

DECISIO



ONDERZOEK CITYMARKETING LEIDEN

OFFERTE, 7 OKTOBER 2024

DECISIO

TITEL

Onderzoek Citymarketing Leiden

DATUM

7 oktober 2024

STATUS RAPPORT

Offerte

OPDRACHTGEVER

Rekenkamer Leiden & Leiderdorp

PROJECTTEAM DECISIO

Suzanne Steegman (s.steegman@decisio.nl)

Lara Blommestijn

Daan van Gent

CONTACTGEGEVENS DECISIO | ECONOMISCH ONDERZOEK EN ADVIES

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 – 67 00 562

E info@decisio.nl

I www.decisio.nl

Bron afbeelding voorzijde: Conceptnota visie bezoekerseconomie (2021)

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Doel- en onderzoeksvragen	1
1.3	Eindresultaat	2
1.4	Waarom Decisio	2
1.5	Leeswijzer	3
2.	Visie op het vraagstuk	4
2.1	Normenkader als basis	4
2.2	Systematische evaluatiemethode	5
2.3	Wederhoor en leren van ervaringen	6
3.	Plan van aanpak	7
3.1	Fase 1: Beleidsreconstructie en normenkader	7
3.2	Fase 2: Interviewronde en financiële analyse	9
3.3	Fase 3: Rapportage	11
4.	Team en planning	12
4.1	Projectteam	12
4.2	Planning	12
4.3	Risicoanalyse en beheersmaatregelen	15
Bijlage 1. Cv's		16
	CV Suzanne Steegman	16
	Cv Lara Blommestijn	18
	CV Daan van Gent	21
Bijlage 2. Referenties		24
Bijlage 3. Uitgangspunten		27

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

In 2022 ontwikkelde de gemeente Leiden de Visie Bezoekerseconomie. Doel van de visie is een duurzame en toekomstbestendige bezoekerseconomie, waarin zowel economische als maatschappelijke waarde centraal staat. Deze strategie sluit aan bij het profiel van de stad als centrum van internationale kennis en cultuur. Een belangrijk aspect daarvan is de balans tussen levendigheid en leefbaarheid. De visie richt zich op het versterken van zowel de levendigheid als de leefbaarheid van de stad, met aandacht voor het behouden van een balans tussen toeristische beleving en het dagelijks leven van inwoners. Door signalen over overlast heeft dit recent meer aandacht gekregen. De gemeente werkt aan een monitoringsysteem om de impact van het toerisme op de stad in kaart te brengen en te beheersen.

De Rekenkamer Leiden & Leiderdorp wil onderzoeken hoe effectief de citymarketing van Leiden bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen, en onderzoeken hoe de balans tussen economische groei en de leefkwaliteit van inwoners gewaarborgd blijft. Decisio is gevraagd hiervoor offerte uit te brengen. Met plezier voldoen wij aan dat verzoek.

1.2 Doel- en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is om de effectiviteit van de ingezette middelen voor citymarketing te evalueren in relatie tot de gemeentelijke beleidsdoelen en de gewenste resultaten. Daarbij horen de volgende onderzoeksvragen (naar *thema*):

Doelstellingen

1. Wat zijn de gemeentelijke **doelstellingen** in relatie tot citymarketing en waar komen deze in het beleid tot uiting?

Uitvoering

2. In hoeverre zijn de gemeentelijke doelstellingen adequaat vertaald naar de **afspraken** met Leiden & Partners?
3. Op welke wijze geeft Leiden & Partners **invulling** aan de gemaakte afspraken?
Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan:
 - a. De balans tussen leefbaarheid, waaronder overlast, en een bruisende bezoekerseconomie?
 - b. De keuze voor specifieke doelgroepen? (o.a. studenten, dagjesmensen, nationale en internationale toeristen, congresbezoekers)

- c. De keuze voor diverse activiteiten in de stad?
- 4. In hoeverre werken de partners in Leiden en met name die in het Leidse Handelshuis (Leiden Marketing, het Cultuurfonds en Centrummanagement Leiden) goed samen in relatie tot het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen van de bezoekerseconomie?
- 5. In hoeverre past de huidige **verdeling van de gelden** over de diverse relevante partners bij de gestelde doelstellingen?

Monitoring, evaluatie en bijsturing

- 6. Op welke wijze zijn de doelstellingen en afspraken meetbaar en hoe vindt **monitoring** plaats? Worden de afspraken gehaald?
- 7. Wordt het merk 'Leiden' voldoende op de kaart gezet en hoe meetbaar is dat gelet op de groei van het aantal bezoekers, congressen en studenten?
- 8. Hoe is de bemoeienis van de gemeente Leiden (inclusief de gemeenteraad) met de uitvoering van de citymarketing vormgegeven? Hoe verloopt dat in de praktijk? Welke verbeteringen zijn mogelijk?
- 9. Heeft de gemeenteraad voldoende zicht op het behalen van de gewenste resultaten en heeft zij voldoende mogelijkheden om bij te sturen?

1.3 Eindresultaat

Het resultaat van het onderzoek is een helder en onderbouwd rapport dat antwoord geeft op de onderzoeksvragen over de citymarketing in Leiden en Leiderdorp. Het rapport biedt de Rekenkamercommissie concrete handvatten om de effectiviteit van de citymarketing te beoordelen en aanbevelingen te doen voor verbeteringen in samenwerking, middelenverdeling en sturing.

1.4 Waarom Decisio

Decisio is een economisch onderzoeksbureau dat ruim 20 jaar actief is op het snijvlak van economie en beleid. Wij voeren maatschappelijke kosten-batenanalyses, impactstudies, marktstudies, haalbaarheidsonderzoeken en evaluaties uit. Onze belangrijkste opdrachtgevers zijn het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten, maar ook werken we voor brancheorganisaties en private bedrijven en instellingen. We doen regelmatig rekenkameronderzoek, waardoor we de werkwijze en het krachtenveld van Rekenkamers goed kennen. Ons werkgebied ligt hoofdzakelijk in het 'fysieke domein' (regionale economie en markt en overheid): mobiliteit en infrastructuur, bedrijventerreinen, stedelijke ontwikkeling, water, energie en duurzaamheid. Specifiek voor het onderzoek naar de Leidse citymarketing wordt kennis en expertise gevraagd op het gebied van rekenkameronderzoek en effectief beleid. Decisio beschikt over deze expertise.

Vanuit eerdere studies in of met betrekking tot Leiden zijn we goed op de hoogte van plannen en recente ontwikkelingen. Voorbeelden van studies zijn de economische impactstudie naar het Leiden Bio Science Park, verschillende onderzoeken naar de internationale gemeenschap (monitor rapportages, businesscase voor het Expat Center), een maatschappelijke businesscase naar gebiedsontwikkelingsprojecten in Leiden en een evaluatie van de subsidie planvorming detailhandel voor de provincie Zuid-Holland.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven wij onze visie op het vraagstuk. Hoofdstuk 3 presenteert ons voorstel voor het plan van aanpak. In hoofdstuk 4 schetsen we ons projectteam, de planning en personele inzet bij deze opdracht. De bijlagen bevatten de uitgebreide cv's van de projectteamleden, een aantal referenties en de uitgangspunten van de offerte.

