

Rekenkamer gemeente Wageningen
Arie Teeuw, Voorzitter Rekenkamer
Email secretaris Paul Bosch: pboschgod@kpnmail.nl
Tel.nr secretaris: 06-10551336

Raad van de gemeente Wageningen
Onderwerp: Bestuurlijke nota Verzelfstandiging Warenmarkt

22 april 2015

Geachte raad,

Hierbij bieden wij u de bestuurlijke nota aan van het onderzoek naar de verzelfstandiging van de Warenmarkt in de gemeente Wageningen.

De bestuurlijke nota is als volgt opgebouwd:

1. Notitie van de Rekenkamer met aanbevelingen
2. Bestuurlijke reactie College van B&W
3. Nawoord Rekenkamerrapport.

In de bijlage vindt u het onderzoeksrapport.

met vriendelijke groet,

Arie Teeuw,
voorzitter Rekenkamer Wageningen

Bijlagen:

- Onderzoeksrapport

NOTITIE REKENKAMER: ONDERZOEK NAAR HET PROCES VAN VERZELFSTANDIGING VAN DE WARENMARKT IN WAGENINGEN

In september 2014 is een groep van 3 studenten van de opleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen gestart met een onderzoek naar het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen in opdracht van de Rekenkamer Wageningen. De Rekenkamer heeft in 2011 een korte notitie geschreven over het centrumbeleid van de gemeente Wageningen en is zich daarna gaan afvragen welke rol de markt speelt in de vitaliteit van het stadscentrum en op welke wijze de gemeente dit faciliteert. De Rekenkamer heeft opgemerkt dat in 2011 besloten is om de warenmarkt te gaan verzelfstandigen en vraagt zich af waarom dit niet gelukt is en hoe het proces verlopen is.

Wij bieden u bij deze 'het rapport van de studenten' aan en willen daarbij benadrukken het rapport ook als zodanig te blijven zien. In deze notitie gaat de Rekenkamer zelf op het onderzoek en het onderwerp in.

Na bezuinigingsvoorstellen van het College is de gemeente Wageningen in 2011 begonnen met een onderzoek naar verzelfstandiging van de warenmarkt. Na afweging van drie verschillende alternatieven heeft het College in 2013 besloten om via een overgangsmoedel toe te werken naar een marktorganisatie met een zelfstandig bestuur. Gedurende het verzelfstandigingsproces is er een marktbestuur gevormd dat samen met de gemeente getracht heeft de verzelfstandiging te realiseren. In oktober 2014 heeft het marktbestuur besloten de verzelfstandigingopdracht terug te geven aan de gemeente Wageningen omdat zij de verzelfstandiging niet haalbaar achtten.

De Rekenkamer wil lering trekken uit dit proces zodat dit in de toekomst beter zou kunnen verlopen en heeft de volgende hoofdvraag geformuleerd: *"Hoe kan de gemeente Wageningen een soortgelijke verzelfstandiging in de toekomst aanpakken, terugkijkend op het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt van de afgelopen drie jaar?"*

In september 2014 is het onderzoek gestart, waarbij diverse stakeholders zijn gesproken en literatuuronderzoek is gedaan en in januari is het onderzoeksproces afgerond. Het rapport is gepresenteerd aan medestudenten en de opdrachtgever De Rekenkamer en daarmee is hun opdracht afgerond. De Rekenkamer is zeer tevreden over de inzet van de studenten en het resultaat van de eindrapportage.

De belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de studenten luiden als volgt:

Uit het onderzoek is een drietal hoofdredenen naar voren gekomen waarom de verzelfstandiging niet is gerealiseerd zoals was voorgenomen.

1. Allereerst de hoge kosten in combinatie met het toenemend financieel risico dat na de verzelfstandiging bij de marktkoopliden zou komen te liggen.
2. Onvoldoende draagvlak onder de marktkoopliden
3. De communicatie door de gemeente Wageningen. Het is de gemeente niet gelukt om de noodzaak en de voordelen van verzelfstandiging van de warenmarkt duidelijk genoeg over te brengen.

De verzelfstandiging van de warenmarkt zal, zoals het er nu naar uitziet, in de komende jaren niet gaan plaatsvinden. De gemeente Wageningen heeft per 1 oktober 2014 besloten om zich te gaan richten op de kerntaken. Het marktbestuur zal naar alle waarschijnlijkheid verder gaan als marktadviescommissie (MAC). Deze commissie zal de marktkoopliden gaan vertegenwoordigen in vergaderingen met de gemeente Wageningen.

De gemeente heeft zich in de voorbereidingsfase georiënteerd en gekeken naar verzelfstandigingsprocessen van andere markten, echter naar markten die onvoldoende vergelijkbaar waren met die van Wageningen. Het vooronderzoek is echter zeer beperkt geweest.

Er is veel contact geweest met de marktkooplui, waarbij meer aandacht besteed had kunnen worden aan de inhoud van deze communicatie; betere voorlichting had kunnen leiden tot vermindering van weerstand en uiteindelijk tot een ander resultaat. Er is vooral gesproken met de groep voorstanders en nauwelijks met de groep onverschilligen of tegenstanders. Het draagvlak bleek in de praktijk lager dan aanvankelijk was ingeschat.

De gemeente had moeite met het geven van voorbeelden van verzelfstandiging, kon de kosten en de baten niet voldoende specificeren, leek niet vaardig genoeg in onderhandelen, communiceerde weinig daadkrachtig en ging alleen in gesprek met een kleine groep marktkoopliden waarbij draagvlak aanwezig was.

Het is tevens belangrijk te vermelden dat het terughoudende karakter en de weinig veranderingsgerichte houding van marktkoopliden ook een belangrijke rol hebben gespeeld in het niet slagen van de verzelfstandiging.

De aanbevelingen van de Rekenkamer luiden als volgt:

- Om dergelijke veranderingsprocessen te kunnen realiseren is het verstandig om te meer investeren in de voorbereiding. Doe uitgebreid vooronderzoek, incl. een analyse over voor- en tegenstanders en stakeholders, belangen en perspectieven.
- Zorg dat de financiële paragraaf geen misverstanden op kan leveren.
- Maak een passend communicatieplan en bewaak de uitvoering daarvan.

Het is de Rekenkamer opgevallen dat de gemeente niet actief heeft gestuurd op het eindresultaat. De Rekenkamer concludeert dat voorbereiding en oriëntering kennelijk onvoldoende waren (anders was de weerstand bij de marktliden wel geconstateerd) en ook dat de gemeente zich te weinig heeft ingeleefd in de stakeholders en meer betrokkenheid had kunnen tonen.

We zien een gebrek aan sturing en doelgerichtheid tijdens het proces van verzelfstandiging, waardoor het proces een eigen dynamiek heeft gekregen, welke vertragend heeft gewerkt. We denken dat een meer sturende en actievere rol van de gemeente een andere uitkomst tot gevolg had kunnen hebben.

Reactie B&W

Rekenkamer Gemeente Wageningen
t.a.v. de voorzitter
Postbus 1
6700 AA WAGENINGEN



Wageningen 22 april 2015
ons kenmerk BR/15.0101839
ons nr. ink. brief BR/
onderwerp Reactie college op het
Rekenkameronder-
zoek verzelfstandiging
warenmarkt
bijlagen
behandeld door S.C.J. Tiebosch
telefoon (0317) 492 971
verzenddatum 22 april 2015

Geachte leden van de Rekenkamer,

Wij hebben met belangstelling kennis genomen van het onderzoeksrapport en de notitie over het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt. U heeft het college van B&W in het kader van bestuurlijk wederhoor gevraagd om een reactie. Aangezien u in uw notitie vraagt het rapport van de studenten als zodanig te bezien, zal onze reactie zich richten op de notitie van de Rekenkamer.

Allereerst achten wij het van belang het bredere kader nog eens toe te lichten. In het kader van ombuigings- en bezuinigingsvoorstellen heeft de raad het college eind 2011 verzocht de mogelijkheden voor verzelfstandiging van de markt in Wageningen te onderzoeken. In de toelichting op deze voorstellen is verwoord dat een besparing is te verwachten in de uitvoeringskosten (circa 20.000 euro per jaar). Maar niet alleen het financiële aspect speelde een rol. Het college onderschreef de gedachte dat we, waar mogelijk, meer moeten overlaten aan de samenleving zelf. Er was sprake van een kerntakendiscussie, waar zijn we als overheid wel of niet verantwoordelijk voor. De verzorgende rol ten behoeve van de organisatie van een warenmarkt past niet meer in deze tijd.

In een collegevoorstel van april 2013 hebben we aangegeven dat de ontwikkeling van een financieel gezonde, zelfstandige en goed functionerende markt voorop staat. Het college onderschrijft het belang van het voortbestaan van de (waren)markt voor Wageningen. Een goedlopende markt creëert in samenwerking met omringende horeca en detailhandel een meerwaarde voor de stad. Het oefent een aantrekkingskracht uit op bezoekers en genereert bedrijvigheid.

Daarbij zijn wel de volgende problemen geconstateerd:

1. De gemeente heeft behoefte aan een kostendekkende exploitatie en wil daarom de mogelijkheden onderzoeken of een besparing mogelijk is door verzelfstandiging van de (waren)markt.
2. De taken en rollen van de gemeente in de huidige marktorganisatie zijn te uitgebreid, de gemeente zal zich in de toekomst gaan richten op de kerntaken (zijnde beheer van de openbare ruimte, vergunningverlening en handhaving).

Tevens zijn de volgende randvoorwaarden gesteld:

- Betere samenwerking realiseren tussen marktcoöplieden en ondernemers Binnenstad;

ons kenmerk BR/15.0101839
blad 2/3

- Bevorderen zelfredzaamheid marktcoöplieden, de gemeente beperkt zich tot kerntaken en is niet langer leading;
- De gemeente gaat zich richten op de kerntaken, daarmee verdwijnen de onzichtbare uren (extra inzet beleidsmatige uren, die niet op product markt worden doorberekend).

Uit bovenstaande blijkt duidelijk dat de verzelfstandiging van de warenmarkt geen op zichzelf staand doel was. Zoals gezegd stond voor het college een financieel gezonde, zelfstandige en goed functionerende markt voorop. Daarbij was er behoefte aan een kostendekkende exploitatie, oftewel er was sprake van een bezuinigingsopdracht. Het college wilde de mogelijkheden onderzoeken of een besparing mogelijk was door verzelfstandiging van de warenmarkt.

We willen benadrukken dat, hoewel de verzelfstandiging van de warenmarkt niet is gerealiseerd, daarbij wel de volgende resultaten zijn geboekt:

- De bezuinigingsopdracht is behaald, de exploitatie van de warenmarkt is niet alleen kostendekkend, maar toont in 2014 zelfs een positief resultaat van circa € 13.000,-
- Er is een enthousiaste, meer zelfredzame, nieuwe markt adviescommissie bestaande uit een zevental marktcoöplieden.
- Een marktorganisatie die meer zakelijk en efficiënt is ingericht. De gemeente richt zich op kerntaken en daarmee zijn de onzichtbare ambtelijke uren nagenoeg verdwenen.

De aanbevelingen

Wat betreft de eerste aanbeveling, meer investeren in de voorbereiding willen wij erop wijzen dat er wel degelijk een uitgebreide oriëntatie vooraf heeft plaatsgevonden. In het kader van de SWOT analyse is er een krachtenveldanalyse en een organisatie-analyse uitgevoerd om de belangen en de stakeholders in kaart te brengen. Ook heeft er een uitgebreidere oriëntatie plaats gevonden naar de verzelfstandiging van andere markten. Daaruit is geconcludeerd dat elke markt zijn eigen dynamiek kent, waarbij de grootte een rol speelt, als ook de betrokkenheid en inzet van de marktcoöplieden en daardoor lastig te vergelijken.

Wij onderkennen uw aanbevelingen die betrekking hebben op het voorkomen van misverstanden over de Financien en het bewaken van het communicatieplan. Op deze onderdelen had het proces beter kunnen verlopen. Wij nemen uw aanbeveling ter harte, bij een soortgelijke verzelfstandiging in de toekomst zullen we dit aandachtspunt meenemen.

Het is waar dat we onze energie met name hebben gericht op de betrokkenen met een geïnteresseerde houding. Dit omdat wij van mening zijn dat we met deze groep samen iets kunnen bereiken. Het draagvlakpercentage van 50/50 hebben wij bepaald op basis van de aanwezigen tijdens de informatiebijeenkomst waar eenieder voor uitgenodigd was. Alle geïnteresseerden (zowel positief als negatief) waren aanwezig tijdens deze bijeenkomst.

ons kenmerk BR/15.0101839
blad 3/3

Wij danken u voor het onderzoek. Het college ziet met interesse de discussie over dit rapport met de gemeenteraad en met de marktcoöplieden tegemoet, met als uiteindelijke doel een goedlopende warenmarkt die bijdraagt aan een levendige en vitale Binnenstad.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Wageningen,

de secretaris,

de burgemeester,



M.J.F. Verstappen

G.J.M. van Rumund

De brieven van de gemeente Wageningen worden in principe niet meer of digitaal ondertekend.

