA&C binnen dit project nog wel eens te afwezig is. Of er sprake is van een verbetering ten opzichte van 2018 is lastig te zeggen omdat een substantieel deel van de respondenten aangeeft hier geen zicht op te hebben. Over het algemeen blijft het maken van de match tussen de behoeften van de buurt/ wijk/ dorpskern en de inzet van een interventie nog een ontwikkelpunt.

20 | Welk cijfer zou u de dienstverlening van Be Active geven?



Op dit moment geeft ongeveer de helft van de respondenten het team een onvoldoende. Ongeveer de helft geeft een voldoende tot goed. Als we deze scores omzetten in cijfers dan is het verschil tussen de scores van de teamleden zelf en de scores van de respondenten buiten het team opvallend. De teamleden geven het team gemiddeld genomen een 8,6. Daar waar de overige respondenten gemiddeld een 3,38 geven.

Beide groepen zien wel een verbetering ten opzichte van 2018. Het team gaf terugkijkend zichzelf in 2018 een 7,4. De overige respondenten scoorden het team in 2018 een 2,6.

Bijlage 1: Overzicht van respondenten

Overzicht van geïnterviewde partijen			
1		Gemeente Barneveld	wethouder
2		Gemeente Barneveld	wethouder
3		Gemeente Barneveld	wethouder
4		Gemeente Barneveld	Gemeentesecretaris
5		Gemeente Barneveld	Afd. Hfd. Sociaal Domein
6		Gemeente Barneveld	Teamleider BA&C a.i.
7		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
8		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
9		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
10		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
11		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
12		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
13		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
14		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
15		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
16		Gemeente Barneveld	Medewerker BA&C
17		Gemeente Barneveld	Beleidsmedewerker sport
18		Gemeente Barneveld	Beleidsmedewerker Cultuur
19		Gemeente Barneveld	Strategisch beleidsmedewerker/ beleidsmedewerker jongerenwerk
20		CJG	Directeur
21		CJG	Coördinator groepswerk
22		Welzijn Barneveld	Directeur
23		Welzijn Barneveld	P&O/ Training & advies
24		Welzijn Barneveld	Teamleider
25		Welzijn Barneveld	Steunpunt vrijwilligers
26		Welzijn Barneveld	Opbouwwerker
27		Welzijn Barneveld	Teamleider senioren

Nieuwe weging scenario's voor positionering Be Active & Creative en Organisatieadvies vervolgproces

Context; wat ging vooraf?

Onderzoek: positionering (2018)

In 2018 is een eerste onderzoek gedaan naar de positionering van, destijds nog, het team Be Active. In dit onderzoek is een aantal mogelijke positioneringen onderzocht en afgewogen. Uit het onderzoek bleek dat (her-) positionering geen doel op zich zou moeten zijn, maar dat dit wel nadrukkelijk kon bijdragen aan de mate waarin het team haar opdracht kan realiseren. Door herpositionering kan het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap beter worden ingevuld en de gemeentelijke sturing worden verzakelijkt. Daarnaast zou, door te kiezen voor het verder integreren van het team, het gemak worden vergroot waarmee integrale interventies kunnen worden georganiseerd door de multidisciplinaire samenstelling van het team.

Het college heeft ten aanzien van de positionering in 2018 geen definitief standpunt ingenomen, maar gekozen voor scenario VI waarbij het gehele team (dus aangevuld met de buurtsportcoaches en de cultuurcoach) tijdelijk bij de gemeente werd ondergebracht.

Ook is besloten om middels de toevoeging van 'Be Creative' door te ontwikkelen tot Be Active & Creative en daarnaast een ontwikkelpad te doorlopen om de noodzakelijke transformatie van het team tot stand te brengen. Dit alles alvorens een definitief besluit te nemen over de positionering.

Tussenevaluatie: stand van zaken doorontwikkeling (2021)

Begin 2021 is een tussenevaluatie van het team Be Active & Creative (hierna BA&C) uitgevoerd. Aan de hand van deze tussenevaluatie is vastgesteld hoever de doorontwikkeling van het team inmiddels was gevorderd. Doel van deze evaluatie was om specifieke ontwikkelpunten in beeld brengen die nog aandacht behoeften, vooral in het licht van de eindevaluatie die voor begin 2022 gepland stond.

Uit de tussenevaluatie bleek dat BA&C enkele positieve ontwikkelingen laat zien, maar dat er ook nog genoeg ontwikkelpunten liggen. In de uitgevoerde enquête en interviews klonk echter eveneens het geluid om een verdere ontwikkeling niet af te wachten en sneller dan gepland de knoop over de positionering van BA&C door te hakken. In het rapport wordt dan ook geadviseerd niet te wachten tot 2022 met besluitvorming over de toekomst van BA&C, maar hierover nog dit jaar een standpunt te bepalen.

Nieuwe weging scenario's voor positionering

Om het besluitvormingsproces te versnellen en te ondersteunen worden in dit rapport de scenario's tot positionering uit het onderzoek van 2018 nogmaals gewogen in het licht van de resultaten van de tussenevaluatie uit 2021. Hierbij zijn van elk scenario de voor- en nadelen in beeld gebracht en wordt uiteindelijk, aan de hand van deze weging, een voorkeursscenario geformuleerd.

Daarnaast is een advies opgenomen over hoe het vervolgproces na besluitvorming over de positionering eruit zou kunnen zien.

Scenario's voor positionering uit 2018

In het onderzoek naar de positionering van Be Active is destijds een achttal scenario's voor herpositionering onderzocht.

Scenario I: Buurtsportcoaches naar commerciële partij

In dit scenario zouden de buurtsportcoaches in dienst komen bij een commerciële partij. Met een commerciële partij werd een bedrijf bedoeld met een ondernemersrisico en een winstoogmerk. Voorbeelden zijn Optisport in Barneveld, maar ook Sportservice Ede of SRO Amersfoort.