2. Visie op het vraagstuk

2.1 Normenkader als basis

Bij het evalueren van de citymarketing in Leiden en Leiderdorp hanteren we een normenkader dat dient als leidraad voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Dit normenkader is gebaseerd op de gemeentelijke doelstellingen, de vertaling van afspraken, de invulling door partners, en samenwerkingen met (externe) partners. Het kader helpt ons om de effectiviteit van de inzet van middelen te beoordelen en om eventuele knelpunten en verbeterpunten te identificeren. Hieronder geven we een overzicht van de belangrijkste onderzoeksvragen, normen en bijbehorende indicatoren. We scherpen dit graag verder aan gedurende het onderzoek.

Onderzoeksvraag	Norm	Indicator(en)
Gemeentelijke doelstellingen	Duidelijkheid en relevantie van de gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot citymarketing	Zijn doelstellingen SMART? In hoeverre zijn doelstellingen afgestemd op de behoeften van de stad en stakeholders?
Vertaling afspraken	Adequate en transparante vertaling van gemeentelijke doelstellingen naar praktische afspraken.	Is er een duidelijke documentatie van afspraken tussen de gemeente en Leiden & Partners? Hoe wordt de voortgang van deze afspraken gemonitord en gerapporteerd?
Wijze van invulling afspraken	Effectieve uitvoering van de gemaakte afspraken door Leiden & Partners.	In hoeverre wordt er een balans gevonden tussen leefbaarheid en bezoekerseconomie? Zijn de doelgroepen duidelijk gedefinieerd en effectief benaderd? Worden er diverse en relevante activiteiten georganiseerd?
Samenwerking Leidse Handelshuis	Effectieve samenwerking tussen de partners binnen het Leidse Handelshuis.	Hoe frequent en constructief is de communicatie tussen de partners? Zijn er gezamenlijke initiatieven en projecten die de gemeentelijke doelstellingen ondersteunen?

Verdeling financiële middelen	Transparantie en rechtvaardigheid in de verdeling van gelden over relevante partners.	Is de financiële verdeling in lijn met de prioriteiten van de gemeentelijke doelstellingen? Wordt de effectiviteit van de besteding van middelen regelmatig geëvalueerd?
Meetbaarheid doelstellingen en afspraken	Heldere (SMART) methoden en monitoring van doelstellingen en afspraken.	Zijn er specifieke KPI's vastgesteld voor de verschillende doelstellingen? Hoe frequent vindt de monitoring plaats en welke data wordt gebruikt?
Merkpositionering van Leiden	Effectieve merkpositionering van Leiden in de markt.	Wat is de groei in bezoekersaantallen, studenten en congressen? Hoe wordt de merkbekendheid gemeten en wat zijn de resultaten daarvan?
Gemeentelijke betrokkenheid en bijsturing.	Actieve betrokkenheid van de gemeente bij de uitvoering van citymarketing.	Is er een duidelijk proces voor de gemeenteraad om feedback te geven en bij te sturen? In hoeverre worden gemeentelijke middelen ingezet voor citymarketing?
Zichtbaarheid resultaten gemeenteraad	Voldoende zichtbaarheid voor de gemeenteraad op de voortgang en resultaten.	Hoe frequent en gedetailleerd wordt er gerapporteerd aan de gemeenteraad? In hoeverre is de gemeenteraad betrokken bij de evaluatie en bijsturing van citymarketing?

2.2 Systematische evaluatiemethode

Onze evaluatieaanpak is gericht op het helder in kaart brengen van resultaten, deze binnen hun context te waarderen en hier lessen voor de toekomst uit te trekken. Dit doen we door een systematische evaluatiemethodiek toe te passen die bestaat uit vier stappen:

1. **Beleidsreconstructie:** het analyseren van de oorspronkelijke doelen zoals vastgelegd in de Visie Bezoekerseconomie 2022. Dit geeft inzicht in de beoogde balans tussen economische groei en maatschappelijke waarde, en

hoe deze ambities zijn vertaald naar afspraken met partners zoals Leiden Marketing.

2. **Analyse van uitgevoerde activiteiten:** we onderzoeken hoe de gemaakte afspraken zijn uitgevoerd, met speciale aandacht voor de samenwerking tussen de betrokken partijen en de balans tussen toerisme en leefbaarheid.
3. **Bevindingen en resultaten:** op basis van de verzamelde data evalueren we of de activiteiten hebben bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen. Hierbij kijken we naar de effectiviteit van de inzet van middelen.
4. **Evaluatie van doelbereik:** tot slot analyseren we of de beoogde doelen daadwerkelijk zijn behaald en welke verbeterpunten er zijn. Dit biedt de Rekenkamer concrete handvatten om te sturen op samenwerking, governance en de verdeling van middelen.

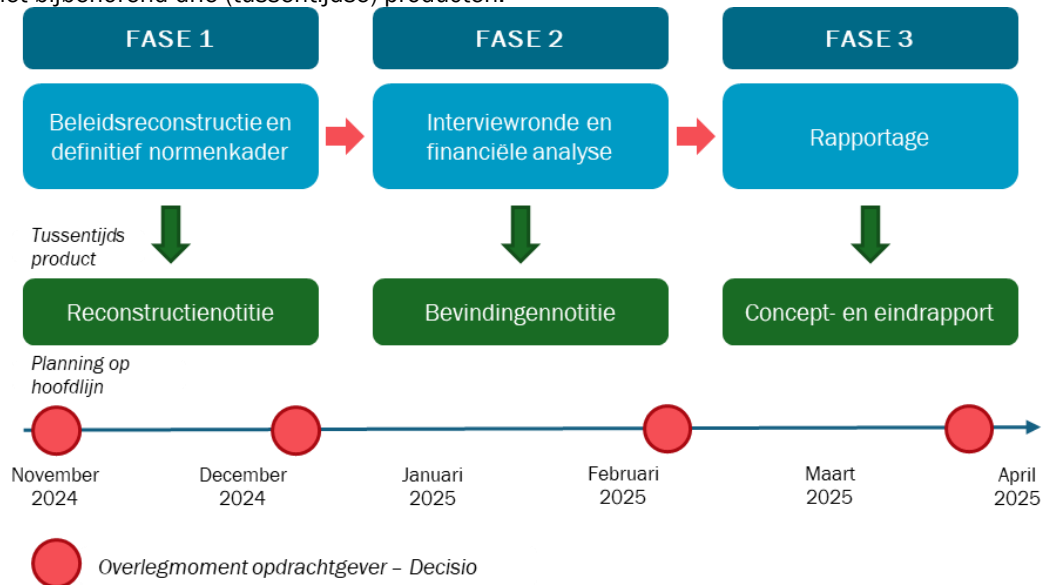


2.3 Wederhoor en leren van ervaringen

Een belangrijk onderdeel van onze evaluatiemethodiek is wederhoor. Nadat we informatie hebben verzameld bij stakeholders, stellen we een bevindingennotitie op. Deze notitie biedt een eerste overzicht van de belangrijkste resultaten en wordt besproken met de betrokken partijen. Na eventuele aanpassingen wordt de analyse verder uitgewerkt, waarbij we de gegevens toetsen aan ons normenkader. Op basis hiervan formuleren we conclusies en aanbevelingen die we bespreken met de begeleidingsgroep. Dit zorgt ervoor dat de bevindingen breed worden gedragen en dat er gezamenlijk aan oplossingen wordt gewerkt.

3. Plan van aanpak

Voor de uitvoering van dit onderzoek doorlopen we de volgende stappen zoals weergegeven in onderstaand figuur. Het totale onderzoek bestaat uit drie fasen, met bijbehorend drie (tussentijdse) producten.