Nawoord Rekenkamer

De Rekenkamer Wageningen heeft een onderzoek laten uitvoeren naar het proces van verzelfstandiging van de Warenmarkt in de gemeente Wageningen. Zoals gebruikelijk bij rekenkameronderzoek is zowel ambtelijk als bestuurlijk wederhoor toegepast en is de bestuurlijke reactie integraal in het rapport opgenomen.

We zijn blij met de reactie van het college waarin duidelijk wordt gesteld dat het doel van een levendige en vitale binnenstad voorop staat en dat de warenmarkt daar een belangrijke bijdrage aan kan leveren.

Wel vragen wij ons af of met het instellen van een nieuwe markt adviescommissie, bestaande uit 7 van de 50 marktkooplleden, nu wel voldoende draagvlak wordt geboden voor de noodzakelijke versterking van de markt en hoe groot het verschil is met de situatie van vóór 2014.

Wij hopen met dit rapport een bijdrage te hebben geleverd aan dit doel en de raad inzicht hebben kunnen geven aan het verloop van het verzelfstandigingsproces en zijn, net als het college, benieuwd naar de discussie in de raad.

BIJLAGE: ONDERZOEKSRAPPORT

WARENMARKT WAGENINGEN

ONDERZOEK NAAR HET PROCES VAN VERZELFSTANDIGING VAN DE WARENMARKT IN WAGENINGEN.



(Belmonte)

Auteurs

Guus Bastiaans (student Bedrijfskunde, (HAN) Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)

Roy Franssen (student Bedrijfskunde, HAN)

Emiel Kusters (student Bedrijfskunde, HAN)

Opdrachtgever

Rekenkamer van de Gemeente Wageningen

Versie

6 maart 2015

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd door drie vierdejaars Bedrijfskunde MER studenten van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in het kader van de minor Politiek Beleid en Overheidsmanagement. Er is in opdracht van de Rekenkamer van de gemeente Wageningen onderzoek gedaan naar het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen tussen 2008 en nu. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van begin oktober 2014 tot medio januari 2015.

Tijdens het verloop van het onderzoek is een aantal personen bereid geweest om door ons geïnterviewd te worden, wij willen hen via deze weg daarvoor graag nogmaals bedanken.

Sandra Tiebosch, Beleidsmedewerker Economische Zaken;
Jan Ter Haar, MAC- voorzitter;
Ton Kok, Marktmeester;
Gerard Derksen, Marktmeester;
Tom Kool, Binnenstadsmanager;
Dicky Stijns, Raadslid (voormalig Marktcommissie);
Mariel van der Bilt, Manager Stadsvoorzieningen;
Trudy De Korte, Consulent Financiën;
Stef van Goor, Regiomanager CVAH;

in bijzonder:

Han ter Maat, Wethouder;
Lex Hoefsloot, Voormalig Wethouder,

bedankt.

Daarnaast willen wij de leden van de Rekenkamer bedanken voor hun feedback en adviezen gedurende het onderzoek.

Guus Bastiaans
Roy Franssen
Emiel Kusters

Januari 2015

Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de vraag vanuit de Rekenkamer van Wageningen om het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen te onderzoeken. De Rekenkamer heeft opgemerkt dat in 2011 besloten is om de warenmarkt te gaan verzelfstandigen en waarom dit tot op heden niet gelukt is. De Rekenkamer wil lering trekken uit dit proces zodat dit in de toekomst sneller en beter zou kunnen verlopen en heeft dit onderzoek uitbesteed aan drie studenten van de minor Politiek, Beleid en Overheidsmanagement aan de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen (HAN) te Arnhem.

Na bezuinigingsvoorstellen van het College is de gemeente Wageningen in 2011 begonnen met een onderzoek naar verzelfstandiging van de warenmarkt. Na afweging van drie verschillende alternatieven heeft het College in 2013 besloten om via een overgangsmodel toe te werken naar een marktorganisatie met een zelfstandig bestuur. Gedurende het verzelfstandigingsproces is er een marktbestuur gevormd dat samen met de gemeente getracht heeft de verzelfstandiging te realiseren. In oktober 2014 heeft het marktbestuur besloten de verzelfstandigingopdracht terug te geven aan de gemeente Wageningen omdat zij de verzelfstandiging niet haalbaar achtten.

Diverse onderzoeksmethoden zijn gebruikt om het proces in kaart te brengen en naar aanleiding daarvan een advies te geven. Zo is er gebruik gemaakt van observaties, deskresearch, enquêtes en diepte-interviews. Er zijn diepte-interviews gehouden met personen die vanuit de gemeente en de markt betrokken zijn geweest bij het proces van verzelfstandiging. Door deze diepte-interviews is er een duidelijk inzicht verkregen in het verzelfstandigingsproces.

Uit het onderzoek is een drietal hoofdredenen naar voren gekomen waarom de verzelfstandiging niet is gerealiseerd. De eerste reden heeft betrekking op de hoge kosten in combinatie met het toenemend financieel risico dat na de verzelfstandiging bij de marktkoopliden zou komen te liggen. Gebrek aan draagvlak onder de marktkoopliden is een tweede belangrijke reden. Als laatste kan een gebrekkige communicatie vanuit de gemeente gezien worden als reden voor het niet slagen van de verzelfstandiging. Het is de gemeente Wageningen niet gelukt om de noodzaak en de voordelen van verzelfstandiging van de warenmarkt duidelijk genoeg over te brengen.

De verzelfstandiging van de warenmarkt zal zoals het er nu naar uit ziet in de komende jaren niet gaan plaatsvinden. De gemeente Wageningen heeft per 1 oktober 2014 besloten om zich te gaan richten op de kerntaken. Het marktbestuur zal naar alle waarschijnlijkheid verder gaan als marktadviescommissie (MAC). Dit orgaan zal de marktkoopliden gaan vertegenwoordigen in vergaderingen met de gemeente Wageningen.

Om in de toekomst succesvol te kunnen verzelfstandigen wordt de gemeente geadviseerd een uitgebreider vooronderzoek (benchmarking) uit te voeren. Daarnaast dient de gemeente Wageningen bij aanvang van een verzelfstandigingsproces haar kosten volledig inzichtelijk te hebben. De gemeente Wageningen wordt aangeraden een gebrekkige communicatie te voorkomen en dient de voor- en nadelen van verzelfstandiging uitgebreid toe te lichten. Het is van belang dat verzelfstandiging niet in te grote stappen verloopt en dit tot weerstand leidt onder betrokken personen. Het gebruik maken van tussenstappen is hiervoor een bruikbare oplossing. Voordat een verzelfstandiging van start gaat is het aan te raden eerst het draagvlak goed te meten. Draagvlak is erg belangrijk voor het slagen van een verandering, daarom is het zaak om te zorgen dat meer dan de helft van de betrokken personen de verandering positief beoordeeld. Op basis van bovenstaande punten zal de gemeente Wageningen in het vervolg bij een verzelfstandigingsproces minder weerstand ervaren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding.....	4
2. Probleembeschrijving.....	5
2.1. Aanleiding.....	5
2.2. Doelstelling.....	6
2.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen	7
3. Theoretisch Kader	8
3.1. Verzelfstandiging.....	8
3.2. Weerstand.....	9
3.3. Veranderingsbereidheid	9
3.4. Conceptueel model	11
4. Onderzoeksmethodiek	12
5. Resultaten	14
5.1. Trends en ontwikkelingen warenmarkten Nederland	14
5.2. Toen: Proces verzelfstandiging warenmarkt gestart	17
5.3. Proces: Verloop van proces van verzelfstandiging warenmarkt	18
5.4. Nu: Verzelfstandiging warenmarkt gestopt.....	20
5.5. Enquête: Draagvlak marktkoopliden	22
5.6. Evaluatie: Slaag- en faalfactoren	25
6. Conclusie: Toekomst van verzelfstandiging in Wageningen.....	29
Bijlagen.....	31
Bijlage 1: Lijst geïnterviewde betrokkenen.....	32
Bijlage 2: Gebeurtenissen in verloop van proces van verzelfstandiging	33
Bibliografie	40

1. Inleiding

De kerntakendiscussie is een trend in gemeenteland. De detailhandel verandert, winkelstraten lopen leeg, verkoop van producten verplaatst zich razendsnel naar het internet. De warenmarkt staat onder druk, het aantal marktkoopliden, het aantal bezoekers en daarmee de omzet neemt af; ook de warenmarkt is aan verandering onderhevig. Verzelfstandiging lijkt het sleutelwoord, een trend die vernomen wordt bij verschillende gemeenten in Nederland, zo ook in Wageningen. In 2011 is een proces in gang gezet waarbij de gemeente tracht de warenmarkt te verzelfstandigen om verhoging van kwaliteit en kostenbesparing te verwezenlijken om continuïteit te waarborgen.

Anno nu, 2015, lijkt de verzelfstandiging van de Wageningse warenmarkt niet haalbaar te zijn. Wat is er de afgelopen drie jaar veranderd? Waarom is de verzelfstandiging gestopt? Hoe is dit proces verlopen? Deze vragen stelde de Rekenkamer zichzelf eind vorig jaar. In opdracht van de Rekenkamer zijn drie vierdejaars Bedrijfskunde MER studenten aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in kader van de minor Politiek Beleid en Overheidsmanagement een onderzoek gestart naar dit proces van verzelfstandiging van de afgelopen drie jaar.

Het onderzoek richt zich voornamelijk op de warenmarkt in Wageningen, waarbij betrokkenen zijn geïnterviewd en de belangrijkste stukken zoals raadsinformatiebrieven en notulen van vergaderingen zijn onderzocht. Daarnaast wordt een korte blik geworpen op de omgeving, hoe verloopt verzelfstandiging van warenmarkten in andere steden in Nederland?

In dit rapport worden trends en ontwikkelingen beschreven die zich binnen de warenmarkten in Nederland voordoen. Vervolgens wordt beschreven waarom de gemeente Wageningen heeft besloten om de warenmarkt te verzelfstandigen. In het daarop volgende hoofdstuk worden de gebeurtenissen met betrekking tot de verzelfstandiging van de warenmarkt van 2011 tot nu chronologisch weergegeven. Op basis van de gebeurtenissen wordt antwoord gegeven worden op de vraag waarom het verzelfstandigingsproces gestopt is. Als laatste zijn de slaag- en faalfactoren die zich binnen het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in de gemeente Wageningen hebben voorgedaan op een rijtje gezet. Na beantwoording van de hierboven genoemde deelonderwerpen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt er tot slot een conclusie getrokken en aanbevelingen gedaan.

2. Probleembeschrijving

In dit hoofdstuk wordt het probleem waar het onderzoek zich op richt in kaart gebracht door de aanleiding te noemen, de doelstelling te verwoorden en probleemstelling te formuleren. Tot slot worden de onderzoeksvragen beschreven.

2.1. Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de vraag vanuit de Rekenkamer van Wageningen om het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen te onderzoeken. Zij heeft opgemerkt dat in 2011 besloten is om de warenmarkt te gaan verzelfstandigen, maar dat dit tot op heden niet gelukt is. De nieuwsgierigheid naar dit proces en de ontwikkelingen die de afgelopen jaren zijn gemaakt heeft er tot geleid dat de Rekenkamer de wens had om dit proces te laten onderzoeken.

In de volgende alinea's wordt de aanleiding vanuit de gemeente om te verzelfstandigen beschreven. Daarbij richt de gemeente zich op twee belangrijke uitgangspunten. De eerste is het verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van de warenmarkt, de tweede is een kostenbesparing en een vermindering van de gemeentelijke inspanning voor de warenmarkt. Deze twee uitgangspunten worden als slot van deze paragraaf verduidelijkt. Houd in gedachten dat hetgeen wat hieronder beschreven is, een toekomstschets/begroting was en niet is gerealiseerd, wat de aanleiding is voor het onderzoek zoals beschreven in de eerste alinea.

Bij de vaststelling van de programmabegroting (Wageningen, Programmabegroting 2011-2014, 2011) van de gemeente Wageningen is besloten een onderzoek te starten naar de mogelijkheden van verzelfstandiging van de warenmarkt en daarmee een besparing van 20.000 euro per jaar te realiseren op de uitvoeringskosten. Dit onderzoek (Wageningen, Onderzoek naar een toekomstbestendige marktorganisatie, 2012) is uitgevoerd in 2012. Uit het onderzoek zijn drie mogelijkheden voor verandering van de warenmarkt naar voren gekomen, te weten:

1. Marktorganisatie blijft in handen van de gemeente, maar deze gaat zich richten op de kerntaken.
2. Via een overgangsmoedel werken naar een marktorganisatie met zelfbestuur.
3. Via een stichting of commerciële marktpartij naar een verzelfstandigde warenmarkt.