In dit scenario zouden het Jeugd- en jongerenwerk en Be Creative bij de gemeente blijven.

Scenario II: Alles laten zoals het toen was

In 2018 waren de jeugd- en jongerenwerkers ondergebracht bij de gemeente. De buurtsportcoaches waren voornamelijk ondergebracht bij De Vogelhorst en enkele kleinere formaties bij diverse verenigingen. De cultuurcoach was ondergebracht bij De Muziekschool. Scenario 2 hield in dat deze situatie zou worden voortgezet. Dit scenario is, met de indiensttreding van de buurtsportcoaches en de cultuurcoach bij de gemeentelijke organisatie, echter inmiddels een gepasseerd station.

Scenario III: Nieuwe Stichting

In dit scenario zou worden gekozen voor een nieuwe stichting waarin alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de buurtsportcoaches en de cultuurcoach worden ondergebracht. Deze stichting zou een eigen rechtspersoon worden met een bestuur en met een eigen opdracht. Alle medewerkers zouden in dienst komen bij de stichting.

Scenario IV: Alles bij één samenwerkingspartner

In dit scenario zouden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de buurtsportcoaches en de cultuurcoach worden ondergebracht bij één maatschappelijke samenwerkingspartner. Alle medewerkers zouden in dienst komen bij deze organisatie. Deze samenwerkingspartner zou een neutrale speler moeten zijn qua identiteit en qua belang. In Barneveld voldoen onder andere het CJG en Welzijn Barneveld aan dit profiel.

Scenario V: Alles naar de gemeente

In dit scenario zouden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de combinatiefuncties sport en cultuur worden ondergebracht bij de gemeente. Alle medewerkers zouden definitief in dienst komen bij de gemeentelijke organisatie.

Scenario VI: Alles tijdelijk naar de gemeente

In dit scenario zouden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, buurt sportcoaches en cultuurcoach tijdelijk worden ondergebracht bij de gemeente. Alle medewerkers zouden in deze periode in dienst komen bij de gemeentelijke organisatie. Daarna zou opnieuw bekeken worden waar het team het beste kan worden ondergebracht. Dit scenario is op dit moment de huidige situatie.

Scenario VII: Netwerkorganisatie

In dit scenario zouden alle functies naar inhoudelijke affiniteit worden ondergebracht bij verschillende spelers in het veld. Een deel bij scholen, een deel bij maatschappelijke partners. De regie en aansturing zou bij de gemeentelijke organisatie komen te liggen.

Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor de buurtsportcoaches

In dit scenario zou voor de medewerkers die op dat moment in dienst waren bij De Vogelhorst een nieuwe werkgever worden gezocht. De jeugd- en jongerenwerkers bleven bij de gemeentelijke organisatie en zouden aansluiting vinden bij de gespreksvoerders. De buurtsportcoaches en cultuurcoach zouden worden ondergebracht bij een maatschappelijke partner in het maatschappelijk middenveld. De regie en aansturing zou bij de gemeentelijke organisatie komen te liggen.

In bijlage 1 worden alle voor- en nadelen uit zowel het onderzoek in 2018 als de relevante bevindingen uit de tussenevaluatie uit 2021 op een rijtje gezet.

Wegingsfactoren

Wegingsfactoren in 2018

In het onderzoek in 2018 is met name gekeken naar:

1. **De doeltreffendheid van de beleidsuitvoering**
Denk hierbij aan de realisatie van de relevante beleidsdoelen op het gebied van het sociaal domein in de volle breedte en specifiek op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, sport, cultuur.
2. **Dienstverlening/ het takenpakket**
Denk hierbij aan de klantervaring van de belangrijkste klantgroepen waarbij in ieder geval aandacht werd besteed aan jeugd, jongeren, volwassenen, sportverenigingen en scholen.
3. **Het team**
Vraagt het scenario veel ontwikkeling van het team, bijvoorbeeld qua methodisch werken, competenties, werkprocessen.
4. **Financieringsstromen**
In hoeverre waren er financieringsstromen beschikbaar voor het geschetste scenario?
5. **Rolverdeling in het sociaal domein en het maatschappelijke middenveld in het bijzonder**
Draagt het geschetste scenario op een positieve wijze bij aan de wenselijke rolverdeling in het sociaal domein zoals beschreven in het beleidsplan sociaal domein?
6. **Overige relevante punten die uit het onderzoek naar voren komen**
Denk bijvoorbeeld aan succesfactoren die naar voren kwamen uit het theoretisch kader of uit de 'best practices'.
7. **Haalbaarheid**
Het beeld dat in de interviews is ontstaan over de haalbaarheid of het realiteitsgehalte van de geschetste scenario's voor Barneveld.
8. **BTW-regels en bedrijfsvoeringskosten**
Tot slot zijn de doorwerking van de BTW-regels en de consequenties voor de bedrijfsvoeringskosten meegewogen.

Aanvullende factoren uit de tussenevaluatie

Gedurende de tussenevaluatie zijn aanvullend hierop de volgende zaken naar voren gekomen.