3.1 Fase 1: Beleidsreconstructie en normenkader

De eerste fase van het onderzoek gebruiken we om de projectaanpak aan te scherpen en het beleid met betrekking tot citymarketing te reconstrueren.

Startoverleg

Na gunning van de opdracht plannen we een startoverleg in met de opdrachtgever (een vertegenwoordiging van de rekenkamer). Tijdens dit overleg bespreken we de offerte, het plan van aanpak en de wederzijdse verwachtingen van het onderzoek. We maken afspraken over procedures en planning, de wijze waarop met gegevens wordt omgegaan en de onderlinge rol- en taakverdeling. Het overleg gebruiken we verder om het (concept)analysekader door te spreken en aan te scherpen.

Deskresearch, dataverzameling en interne gespreksronde

Vervolgens gaan we aan de slag met de beleidsreconstructie van de citymarketing in Leiden. We analyseren de oorspronkelijke ideeën achter de citymarketing, de doelen van de gemeente en de mate waarin deze doelen (kunnen) worden behaald.

Waarom is de citymarketing opgericht? Hoe is de vertaling gemaakt van doelen naar beleid, instrumenten en monitoring? Welke resultaten zijn behaald?

Hiertoe verzamelen en bestuderen we beleidsdocumenten, zoals de visie Bezoekerseconomie 2022, en andere relevante stukken. We gaan in gesprek met betrokkenen binnen de gemeente en Leiden & Partners (uitgaande van circa 2 – 3 gesprekken). Graag spreken we ook met mensen die betrokken waren bij de beginfase van de citymarketing, om inzicht te krijgen in de beweegredenen achter de oprichting. De focus ligt op de periode na de start van de visie Bezoekerseconomie in 2022, maar we besteden ook specifiek aandacht aan (eventuele veranderingen ten opzichte van) de periode voor de start van de visie. Het doel van de beleidsreconstructie is om inzicht te krijgen in de motivatie achter en de doelen van de gemeentelijke betrokkenheid bij de citymarketing. Tijdens de gesprekken vullen we ook de lijst aan met relevante gesprekspartners voor de interne en externe gespreksronde in de volgende fase van het onderzoek.

Werkwijze gesprekken

Alle gesprekken in dit onderzoek voeren we aan de hand van een gespreksnotitie die we voorafgaand aan het gesprek aan de gesprekspartners mailen. Van de gesprekken stellen we een beknopt gespreksverslag op dat we ter verificatie en aanvulling per e-mail voorleggen aan de gesprekspartner(s). De verslagen worden niet openbaar gemaakt. Bij eventuele citaten in het rapport nemen we vooraf contact op bij gesprekspartner(s) voor goedkeuring.

Opstellen reconstructienotitie

De uitkomsten van de beleidsreconstructie en de verkennende gesprekken vatten we samen in een notitie. Deze notitie vormt de basis voor verdere stappen in het onderzoek en bevat een overzicht van de reconstructie van het beleid. Daarnaast stellen we een gespreksleidraad op ter voorbereiding voor fase 2.

Tussentijds voortgangsoverleg

Tijdens een tussentijds voortgangsoverleg bespreken we de notitie waarin de beleidsreconstructie, de gespreksleidraad en het aangescherpte toetsingskader zijn opgenomen. Dit overleg biedt de mogelijkheid om de voortgang van het onderzoek te evalueren en waar nodig bij te sturen. Daarnaast maken we concrete afspraken over de te benaderen gesprekspartners en hun betrokkenheid bij het verdere verloop van het onderzoek. Na afloop van het overleg stellen we een verslag op waarin de gemaakte afspraken en de belangrijkste bespreekpunten zijn vastgelegd, inclusief de beslissingen die zijn genomen en de vervolgstappen.

Overzicht op te leveren onderdelen en belasting fase 1:

- Producten fase 1: verslag startoverleg, reconstructienotitie (tussenproduct 1), gespreksleidraden, toetsingskader, verslag tussenoverleg.
- Belasting voor de organisatie: twee overleggen begeleidingsgroep, aanleveren informatie en contactgegevens te interviewen personen, interviews sleutelpersonen, lezen notitie

3.2 Fase 2: Interviewronde en financiële analyse

In de tweede fase van het onderzoek verzamelen we inzichten van verschillende belanghebbenden en voeren we een financiële analyse uit om de effectiviteit van de huidige afspraken en de verdeling van middelen met betrekking tot citymarketing te evalueren.

Interviewronde

We organiseren een serie gesprekken met zowel interne als externe stakeholders, waaronder beleidsmedewerkers van de gemeente Leiden en externe partners. Op voorhand denken we in elk geval aan de volgende gesprekspartners: het Leidse Handelshuis, Leiden Marketing, het Cultuurfonds, Centrummanagement Leiden, Leiden & Partners en ondernemersvereniging(en) in de detailhandel.

Voorafgaand aan de gesprekken delen we een gespreksleidraad met de gesprekspartners, waarin (waar relevant en gebaseerd op het toetsingskader) in elk geval de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Gemeentelijke doelstellingen: SMART-heid doelstellingen, relatie doelstellingen en behoeften stad/stakeholders;
- Vertaling en invulling van afspraken: overlegstructuren, monitoring en rapportage voortgang, effectiviteit uitvoering afspraken (o.a. bij benadering doelgroepen);
- Samenwerking tussen partners: frequentie, mate van constructiviteit, bijdrage aan gemeentelijke doelstellingen;
- Financiële middelen: mate van transparantie, effectiviteit inzet gemeentelijke middelen, passendheid verdeling van middelen naar doelstellingen, evaluatie van besteding van middelen;
- Meetbaarheid doelstellingen: geformuleerde KPI's, frequentie monitoring voortgang;
- Merkpositionering Leiden: bijdrage beleid aan bezoekersaantallen, studenten en congressen;
- Gemeentelijke betrokkenheid: betrokkenheid gemeenteraad (overleggen, rapportages, evaluaties, bijsturing), zichtbaarheid citymarketingbeleid

Financiële analyse

Parallel aan de interviewronde voeren we een financiële analyse uit om te onderzoeken in hoeverre de huidige verdeling van financiële middelen overeenkomt met de gestelde beleidsdoelen. Hierbij richten we ons op de manier waarop de citymarketing momenteel wordt gefinancierd, en welke bedragen beschikbaar zijn voor de verschillende partners. Om een helder beeld te krijgen van hoe deze middelen worden gebruikt, kijken we naar jaarverslagen en jaarplannen, die we eventueel aanvullen met enkele gesprekken. Met de gegevens over de toeristenbelasting (3,50 euro per overnachting), het aandeel dat naar citymarketing gaat en de nieuw ontwikkelde monitor en dashboard van de bezoekerseconomie kunnen we dit beeld verder aanscherpen. We brengen per organisatie in kaart welke bedragen zij ontvangen, zowel van de gemeente als van eventuele andere financieringsbronnen.

Bij de financiële analyse is het eveneens relevant wat de ambities en doelen zijn van de relevante partners en hoe zij hun middelen inzetten om deze te realiseren. Hierbij kijken we niet alleen naar de ontvangen gelden, maar ook naar de mate waarin deze middelen daadwerkelijk worden benut. Dit stelt ons in staat om te beoordelen hoe effectief de middelen zijn ingezet en waar mogelijk ruimte is voor verbetering.