In het raadsvoorstel van 16 mei 2013 (Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013) worden de 'voors' en 'tegens' van twee alternatieven genoemd. Het derde alternatief: verzelfstandiging warenmarkt via een stichting of commerciële marktpartij, is geen reële optie voor het college. Hiervoor is niet voldoende draagvlak aanwezig bij de marktcooplleden en het college streeft naar een goede balans tussen het maatschappelijk belang versus het commerciële belang, wat bij dit alternatief niet gewaarborgd wordt. De raad stemt in met optie 2: het overgangsmoedel, een groeimodel waarbij wordt toegewerkt naar een marktorganisatie met zelfbestuur. Het nieuwe organisatiemodell zal in werking treden per 1 januari 2014. Hierbij wordt een gewenst toekomstbeeld geschetst:

(Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013) *"Formeel wordt een stichting verantwoordelijk voor de organisatie van de markt. Dit wordt de Stichting Ondernemersfonds Wageningen (SOW). In de praktijk houdt een marktbestuur zich bezig met de organisatie van de markt. Dit marktbestuur, bestaande uit 3 tot 5 marktcooplleden, wordt op democratische wijze gekozen. Nader te bepalen hoe deze stemming vormgegeven wordt. De gemeente draagt de ondernemende taken en een aantal uitvoerende taken over aan het marktbestuur. Het marktbestuur zal voor de uitvoering van deze taken een Mr. X inhuren. Na een proefperiode van 2 jaar (januari 2014 tot januari 2016) wordt op basis van ervaringen gekozen hoe er verder wordt gegaan. Een volledig*

verzelfstandigde markt, of een markt in handen van de gemeente waarbij de gemeente zich richt op de kerntaken."

Belangrijkste consequenties aan de kostenkant:

- Uren marktmeester worden teruggebracht (van 0,46 fte naar 0,23 fte). Dit heeft geen personele consequenties vanwege leeftijdsgerechtigde uitstroom;
- Uren schoonmaak handmatig worden teruggebracht (van 0,15 fte naar 0,07 fte). Geen personele consequenties vanwege natuurlijke beëindiging aanstelling;
- Een Mr. X wordt ingehuurd door het Marktbestuur (circa € 15.000);
- De overheadkosten dalen rechtevenredig met de personele kosten;
- Vergoeding marktcommissie vervalt (geen marktcommissievergaderingen);
- Geen onzichtbare ambtelijke uren meer vanuit Teammanager Stadsvoorzieningen en Team BR;
- De diensten van de gemeente worden kostendekkend geleverd (personeel, elektra, veegkosten).

Belangrijkste consequenties aan de opbrengstenkant:

- De inkomsten lopen niet meer via de gemeente, de financiële administratie gaat over naar het marktbestuur.

In het raadsvoorstel van 2013 (Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013) worden drie randvoorwaarden gesteld betreffende de verbetering van de kwaliteit en continuïteit van de warenmarkt. De verzelfstandiging dient ten minste tot gevolg te hebben dat de volgende drie punten gerealiseerd worden. Ten eerste dient er een betere samenwerking gerealiseerd te worden tussen marktkoopliden en ondernemers Binnenstad. Ten tweede moet er een hoge mate van zelfredzaamheid bij de marktkoopliden gecreëerd worden waarbij de gemeente zich beperkt tot kerntaken. Ten derde dienen de onzichtbare uren te verdwijnen (extra inzet beleidsmatige uren, die niet op product markt worden doorberekend).

Wat betreft de kosten van de warenmarkt is berekend dat de marktexploitatie bij optie 2, voor de jaren 2014 en 2015 niet kostendekkend is, er is een jaarlijks resultaat (negatief) te verwachten van circa - € 3.700,- . Aangezien de gemeente bereid is om het financiële risico te dragen voor deze periode is een bijdrage nodig van circa € 7.400,- voor de periode 2014-2015. Dit zal meegenomen worden in de kadernota 2014-2015. Bij teruglopende inkomsten (minder marktkoopliden, minder marktgeden) zal het tekort voor de gemeente oplopen. Er is begroot dat de verzelfstandiging een kostenbesparing van €20.000 kan opleveren. (Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013) Daarnaast is de gemeente bereid het financiële risico te dragen voor een proefperiode van twee jaar waarbij een terugkeergarantie geboden is aan de marktkoopliden.

2.2. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de ontwikkeling betreffende de verzelfstandiging van de warenmarkt van Wageningen in de afgelopen 3 jaar tot nu. Achterhalen waarom deze niet is doorgezet, om op basis hiervan slaag- en faalfactoren te onderscheiden en conclusies aan te reiken aan de Rekenkamer van de gemeente Wageningen om in het vervolg een betere aanpak van het proces van herstructureren van de warenmarkt te kunnen realiseren

door

de meningen te inventariseren van de betrokken partijen (de marktmeester, projectleden verzelfstandiging warenmarkt, marktcommissie en marktverkopers), het proces van besluitvorming van de gemeente te analyseren en de ontwikkeling van de warenmarkten in Nederland te vergelijken met de ontwikkeling van de warenmarkt in Wageningen.

2.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling zoals die door de Rekenkamer is aangereikt, is als volgt:

“Hoe is het proces om te komen tot verzelfstandiging van de warenmarkt in de gemeente Wageningen doorlopen en welke slaag- en faalfactoren zijn daarbij te onderscheiden?”

Zoals in de aanleiding van dit hoofdstuk is vermeld, heeft de gemeente Wageningen in 2013 besloten om via een overgangsmodel de verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen tot stand te brengen. Nu, drie jaar verder, is deze verzelfstandiging tot stilstand gekomen en komt er weinig tot niets van dit besluit terecht. Hoe is het proces bij de verzelfstandiging van de warenmarkt verlopen en waarom is de verzelfstandiging niet gerealiseerd?

Hoe is het raadsbesluit, om de warenmarkt te verzelfstandigen, uitgevoerd, hoe is dit aangepakt? Hoe past dit binnen landelijke ontwikkelingen. Hoe kan de gemeente Wageningen de verzelfstandiging van de warenmarkt in de toekomst aanpakken, terugkijkend op het proces van verzelfstandiging van de afgelopen drie jaar? Wat kan de gemeente Wageningen leren van het doorlopen proces? Dit leidt tot de volgende deelvragen:

- Welke ontwikkelingen hebben de laatste jaren binnen de Warenmarkten in Nederland plaatsgevonden?
- Waarom heeft de gemeente besloten om de warenmarkt te verzelfstandigen?
- Wat is er de afgelopen drie jaar gebeurd in het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen?
- Waarom is de verzelfstandiging van de warenmarkt gestopt?
- Welke slaag- en faalfactoren zijn er binnen het proces te onderscheiden?

In eerste instantie was de hoofdvraag gebaseerd op het verzelfstandigen van de warenmarkt in de toekomst. Tijdens onderzoek is gebleken dat verzelfstandigen van de warenmarkt in de komende jaren niet zal worden uitgevoerd. De gemeente Wageningen zal zich gaan focussen op het inrichten van een marktorganisatie die in handen blijft van de gemeente, gericht op kerntaken waarbij verzelfstandiging van de warenmarkt niet het uitgangspunt is. Naar aanleiding hiervan hebben de onderzoekers besloten de hoofdvraag een meer algemeen karakter te geven, deze luidt als volgt:

“Hoe kan de gemeente Wageningen een soort gelijke verzelfstandiging in de toekomst aanpakken, terugkijkend op het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt van de afgelopen drie jaar?”

Met “een soort gelijke verzelfstandiging” wordt een verzelfstandiging bedoeld waarbij de gemeente Wageningen het faciliteren van bepaalde zaken na vele jaren niet meer op zich zal nemen en deze overdraagt aan een ander orgaan.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden bestaande theorieën en begrippen geanalyseerd die relevant zijn voor dit onderzoek. Het doel van het literatuuronderzoek is om te komen tot een conceptueel model. Het conceptueel model vormt de basis voor het onderzoek naar de verzelfstandiging van de warenmarkt. Hieronder worden de begrippen verzelfstandiging, weerstand en veranderingsbereidheid beschreven. Deze theoretische verkenning leidt tot aanscherping van de vraagstelling en de opzet van het onderzoek.

3.1. Verzelfstandiging

Verzelfstandiging kan volgens Noordegraaf (Noordegraaf, 2004) geschaard worden onder een van de managementideeën die doorgedrongen zijn in de publieke sector vanuit het bedrijfsleven en de bestuurswetenschappen.

Verzelfstandiging is een begrip dat verschillende definities heeft. Roo (Roo, 2009) definieert het begrip als volgt: *“Verzelfstandiging is het proces waarbij een overheidsbedrijf wordt omgevormd in een zelfstandige tak van dienst of publiekrechtelijk- of privaatrechtelijk bedrijf, waarbij direct of indirect de gemeente invloed kan uitoefenen op de onderneming, zodat direct of indirect een eventuele winst terugvloeit naar de gemeente of wordt geïnvesteerd in het in gemeentelijk eigendom gebleven gebouw”.*

Rikhof (Rikhof, 2009), die promoveerde op onderzoek naar de verzelfstandiging openbaar primair onderwijs definieert verzelfstandiging als volgt: *“Verzelfstandiging is het proces waarbij een overheidsbedrijf wordt omgevormd in een zelfstandig publiekrechtelijk of privaatrechtelijk bedrijf. Het wordt dan bestuurd door een eigen directie en niet meer door (top)ambtenaren. Het bedrijf functioneert geheel zelfstandig en is niet meer onderdeel van een overheid.”*

Naast dat er verschillende definities voor “verzelfstandiging” zijn, liggen er verschillende redenen aan ten grondslag waarom er besloten wordt om te verzelfstandigen. Hieronder worden de redenen volgens (Hooland, 2003) opgesomd:

- Verzelfstandigen betreffende beheer laat meer ruimte en inzet voor kerntaken van openbaar bestuur.
- Medewerkers kunnen zich meer en beter identificeren met de meer zelfstandige organisatie of onderdeel ervan, specifiek met de missie/opdracht.
- Het responsabiliseren voor het vervullen van de opdracht en het behalen van de gewenste resultaten.
- Flexibiliteit in besluitvorming, beleid en beheer door grotere autonomie, dichterbij de problemen.

Meer ruimte en vooral stimulans voor ondernemerschap: personeelsbeleid, verandering, beschikking over potentiële middelen en opbrengsten.

In dit onderzoek wordt het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt ontleed. Het begrip verzelfstandiging betekent in dit onderzoek dat er een ander orgaan wordt opgericht dat zelfstandig functioneert en de markt organiseert. Het geheel faciliteren van de markt zal geen onderdeel meer zijn van de gemeente Wageningen, dat zich zal gaan richten op haar kerntaken.

Het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in de gemeente Wageningen loopt al drie jaar en tot nu toe is de verzelfstandiging nog niet verwezenlijkt. Voor de Rekenkamer van de gemeente Wageningen was dit aanleiding om een onderzoek te laten starten naar het verzelfstandigingsproces van de afgelopen drie jaar. Hierbij wil de Rekenkamer graag achterhalen waarom het verzelfstandigingsproces na drie jaar nog niet is afgerond.

3.2. Weerstand

Voor zowel de marktcoöpieden als voor de gemeente Wageningen zal er bij het doorvoeren van een verzelfstandiging een aantal dingen veranderen. Voor het slagen van deze veranderingen is het noodzakelijk dat beide partijen mee willen werken aan de verandering. Er wordt echter niet altijd positief gereageerd op een aangekondigde verandering en dit kan het veranderingsproces vertragen. Personen, organisaties en overheden vertonen in deze situatie weerstand en van veranderingsbereidheid is dan niet altijd sprake.

Een oorzaak voor het langzaam verlopen en het niet slagen van het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in de gemeente Wageningen zou een gebrek aan veranderingsbereidheid en weerstand kunnen zijn. Hieronder worden verschillende definities van het begrip weerstand gegeven en wordt veranderingsbereidheid aan de hand van de theorie van Metselaar toegelicht.

Van Gils (Gils, 2003) omschrijft weerstand als:

“Een natuurlijke reactie van mensen om in eerste instantie argwanend en negatief tegen veranderingen aan te kijken.”

Zaltman en Duncan (Zaltman & Duncan, 1997) zien weerstand als:

“Iedere actie die zich tegen de verandering keert en dient om de status quo te handhaven”.

Metselaar en Cozijnsen (Metselaar & Cozijnsen, 1997) definiëren weerstand als volgt:

“Een negatieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen”.

Binnen deze verschillende definities voor het woord ‘weerstand’ zijn een paar kenmerken te vinden die steeds terugkomen. Als eerste komt bij alle drie de definities terug dat er bij weerstand sprake is van een negatieve houding ten opzichte van een verandering. In de laatste twee definities valt op dat bij weerstand geprobeerd wordt om de huidige situatie te bewaren, dit wordt aangegeven door ‘status quo’ en ‘veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen’. Als laatste valt in de definitie van Van Gils op dat er sprake zou zijn van een natuurlijke reactie van mensen. De mens zou van nature een gevoel van weerstand ontwikkelen wanneer men een verandering te wachten staat.