9. **Heroriëntatie op gemeentelijk taken die voor het najaar van 2021 gepland staat**
Door de verwachte groei van Barneveld zal een antwoord geformuleerd moeten worden op de vraag wat voor gemeentelijke organisatie 'gemeente Barneveld van de toekomst' nodig heeft. Het ligt voor de hand om in aansluiting hierop in de volle breedte te bekijken welke taken tot het gemeentelijke takenpakket moeten blijven behoren. Ook de opdracht/ taken van BA&C zullen langs deze lijn moeten worden beoordeeld.
10. **Synergievoordelen door integraliteit BA&C**
Nu bestaat het team uit de deelgebieden sport, jongeren en cultuur. Door de integrale samenstelling van het team komt kruisbestuiving tussen de diverse onderdelen tot stand. Door de samenstelling van het team kunnen de diverse instrumenten en interventies zodanig worden ingezet dat ze elkaar versterken. Uit de tussenevaluatie blijkt dat deze dwarsverbanden steeds vaker tot stand komen. Niet alle clusters zijn even ver in hun ontwikkeling. Daardoor gaat een deel van de energie ook zitten in het samen leren, ontwikkelen en vormgeven van de dienstverlening van BA&C. Maar het beeld binnen het team is dat dit uiteindelijk het geheel ten goede komt en de slagkracht van het team vergroot. Wellicht is ook hierbij het gezegde 'alleen ga je sneller samen kom je verder' van toepassing.
11. **Financiële consequenties**
De BTW-regels bleken in 2018 op alle scenario's van invloed daar waar BA&C niet langer een gemeentelijke team zou zijn. Onderzoek door de financieel adviseur en de interne en externe btw-deskundige wees uit dat deze scenario's vanwege doorwerking van de btw-regels een kostenverhogend effect van ongeveer € 10K per jaar zouden hebben. Deze kosten worden veroorzaakt door het feit dat het team geen onderdeel zou uitmaken van de gemeentelijke organisatie. Hierdoor kan de btw verschuldigd over over de producten en diensten die zij afnemen, niet meer ten late van het btw-compensatiefonds voor gemeenten worden gebracht.

Dit is sinds 2018 niet veranderd. De begroting van BA&C biedt echter voldoende ruimte om deze btw-effecten op te kunnen vangen.

De bedrijfsvoeringskosten van BA&C bleken in 2018 op onderdelen vervlochten met de bedrijfsvoeringskosten van de gemeentelijke organisatie. Het belangrijkste voorbeeld hiervan was de huur. Deze was niet inzichtelijk binnen de begroting van Be Active. Dit is inmiddels gecorrigeerd; de werkelijke kosten zijn zoveel mogelijk geraamd binnen de begroting van BA&C.

Wat nog resteert zijn meer onzichtbare bedrijfsvoeringskosten voortkomend uit dienstverlening die nu door de gemeentelijke organisatie wordt ingevuld. Denk aan ondersteuning op het gebied van communicatie, P&O, ICT en onderhoud (bijvoorbeeld van de sport- & spelbus).

In elk scenario waarbij BA&C buiten de gemeentelijke organisatie verder gaat zullen deze kosten inzichtelijk worden.

Zowel uit het onderzoek als uit de tussenevaluatie is gebleken dat in elk scenario rekening moet worden gehouden met een nog nader te bepalen incidentele kostenpost in verband met de herpositionering (denk hierbij aan eventuele kosten in verband met herhuisvesting, kwartiermaker of frictiekosten i.v.m. personele consequenties). Deze incidentele kosten zouden door de kwartiermaker in beeld moeten worden gebracht en moeten worden uitgewerkt in een plan voor herpositionering.

Weging van de scenario's

Op basis van de analyse (zie bijlage 1) en de wegingsfactoren kan uiteindelijk de meest passende organisatievorm worden bepaald. De volgende scenario's resteren na het onderzoek en de tussentijdse evaluatie als realistische opties:

a. BA&C als zelfstandige stichting

Een substantieel deel van de respondenten in de tussenevaluatie ziet het oprichten van een eigen stichting op dit moment als een goed haalbaar en wenselijk alternatief voor de huidige positionering. Men benoemt in dat kader het feit dat het team op dit moment gehinderd wordt qua ondernemersmentaliteit en creativiteit doordat men deel uitmaakt van de gemeente. Dit geluid is zowel binnen als buiten het team te horen. Als voordeel wordt ook gezien dat het team in dit scenario niet wordt opgeknipt en haar integrale karakter behoudt. Tevens kan binnen dit scenario BA&C in een nieuwe vorm een doorstart maken en blijft de onafhankelijke positie van BA&C op het maatschappelijke middenveld gewaarborgd.

Door BA&C te positioneren als zelfstandige stichting, met een duidelijke opdracht, ontstaat bovendien een heldere opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie tussen gemeente en het team hetgeen in de huidige positionering wat diffuus blijft. In dit scenario voert de gemeente regie over de uitvoering en realisatie van de opdracht van het team en ligt de dagelijkse aansturing binnen de nieuwe stichting zelf. De sturing vanuit de gemeente zou in dit scenario tot stand komen middels een subsidierelatie en jaarlijkse verantwoording.

b. BA&C onderbrengen bij één samenwerkingspartner

Dit scenario was in 2018 beleidsinhoudelijk het meest voor de hand liggende scenario, vooral omdat het de integrale samenwerking binnen het maatschappelijke middenveld ten goede zou komen. Het bood kansen om in het maatschappelijke middenveld daadwerkelijk een benadering van 0-100 neer te zetten gericht op preventie en vroegsignalering. Vanuit dit perspectief was het beleidsinhoudelijk gezien het voorkeursscenario. Ook in 2018 ontbrak het echter al aan draagvlak voor dit scenario, vooral bij het team van BA&C, maar tot op zekere hoogte ook bij de partners zelf. Dit punt is ook in de tussenevaluatie in 2021 weer naar voren gekomen.

Als het gemeentebestuur ervoor kiest om BA&C onder te brengen bij een samenwerkingspartner dan zou dat het beste kunnen bij een partner die qua maatschappelijke opgave en doelgroep aansluit bij de maatschappelijke opgave en doelgroep van BA&C. Welzijn Barneveld ligt in dat geval het meest voor de hand. Uit de tussenevaluatie blijkt echter opnieuw dat de samenwerkingsrelatie met Welzijn Barneveld verstoord is. Effectuering van dit scenario lijkt niet zinvol zonder verbetering van deze onderlinge verhoudingen of de mogelijkheid tot een start met 'een schone lei' waarbij de bemensing van BA&C opnieuw kan worden vormgegeven. Zowel redenerend vanuit goed werkgeverschap als vanuit de bijbehorende frictiekosten lijkt dit laatste vanuit gemeentelijk perspectief geen wenselijke optie.