Opstellen bevindingennotitie

De resultaten van de interviews en financiële analyse brengen we samen in een bevindingennotitie. In deze notitie worden de belangrijkste inzichten uit de gesprekken met de diverse stakeholders samengevat, evenals de uitkomsten van de financiële analyse met betrekking tot de verdeling en besteding van de citymarketinggelden.

Tussentijds voortgangsoverleg

Tijdens het voortgangsoverleg bespreken we deze bevindingen met de betrokken partijen, om te bepalen of er bijstellingen nodig zijn in de aanpak en of aanvullende informatie nodig is om tot een volledig beeld te komen. Ook maken we afspraken over de vervolgstappen en de verdere invulling van het onderzoek.

Overzicht op te leveren onderdelen en belasting fase 2:

- Producten fase 2: bevindingennotitie (tussenproduct 2), verslag tussenoverleg
- Belasting voor de organisatie: voortgangsoverleg begeleidingsgroep, lezen bevindingennotitie

3.3 Fase 3: Rapportage

Opstellen conceptrapport

We werken de bevindingennotitie uit fase 2 uit in een conceptrapport. Het conceptrapport zal worden opgesteld met heldere conclusies en bevindingen die de kern van het onderzoek inzichtelijk maken. De voorgestelde structuur van het rapport bestaat uit de volgende onderdelen:

1. *Inleiding*: een korte introductie van het onderwerp, de aanleiding voor het onderzoek en de context waarin het onderzoek plaatsvindt.
2. *Methodologie*: een beschrijving van de onderzoeksaanpak, de gebruikte methoden en de data waarop de bevindingen zijn gebaseerd.
3. *Doelstellingen en uitvoering van citymarketing*: een analyse van de gestelde doelen voor citymarketing in Leiden en Leiderdorp en de manier waarop deze zijn uitgevoerd.
4. *Doeltreffendheid van het beleid*: een evaluatie van de mate waarin het gevoerde citymarketingbeleid heeft bijgedragen aan de gewenste beleidsdoelen.
5. *Financiële analyse* (doelmatigheid van het beleid): een beoordeling van de efficiëntie en effectiviteit van de ingezette financiële middelen binnen het citymarketingbeleid.
6. *Conclusies en aanbevelingen*: samenvattende bevindingen en concrete aanbevelingen voor de toekomst, gebaseerd op de analyse van de gegevens.

Bespreken conceptrapport en opleveren definitief rapport

Het conceptrapport bespreken we met de begeleidingsgroep. Doel van dit overleg is om de uitkomsten te toetsen: worden deze gedeeld, kunnen we ze verder concretiseren of missen er nog punten? Los daarvan besteden we in dit overleg aandacht aan een vertaalslag van de uitkomsten naar bestuurlijke conclusies en aanbevelingen (welke niet in het rapport komen te staan).

Na bespreking van het conceptrapport met de begeleidingsgroep kan het rapport aangeboden worden voor het ambtelijk hoor en wederhoor. We passen het commentaar vervolgens aan; indien nodig stemmen we hier vooraf over af. Het definitieve rapport wordt opgeleverd in zowel een digitaal toegankelijke PDF, conform de EN 301 549 en WCAG 2.1 richtlijnen, als in een Word-document. Indien gewenst door de Rekenkamer, kunnen de resultaten tevens worden gepresenteerd tijdens een commissievergadering in Leiden.

Overzicht op te leveren onderdelen en belasting fase 3:

- Producten fase 3: conceptrapport, definitief rapport, presentatie
- Belasting voor de organisatie: eindoverleg, lezen rapportage, afronding

4. Team en planning

4.1 Projectteam

Voor de evaluatie stellen wij een team samen van ervaren adviseurs, gespecialiseerd in het uitvoeren van diverse evaluaties, zoals beleidsevaluaties, evaluaties van subsidieregelingen en onderzoeken met betrekking tot samenwerking en governance. Ons team heeft ruime ervaring met de lokale context, waaronder eerdere studies naar het Leiden Bio Science Park en verschillende onderzoeken op het gebied van internationalisering in Leiden en omgeving.

Suzanne Steegman (senior adviseur) is uitvoerend projectleider die samen met Lara Blommestijn (adviseur) het grootste deel van de onderzoeksactiviteiten voor haar rekening zal nemen. De rol van Daan van Gent (partner Decisio) is die van klankbord en kwaliteitsbewaker. In bijlage 1 treft u de cv's aan van het beoogde projectteam, in bijlage 2 is een aantal referenties opgenomen.

4.2 Planning

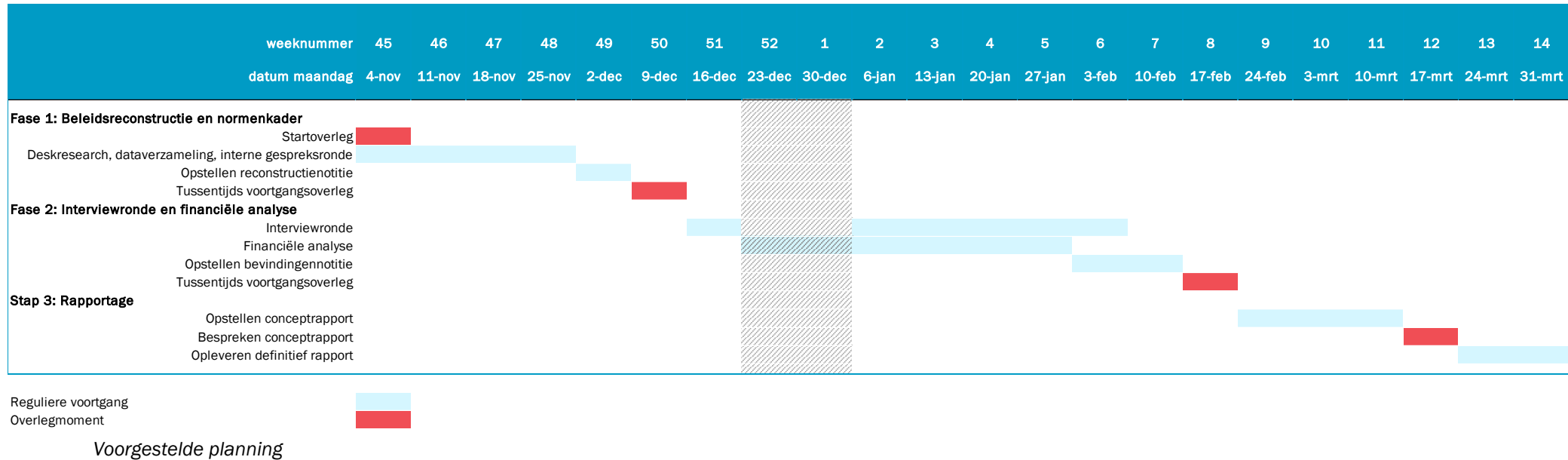
De beoogde totale looptijd van het onderzoek is van november 2024 tot en met eind april 2025. In principe kunnen we als onderzoeksbureau eerder opleveren, namelijk eind maart 2025. Wij stellen voor de volgende planning aan te houden:

- **November - december 2024** Startoverleg, beleidsreconstructie en interne gespreksronde (en uitsturen uitnodigingen interviews fase 2)
- **Januari – medio februari 2025** Externe gespreksronde, financiële analyse, bevindingennotitie
- **Eind februari – medio maart 2025** Opstellen conceptrapportage, bespreken conceptrapport
- **Eind maart 2025** Opleveren definitief rapport

Als het wenselijk is of beter uitkomt om toch eind april 2025 op te leveren, dan kunnen we daar uiteraard rekening mee houden. Bijvoorbeeld als dit beter uitkomt voor de voortgangsoverleggen in verband met de reguliere vergaderingen van de Rekenkamer. Op de volgende pagina staat een uitgebreidere weekplanning. De definitieve planning stellen we vast in het startoverleg.