3.3. Veranderingsbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (Metselaar & Cozijnsen, 1997) hebben naast hun definitie voor weerstand ook een definitie voor veranderingsbereidheid gevormd, deze luidt als volgt:

“Een positieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen”

Opvallend aan deze definitie is dat Metselaar en Cozijnsen uitgaan van een ‘positieve gedragsintentie’. Veranderingsbereidheid houdt dus in dat de betrokken persoon open staan voor een verandering. Tevens wordt in deze definitie aangegeven dat de persoon bereid is om het proces ‘te ondersteunen dan wel te versnellen,’ deze persoon zal dus een bijdrage willen leveren aan het slagen van de verandering. Om veranderingsbereidheid en de daarbij behorende kenmerken beter te begrijpen is hieronder de theorie van Metselaar met het daarbij behorende diagnosemodel voor veranderingsbereidheid weergegeven.

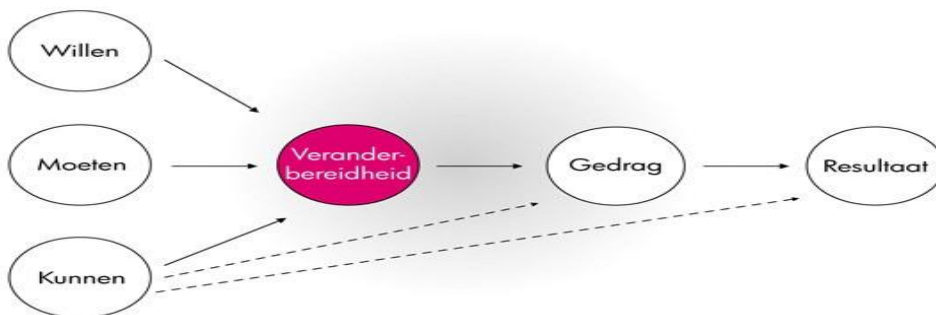
Diagnose model voor veranderingsbereidheid

Metselaar (Metselaar & Cozijnsen, 1997) stelt dat de vorming van veranderingsbereidheid kan worden gezien als een proces waarin de verwachte uitkomsten van de verandering het veranderklimaat en de mogelijkheden van werknemers om te kunnen veranderen een rol spelen. Het veranderklimaat wordt voornamelijk bepaald door de houding van collega's en leidinggevenden tegenover de organisatieverandering.

Metselaar heeft een ouder model van Ajzen als startpunt genomen om naar gedrag van mensen bij een organisatieverandering te kijken. Metselaar heeft dit model verder bewerkt om het binnen het kader van veranderingsbereidheid toe te passen. Binnen dit model maakt hij gebruik van drie verschillende variabelen die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid.

1. Willen veranderen;
2. Moeten veranderen;
3. Kunnen veranderen.

De eerste variabele (willen veranderen) behelst de attitude van een werknemer ten aanzien van het veranderingsproces. De tweede variabele (moeten veranderen) staat voor de subjectieve norm, ofwel de mate waarin een werknemer druk vanuit de werkomgeving ervaart ten opzichte van de verandering. De derde variabele (kunnen veranderen) staat voor de gedragscontrole die een werknemer ervaart ten aanzien van een veranderingsproces.



Figuur 1: Variabelen veranderbereidheid (InfoNu)

De driedeling in de variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen, die door Metselaar gemaakt is om een praktische inhoud aan het model te geven, is nog vrij grof van aard. Zo geeft de indeling niet specifiek aan welke uitkomsten van belang zijn voor de attitudevorming (willen veranderen), wie onderdeel uitmaken van de subjectieve norm (moeten veranderen) en welke factoren bepalen hoeveel controle iemand over een veranderingsproces ervaart (kunnen veranderen). Om dit wel precies aan te kunnen duiden, heeft Metselaar de variabelen onderverdeeld in verschillende bouwstenen. Hieronder wordt dieper ingegaan op de concrete inhoud van het diagnosemodel voor veranderingsbereidheid. Elke variabele omvat één of meer zogenoemde bouwstenen. In totaal bevatten de drie variabelen negen bouwstenen:

Willen

1. Gevolgen van de verandering voor het werk

Deze bouwsteen geeft aan welke cognitieve reactie (denken) de werknemer voelt t.o.v. de verandering, bijvoorbeeld welke consequenties de verandering heeft voor anderen.

2. Emoties die de verandering oproept

Deze bouwsteen geeft aan welke affectieve reactie (voelen) de werknemer voelt t.o.v. de verandering, bijvoorbeeld angst.

3. Betrokkenheid bij het veranderingsproces

Deze bouwsteen verwijst naar het gevoel van betrokkenheid bij het veranderingsproces.

Moeten

4. Meerwaarde voor de organisatie

Deze bouwsteen verwijst naar de door de werknemer ingeschatte meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

5. Houding van collega's tegenover het veranderingsproces

Deze bouwsteen geeft aan in hoeverre de werknemer zich laat beïnvloeden door de mening van collega's en leden van de directie ten opzichte van de verandering.

Kunnen

6. Aanwezigheid van kennis en ervaring met veranderingen

Deze bouwsteen verwijst naar de positieve of negatieve ervaring met eerdere veranderingen.

7. Beschikbaarheid van informatie over de verandering

Deze bouwsteen verwijst naar de mate waarin een werknemer over informatie beschikt over de verandering.

8. Complexiteit van de verandering

Deze bouwsteen verwijst naar de inschatting van de werknemer van de complexiteit van de verandering: hoe complexer de verandering, hoe lager de veranderingsbereidheid.

9. Timing van de verandering

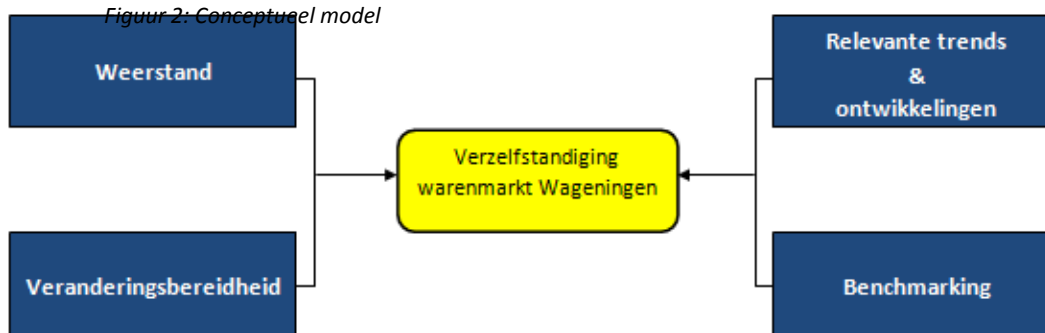
Deze bouwsteen verwijst naar de invloed van de timing van een verandering op de veranderingsbereidheid. Als de timing volgens de werknemer bijvoorbeeld in een drukke en daardoor ongunstige tijd plaatsvindt zal de veranderingsbereidheid lager zijn.

De theorie van Metselaar en het daarbij behorende diagnosemodel maakt het mogelijk om de veranderingsbereidheid van personen te ontleden. Veranderingsvraagstukken kunnen aan de verschillende bouwstenen van het model getoetst worden en op basis daarvan kan er een beeld gevormd worden over de toekomstige weerstand. Binnen het onderzoek naar het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen kunnen de bouwstenen uit het diagnosemodel van Metselaar gebruikt worden om eventuele weerstand binnen het proces op te sporen.

3.4. Conceptueel model

In paragraaf 5.1 worden de relevante trends en ontwikkelingen beschreven van de warenmarkten in Nederland. Dit kan beschouwd worden als onderdeel van het theoretisch kader. Samenvattend kan gesteld worden dat de relevante trends en ontwikkelingen in samenhang met de uitgevoerde benchmarking een belangrijke rol hebben gespeeld bij de voorbereiding op het verzelfstandigingsvraagstuk van de warenmarkt in Wageningen. Het verzelfstandigingsproces heeft drie jaar geduurd, dit was de aanleiding voor de Rekenkamer om een onderzoek te laten uitvoeren. Uiteindelijk heeft wellicht de veranderingsbereidheid en de weerstand van personen der mate invloed gehad op het al dan niet slagen van het verzelfstandigingsproces in Wageningen.

Figuur 2: Conceptueel model



4. Onderzoeksmethodiek

De opdrachtgever heeft aan het begin van het onderzoek het volgende aangegeven betreffende de methode: *“Studenten van de minor Politiek, beleid en overheid zullen in een onderzoek van 5 maanden (sept 2014-jan 2015) dit onderzoek uitvoeren, en tevens een beeld schetsen van de ontwikkeling van de warenmarkten in Nederland. Zij rapporteren aan de Rekenkamer die het rapport of een hiervan afgeleide Raads(informatie)brief van de bevindingen zal presenteren aan de Raad.”*

Het onderzoek naar de verzelfstandiging van de warenmarkt is vooral kwalitatief van aard. Het in kaart brengen van het proces van verzelfstandiging is op twee manieren bewerkstelligd.

Het eerste is het onderzoeken en doornemen van alle documenten waarvan de inhoud enige informatie zou kunnen geven over de verzelfstandiging van de warenmarkt. Hierbij moet aan de volgende soort documenten gedacht worden:

- Raads(informatie)brieven
- Raadsvoorstellen
- Verslagen Marktcommissie vergaderingen
- Onderzoeken; zowel naar mogelijkheden voor Warenmarkt gemeente Wageningen als van Warenmarkten in andere gemeentes.
- Plan van Aanpak
- Bijeenkomst marktkoopliden; verslagen en presentaties

Uit de bovengenoemde documenten zijn de belangrijkste gegevens samengevat. In hoofdstuk 5 “Resultaten” zijn deze samenvattingen in paragraaf 5.3 een chronologische volgorde weergegeven ter beantwoording van de deelvraag; *‘Wat is er de afgelopen drie jaar gebeurd in het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen?’* Dit gedeelte van het onderzoek is deskresearch.

Als tweede zijn er interviews gehouden met verschillende personen die de afgelopen jaren betrokken zijn geweest bij de verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen. Een lijst van de geïnterviewde betrokkenen is toegevoegd in de bijlage. Voor de interviews is geen standaardvragenlijst gebruikt, aangezien de personen in verschillende functies en hoedanigheden betrokken zijn geweest bij de verzelfstandiging. Per interview zijn er van te voren ongeveer vijf persoonsgerelateerde open vragen opgesteld en de rest van de vragen kwamen gedurende het interview naar voren. Hieronder is een lijst opgenomen van personen die zijn geïnterviewd tijdens het onderzoek. Alle interviews zijn uitgetypt en verwerkt in een tekstdocument. Een samenvattende tekst van het interview is gestuurd naar de desbetreffende geïnterviewde ter goedkeuring van de verworven informatie tijdens het interview. Al deze interviews zijn kwalitatieve surveys.

Als derde is tijdens het onderzoek besloten om te toetsen wat het draagvlak op dit moment is (november 2014) voor verzelfstandiging van de warenmarkt. Om dit te achterhalen is er een mondelinge enquête afgenomen bij 25 marktkoopliden. Tijdens deze enquête werden steeds drie vragen gesteld;

- Bent u bekend met/ heeft u iets meegekregen van het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen
- Staat u hier positief tegenover?
- Waarom hebt u deze mening en wilt u hier nog wat over kwijt?

De laatste enquêtevraag is bewust een open vraag. Hiermee is getracht een motivatie te achterhalen voor de houding van de verschillende marktkoopliden tegenover de verzelfstandiging. De bevindingen uit deze enquêtes zijn opgesomd en samengevat en uiteindelijk meegenomen in het onderzoek (paragraaf 5.5). Dit opzichzelfstaande korte onderzoek is een kwantitatieve survey wat betreft de eerste twee enquêtevragen en een kwalitatieve survey wat betreft de derde enquêtevraag. In eerste instantie wordt het draagvlak en de mening van de marktkoopliden kwantitatief getoetst en in tweede instantie wordt daarbij door middel van een open vraag dieper ingegaan op meningen en bevindingen van de marktkoopliden. Deze onderzoeksmethode wordt ook wel de "Mixed Methods Methode" genoemd.

In het verloop van het onderzoek zijn verschillende feedbackmomenten opgenomen met de Rekenkamer. Tijdens deze feedbackmomenten wordt teruggekeken op het onderzoek tot dusver en worden vervolgstappen behandeld. In januari 2015 is er ambtelijk wederhoor toegepast, hetgeen heeft geleid tot een aantal aanpassingen van het rapport.

De Rekenkamer zal het bestuurlijk wederhoor op zich nemen.

De Rekenkamer zal uiteindelijk het rapport gebruiken bij het opstellen van een raadsinformatiebrief richting de Raad van de Gemeente Wageningen.