Een alternatief is om te kiezen voor een aansluiting bij het CJG, eveneens een belangrijke samenwerkingspartner voor BA&C. Deze organisatie sluit echter zowel qua maatschappelijke opgave als qua doelgroep minder aan bij BA&C dan Welzijn Barneveld. En hoewel de samenwerkingsrelatie tussen het CJG en BA&C beter is, leeft ook bij het CJG het beeld dat overname gepaard zou moeten gaan met een heroverweging van de bemensing.

c. BA&C bij de gemeente (huidige situatie)

In feite is dit scenario de huidige vorm van waaruit op dit moment wordt gewerkt.

Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie wordt verder gaan binnen dit scenario afgeraden. Uit de interviews komt duidelijk het geluid naar voren dat doorgaan op dezelfde weg als een onwenselijk scenario wordt gezien. Als het team gepositioneerd blijft zoals nu het geval is dan zal men tegen de uitdagingen die een politiek bureaucratische omgeving met zich meebrengt blijven aanlopen die men nu ook ervaart. Een zelfstandige positie biedt wat meer mogelijkheden voor ondernemerschap en creativiteit.

Tevens ontbreekt binnen dit scenario zowel binnen het team als in de omgeving van het team een belangrijke prikkel om de ingezette ontwikkeling daadwerkelijk door te zetten. In de interviews kwam naar voren dat een nieuwe start, ook qua positionering, positief zou bijdragen aan de ontwikkeling van het team.

d. Clusters opsplitsen buiten de gemeente (netwerkorganisatie)

In 2018 werd dit scenario haalbaar geacht, maar werd het toch niet geadviseerd.

Dit scenario lag het meest in lijn met de rolverdeling tussen gemeente en het maatschappelijk middenveld; de gemeente ondersteunt en faciliteert initiatieven uit de maatschappij daar waar men dit op eigen kracht niet redt. Deze organisatievorm sloot daar het meest op aan. Daarnaast sloot deze optie ook het beste aan bij de uitgangspunten van de regeling combinatiefuncties. De medewerkers van Be Active zouden in dit scenario verdeeld worden over scholen en maatschappelijke partners. Volledig in lijn met de originele gedachte achter de combinatiefuncties.

Praktisch gezien werd deze organisatievorm echter gezien als het scenario met de meeste haken en ogen.

Het zou veel verschuivingen opleveren. De medewerkers zouden moeten worden verdeeld over diverse werkgevers. Dit vergt een intensief proces met veel personele consequenties. Dit proces zou bovendien in onderlinge afstemming met al deze partijen tot stand moeten komen.

Daarnaast bleek uit ervaringen van andere gemeenten met netwerkorganisaties (veel wijkteams kennen een vergelijkbare opzet) dat deze organisatievorm een grote mate van vakvolwassenheid vraagt. Daarnaast zou de netwerkorganisatie blijvend intensieve bestuurlijke en ambtelijke afstemming vragen. Het is in feite een intensieve samenwerkingsrelatie tussen een relatief groot aantal organisaties. Veel energie moest gestoken worden in het vinden en vasthouden van een gezamenlijke lijn.

Ook in de interviews gedurende de tussenevaluatie is dit scenario weer aan bod geweest. Voor cluster cultuur zou dan gedacht kunnen worden aan een plek binnen het te ontwikkelen Cultuurplein 1. Voor jongeren en sport zou gedacht kunnen worden aan Welzijn Barneveld en/ of CJG.

Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie wordt dit scenario echter nog altijd afgeraden. Uit de interviews blijkt dat het team een begin heeft gemaakt met het pakken van hun nieuwe verbindende rol, maar nog aan het begin staat van deze ontwikkeling. De voor dit scenario benodigde vakvolwassenheid is op dit vlak nog in ontwikkeling.

Wat echter wel al meer en meer van de grond komt is de integrale samenwerking binnen het team. Een integraal samengesteld BA&C dat werkt vanuit de bedoeling, draagt bij aan preventie, signaleren en participeren in Barneveld. Deze potentie was eerder de overweging om te komen tot de samenstelling van het huidige team. De synergie die langzaam aan het ontstaan is, is nog pril. Maar het begin is er. Opsplitsen van de diverse disciplines zou deze beginnende synergie verloren laten gaan. Het zou in dit scenario meer afstemming tussen de diverse nieuwe moederorganisaties vragen om op dezelfde manier integrale projecten en interventies van de grond te krijgen.

Tot slot benoemt een groot deel van de medewerkers dit scenario als onwenselijk. Ook onder de maatschappelijke partners zet men nog altijd vraagtekens bij dit scenario tenzij met een schone lei begonnen kan worden.