Na afronding van het onderzoek zijn we als onderzoeksbureau bereikbaar voor eventuele vragen en toelichting over de resultaten, de gehanteerde aanpak of het proces.

DECISIO



DECISIO

4.3 Risicoanalyse en beheersmaatregelen

Voor dit project gaan we als volgt om met:

- **Planning:** in het startoverleg met de opdrachtgever bespreken we de planning en stellen we vast waar de kritieke tijdstrajecten zitten. Dat ligt wat ons betreft vooral bij de interviews en overleggen. We plannen deze zo spoedig mogelijk zodat de data vastliggen. Indien, buiten onze invloed, vertraging in het onderzoeksproces dreigt dan zullen we dit zo spoedig mogelijk met de opdrachtgever bespreken en oplossingen aandragen.
- **Kosten:** onze aanbidding is gebaseerd op een 'fixed price'. Dat betekent dat de werkzaamheden in het plan van aanpak voor die prijs worden uitgevoerd en wij het beschreven resultaat opleveren. Als dat van onze kant meer inspanningen vergt dan voorzien, is dat ons eigen risico. Indien extra activiteiten van ons worden verlangd, dan kijken we of we dat binnen het bestaande budget of met een kleine inspanning kunnen oplossen. Als het aanzienlijke extra inzet vraagt, treden we daarover in overleg met de opdrachtgever.
- **Ervaring en continuïteit team:** het team dat we willen inzetten beschikt over passende kennis, ervaring en vaardigheden. Bij Decisio is gelijkwaardige vervanging aanwezig bij onverhoopt uitvallen van een van de adviseurs.

Bijlage 1. Cv's

CV Suzanne Steegman

Naam : Steegman, Suzanne Catharina
Geboortedatum : 3 september 1992
Functie : Adviseur | Decisio economisch onderzoek en advies

Opleiding

2011 – 2016 Universiteit Utrecht

- Master Economische geografie (2016)
- Bachelor Sociale geografie en planologie (2015)
- Minor Bestuurs- en organisatiewetenschappen (2015)



Werkervaring

2021 – heden : Decisio | Senior adviseur
2016 – 2021 : Decisio | Adviseur
2016 : Decisio | Stagiaire

“Samenwerken met Suzanne betekent een sterke combinatie van analytisch vermogen, procesvaardigheden en resultaatgerichtheid”

Suzanne Steegman (senior adviseur) is economisch geograaf en acht jaar werkzaam bij Decisio. Daarvoor heeft ze bij Decisio haar afstudeeronderzoek geschreven, waarmee ze de Marc de Smidt-scriptieprijs won. Suzanne is een snelle analytische, intuïtieve denker met een goed gevoel voor proces. Bij Decisio werkt ze onder andere mee aan evaluaties, economische impactanalyses en marktanalyses. Daarnaast is ze inhoudelijk sterk op het gebied van GIS- en data-analyses en het visueel vormgeven van ideeën, concepten en verbanden.

Suzanne is eerder betrokken geweest bij enkele tientallen evaluaties. Op dit moment werkt ze aan een evaluatie van de subsidieregeling planvorming detailhandel voor de provincie Zuid-Holland (waarin ze ook in het Leidse contact heeft gehad, zoals met de centrummanager). Andere voorbeelden zijn de evaluaties van de uitvoeringsregeling Versterking maatschappelijke sector van de provincie Noord-Holland en de evaluatie van het programma Partners voor Water voor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Daarnaast heeft ze enkele samenwerkingsprogramma's geëvalueerd op het gebied van

(regionaal) economische samenwerking, zoals het programma 'De Kop Werkt!' in de kop van Noord-Holland en een onderzoek naar de governance in het Noordzeekanaalgebied.

Suzanne werkte eerder aan onderzoeken voor de Rekenkamer Leiden-Leiderdorp, waaronder het onderzoek naar de economische impact van het Leiden Bio Science Park (LBSP). Daarnaast heeft ze meerdere opdrachten uitgevoerd voor de gemeente Leiden op het gebied van internationals die in de regio wonen en werken.

Enkele relevante projectervaringen van Suzanne

- *Economische en maatschappelijke effecten Leiden Bio Science Park.* In opdracht van de Rekenkamercommissie Leiden-Leiderdorp.
- *Onderzoek naar Randstedelijke Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's).* In opdracht van de Randstedelijke Rekenkamer, project is onderhanden.
- *Evaluatie doeltreffendheid en doelmatigheid subsidieregelingen planvorming bedrijventerreinen en detailhandel.* In opdracht van de provincie Zuid-Holland, project is onderhanden.
- *Evaluatie subsidieregeling Versterking maatschappelijke sector.* In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie Waterwet.* In opdracht van het ministerie van IenW, in samenwerking met TwynstraGudde en Sweco.
- *Evaluatie subsidieregelingen programma Partners voor Water.* In opdracht van het ministerie van IenW, in samenwerking met TwynstraGudde en Sweco.
- *Evaluatie Uitvoeringsregeling Woonvisie Noord-Holland.* In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie samenwerking en governance De Kop Werkt!* In opdracht van de Stuurgroep De Kop Werkt!
- *Technische evaluatie verkiezingen FNV.* In opdracht van de FNV.
- *Evaluatie governance en programmaorganisatie Noordzeekanaalgebied.* In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie Digitaal Hulpplein.* In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- *Vooronderzoek kwaliteitsaspecten R&D-instrumentarium.* In opdracht van IPO.
- *Vervolg RES 1.0 Noord-Holland,* in opdracht van de provincie Noord-Holland, onder andere in samenwerking met Tauw en Generation Energy.
- *Economische impact Formule 1.* In opdracht van de gemeente Zandvoort.
- *Economische impact TU Delft.* In opdracht van TU Delft.
- *Economische impact deltatechnologiecluster Zuid-Holland.* In opdracht van VP Delta.
- *Kwantificering omgevingsopgaven NOVI.* In opdracht van het ministerie van BZK.
- *Marktstudie naar laboratoriumruimte en cleanrooms in Nederland.* Invest in Holland en NFIA.

- *Analyse internationale werknemers in Nederland (2017, 2019, 2022 en 2024).* In opdracht van 9 expatcenters (waaronder Leiden International Centre) en de NFIA.

Cv Lara Blommestijn

Naam : Lara Blommestijn
Geboortedatum : 27 juni 1998
Functie : Adviseur | Decisio economisch onderzoek en advies

Opleiding

2016– 2020 Hogeschool van Amsterdam
▪ Bedrijfseconomie (Finance & Control)
2021– 2023 Vrije Universiteit van Amsterdam
▪ Culture, Organisation & Management

Werkervaring

2024 – heden : Decisio | Adviseur



“Lara streeft ernaar om een balans te vinden tussen de menselijke en analytische aspecten van (organisatie)vraagstukken.”