Samengevat zijn er per deelvraag de volgende onderzoeksmethodieken toegepast:

Deelvragen	Onderzoeksmethodiek
Welke ontwikkelingen hebben de laatste jaren binnen de Warenmarkten in Nederland plaatsgevonden?	Deskresearch Kwalitatieve survey: Interviews
Waarom heeft de gemeente besloten om de warenmarkt te verzelfstandigen?	Deskresearch Kwalitatieve survey: Interviews
Wat is er de afgelopen drie jaar gebeurd in het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen?	Deskresearch Kwalitatieve survey: Interviews Kwalitatieve survey: Enquête op de markt
Waarom is de verzelfstandiging van de warenmarkt gestopt?	Deskresearch Kwalitatieve survey: Interviews Kwalitatieve survey: Enquête op de markt
Welke slaag- en faalfactoren zijn er binnen het proces te onderscheiden?	Eigen observatie

Tabel 2: Deelvragen en onderzoeksmethodiek

5. Resultaten

5.1. Trends en ontwikkelingen warenmarkten Nederland

Welke ontwikkelingen hebben de laatste jaren binnen de warenmarkten in Nederland plaatsgevonden?

In deze paragraaf worden recente ontwikkelingen en trends beschreven met betrekking tot de warenmarkten in Nederland en wordt de warenmarkt in Wageningen beschreven. Binnen deze deelvraag is het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen twee verschillende ontwikkelingen:

- Algemene ontwikkelingen die zich op het gebied van de warenmarkten in Nederland voordoen.
- Ontwikkelingen in de exploitatie en het faciliteren van de warenmarkt door verschillende gemeentes in Nederland.

Warenmarkt Wageningen

Al vele jaren wordt er tweemaal per week een warenmarkt in Wageningen georganiseerd. De insteek van de gemeente Wageningen is om een bruisende binnenstad te creëren, de warenmarkt vervult hierin een belangrijke rol met de gezellige sfeer die op de markt heerst. Naast een dagje uit is de warenmarkt voor velen ook een ontmoetingsplek om gezellig een praatje te maken.

Op zaterdag wordt de bloemen-, fruit- en groentemarkt gehouden van 08.30 tot 17.00 uur rondom de Grote Kerk. Hier staan circa 30 verschillende ondernemers die in totaal 200 tot 250 meter aan kramen bezetten. Op de zaterdagmarkt is het tevens mogelijk om een plaats aan te vragen voor niet-commerciële activiteiten, hiervoor is wel een standplaatsvergunning nodig.

Op woensdag wordt de algemene warenmarkt gehouden van 08.30 tot 13.00 uur op de Markt rond de Grote Kerk en op het Raadhuisplein. Tijdens deze markt staat er 600 tot 650 meter aan kramen dat door circa 52 marktkooplieden gebruikt wordt. Voornamelijk ouderen en huisvrouwen zijn de bezoekers op de woensdag.

Iedere marktkoopman hoort zich te houden aan de vastgestelde branchering waardoor hij of zij geen andere producten mag aanbieden waarvoor geen vergunning is verleent. De marktmeester handhaaft deze branchering en is vierentwintig uur per dag bereikbaar voor vragen en/of problemen.

Algemene ontwikkelingen en trends op het gebied van warenmarkten in Nederland

Binnen de warenmarkten in Nederland zijn er een aantal algemene ontwikkelingen en trends te herkennen. (Droogh, 2008) Als eerste zijn de warenmarkten de afgelopen jaren in de concurrentiestrijd met de detailhandel steeds verder achterop geraakt. De maatschappij is ten opzichte van 10 à 20 jaar geleden veel sneller geworden en tijd is voor veel mensen tegenwoordig een schaars goed. Veel inkopen moeten snel gedaan worden en in dat opzicht verliest de warenmarkt de concurrentie met de detailhandel en webwinkels. Mede ook op het gebied van prijs waarbij de concurrentie met prijsvechters in de detailhandel steeds heviger wordt. De warenmarkt zal zich dus op een ander gebied moeten onderscheiden van de detailhandel en webwinkels. Een trend die zich voordoet is dat de markt met zijn gezelligheid en gemoedelijkheid zich als beleving dient te onderscheiden. De bezoekers nemen de tijd om de kramen op de markt langs te gaan en genieten ondertussen van de ambiance die er op de markt plaatsvindt. Veel markten proberen dan ook de sfeer op de markt met verschillende evenementen of promotie activiteiten te versterken.

De bezoekers van de warenmarkt bestaan voor het grootste gedeelte uit 65-plussers en vrouwen met jonge kinderen. Zij hebben in de meeste gevallen geen vaste baan en zijn dus ook in staat om naar de markt te gaan. Doordeweeks zijn mensen met een vaste baan op hun werk en kunnen alleen in een pauze snel de warenmarkt bezoeken. Door de vergrijzing en het relatief ouder worden van de bevolking neemt het aantal potentiële bezoekers de komende jaren toe. Verschillende markten hebben er de afgelopen jaren voor gekozen om hun openingstijden beter aan te passen aan de wensen van het publiek. De markten beginnen dan later in de ochtend en gaan dan tot einde middag door.

Onder de marktkoopliden is er sterk sprake van vergrijzing. De meeste marktkoopliden zijn de vijftig al gepasseerd en bereiken over een aantal jaar de pensioen gerechtigde leeftijd. Waar vroeger het vak als marktkoopman van vader op zoon werd overgedragen is de opvolging op dit moment een groot probleem. Jongeren voelen zich niet meer aangetrokken tot de markt en hebben ook geen behoefte om op de markt aan de slag te gaan. Daarnaast is het voor nieuwe marktkoopliden vaak moeilijk om op een markt te komen, er is namelijk sprake van een gesloten marktcultuur waarin de marktkoopliden elkaars plek beschermen.

Het aanbod op de warenmarkt is van oudsher redelijk standaard, hierbij moet gedacht worden aan de groentekraam, stofkraam, kaaskraam, viskraam etc. De afgelopen jaren is er meer diversiteit in het aanbod op de markt gekomen. Hiermee wordt er geprobeerd om meer jongeren en allochtone naar de markt te krijgen.

(Nefs, 2014) De trend wordt verzelfstandiging van de markt. Een coöperatie van marktkoopliden kan kwaliteitseisen opstellen, de organisatie van de markt aanpakken en pinautomaten introduceren. De sturing van de coöperatie zal gericht zijn op duurzaamheid, de marktkraam van de toekomst zal duurzaam moeten ondernemen wil het voort blijven bestaan.

(Nefs, 2014) Tegenwoordig is steeds vaker te zien dat de markt in plaats van op het standaard marktplein wordt georganiseerd op andere consumentvriendelijkere locaties. In sommige gemeente wordt de markt voortaan gehouden in een loods of overdekte hal zodat het weer de markt geen parten kan spelen. In kleinere gemeenten is een multifunctionele hal een optie, met extra evenementen en sport om de exploitatie rendabel te maken.

Exploitatie en faciliteren van warenmarkt door de gemeente

(Droogh, 2008) Binnen de warenmarkten in Nederland is er een dusdanige ontwikkeling zichtbaar dat in verschillende gemeente de keuze wordt gemaakt om te gaan bezuinigen op de warenmarkt. Door de rijksoverheid wordt er op aangedrongen dat gemeentes zich steeds meer op de kerntaken (core – business) moeten gaan richten, waardoor zij hun uitgaven (kosten) weten te verlagen. Door deze nieuwe benadering vanuit de rijksoverheid stellen gemeente zichzelf de vraag of het exploiteren en faciliteren van een warenmarkt zelf uitgevoerd dient te worden. Er zijn verschillende gemeentes die de afgelopen jaren onderzoek hebben gedaan naar de mogelijkheden van verzelfstandiging. Hieronder worden de keuzes met betrekking tot de verzelfstandiging in de gemeentes Ede, Arnhem, Valkenswaard en Leeuwarden kort beschreven.

Van oudsher is de organisatie en beheer van de weekmarkten in de gemeente Ede in handen van de marktvereniging. De gemeentelijke taken beperken zich tot de instelling van de markt (een wettelijke verplichting; Gemeentewet art. 160; lid h), openbare orde en veiligheid, bereikbaarheid en toegankelijkheid en voorzieningen als schoonmaak en elektra (deze laatste twee zijn voor rekening van de Marktvereniging). Dit alles is vastgelegd in een privaatrechtelijke gebruiksovereenkomst. Daarin zijn nadere afspraken gemaakt over de inrichting van het plein, de opstelling, schoonmaak, overlegmomenten en verplaatsen in het geval van evenementen. De Marktvereniging ontvangt geen financiële bijdrage van de gemeente in de vorm van een subsidie. Organisatorisch gezien bestaat de

marktvereniging uit een voorzitter, diverse leden (niet noodzakelijk marktkoopliden). De marktmeester is in dienst van de vereniging. (Wageningen, Onderzoek naar een toekomstbestendige marktorganisatie , 2012)

De gemeente Arnhem (Wageningen, Onderzoek naar een toekomstbestendige marktorganisatie , 2012) heeft op het gebied van het beheer van de warenmarkt een bewuste keuze gemaakt om niet te verzelfstandigen. Dit houdt in dat de regietaken bij de gemeente Arnhem blijven en dat de uitvoeringstaken aan de markt worden overgelaten. Door een efficiëncyslag was de noodzaak om te verzelfstandigen weg aangezien het financiële tekort was komen te vervallen. Daarnaast was er onvoldoende draagvlak in het college van B&W. Vervolgens waren niet gedekte overheadkosten en continuïteitsproblemen andere nadelen die zouden ontstaan bij verzelfstandiging van de warenmarkt. De gemeente Arnhem heeft gekozen voor het marktbeheer onverminderd bij de gemeente te laten en zich voornamelijk te focussen op een efficiënter en effectiever beheer.

De gemeente Leeuwarden heeft ervoor gekozen om het beheer van hun markt in handen te geven van een stichting. (Marktbeheer, 2014) Deze stichting marktbeheer die opgericht is op verzoek van verschillende koopliden heeft daarnaast ook de markten van St. Anna, Drachten, Dokkum en Oosterwolde in beheer. Verschillende gemeenten die bij elkaar in de regio liggen hebben er aldus voor gekozen om het beheer van de warenmarkt in handen van stichting marktbeheer te geven. Deze stichting bestaat uit een groep medewerkers en vrijwilligers die veel ervaring hebben binnen de ambulante handel. Daarnaast streeft de stichting zonder winstoogmerk naar lage markttarieven en een goed ondernemersklimaat. De stichting heeft een marktmeester in dienst die de uitvoerende en organisatorische taken voor de marktkoopliden uitvoert. In de toekomst hoopt de stichting dat er meer gemeentes kiezen voor verzelfstandiging en zich aansluiten bij de stichting marktbeheer. Als meer gemeentes zich aansluiten bij de stichting zullen de kosten per gemeente steeds lager uitvallen en kan het geld dat overblijft anders besteedt worden.

De markt in Valkenswaard is de eerste grote markt in Nederland die verzelfstandigd is. De raad van de gemeente Valkenswaard had besloten dat het organiseren van een weekmarkt niet meer tot de kerntaken behoorde. Uiteindelijk is er een krachtige werkgroep gecreëerd met marktkoopliden, ambtenaren en een regiomanager van de CVAH (Centrale Vereniging van Ambulante Handel). Deze werkgroep heeft verschillende opties bekeken en uiteindelijk is er een stichting opgericht, die de markt gaat organiseren. De noodzaak van de verandering is duidelijk uiteengezet en medegedeeld aan alle betrokkenen waardoor de marktkoopliden, oftewel ondernemers, de verandering positief tegemoet zagen. Door deze verzelfstandiging is de warenmarkt in Valkenswaard beter gestructureerd en is er meer duidelijkheid met betrekking tot de regels. Door de actieve stichting kunnen er sneller en daadkrachtiger beslissingen worden genome, dit komt de warenmarkt te goede.

5.2. Toen: Proces verzelfstandiging warenmarkt gestart

Waarom heeft de gemeente besloten om de warenmarkt te verzelfstandigen?

Binnen deze paragraaf wordt toegelicht waarom en met welke beweegredenen de gemeente Wageningen heeft gekozen om de warenmarkt te verzelfstandigen.

In 2008 is de Gemeente Wageningen een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om de markt aantrekkelijker te maken. In deze periode was de ontwikkeling van de markt namelijk in een neerwaartse spiraal, hiervoor waren verschillende redenen:

- Afname aantal bezoekers;
- Afname aanvraag voor standplaats op de markt;
- Gebrek aan opvolging.