Conclusie

Alles overziend moet op basis van het onderzoek in 2018 en de tussenevaluatie in 2021 worden geconcludeerd dat positionering van BA&C in een zelfstandige stichting op dit moment het meest passend is. De belangrijkste argumenten hiervoor zijn:

- Doorgaan op dezelfde weg is geen wenselijk scenario, want het geeft onvoldoende prikkel tot verandering. Doorgaan in een zelfstandige stichting betekent een nieuwe start.
- Alle scenario's waarbij BA&C geen gemeentelijk team meer is brengen financiële consequenties met zich mee. Deze consequenties kunnen echter, in tegenstelling tot wat in het eerdere onderzoek werd gedacht, worden opgevangen binnen de begroting van BA&C.
- De samenwerkingspartners hebben aangegeven de bemensing (gedeeltelijk) te willen heroverwegen als men over zou willen gaan tot samenvoeging. Ook als wordt gekozen voor een zelfstandige stichting is het verstandig dit gepaard te laten gaan met een reorganisatie (zie pag. 8). Het is voor de gemeente vanuit goed werkgeverschap wenselijk om dit in eigen beheer uit te voeren.
- Er is op dit moment geen voor de hand liggende samenwerkingspartner waarbij makkelijk en in de huidige vorm de aansluiting gevonden kan worden.
- Doorgaan binnen een zelfstandige stichting maakt dat de opdrachtgever- en opdrachtnemersverhoudingen scherper worden.
- Dit scenario stimuleert ondernemerschap en creativiteit binnen BA&C.
- In dit scenario wordt de integraliteit van BA&C en de synergie die dit met zich meebrengt behouden.

Advies vervolgproces

Om uiteindelijk te komen tot de nieuwe positionering worden de volgende processtappen in overweging gegeven:

1. Zorg voor een helder afgebakende opdracht

Op dit moment is er sprake van enige mate van overlap in de opdrachten van de verschillende maatschappelijke partners. Dit wordt herkend en erkend door alle spelers. Het idee dat de partners dit samen oplossen of in alle gevallen weten te voorkomen door goede onderlinge communicatie is gebaseerd op een te hoge mate van 'wenselijkheidsdenken'.

Naar aanleiding van het onderzoek en de tussenevaluatie moet worden geconcludeerd dat deze overlap de samenwerking te vaak in de weg zit. Het levert onduidelijkheden en onderlinge irritaties op. Ook belemmert of remt het, het creatief ondernemerschap bij het oppakken van nieuwe ideeën.

Onafhankelijk van de positionering die wordt gekozen verdient het aanbeveling opnieuw te kijken naar een heldere en afgebakende opdrachtformulering, waarin wordt gewerkt aan goede onderlinge verhoudingen, voor alle spelers in het maatschappelijke middenveld.

2. Verbind opdracht, competenties en bemensing; doorloop een reorganisatie

Een deel van de functies en bemensing van het huidige BA&C is afgelopen jaren op een organische wijze ontstaan. In de werving en selectie werd niet tot nauwelijks gestuurd op visie en rolneming van BA&C en de verwachtingen ten aanzien van de diverse functies daarbinnen. Bij het maken van de match tussen vacatures en kandidaten werd nauwelijks aandacht besteed aan de vraag welke competenties en niveau nodig waren om de opdracht van het team gestalte te kunnen geven.

Tegelijkertijd leefden er vanuit de organisatie wel verwachtingen ten aanzien van de rolinvulling. Uit de tussenevaluatie is gebleken dat medewerkers niet in alle gevallen hieraan kunnen of willen voldoen. Soms sluit de wenselijke rolinvulling onvoldoende aan bij de persoonlijke rolopvatting, competenties of ambities.

Na aanscherping van de opdracht en keuzes in de positionering moet de match tussen de opdracht en rol van het team enerzijds en de bemensing en benodigde competenties anderzijds zorgvuldiger worden gemaakt. Het is van belang expliciet te maken welke functies nodig zijn om de aangescherpte opdracht waar te kunnen maken. Welke nieuwe en/of bestaande functies zijn hiervoor nodig? Wat wordt op basis van de nieuwe opdracht en deze profielen van het team en de medewerkers verwacht? Wat zijn daarvan de functievereisten zowel qua kennis en ervaring, maar ook qua competenties en werk- en denkniveau? Welke beloning hoort daarbij? In feite moet op basis van de nieuwe opdracht de organisatie opnieuw worden uitgelijnd en het functiehuis opnieuw worden opgebouwd.

Vervolgens zal dus opnieuw de match tussen functies en gevraagde competenties enerzijds en bemensing anderzijds moeten worden gemaakt.

Dit vraagt een afweging van zowel de individuele medewerker als de werkgever. Medewerkers zullen bewust moeten kiezen voor de nieuwe rol. Kiezen zij ervoor zich al dan niet te verbinden aan de nieuwe opdracht en de nieuwe positionering?

De organisatie zal eveneens een individuele inschatting per medewerker moeten maken of de nieuwe rol (eventueel met begeleiding en/of opleiding) op termijn haalbaar is of kan worden. Het is mooi dat door de recente instructie het werken vanuit de bedoeling van de grond komt. Maar er moet duidelijk sprake zijn van een opgaande leercurve. Instructie en hands-on aansturing moet niet permanent nodig zijn om tot de gewenste resultaten te komen.

Mocht het niet tot een match komen, begeleid de medewerkers dan vanuit goed werkgeverschap naar een passend alternatief. De afspraken en spelregels met betrekking tot dit proces kunnen in een Sociaal Plan worden vastgelegd. Denk hierbij aan afspraken over de rechten en plichten die zowel medewerkers als de organisatie hebben binnen dit proces, maar ook aan hoe wordt omgegaan met verschillen die bijvoorbeeld naar voren komen uit een pakketvergelijking tussen de huidige en toekomstige CAO. In feite wordt middels dit proces een reorganisatie doorlopen dat valt binnen de kaders van de WOR.

3. Zorg voor een kort en helder proces

U bent voornemens niet tot 2022 te wachten met het nemen van besluiten over de positionering het en het vervolgproces rondom BA&C. Het denkproces rondom BA&C loopt immers al gedurende een aantal jaar. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat gedurende het komende 1-1,5 jaar zaken dusdanig zullen veranderen dat dit zou leiden tot radicaal andere keuzes ten aanzien van het team. Ook zijn de belangrijkste zaken qua bedrijfsvoering die de besluitvorming voorheen in de weg stonden, inmiddels opgepakt. Een kort en helder proces levert voor alle betrokkenen de gewenste helderheid op.