Lara Blommestijn werkt als adviseur bij Decisio. Met een bachelor in bedrijfseconomie en een master in Culture, Organisation & Management heeft ze een stevige basis in zowel de financiële als de organisatorische kant van het bedrijfsleven. Deze combinatie stelt haar in staat om complexe organisatorische vraagstukken te benaderen met een brede blik en diepgaande inzichten.

Lara's sterke vaardigheden liggen in het analytisch benaderen van gesprekken en documenten. Ze zorgt ervoor dat informatie altijd helder en nauwkeurig wordt geanalyseerd en gepresenteerd. Daarnaast heeft ze een scherp oog voor de impact van cultuur op organisatorische processen, wat cruciaal is voor succesvolle implementaties en veranderingsstrategieën. Verder is Lara sterk in samenwerken en sociale interactie. Lara kan effectief navigeren door verschillende lagen van een organisatie. Haar nieuwsgierigheid en leergierigheid zorgen ervoor dat ze altijd op zoek is naar nieuwe inzichten en manieren om haar werk te verbeteren. Samenwerken met Lara betekent niet alleen een professioneel partnerschap, maar ook een vleugje humor en een frisse kijk op de zaken.

Relevantie voor deze opdracht

Lara kan haar ervaring met het evalueren van beleidsmaatregelen inzetten om de effectiviteit van de citymarketingmiddelen te beoordelen in relatie tot de gestelde beleidsambities. Eerder voerde ze een procesevaluatie uit van het fonds dat de VFF-subsidieregeling voor RVO in Limburg beheert, waarbij ze de doelstellingen van het fonds en de mate waarin deze werden nageleefd analyseerde. Ook in het onderzoek voor de Randstedelijke Rekenkamer, waarin de relaties tussen de provincies en hun ontwikkelingsmaatschappijen worden bestudeerd, zal haar in staat stellen om de werkwijze van de Rekenkamer in Leiden en Leiderdorp te herkennen en een gedegen beleidsreconstructie op te stellen. In deze evaluatie zal Lara haar sterke analytische vaardigheden inzetten voor zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Haar inzicht in de menselijke aspecten en de gevolgen van verandering zal waardevolle inzichten opleveren in de effectiviteit van de citymarketing op de betrokkenen.

Enkele relevante projectervaringen van Lara Blommestijn:

- *Procesevaluatie Limburg Startup Capital Fund (2024)*. In opdracht van LIOF N.V.
Rol in project: Uitvoerend onderzoeker en adviseur. Het Limburg Startup Capital Fund (LSCF) is in 2021 opgericht door NV LIOF om in de kapitaalbehoefte van innovatieve starters in Limburg te voorzien. Twee jaar na de start is een procesevaluatie uitgevoerd door Decisio om te beoordelen of het fonds conform de investeringsreglementen werkt en of de governancestructuur bijdraagt aan de doelstellingen van de deelfondsen.
- *Onderzoek naar de Randstedelijke Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) (2024)*. In opdracht van de Randstedelijke Rekenkamer.
Rol in project: Uitvoerend onderzoeker en adviseur. De Randstedelijke provincies hebben elk een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) met verschillende doelen en thema's om het investerings- en vestigingsklimaat te verbeteren. De relatie tussen de provincies en hun ROM's varieert, wat complex kan zijn om uit te leggen. Decisio heeft in opdracht van de Randstedelijke Rekenkamer onderzocht hoe deze relaties zijn vormgegeven, met aandacht voor doelen, organisatie, governance en financiën, inclusief kansen en risico's.
- *Monitor Internationals (2024)*. In opdracht van gemeente Almere.
Rol in project: Uitvoerend. Decisio doet al ruime tijd onderzoek naar de populatie internationals in Nederland. Met behulp van CBS-microdata kunnen aantallen en kenmerken van internationale werknemers worden geanalyseerd en inzichtelijk worden gemaakt.
- *Impact kennisecosysteem Wageningen en Ede (2024)*. In opdracht van gemeente Wageningen en Ede.
Rol in project: Uitvoerend onderzoeker en adviseur. De gemeenten Ede en Wageningen werken met de provincie Gelderland aan de versterking van het

kenniscluster Foodvalley. Decisio onderzoekt de economische en maatschappelijke effecten van dit ecosysteem, zodat de gemeenten gerichte beleidsmaatregelen kunnen ontwikkelen voor duurzame groei en regionale ontwikkeling.

- *Impact analyse Project Gebonden Eigen Bijdrage HWBP (2024).* In opdracht van ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Rol in project: Uitvoerend en ondersteunend. In 2023 bleek uit de Globale Kosteninschatting (GKI) dat de versterkingskosten tot 2050 mogelijk 24,9 miljard euro bedragen. Tijdens het Wetgevingsoverleg van januari 2024 stelde Lid Grinwis vragen over de financiering van het HWBP, waaronder de impact van de 10% PGEB voor waterschappen. IenW heeft Decisio gevraagd om op basis van het GKI de impact van deze 10% op de lastendruk van de belastingbetaler te berekenen, vergelijkbaar met eerdere berekeningen door COELO in 2011 en 2012.

CV Daan van Gent

Naam : Daniël Cornelis (D.C.) van Gent
Geboortedatum : 25 mei 1988
Functie : Partner | Decisio economisch onderzoek en advies



Opleiding

2011 – 2012 Universiteit Utrecht
▪ Master Economische Geografie
2007 – 2011 Universiteit van Amsterdam
▪ Bachelor Sociale Geografie (2007 – 2011)
2000 – 2006 Montessori Lyceum Herman Jordan Zeist
▪ VWO

Werkervaring

2023 – heden : Decisio BV, partner
2017 – 2022 : Decisio BV, senior adviseur
2012 – 2016 : Decisio BV, adviseur
2011 – 2012 : OOG onderwijs en jeugd, adviseur

“Daan is een veelzijdige, analytisch sterke onderzoeker, adviseur en projectleider, met goed gevoel voor politiek/bestuurlijke verhoudingen ”

Daan van Gent (senior adviseur/partner) studeerde Economische Geografie aan de Universiteit Utrecht en werkt sinds 2012 bij Decisio. Daan is inhoudelijk breed georiënteerd, kan zijn ei daarom goed kwijt in evaluaties die hij uitvoerde op uiteenlopende thema's. Daarnaast werkt hij regelmatig aan maatschappelijke kosten-batenanalyses, impactstudies en regionaal economische studies (onder meer het uitwerken van scenario's). Deze brede achtergrond en interesse maakt dat Daan analytisch sterk is, hij weet vanuit gedegen onderzoek goed welke conclusies en aanbevelingen relevant zijn in het complexe politiek-bestuurlijke landschap waarbinnen de vraagstukken waar hij zich mee bezig houdt zich bevinden.

Daan heeft in de afgelopen 12 jaar een groot aantal evaluaties uitgevoerd en was daar ook geregeld projectleider van. Hij evalueerde o.a. samenwerkingsverbanden en projectorganisaties. Voorbeelden zijn: de samenwerking en governance in het samenwerkingsverband en programma 'De Kop Werkt!' in Noord-Holland, de

evaluatie van de samenwerking in de A12-corridor en MRA Elektrisch. Daarnaast evalueerde hij diverse publiek gefinancierde organisaties, zoals InnovationQuarter en de BOM (beiden regionale ontwikkelmaatschappijen) en de Milieufederatie Noord-Holland. Daarin stond de relatie tussen overheid en semipublieke organisatie centraal: wordt de juiste aanpak gekozen en leidt dit tot doeltreffende resultaten?