In dit onderzoek is de warenmarkt van Wageningen onder andere vergeleken met andere markten. Daarnaast zijn er ook enquêtes afgenomen bij de bezoekers van de warenmarkt, waarbij de verschillende punten van de markt door hen beoordeeld konden worden. Naar aanleiding van het onderzoek in 2008 (Wageningen, Onderzoek Warenmarkt, 2008) zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Verruiming openingstijden, waardoor wisselwerking ontstaat tussen markt en de omliggende winkels en horeca. Dit geldt voornamelijk voor de woensdagmarkt;
- Zorg voor een zo breed mogelijk aanbod/assortiment op de markt;
- Verbeteren faciliteiten, zoals zitjes, afvalbakken, toiletten en mogelijkheid om te betalen met pinpas;
- Verbeteren van de sfeer op de markt (uniforme uitstraling, permanente geluidsinstallatie, etc.);
- Versterken van de communicatie met de doelgroep.

Hiervan is in 2014, op het betalen met pinpas na geen enkele aanbeveling ook daadwerkelijk doorgevoerd op de warenmarkt in Wageningen.

Eind 2011 is er een onderzoek gestart om de mogelijkheden voor verzelfstandiging van de warenmarkt in kaart te brengen. Aanleiding hiervoor was een verzoek vanuit de raad in het kader van de ombuiging- en bezuinigingsvoorstellen. De raad verwachtte hiermee een besparing van €20.000 per jaar op de uitvoeringskosten te kunnen realiseren. In het onderzoek stond de ontwikkeling van een financieel gezonde, zelfstandige en goed functionerende markt voorop. Voor het college was voortbestaan van de markt van groot belang, aangezien een goed lopende markt een meerwaarde voor de stad Wageningen is. Uit het onderzoek zijn twee problemen naar voren gekomen (Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013) :

- De gemeente wil voortaan een kostendekkende exploitatie van de warenmarkt en wil onderzoeken of een besparing mogelijk is door verzelfstandiging.
- De taken en rollen van de gemeente zijn in de huidige marktorganisatie te uitgebreid, andere partijen zouden dit beter kunnen. De gemeente wil zich in de toekomst gaan richten op de kerntaken (beheer van de openbare ruimte, vergunningverlening en handhaving). Hierbij zijn de volgende randvoorwaarden opgesteld: betere samenwerking tussen marktkoopliden en ondernemers binnenstad, bevorderen zelfredzaamheid marktkoopliden en de gemeente gaat zich richten op de kerntaken.

In de marktcommissie vergadering van 18 januari 2012 (Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 18-1-2012) wordt door wethouder Hoefsloot aangegeven dat bezuinigen een van de uitgangspunten is bij de verzelfstandiging van de warenmarkt. Daarnaast is er vanuit de gemeente ook de insteek om de kwaliteit van de markt te verbeteren. Op 7 november 2012 (Marktcommissie,

Notulen marktcommissie vergadering, 07-11-2012) geeft wethouder Hoefsloot in de marktcommissie vergadering aan dat de gemeente zich moet gaan richten op de kerntaken en de wettelijke taken. In deze marktcommissie vergadering komt naar voren dat de rol om de markt aantrekkelijker te maken niet meer past bij de gemeente, het ontbreekt de gemeente aan uren, relevante kennis en ondernemende vaardigheden. Een lid van de marktcommissie geeft tevens aan dat de bezuiniging niet zit in de centen maar in de flexibiliteit van het ondernemen, de stroperigheid binnen het werkproces raak je hierdoor kwijt.

De gemeente heeft na een paar maanden het financiële aspect om €20.000 te bezuinigen losgelaten en daarna de focus gelegd op een toekomstbestendige en zelf functionerende markt in de gemeente Wageningen. Bij de marktkoopliden bleef er toch steeds onzekerheid aanwezig met betrekking tot de kosten. Gedurende de marktcommissievergaderingen is een aantal keer aangegeven dat de bezuiniging van €20.000 voor de gemeente geen rol meer speelt, maar de marktkoopliden bleven toch huiverig tegen de kosten aankijken. De gemeente had de financiële huishouding met betrekking tot de markt aan het begin van het verzelfstandigingsproces (2011) niet volledig inzichtelijk. Gedurende de marktcommissievergaderingen is er een aantal keer een extra kostenpost aan de totale begroting voor de verzelfstandiging van de warenmarkt toegevoegd en dit zorgde voor wantrouwen.

Kortom, de gemeente heeft op basis van drietal beweegredenen ervoor gekozen om te starten met het verzelfstandigingsproces, deze redenen zijn:

- De gemeente wil voortaan een kostendekkende exploitatie van de warenmarkt en verwacht door de verzelfstandiging een bezuiniging van €20.000 te kunnen realiseren.
- Het faciliteren en exploiteren van de markt behoort in de huidige opvattingen van de rijksoverheid niet meer tot de kerntaken van de gemeente. Gemeente beschikt daarnaast niet over voldoende kennis, geld en ondernemende vaardigheden.
- Verzelfstandigen van de warenmarkt zou ervoor zorgen dat de zelfredzaamheid van de markt omhoog zal gaan. Daarnaast kan de markt dynamischer te werk gaan en zou deze beter in staat zijn om in te spelen op toekomstige trends.

5.3. Proces: Verloop van proces van verzelfstandiging warenmarkt

Wat is er de afgelopen drie jaar gebeurd in het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen?

In deze paragraaf wordt een chronologische tijdlijn weergegeven, vanaf 2012 tot heden, waarin verschillende beslismomenten zijn verwerkt die hebben bijgedragen aan het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt. Deze tijdlijn is opgesteld aan de hand van onderzoeksverslagen, raadsvoorstellen, notulen van bijeenkomsten, interviews en raadsinformatiebrieven.

Tijdlijn

Gebeurtenissen 2011-2014

Chronologische volgorde (met hyperlink naar gebeurtenis ctrl +klik):

Programmabegroting Wageningen 2011-2014

Marktcommissievergadering 18 januari 2012

PvA Verzelfstandiging Markt februari 2012

Marktcommissievergadering 11 april 2012

Marktcommissievergadering 27 juni 2012

Bijeenkomst marktcommissie, gemeente, marktkoopliden 5 september 2012

Marktcommissie 7 november 2012
 Marktcommissievergadering 19 november 2012
 Marktcommissie 16 januari 2013
 Informatiebijeenkomst 27 februari 2013
 B&W: vergadering: Voorstel verzelfstandiging: 16 april 2013
 Informatiebrief aan marktkeoplieden 27 april 2013
 B&W: brief raadsvoorstel verzelfstandiging 27 mei 2013
 Bijlage raadsvoorstel: Onderzoek naar verzelfstandiging Warenmarkt 27 mei 2013

Gemeentelijke taak/kerntaak	Uitvoeringstaak
Instellen markt	Inrichting markt (en eventueel verplaatsen)
Beschikbaar stellen marktterrein	Opbouw/opstelling en afbouw markt
Vergunningverlening of overeenkomst sluiten voor gebruik terrein/houden markt	Meelopers en standwerkers toewijzen en controleren
Toezicht en handhaving veiligheid, parkeren en marktvergunning	Aanvragen plaatsing, verplaatsing, uitbreiding beoordelen, afhandelen
Terrein controleren (vooraf)	Contract/afspraken kramenzetter
Stroomvoorziening leveren	Branchering
Gladheidbestrijding (basis niveau)	Toezicht en handhaving op marktterrein, conform verordening (uitstalling, producten, branchering)
Wegafsluiting	Veiligheid op de markt (maatregelen bij slecht weer)
Schoonmaak na afloop	Bedenken promotionele acties
	Anciënniteitlijst bijhouden
	Administratie: Rekeningen versturen Betalingen innen en verwerken Berekenen promotiegeld

Tabel 3: Kerntaken onderverdeling

Bijlage Financiën raadsvoorstel: 27 mei 2013
 Werkbijeenkomst marktbestuur 2 september 2013
 Overleg nieuwe marktorganisatie 23 oktober 2013
 Raadsinformatie brief verzelfstandiging: 26 februari 2014
 Marktbestuur vergadering 12 maart 2014
 Marktbestuur vergadering 8 april 2014
 Verzelfstandiging stopgezet 1 oktober 2014
 Overleg Marktzaken 9 oktober 2014
 Marktverordening Wageningen 15 oktober 2014 (concept)
 Regelingen (waren)markt gewijzigd (voorstel, 2 februari 2015)

In de programmabegroting van de Gemeente Wageningen voor de periode 2011 tot 2014 is de wens voor verzelfstandiging van de warenmarkt vastgelegd. In de begroting wordt aangegeven dat de mogelijkheden voor verzelfstandiging onderzocht moeten worden. Vervolgens wordt er een Plan van Aanpak opgesteld waarin drie randvoorwaarden voor verzelfstandiging worden gegeven: betere samenwerking marktkeoplieden met ondernemers Binnenstad; Zelfredzaamheid bevorderen, de gemeente beperkt zich tot kerntaken en is niet langer leading; Gemeentelijke werkzaamheden terugbrengen (de onzichtbare uren). Tijdens de marktcommissievergadering van 27 juni 2012 wordt een interne projectgroep opgericht die de mogelijke verzelfstandiging gaat onderzoeken. Verder worden er in 2012 tijdens marktcommissievergaderingen veel praktische zaken besproken zoals financiën; vergoedingen en kosten, de inrichting van de toekomstige marktorganisatie en daarbij

horend de verzelfstandiging. De mogelijkheden van verzelfstandiging worden besproken d.m.v. scenario's en de marktkeopliden stellen enkele eisen op waaronder het behoud van de marktmeester, een proefperiode met terugkeergarantie, vastgestelde taakverdeling met een op democratische wijze gekozen bestuur. Op 27 februari 2013 wordt een informatiebijeenkomst georganiseerd voor alle marktkeopliden waar de huidige situatie van de markt wordt geschetst en waar twee mogelijkheden voor een toekomstige marktorganisatie gegeven worden:

1. Overgangsmodel, proefperiode van twee jaar waarna de marktorganisatie volledig zelfstandig wordt of waarna de markt toch terug in handen komt van de gemeente (groeimodel).
2. De marktorganisatie blijft in handen van de gemeente met nadrukkelijk minder middelen en gericht op de kerntaken.

In mei van hetzelfde jaar besluit het College via het overgangsmodel de warenmarkt van Wageningen te verzelfstandigen met de ambitie dat de markt zelfstandig, financieel gezond en goed functionerend wordt. Op 2 september is een werkbijeenkomst georganiseerd voor alle marktkeopliden en andere betrokken personen. Tijdens deze bijeenkomst is de verzelfstandiging nauwkeurig besproken en zijn alle belangrijke facetten doorgenomen. Er is een marktbestuur gekozen met zeven leden die zich gaan richten op de verzelfstandiging van de warenmarkt. Dit marktbestuur heeft op 9 januari 2014 te kennen gegeven nog niet gereed te zijn om te verzelfstandigen en meer tijd gevraagd aan de gemeente om de zaken verder te onderzoeken. Deze tijd is hen gegeven, het marktbestuur heeft tot uiterlijk 1 oktober om te reageren. Tot die tijd is het marktbestuur regelmatig bij elkaar gekomen om te vergaderen over de verzelfstandiging en heeft het regelmatig contact gehad met de gemeente over de gang van zaken. Op 1 oktober heeft het marktbestuur echter besloten niet verder te gaan met de verzelfstandiging van de warenmarkt. De gemeente is reeds bezig om de marktorganisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, gericht op de kerntaken. Het voormalig marktbestuur zal de volgende taken op zich nemen: promotie, selectie nieuwe marktondernemers, werving standwerkers en een adviserende rol. Deze organisatie zal vormgegeven worden als de Marktadviescommissie (MAC). De gemeente heeft in samenspraak met de MAC een vernieuwde Marktverordening opgesteld die begin 2015 door de raad zal worden vastgesteld.

5.4. Nu: Verzelfstandiging warenmarkt gestopt

'Waarom is de verzelfstandiging van de warenmarkt gestopt?'

In deze paragraaf wordt kort beschreven waarom het proces van verzelfstandiging uiteindelijk is gestopt. Aan het einde van deze paragraaf wordt de huidige situatie van de warenmarkt in kaart gebracht.

De meest bondige beantwoording van deze deelvraag is als volgt:

Het marktbestuur, bestaande uit 7 marktkeopliden van de Warenmarkt in Wageningen, heeft besloten niet met de verzelfstandiging door te gaan en heeft de taken en bevoegdheden als marktbestuur teruggeven aan de gemeente Wageningen. Hun voornaamste reden hiervoor waren de hoge **kosten** in combinatie met het toenemende **financiële risico** die na de verzelfstandiging bij de marktkeopliden zouden komen te liggen. Dit is in vrijwel alle interviews terug gekomen.

Op 9 januari 2014 heeft het marktbestuur aan de gemeente laten weten moeite te hebben met het tempo waarin zaken geregeld moeten worden en beslissingen genomen moeten worden. Zij vraagt aan de gemeente meer tijd om de mogelijkheid tot verzelfstandiging te onderzoeken en de haalbaarheid ervan te bekijken. Deze tijd is hen gegeven, het marktbestuur heeft uitstel gekregen tot 1 oktober 2014. Deze deadline is verstreken en de gemeente is de marktorganisatie per direct in gaan richten conform het model: in handen van de gemeente op kerntaken en zet haar activiteiten ten behoeve van de herinrichting van de marktorganisatie voort.