Kies gedurende het hele afwegings- en implementatieproces voor open, realistische en heldere communicatie met het team van BA&C. Schets de te nemen stappen zorgvuldig en neem hen actief mee in het besluitvormingsproces.

Bijlage 1: Analyse scenario's

1	Buurtsporthoaches naar commerciële partij	2018 Was destijds geen wenselijk scenario. Uit het onderzoek bleek dat volgens veel partijen het beleggen van deze taken bij een commerciële partij de maatschappelijke beeldvorming rondom Be Active niet ten goede zou komen. BA&C staat nu bekend als neutrale speler zonder winstzoeker. Het is van belang voor het maatschappelijk draagvlak van het team om dit zo te laten.	Voordelen 2018 niet verder onderzocht	Nadelen 2018 niet verder onderzocht	Bevindingen 2021 *Wordt door de teamleden BA&C nog altijd als een onwenselijk scenario benoemd. Verder geen bevindingen die suggereren dat de maatschappelijke beeldvorming op dit punt is gewijzigd. * Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is dit scenario geen wenselijke optie
2	Alles laten zoals het toen was	Was destijds geen wenselijk scenario. Het bestuur van De Vogelhorst had ten tijde van het onderzoek te kennen gegeven zich te willen terugtrekken uit Be Active.	niet verder onderzocht	niet verder onderzocht	De buurtsportcoaches zijn inmiddels allemaal in gemeentelijke dienst gekomen. Hetzelfde geldt overigens voor de cultuurcoach (komend vanuit de Muziekschool). Scenario 2 is daarmee achterhaald en geen wenselijke optie meer. * Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is dit scenario geen wenselijke optie
3	Nieuwe stichting	Verder onderzocht	*Een nieuwe organisatie betekent een nieuwe start. Deze markeert een nieuw begin. *Onafhankelijke organisatie die nog een neutrale positie kan innemen. *Positionering van uitvoering in het maatschappelijke middenveld sluit meer aan bij organisatieconcept Sociaal Domein.	*Vergt oprichting van een geheel nieuwe organisatie. Dit brengt mogelijk opstartproblemen met zich mee. *Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor de combinatiefuncties. *Nieuwe organisatie betekent eventueel ook dat deze nog een naam en positie moet verwerven. *Sturing vindt plaats middels stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie verlengt. *Financiële structuur (bekostiging & doorwerking btw-regels) maken de kosten van dit scenario hoger.	*Uit het onderzoek bleek zowel binnen als buiten het team, het benodigde draagvlak voor dit scenario aanwezig. *BA&C zou onder dezelfde naam verder kunnen. Wel zou de opdracht scherper neer moeten worden gezet, vooral ook ten opzichte van de opdrachten van de overige spelers in het maatschappelijke middenveld. *De synergievoordelen blijven in dit scenario behouden. *Inmiddels is de bekostigingsstructuur van het team aangepast zodat de omvorming tot een stichting minder vergaande financiële consequenties zal hebben. *De hogere kosten die ontstaan doordat de btw niet meer verrekend kan worden met het btw-compensatiefonds gemeenten, kunnen worden opgevangen binnen de teambegroting. *De sturing vanuit de gemeente zou in dit scenario tot stand komen middels een subsidierelatie en jaarlijkse verantwoording. Door BA&C te positioneren als zelfstandige stichting ontstaat bovendien een heldere opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie tussen gemeente en het team hetgeen in de huidige positionering wat diffuus blijft. Deze positionering sluit daarmee aan op de regio's van de gemeentelijke organisatie. *Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie kent dit scenario de meeste voordelen en de minste nadelen.
4	Alles bij één samenwerkingspartner	Verder onderzocht	*In het maatschappelijke middenveld kan makkelijker integraal worden gewerkt (ervaring Assen). *Onderlinge kruisbestuiving vindt organischer plaats. Daardoor meer effectieve preventie en vroegsignalering. *Er wordt aansluiting gevonden bij een reeds draaiende organisatie waardoor opstartproblemen beperkt zijn. *Een nieuwe start bij een nieuwe organisatie markeert een nieuw begin. *Positionering van uitvoering in het maatschappelijke middenveld sluit meer aan bij organisatieconcept Sociaal Domein. *Heeft draagvlak in het maatschappelijk middenveld, wegens onafhankelijke rol maatschappelijke partners.	*Onderlinge kruisbestuiving vindt 'lechts' plaats met één van de partners. Daardoor alsnog kruisbestuiving met andere partners nodig. *Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor de combinatiefuncties. *Vraagt veel inzet op onderling vertrouwen. *Vraagt mogelijk om een aanbestedingsprocedure. *Sturing vindt plaats middels het stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie verlengt. *Financiële structuur (bekostiging & doorwerking btw-regels) maken de kosten van dit scenario hoger.	*Meest voor de hand liggend qua opdracht en doelgroep is een positionering bij Welzijn Barneveld. Uit de tussenevaluatie blijkt echter dat er tussen BA&C en Welzijn Barneveld sprake is van samenwerkingssus over en weer. Samenwerking met Welzijn Barneveld zou om verbetering op dit vlak vragen. *CGI zou een haalbaar alternatief zijn. Deze partner is echter minder passend qua doelgroep en opdracht. *De hogere kosten die ontstaan doordat de btw niet meer verrekend kan worden met het btw-compensatiefonds gemeenten, kunnen worden opgevangen binnen de teambegroting. *Een doortart bij één van de samenwerkingspartners lijkt alleen mogelijk als qua personele bezetting met een schone lei begonnen kan worden. *Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie ligt dit scenario op dit moment niet voor de hand.