Geregeld evalueert hij ook beleid en beleidsinstrumenten van overheden. Recente voorbeelden zijn het Campusbeleid van de provincie Noord-Brabant, de subsidieregeling planvorming detailhandel en planvorming bedrijventerreinen van de provincie Zuid-Holland en diverse instrumenten op het gebied van risicokapitaal van het ministerie van Economische Zaken.

Momenteel is Daan projectleider van een onderzoek voor de Randstedelijke Rekenkamer naar de Regionale ontwikkelingsmaatschappijen in de vier Randstedelijke provincies. Daarbij focust hij specifiek op de relatie tussen provincie Zuid-Holland en InnovationQuarter (waar ook gemeente Leiden aandeelhouder en participant in is). Hij voerde daarnaast onder meer in Soest en Amstelveen eerder rekenkameronderzoeken uit.

Enkele evaluatieprojecten waar Daan betrokken bij was:

- *Evaluatie doeltreffendheid en doelmatigheid subsidieregelingen planvorming bedrijventerreinen en detailhandel.* In opdracht van de provincie Zuid-Holland, project is onderhanden
- *Evaluatie (meta-analyse) risicokapitaalinstrumentarium (2024).* In opdracht van het ministerie van EZK en in samenwerking met KplusV.
- *Evaluatie doeltreffendheid en doelmatigheid Groeifaciliteit (een onderdeel van het risicokapitaalinstrumentarium van het ministerie van EZK) (2024).* In opdracht van het ministerie van EZK, ism KplusV.
- *Tussenevaluatie van de governance van het Nationaal Groeifonds.* In opdracht van het ministerie van EZK, in samenwerking met TwynstraGudde en KplusV.
- *Evaluatie doeltreffendheid Brabantse beleid voor de campussen.* In opdracht van de provincie Noord-Brabant.
- *Evaluatie doeltreffendheid en doelmatigheid uitvoeringsregelingen Woonvisie Provincie Noord-Holland.* In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie InnovationQuarter.* In opdracht van de provincie Zuid-Holland. Rol: inhoudelijk adviseur
- *Midterm Review Subsidieregeling Regionale Investeringssteun Groningen (RIG).* In opdracht van de provincie Groningen. Rol: inhoudelijk adviseur
- *Midterm Review BOM Meerjarenplan 2013-2016.* In opdracht van BOM. Rol: inhoudelijk adviseur

- *Evaluatie governance en samenwerking in het Warmte Transitie Centrum Groningen (WTCG)*. In opdracht van de provincie Groningen.
- *Evaluatie samenwerking en governance De Kop Werkt!*. In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie samenwerking A12-corridor*, in opdracht van de Stuurgroep samenwerking A12-corridor.
- *Tussenevaluatie Regionaal Economisch Beleid 2012-2015*. In opdracht van de provincie Overijssel.
- *Evaluatie subsidieregeling Herstructurering Intelligent Ruimtegebruik op Bedrijventerreinen (HIRB) en subsidieregeling Ondersteuning Toekomstbestendige Werklocaties (OTW)*. In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie subsidieregeling Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP)*. In opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en in samenwerking met Twynstra Gudde en Sweco.
- *Evaluatie pilotfase MKB-toets*. In opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- *Evaluatie (subsidie) maatregelen elektrisch vervoer Amsterdam*. In opdracht van de gemeente Amsterdam en in samenwerking met APPM.
- *Beleidsdoorlichting Artikel 17 Luchtvaart*. In opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en in samenwerking met TO70.
- *Evaluatie ITS Ronde Tafels*. In opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- *Evaluatie Tankstationbeleid*. In opdracht van de provincie Noord-Holland en in samenwerking met Tankstation Advies.
- *Onderzoek naar regeldruk door het Uniform Subsidiekader (USK)*. In opdracht van Actal Adviescollege toetsing regeldruk.
- *Evaluatie MRA Elektrisch*. In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie subsidieregeling Water als Economische Drager (WED)*. In opdracht van de provincie Noord-Holland.
- *Evaluatie Uitvoeringsregeling Agrarische sector Groene Uitweg Noord-Holland*. In opdracht van de provincie Noord-Holland en in samenwerking met CLM.
- *Evaluatie boekjaarsubsidie Milieufederatie Noord-Holland*. In opdracht van de provincie Noord-Holland en in samenwerking met Tauw.
- *Mid Term Review Hart van de Heuvelrug*. In opdracht van de provincie Utrecht.
- *Evaluatie doeltreffendheid Uitvoeringsregeling Subsidie BDU Kleine Infrastructuur Noord-Holland*. In opdracht van de provincie Noord-Holland en in samenwerking met Goudappel Coffeng.

Bijlage 2. Referenties

In deze bijlage treft u een korte beschrijving van een aantal onderzoeken die Decisio heeft gedaan om u een beeld te geven van onze relevante ervaring.

Onderzoek maatschappelijke en economische effecten Leiden Bio Science Park

In opdracht van de Rekenkamer Leiden-Leiderdorp

Het onderzoek omvatte een analyse van financiële, maatschappelijke en economische kosten en baten van het Leiden Bio Science Park, waar o.a. het LUMC en bedrijven als Janssen en Janssen zijn gevestigd. De gemeenteraad had het idee dat er veel geld en capaciteit aan het LBSP werd besteed en wilde weten hoeveel dat was en wat daar tegenover stond, in financiële zin, maar ook in economisch en maatschappelijk opzicht voor de stad Leiden. Decisio heeft de beleidsinzet van de gemeente geanalyseerd en in beeld gebracht wat het belang is van het life science-cluster op het LBSP voor de stad, regio en Nederland én in welke mate de 'gewone Leidenaar' daarvan profiteert. We hebben hiertoe de financiële cijfers van de gemeente doorgelicht, gesprekken gevoerd, data in/over het gebied verzameld en ons input-outputmodel gebruikt om de impact te bepalen. Mede dankzij de OZB-opbrengsten levert het LBSP de gemeente financieel meer dan het haar kost. Ook zijn de de banen en bedrijvigheid op het LBSP in de afgelopen 10 jaar sneller gegroeid dan elders in Leiden en de provincie, ook in de tijd dat de conjunctuur tegenzat. De rolinvulling van de gemeente past tot slot bij haar overheidsrol en heeft toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het LBSP en voor een evenwichtige afweging van economische en maatschappelijke belangen.

Evaluatie economische samenwerking Duin- en Bollenstreek

In opdracht van de gemeenten Noordwijk, Hillegom, Teylingen, Lisse en Katwijk

In 2020 voerde Decisio een evaluatie uit voeren van de regionaal-economische samenwerking en het hieruit afgeleide uitvoeringsprogramma in de Duin- en Bollenstreek. Het doel van de evaluatie was om zicht te krijgen op bereikte resultaten, mogelijke effecten en de mate waarin de gezamenlijke inspanningen daaraan hebben bijgedragen. Bovendien was het wenselijk om aanbevelingen te krijgen over hoe verder in de toekomst. Uit de gevoerde gesprekken met vertegenwoordigers van de 40's en deskresearch, is gebleken dat er successen en resultaten zijn behaald, maar dat harde economische effecten niet zichtbaar zijn vanwege de korte tijdsspanne en de voorzichtige lading van het uitvoeringsprogramma. Wel is de economische samenwerking tussen gemeenten in de Duin- en Bollenstreek geïntensiveerd en een governance structuur opgezet. In de evaluatie is aanbevolen om aan de slag te gaan met een gezamenlijke, regionale agenda rondom een aantal afgebakende focusgebieden en taskforces.