De kosten waarover in de eerste alinea worden gesproken betreffen met name de overheadkosten van de marktmeester, dan wel Mr. X. Een lid van het marktbestuur legt uit: *“Als we iemand van de gemeente in zouden willen huren dan zou dat buiten salariskosten ook een flinke post overheadkosten c.q. €14.206 betekenen. Dit werd financieel gezien lastig, verzelfstandiging te duur en vandaar stopgezet. De bedoeling was door middel van geld de markt op te krikken, is dat er niet dan heeft het geen zin.”* De kosten worden door vrijwel alle geïnterviewden genoemd als voornaamste reden van het stopzetten van de verzelfstandiging.

Een tweede belangrijke reden dat de verzelfstandiging niet gehaald is, is het ontbreken van **draagvlak**. De marktkooplieden zijn erg op zichzelf gericht en hebben weinig tijd om naast het werk dat ze al hebben nog andere dingen te organiseren of te ondernemen. Een groot gedeelte van de marktkooplieden vindt de huidige stand van zaken wel prima en ziet zelfs negatieve aspecten aan verzelfstandiging. Zo geeft een marktkoopman aan: *“Vanzelfstandiging zou zorgen voor vriendjespolitiek (dit kan leiden tot oneerlijke verdeling van de plaatsen), bevoegdheid wordt onduidelijk, het innen van het geld zal dan veranderen. Er zou oneerlijke verdeling van middelen ontstaan doordat er sprake zou kunnen zijn van vriendjespolitiek.”*

Het ontbreken van draagvlak is zeer duidelijk terug te zien in de opkomst van vergaderingen over de warenmarkt. Slechts een gering gedeelte (max. 20%) van de marktkooplieden is aanwezig bij deze vergaderingen. Bij de verkiezingen voor het marktbestuur dat de verzelfstandiging zou bewerkstelligen hebben zich 7 man beschikbaar gesteld, deze personen hebben allen zitting genomen in het marktbestuur.

Dit draagvlak gaat gepaard met de veranderingsbereidheid van marktkooplieden. In verschillende interviews is gevraagd in hoeverre de marktkooplieden veranderingsbereid geacht worden. Hier kwam herhaaldelijk als antwoord dat de veranderingsbereidheid enorm laag is. Ze houden het liefst alles zoals het is. Daarnaast is tijdens de enquêtes (paragraaf 5.5) gebleken dat de marktkooplieden niet graag iets zien veranderen, meerdere malen wordt aangegeven dat ze de huidige werkwijze wel goed vinden. De marktkooplieden hebben al jarenlang op deze wijze gewerkt en weten eigenlijk niet hoe het is om de markt op een andere manier te exploiteren. Ze zijn bang voor het onbekende en staan terughoudend tegenover veranderingen en dit is natuurlijk niet bevorderlijk voor het verzelfstandigen van de warenmarkt.

Als laatste kan een gebrekkige **communicatie** vanuit de gemeente gezien worden als reden voor het niet slagen van de verzelfstandiging. Het is de gemeente niet gelukt om de noodzaak en de voordelen van verzelfstandiging duidelijk over te brengen aan de marktkooplieden. Tijdens de gesprekken met de marktkooplieden kwam naar voren dat het voor hun nog steeds niet duidelijk was wat een verzelfstandiging hen zal opleveren. De voordelen voor de gemeente (bezuiniging, terug naar kerntaken) waren voor de marktkooplieden duidelijk, maar wat het de marktkooplieden zelf nu daadwerkelijk (in geld uitgedrukt) op zou leveren is nooit echt duidelijk overgebracht. Het is de gemeente daarnaast ook niet gelukt om te communiceren dat een bezuiniging van €20.000 niet meer de belangrijkste motivatie voor verzelfstandigen was. De gemeente heeft de focus verlegd naar het bewerkstelligen van een goed functionerende en toekomstbestendige warenmarkt. Bezuinigen had niet meer de hoogste prioriteit en bij het opleveren van een goed en concreet plan zouden eventueel hoger uitvallende kosten in de ogen van de toenmalige wethouder Hoefsloot geen problemen ondervinden binnen de raad. Het marktbestuur heeft de opdracht tot verzelfstandiging van de warenmarkt uiteindelijk teruggegeven vanwege veel onzekerheid omtrent de kosten, daarnaast zou een verzelfstandiging van de warenmarkt niet rendabel genoeg zijn voor de marktkooplieden. De gemeente heeft door haar onvolledige en gebrekkige communicatie onzekerheid en wantrouwen gecreëerd bij marktkooplieden. Het is de gemeente dus ook niet gelukt om duidelijk aan de marktkooplieden over te brengen dat de kosten bij een goed en toekomstbestendig plan geen breekpunt zou vormen bij de uiteindelijke doorvoering.

De gemeente heeft ervoor gekozen om vooral te communiceren met marktkoopliden die een actieve en betrokken houding aannamen bij het verzelfstandigingvraagstuk. Deze groep bestond uit zo'n 10 marktkoopliden die vooral positief tegenover verzelfstandiging van de warenmarkt aankeken. De gemeente hoopte dat deze groep enthousiaste marktkoopliden de andere marktkoopliden zouden kunnen overtuigen van nut en noodzaak van verzelfstandiging. Het tegenovergestelde gebeurde uiteindelijk en de gemeente had er achteraf beter voor kunnen kiezen om zelf in gesprek te gaan met marktkoopliden die negatief tegenover verzelfstandiging stonden. De gemeente heeft de focus voornamelijk gelegd op de enthousiaste marktkoopliden terwijl ze beter kon proberen om de personen met een pessimistische houding tegenover verzelfstandigen zo goed mogelijk te informeren en uiteindelijk te overtuigen van de noodzaak. Doordat de groep marktkoopliden met een pessimistische houding groter was dan de enthousiaste groep marktkoopliden heeft de terughoudendheid van de warenmarkt de overhand gekregen. De weerstand van marktkoopliden was daardoor aanwezig en de terughoudende marktkoopliden hebben meer invloed gehad op de rest van de markt dan de enthousiaste marktkoopliden.

Huidige situatie

Te hoge kosten in combinatie met een financieel risico, onvoldoende draagvlak en gebrekkige communicatie hebben er voornamelijk voor gezorgd dat het marktbestuur in oktober 2014 de opdracht voor verzelfstandiging van de warenmarkt terug heeft gegeven aan de gemeente Wageningen. De gemeente Wageningen heeft van te voren al aangegeven dat, bij eventuele teruggaven van de opdracht door het marktbestuur, zij over zullen gaan op het inrichten naar kerntaken. Het inrichten naar kerntaken houdt in dat de gemeente Wageningen zijn betrokkenheid en werkzaamheden m.b.t. de warenmarkt gaat minimaliseren tot de taken die alleen door de gemeente uitgevoerd kunnen worden. Hierbij moet gedacht worden aan het faciliteren van een marktterrein, stroomvoorziening, vergunning verlening en handhaving. Het marktbestuur is door het teruggeven van de verzelfstandigingopdracht niet meer nodig en zal in de toekomst verder gaan als Marktadviescommissie (MAC). Deze commissie zal regelmatig in overleg gaan met de gemeente en zal als vertegenwoordiging van de warenmarkt gaan fungeren.

5.5. Enquête: Draagvlak marktkoopliden

Om het draagvlak voor verzelfstandiging van de warenmarkt onder de marktkoopliden te meten is er op woensdag 3 december 2014 op de warenmarkt door de onderzoekers een enquête afgenomen. Er is steekproefsgewijs aan 25 marktkoopliden, dit is ongeveer de helft van de totale marktkoopliden op woensdag, een aantal korte vragen gesteld over de verzelfstandiging van de warenmarkt. Middels deze enquêtering wordt beoordeeld in hoeverre er draagvlak is (was) voor verzelfstandiging en wat de meningen zijn van de personen die er het meeste mee te doen hebben, namelijk de marktkoopliden.

Aangezien de marktkoopliden op de dag van de enquête aan het werk waren is ervoor gekozen om de enquête niet te uitgebreid te maken. Een uitgebreide enquête zou er namelijk voor kunnen zorgen dat de respons tegen zou vallen. De volgende drie bondige vragen zijn aan de marktkoopliden gesteld:

- Bent u bekend met / heeft u iets meegekregen van het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen?
- Staat u hier positief of negatief tegenover?
- Waarom heeft u deze mening en wilt u hier nog wat over kwijt?

De beantwoording van deze vragen leidt tot een duidelijk inzicht van het draagvlak dat aanwezig is voor verzelfstandiging van de markt en is als volgt:

- Bent u bekend met / heeft u iets meegekregen van het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen?

15 marktkoopliden bekend met verzelfstandiging
 8 marktkoopliden onbekend met verzelfstandiging
 2 marktkoopliden willen niet meewerken met de enquête

Van de ondervraagde marktkoopliden heeft 60% iets meegekregen van het verzelfstandigingsproces van de warenmarkt in Wageningen. 32% van de ondervraagde marktkoopliden heeft niks meegekregen van de verzelfstandiging en 8% wilde niet meewerken.

- Staat u hier positief of negatief tegenover?

3 marktkoopliden staan positief tegenover verzelfstandigen
 12 marktkoopliden staan negatief tegenover verzelfstandigen
 10 marktkoopliden hebben geen mening, geen interesse, geen idee of maakt het niks uit

Van de ondervraagde marktkoopliden stond maar 12% positief tegenover verzelfstandigen. Daartegenover staat 48% negatief tegenover verzelfstandigen van de warenmarkt. De 40% zonder mening gaven vooral aan dat zij zich alleen willen richten op hun eigen kraam en hoe de rest van de markt ingericht wordt interesseert ze niet echt. Onder deze laatste groep vallen ook de 2 personen die geen interesse hadden om mee te doen aan de enquête.

- Waarom heeft u deze mening en wilt u hier nog wat over kwijt?

De geënquêteerde marktkoopliden hebben verschillende motieven gegeven waarom zij positief, negatief of geen mening hebben inzake de verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen.

Negatief:

- Het levert kosten op voor de marktkoopliden (Meerdere malen genoemd)
- Het kan vriendjespolitiek in de hand werken
- Wie moet er dan de branchering controleren
- Bestuur komt dan in handen van onervaren mensen

Geen mening:

- Ik vind het zo prima/het maakt me niets uit zolang ik mijn ding kan doen
- Nog nooit over na gedacht, vindt het prima zoals het nu gaat

Positief

- Geeft mogelijkheden op het gebied van promotie en sfeeracties op de markt
- Het is eigenlijk ook geen taak van de gemeente om een markt te organiseren

Conclusie

Het draagvlak onder de marktkoopliden is erg laag. In het B&W voorstel verzelfstandiging 16 april 2013 wordt gesproken van een draagvlak van 50/50. Volgens deze enquête zou dit draagvlak op 6/50 in het slechtste geval liggen, wanneer de marktkoopliden zonder mening of interesse als negatief beschouwd worden. 16/50 wanneer de marktkoopliden zonder mening of interesse evenredig verdeeld zijn over positief en negatief. 26/50 in het gunstigste geval wanneer de marktkoopliden zonder mening of interesse als positief beschouwd worden. Dus alleen in het meest positieve geval is het draagvlak inderdaad 50/50 onder de marktkoopliden. Er is naar alle waarschijnlijkheid binnen het gehele verzelfstandigingsproces geen sprake geweest van een grote meerderheid die positief tegenover deze verzelfstandiging aankeek.

Toepassing Theoretisch Kader

De bevindingen uit de enquêtes kunnen toegepast worden op het model van Metselaar (zie, paragraaf 3.3). Hierin wordt er op het gebied van veranderingsbereidheid onderscheid gemaakt tussen willen, moeten en kunnen. Hieronder worden de verschillende onderdelen van dit model toegepast op de veranderingsbereidheid van de marktcoopliden.

Willen

1. Gevolgen van de verandering voor het werk

De verzelfstandiging zal weinig invloed hebben op het dagelijks werk van de marktcoopliden. Binnen de enquête blijkt echter wel dat de tegenstanders het gevoel hebben dat er veel zal veranderen. Zij geven verschillenden voorbeelden aan die zullen veranderen (branchering, vriendjespolitiek, meer kosten) en verwachten dat deze punten een negatieve invloed op de markt zullen hebben.

2. Emoties die de verandering oproept

De verandering roept vooral bij de tegenstanders angst op, aangezien zij de veranderingen die bij verzelfstandigen komen kijken als negatief ervaren. De geënquêteerde personen die geen mening over de verzelfstandiging hadden gaven vaak aan dat ze de huidige vormgeving prima vinden. De voorstanders zagen juist kansen bij een verzelfstandiging, maar zagen net zoals de tegenstanders nog wel een aantal obstakels die overwonnen moesten worden.