5	Alles naar de gemeente	Verder onderzocht	*Sturing vindt direct door het gemeentebestuur plaats. Bestuurlijke afstemming blijft beperkt. Dit is vooral van belang i.r.t. beleidsrealisatie en effectsturing. *Heeft draagvlak in het maatschappelijk middenveld, wegens onafhankelijke rol gemeente. *Deze positionering heeft draagvlak onder het team hetgeen de implementatie vergemakkelijkt.	*Er moet sterk worden ingezet op kruisbestuiving met andere samenwerkingspartners. Dit komt niet organisch van de grond. *Integrale aanpak op preventie en vroegsignalering is lastiger te realiseren. *Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor combinatiefuncties. *Sluit niet aan bij organisatieconcept Sociaal Domein; regiefunctie voor de gemeente.	*Indien wordt gekozen voor een integrale aanpak binnen de gemeentelijke organisatie dan ligt het voor de hand het team op deze manier in stand te houden. *Doorgaan op dezelfde weg wordt door het merendeel van de respondenten benoemd als een onwenselijk scenario. Het belemmert het ondernemerschap en creativiteit van het team. *Van dit scenario gaat onvoldoende prikkel tot ontwikkeling uit. *Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie ligt dit scenario niet voor de hand.
6	Alles tijdelijk naar de gemeente	Scenario is niet verder onderzocht, maar hier is destijds wel voor gekozen. In het onderzoek werd echter aangegeven dat dit scenario in feite een uitgestelde keuze zou zijn. Als belangrijk nadeel werd benoemd dat dit scenario onduidelijkheid richting het team en richting de samenwerkingspartners zou geven.	niet verder onderzocht	niet verder onderzocht	niet verder onderzocht
7	Netwerkorganisatie	Verder onderzocht	*Kruisbestuiving in het maatschappelijke middenveld komt organisch tot stand door samenwerkingsvorm, integrale aanpak voor preventie en vroegsignalering kan in theorie makkelijker worden gerealiseerd. *Positionering sluit aan bij het organisatieconcept Sociaal Domein. *Regie blijft bij de gemeente. *Professionaliteitsontwikkeling kan deels bij de moederorganisaties worden belegd. *Sluit aan bij de uitgangspunten voor combinatiefuncties. *Een nieuwe organisatie betekent een nieuwe start. Deze markeert een nieuw begin.	*Verdeling van werkgeverschap vraagt om diverse organisatorische verschuivingen met personele consequenties. *Dit scenario vraagt om hoge mate van taakvolwassenheid in de nieuwe rol. Deze moet binnen Be Active nog worden doorontwikkeld. *Nieuwe organisatie betekent ook dat deze nog een naam en positie moet verwerven. *Vraagt erg veel afstemming op management en bestuurlijk niveau. *Medewerkers kunnen zich klem voelen tussen twee loyaliteiten (ervaring Sociaal Teams). De moederorganisaties sturen mee. *Financiële structuur (bekostiging & doorwerking btw-regels) maken de kosten van dit scenario hoger.	*In dit geval zouden de diverse disciplines kunnen aansluiten bij de verschillende partijen die al op dit vlak werkzaam zijn. Voor cluster cultuur zou dan gedacht kunnen worden aan het nog op te richten Cultuurplein 1. Voor jongeren en sport zou gedacht kunnen worden aan Welzijn Barneveld en/of CGI. *Uit de interviews blijkt dat het team een begin heeft gemaakt met het pakken van hun nieuwe rol, maar dat de voor dit scenario benodigde vakvolwassenheid nog in ontwikkeling is. *Een integraal samengesteld BA&C dat werkt vanuit de bedoeling, draagt bij aan preventie, signaleren en participeren in Barneveld. Deze potentie was eerder de overweging om te komen tot de samenstelling van het huidige team. De synergie die langzaam aan het ontstaan is, is nog pril. Maar het begin is er. Opsplitsen van de diverse disciplines zou deze beginnende synergie verfoeren laten gaan. *De hogere kosten die ontstaan doordat de btw niet meer verrekend kan worden met het btw-compensatiefonds gemeenten, kunnen worden opgevangen binnen de teambegroting. *Het zou in dit scenario meer afstemming tussen de diverse nieuwe moederorganisaties vragen om op dezelfde manier integrale projecten en interventies van de grond te krijgen. *Daarnaast benoemt een groot deel van de medewerkers dit scenario als onwenselijk. Ook onder de maatschappelijke partners zet men vraagtekens bij dit scenario tenzij met een schone lei begonnen kan worden. *Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie ligt dit scenario niet voor de hand.
8	Nieuwe werkgever buurtsportcoaches	Verder onderzocht	*Kruisbestuiving in het maatschappelijk middenveld komt meer organisch tot stand door samenwerkingsvorm. Daardoor meer effectieve preventie en vroegsignalering. *Positionering sluit meer aan bij het organisatieconcept Sociaal Domein; regie bij de gemeente. *Professionaliteitsontwikkeling kan deels bij de moederorganisaties worden belegd.	*Medewerkers kunnen zich klem voelen tussen twee loyaliteiten. De nieuwe moederorganisatie stuurt waarschijnlijk meer mee dan voorheen het geval was. *Vraagt veel inzet op onderling vertrouwen. *Vraagt mogelijk om een aanbestedingsprocedure. *Sturing vindt plaats middels het stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie voor de combinatiefuncties verlengt. *Financiële structuur (bekostiging & doorwerking btw-regels) maken de kosten van dit scenario hoger.	*In feite is voor de buurtsportcoaches een nieuwe werkgever gevonden in de gemeentelijke organisatie. Dit scenario is daarmee in feite geen onderscheidende optie meer. * Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is dit scenario geen wenselijke optie



gemeente
Barneveld

Raadsmemo Voornemen verzelfstandiging Be Active & Creative

Datum: 25 januari 2022

Onderwerp: voornemen verzelfstandiging Be Active & Creative

Ter attentie van: De raad

Afzender: College van Burgemeester en Wethouders

Portefeuillehouder: D. Dorrestijn-Taal

Mail behandelaar g.kraan@barneveld.nl *Telefoonnummer* 462

Met deze memo informeert het college de raad over het voornemen tot verzelfstandiging van Be Active & Creative, op basis van een aantal onderzoeken (Onderwerp 891 in de LangeTermijnAgenda).