Cijfermatig onderzoek - Monitor Internationals

In opdracht van negen expatcenters

Decisio voert voor negen expatcenters in Nederland onderzoek uit naar de populatie internationals. Dat is door Decisio vier keer eerder gedaan: in 2015, 2017, 2019 en 2022. Voor het inzicht in de populaties internationals in Nederland en de verschillende regio's verzamelden we informatie over de aantallen, kenmerken en ontwikkeling voor de periode 2010 tot en met 2022. De bron voor deze data is de Monitor Internationals, een door Decisio ontwikkelde database op basis van CBS Microdata. In de Monitor zijn de volgende doelgroepen opgenomen: kenniswerkers, arbeidsmigranten, studenten, statushouders, inkomensafhankelijke partners en kinderen. Daarnaast is dit jaar licht ingegaan op de groep: Oekraïense vluchteling. Voor enkele expatcenters hebben we naast het reguliere rapport een analyse op wijkniveau, subgroepenanalyse of benchmarkanalyse uitgevoerd.

Onderzoek duurzaamheidsbeleid gemeente Soest

In opdracht van de Rekenkamercommissie Soest

Gemeente Soest heeft net als veel andere gemeenten hoge ambities op het gebied van duurzaamheid. Het opzetten van een energieloket, verduurzaming van gemeentelijke gebouwen en zoeken naar mogelijkheden voor hernieuwbare energiebronnen zijn voorbeelden van projecten die moeten bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen op de korte en langere termijn. Decisio deed in opdracht van de Rekenkamercommissie Soest onderzoek naar de doeltreffendheid van het duurzaamheidsbeleid. We evalueerden de middelen, projecten en resultaten en keken vooruit naar de mogelijkheden van de gemeente om de effectiviteit van het beleid te vergroten. De belangrijkste aanbevelingen betroffen scherpte in het beleid en focus op projecten met impact en perspectief, zoals verkeer en vervoer en de gebouwde omgeving. Daarnaast is het belangrijk om duurzaamheid integraal en gemeentebreed op te pakken. Door voldoende capaciteit, middelen en prioriteit bij meerdere beleidsterreinen worden de doelstellingen en ambities haalbaar. Bij grootschalige projecten, voor bijvoorbeeld opwekking van hernieuwbare energie, zijn regionale samenwerking en een sterkere regierol voor de gemeente noodzakelijke randvoorwaarden.

Evaluatie samenwerking en governance Noordzeekanaalgebied

In opdracht van Stichtingsbestuur Noordzeekanaalgebied

Sinds het midden van de jaren negentig werken overheden, havenbedrijven en bedrijfsleven in de regio samen om het Noordzeekanaalgebied concurrerender, leefbaarder en duurzamer te maken. De opgaven waar de regio voor staat zijn complex en omvangrijk, en nemen ook in complexiteit toe. Een hechte samenwerking en een werkende 'governance' zijn van belang om deze vraagstukken op te pakken. In opdracht van het bestuur van de stichting Noordzeekanaalgebied evalueerde Decisio in 2021 de governance en samenwerking in het Noordzeekanaalgebied. Op basis hiervan adviseerden we over de 'schuurpunten', de

onderwerpen waarover en de wijze waarop de partijen met elkaar de dialoog kunnen aangaan en hoe de governance en samenwerking te organiseren.

Evaluatie luchtkwaliteitsbeleid gemeente Eindhoven

In opdracht van de Rekenkamer Eindhoven

Decisio deed in samenwerking met Sweco onderzoek naar het luchtkwaliteitsbeleid van de gemeente Eindhoven. De centrale vraag van het onderzoek luidde: hoe doeltreffend en doelmatig zijn de maatregelen van de gemeente Eindhoven om de luchtkwaliteit te verbeteren? Voor het onderzoek is een bureaustudie uitgevoerd waarin beleidsstukken, begrotingen en monitoringsrapportages zijn geraadpleegd. Daarnaast voerde Decisio diverse gesprekken met betrokken ambtenaren van de gemeente en elf externe betrokkenen bij het Eindhovense luchtkwaliteitsbeleid. Op basis van de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek formuleerde de RKC aanbevelingen aan de gemeenteraad en aan het college van Eindhoven.

Strategische evaluatie InnovationQuarter

In opdracht van directie InnovationQuarter

Ter aanvulling op de landelijke evaluatie van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen heeft Decisio gesprekken gevoerd met de aandeelhouders, samenwerkingspartners en bedrijven van InnovationQuarter. De gesprekken waren strategisch van aard en gingen over de kwaliteit en impact van IQ, de wijze waarop ze samenwerkt, de groei (terug- én vooruitkijkend), focus en de aansluiting op regionale doelen en maatschappelijke thema's. Op basis daarvan hebben we aanbevelingen gedaan die betrekking hadden op onder andere de governance, het blijven houden van focus en het monitoren van, en communiceren over de impact van de inspanningen van IQ.

Bijlage 3. Uitgangspunten

1. Deze offerte is geldig tot zes weken na dagtekening.
2. Dit projectvoorstel is een samenhangend geheel van onderzoek- en adviesstappen. Als de opdrachtgever delen van het voorstel separaat wil laten uitvoeren, kunnen andere tarieven gelden.
3. Mocht tijdens het onderzoek blijken dat extra inspanningen meerwaarde opleveren, dan leggen we dit aan de opdrachtgever voor. Mocht dit leiden tot meerwerk voor Decisio, dan zullen we dat in overleg met de opdrachtgever los van deze offerte in rekening brengen.
4. Decisio levert na goedkeuring van het eindrapport standaard een digitale pdf-versie. Voor drukwerk of afwijkende formaten geldt een meerprijs.
5. Het in deze offerte voorgestelde team voert het project uit. Mocht het nodig zijn verschuivingen in de personele inzet aan te brengen, treden we in overleg met de opdrachtgever. Een verandering in inzet van personen heeft geen budgetconsequenties, tenzij dat het gevolg is van een scopewijziging..
6. Decisio hecht grote waarde aan de vertrouwelijke relatie met de opdrachtgever en andere betrokkenen in het onderzoek. Gegevens die in vertrouwen worden verstrekt, worden dan ook als zodanig behandeld en nooit zonder toestemming van betrokkenen openbaar gemaakt.
7. Deze offerte is alleen bedoeld voor de offerteaanvrager en haar partners in dit offertetraject. De in dit projectvoorstel opgenomen door onszelf ontwikkelde ideeën over aanpak en inhoud zijn intellectueel eigendom van Decisio.
8. Decisio is aansprakelijk voor de tekortkomingen in de uitvoering van de opdracht, voor zover deze het gevolg zijn van het niet in acht nemen door Decisio van zorgvuldigheid, deskundigheid en het vakmanschap waarop bij het uitbrengen van adviezen in het kader van de betrokken opdracht mag worden vertrouwd. De aansprakelijkheid voor de schade veroorzaakt door de tekortkomingen wordt beperkt tot het bedrag van het honorarium dat Decisio voor de werkzaamheden in het kader van de opdracht heeft ontvangen.