In het coalitieakkoord 2018-2022 staat: *'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'*

Naar aanleiding hiervan is eind 2018 een eerste onderzoek uitgevoerd: 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'. In dit onderzoek is een aantal mogelijke positioneringen onderzocht en afgewogen.

Uit het onderzoek bleek dat herpositionering geen doel op zich zou moeten zijn, maar dat dit wel nadrukkelijk kan bijdragen aan de mate waarin het team haar opdracht kan realiseren. Door herpositionering kan het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap beter worden ingevuld en de gemeentelijke sturing worden verzakelijkt. Daarnaast zou, door te kiezen voor het verder integreren van het team, het gemak worden vergroot waarmee integrale interventies kunnen worden georganiseerd door multidisciplinaire samenstelling van het team. Op basis hiervan heeft het stimuleren van cultuureducatie en -participatie een nadrukkelijke rol binnen het team gekregen. Hetgeen ook wel blijkt uit de naamsverandering tot *Be Active & Creative*.

Het college heeft destijds ten aanzien van de positionering nog geen definitief standpunt ingenomen maar gekozen voor een scenario waarbij het team als geheel tijdelijk bij de gemeentelijke organisatie werd ondergebracht.

Wel is besloten om Be Active & Creative (BA&C) een ontwikkelpad te laten doorlopen om de bedrijfsvoering op orde te brengen en de noodzakelijke transformatie van het team tot stand te brengen alvorens een besluit te nemen over de positionering van het team (het ontwikkelplan is begin 2020 ter kennisname naar de gemeenteraad gestuurd).

In bijgaande rapportage 'Be Active & Creative tussenevaluatie doorontwikkeling (juni2021)' wordt in beeld gebracht hoever de doorontwikkeling van het team inmiddels is gevorderd.

Uit de tussenevaluatie blijkt dat BA&C enkele positieve ontwikkelingen laat zien maar dat er ook nog genoeg ontwikkelpunten liggen. In de uitgevoerde enquête en interviews klonk echter eveneens het geluid om een verdere ontwikkeling van het team niet af te wachten en sneller dan gepland de knoop over de positionering van BA&C door te hakken. In het rapport wordt dan ook geadviseerd niet langer te wachten met besluitvorming over de toekomst van BA&C maar hierover zo spoedig mogelijk een standpunt te bepalen. Om dit besluitvormingsproces te ondersteunen wordt geadviseerd de scenario's tot positionering uit het onderzoek van 2018 nogmaals te wegen in het licht van de resultaten van de tussenevaluatie.

In bijgaande rapportage 'Be Active & Creative nieuwe weging scenario's positionering + organisatieadvies vervolg (okt2021)' zijn deze scenario's tot positionering nogmaals gewogen. Hierbij zijn van elk scenario de voor- en nadelen in beeld gebracht en is uiteindelijk, aan de hand van deze weging, een voorkeursscenario geformuleerd. Alles overziend is geconcludeerd dat positionering van BA&C in een zelfstandige stichting op dit moment het meest passend is en draagvlak heeft..

Om te komen tot de verzelfstandiging (overgang van onderneming) van Be Active & Creative worden de volgende processtappen geadviseerd:

1. Zorg voor een helder afgebakende opdracht
2. Verbind opdracht, competenties en bemensing; doorloop een reorganisatie
3. Zorg voor een kort en helder proces .

Zie verder bijgaande rapportages.

Het college heeft kennis genomen van de uitkomsten van deze rapportages, neemt het advies over en heeft in principe besloten tot verzelfstandiging van Be Active & Creative.

In ieder geval worden voor 2023 met Be Active & Creative prestatieafspraken gemaakt, mede op basis van de uitkomsten van een momenteel lopend onderzoek naar de behoefte aan (ondersteuning bij) sport- en cultuurparticipatie en -educatie en met de prioriteiten c.q. accenten die voor de nieuwe bestuursperiode worden gezet door het gemeentebestuur.

Voor de verzelfstandiging is van belang expliciet te maken welke functies nodig zijn om de aangescherpte opdracht waar te kunnen maken. In feite moet de organisatie opnieuw worden uitgelijnd en het functiehuis opnieuw worden opgebouwd. Vervolgens zal opnieuw de match tussen functies en gevraagde competenties enerzijds en bemensing anderzijds moeten worden gemaakt.

In feite wordt middels dit proces een reorganisatie doorlopen die valt binnen de kaders van de WOR. Het principebesluit van het college wordt dan ook ter advies aan de OR voorgelegd ingevolge artikel 25 lid 1-A WOR. Ook het Lokaal Overleg wordt betrokken.

Voor de facilitering/uitvoering van het verzelfstandigingsproces zal een kwartiermaker worden ingehuurd. De kosten daarvoor zullen grotendeels gedekt moeten worden uit het budget dat over 2021 is overgebleven op de begrotingspost Be Active & Creative. De kwartiermaker zal dit jaar de juridische, personele en financieringsaspecten van de verzelfstandiging uitwerken. Streven is een verzelfstandiging per 1 januari 2023. Het team beslaat momenteel 9,92 fte (waarvan 2,23 tijdelijke fte).

Bijlagen

- Be Active & Creative tussenevaluatie doorontwikkeling (juni2021)
- Be Active & Creative nieuwe weging scenario's positionering + organisatie-advies vervolg (okt2021) incl. bijlage