3. Betrokkenheid bij het veranderingsproces

In de enquête geven 10 van de 25 ondervraagde marktcoopliden aan dat ze geen mening hebben over de verzelfstandiging. Ze geven aan dat ze er niet over hebben nagedacht of dat het hun niet interesseert. Een aanzienlijk gedeelte van de marktcoopliden (40%) is dus persoonlijk niet betrokken bij de verzelfstandiging. Dit in combinatie met de lage opkomst tijdens de vergaderingen (max. 20% van marktcoopliden was aanwezig) geeft aanleiding om te concluderen dat er sprake is van een lage betrokkenheid bij het veranderingsproces.

Moeten

4. Meerwaarde voor de organisatie

Bijna 50% van de geënquêteerde is tegen verzelfstandiging en zien de meerwaarde hiervan niet in. Alleen de voorstanders (12%) zien een meerwaarde in verzelfstandiging. De meerwaarde zit volgens deze groep in het zelf beheren van de markt en meer mogelijkheden op het gebied van promotie.

5. Houding van collega's tegenover het veranderingsproces

Uit de enquête blijkt dat maar een klein gedeelte van de marktcoopliden (12%) positief tegen de verzelfstandiging aankijkt. Voor het overgrote gedeelte is de houding van de collega marktcoopliden dus negatief (48%) of neutraal/zonder mening (40%).

Kunnen

6. Aanwezigheid van kennis en ervaring met veranderingen

De warenmarkt is vanaf het begin af aan op dezelfde manier gefaciliteerd door de gemeente Wageningen. De meeste marktcoopliden gaven tijdens de enquêtes aan dat ze niet weten hoe de markt anders vormgegeven kan worden, aangezien ze dit al jaren op deze wijze doen. Ook werd aangegeven dat er binnen de warenmarkt een heel traditionele cultuur heerst, waar de afgelopen jaren weinig in veranderd is.

7. Beschikbaarheid van informatie over de verandering

De gemeente Wageningen heeft de marktcoopliden meerdere malen geïnformeerd en betrokken bij het verzelfstandigingsproces. Desondanks geeft 32% van de ondervraagde marktcoopliden aan niets meegekregen te hebben van de verzelfstandiging, daarnaast heeft 40% geen mening over de

verzelfstandiging. Dit geeft aan dat een grote groep geen of te weinig informatie bezat om een mening te vormen over het verzelfstandigen van de warenmarkt.

8. Complexiteit van de verandering

De tegenstanders ervaren de verandering als complex, zij verwachtte onder andere problemen op het gebied van branchering, bestuur en inning van marktgelden. De voorstanders zien ook nog wel problemen die overwonnen moeten worden (vb. vormen van bestuur), maar zij beoordelen deze als minder complex.

9. Timing van de verandering

In de periode 2008 tot en met 2011 ging het slechter met de warenmarkt, de omzet viel tegen en de bezoekers bleven weg. In deze periode is ook de gemeentelijke trend op het gebied van kerntaken en het daaruit voortgevloeiende verzelfstandigingvraagstuk ontstaan. De marktcoopliden hadden het financieel zwaar in deze periode en waren zich bewust van het feit dat de markt aan verandering toe was. Vanuit de marktcoopliden waren er echter altijd haken en ogen aan en opmerkingen over voorgedragen ideeën om de markt te veranderen.

De verschillende onderdelen van het model (Metselaar, willen moeten kunnen) worden in het algemeen negatief beoordeeld. De meeste marktcoopliden zien geen meerwaarde in de verzelfstandiging en denken dat uitvoering hiervan erg complex zal zijn. Daarnaast hebben de meeste marktcoopliden onvoldoende informatie over het onderwerp (ligt deels aan lage betrokkenheid), onvoldoende kennis en ervaring met veranderen en staan collega marktcoopliden negatief tegenover verzelfstandigen. Al deze factoren zorgen ervoor dat de veranderingsbereidheid van een grote groep marktcoopliden erg laag is, deze personen zullen dus een hoge weerstand vertonen tegen de verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen.

5.6. Evaluatie: Slaag- en faalfactoren

Welke slaag- en faalfactoren zijn er binnen het proces te onderscheiden?

De slaag- en faalfactoren worden in deze paragraaf uitgebreid toegelicht. De slaagfactoren hebben een positieve invloed gehad op het proces van verzelfstandiging. Daarentegen hebben de faalfactoren een minder positieve invloed gehad wat het proces niet altijd ten goede is gekomen. De informatie van de bevindingen hieronder zijn opgedaan uit de interviews met de betrokkenen van de verzelfstandiging en uit eigen observatie van de vergaarde informatie uit het deskresearch.

Toen: Verzelfstandigingsproces gestart

Slaagfactoren:

- Gemeente Wageningen heeft verschillende alternatieven bedacht en deze voorgesteld aan de marktcoopliden. De gemeente heeft veel moeite gedaan de marktcoopliden te betrekken bij de verzelfstandiging. Daarnaast was de Gemeente Wageningen bereid om gedurende twee jaar het financiële risico voor haar rekening te nemen, met een terugkeergarantie als na twee jaar zou blijken dat verzelfstandiging niet haalbaar zou zijn.
- Het college heeft in 2013 randvoorwaarden gesteld met betrekking tot de warenmarkt. Het opstellen van deze randvoorwaarden is doelmatig, effectief en het geeft duidelijkheid. Deze drie randvoorwaarden waren als volgt. Ten eerste dient er een betere samenwerking gerealiseerd te worden tussen marktcoopliden en ondernemers Binnenstad. Ten tweede moet er een hoge mate van zelfredzaamheid bij de marktcoopliden gecreëerd worden waarbij de gemeente zich beperkt tot kerntaken. Ten derde dienen de onzichtbare uren te verdwijnen (extra inzet beleidsmatige uren, die niet op product markt worden

doorberekend). Erg positief en interessant is dat de tweede en de derde randvoorwaarde beide volbracht zijn.

Faalfactoren:

- Gemeente Wageningen had in 2011 geen goed beeld van de daadwerkelijke kosten van de exploitatie van de warenmarkt. Zowel enkele inkomsten als uitgaven waren niet meegenomen in de desbetreffende begroting. Deze onduidelijkheid met betrekking tot de kosten hebben het vertrouwen van de marktcoöpiënten in de gemeente en de door hun aangeleverde informatie laten afnemen.
- De gemeente heeft weinig gebruik gemaakt van benchmarking aan het begin en in het verloop van het verzelfstandigingsproces. Voldoende voorbeelden zijn te vinden waar het verzelfstandigen van een markt een succes is. Er is gekeken naar de gemeente Arnhem en de gemeente Ede, maar in Arnhem is gekozen voor geen verzelfstandiging en in de gemeente Ede is verzelfstandiging als van oudsher een feit. Een samenwerkingsverband van meerdere gemeenten is bijvoorbeeld ook een oplossing (Leeuwarden – Drachten), hier is niet naar gekeken.
- De voormalige gemeenteraad juichte de verandering om te verzelfstandigen toe, maar blijft daarnaast de huidige markt steunen. De markt is heel belangrijk en zal moeten blijven bestaan. Doordat de gemeenteraad tevens de huidige markt steunde was voor een voorzichtige aanpak gekozen in plaats van een daadkrachtigere aanpak. Een meer daadkrachtige aanpak was wellicht doeltreffender geweest.
- Uit eigen onderzoek heeft de gemeente Wageningen geconcludeerd dat het draagvlak om te verzelfstandigen bij marktcoöpiënten circa 50/50 was, gebaseerd op de aanwezige marktcoöpiënten tijdens bijeenkomsten en het draagvlak onder deze bezoekers. In het begin had de gemeente in kunnen zien dat dit geen reële schatting was, gezien de lage opkomsten bij de bijeenkomsten. Uit enquêtering door de onderzoekers blijkt dat alleen in het meest gunstigste geval het draagvlak 50/50 is.
- De stap om vanuit 60 individuele marktcoöpiënten direct over te gaan naar een zelfstandig marktbestuur die de markt organiseert, is wellicht te groot geweest. Een tussenstap zou passender zijn geweest. Het resultaat dat de samenwerking op dit moment groter is tussen de gemeente en de marktcoöpiënten had bijvoorbeeld een gewenste tussenstap kunnen zijn richting verzelfstandiging.

Proces: Betrokkenheid en samenwerken van alle betrokken partijen tijdens het proces

Slaagfactoren:

- Er is een marktbestuur (in de toekomst de MAC) ontstaan, 7 marktcoöpiënten hebben zich op eigen initiatief ter beschikking gesteld om in het marktbestuur toe te treden. Dit betreft een enthousiaste groep, waar zowel voor- als tegenstanders van verzelfstandiging in actief zijn. Het marktbestuur heeft als doel om de markt te promoten, op te laten leven en de markt op de kaart te zetten. Deze groep bevordert de zelfredzaamheid van de marktcoöpiënten en de warenmarkt.
- Gemeente Wageningen heeft de marktcoöpiënten veelvuldig betrokken bij het verzelfstandigingsproces. Verschillende vergaderingen zijn georganiseerd en mailings hierover zijn via de marktmeester verspreid onder de marktcoöpiënten. Kortom; er zijn voldoende mogelijkheden geboden voor de marktcoöpiënten om mee te denken en hun mening te geven.
- De gemeente Wageningen heeft partijen als de SOW (Stichting Ondernemersfonds Wageningen) en de CVAH (Centrale Vereniging van de Ambulante Handel) betrokken bij de verzelfstandiging van de warenmarkt. De SOW heeft de mogelijkheid geboden om het marktbestuur onder te brengen als een zelfstandig orgaan en getracht een betere samenwerking te creëren tussen de marktcoöpiënten en de binnenstad. De CVAH heeft

getracht advies te geven m.b.t. de organisatie, het opstellen van de begroting en het opstellen van contracten. De CVAH heeft op dat gebied veel kennis en ervaring van eerder verzelfstandigde warenmarkten.

Faalfactoren:

- Conservatieve houding marktkoopliden: terughoudende karakter. De marktkoopliden hebben het erg druk met hun eigen handel en staan op de markt om hun brood te verdienen. Dat de organisatie van de warenmarkt voor hen geregeld wordt door de gemeente bevalt tot op heden prima en de noodzaak om te verzelfstandigen wordt niet gezien. De negativiteit van enkele marktkoopliden sneeuwt de rest onder.
- Er is getracht een samenhang te creëren tussen de binnenstad en de warenmarkt. De relatie tussen hen is matig. Tevens gaven de marktkoopliden aan dat er weinig raakvlakken zijn tussen de warenmarkt en de detailhandel en dat samenwerking daardoor lastig is. In het verloop van het proces is deze relatie eigenlijk alleen maar verslechterd en is het niet gelukt een betere verstandhouding tussen deze twee partijen te creëren.
- De focus van de gemeente lag tijdens de verzelfstandiging voornamelijk bij de enthousiaste personen die voor verzelfstandiging waren, de personen die tegen waren zijn weinig benaderd. In plaats van dat de voorstanders ervoor zorgden dat de negatieve marktkoopliden positiever tegenover de verzelfstandiging gingen kijken gebeurde het tegenovergestelde. Wellicht had de gemeente meer kunnen doen om de tegenstanders te overtuigen van de voordelen en noodzaak van verzelfstandigen.
- De rol van de marktmeester is een belangrijk issue geweest in het proces van verzelfstandiging. De marktkoopliden en de marktmeester zelf wilden de positie van de marktmeester behouden zoals deze is. De gemeente had hier andere opties voor zoals hem inhuren als zzp'er om de overheadkosten weg te nemen. Dit was echter vanuit de marktmeester en marktkoopliden 'not done'. Daarbij is de marktmeester heel weinig door de gemeente betrokken bij het proces van verzelfstandiging, terwijl deze veel 'knowhow' heeft over de warenmarkt. De gemeente had de marktmeester om advies kunnen vragen tijdens vergaderingen met de marktcommissie of had de marktmeester individueel kunnen benaderen om belangrijke informatie te verkrijgen.
- In mei 2014 is voormalig wethouder Hoefsloot vertrokken en is deze opgevolgd door wethouder Ter Maat. Het wisselen van de wethouder ten tijde van het verzelfstandigingsproces heeft ervoor gezorgd dat het verzelfstandigingsproces niet meer de volledige aandacht kreeg zoals voor de wisseling. Het was echter van belang om in deze cruciale fase van het proces kort op de besluitvorming te zitten, zodat er bij negatieve signalen wellicht nog ingegrepen kon worden.

Nu: Wat zijn goede en mindere uitkomsten van het proces

Slaagfactoren:

- Het verzelfstandigingvraagstuk heeft ervoor gezorgd dat de aandacht binnen de gemeente voor de warenmarkt de afgelopen jaren is toegenomen. De gemeente heeft een beter beeld van de markt en is in gesprek met de marktkoopliden.
- De gemeente Wageningen heeft de warenmarkt verzakelijkt. De houding van de gemeente is veranderd van een persoonlijke naar een meer zakelijke benadering.
- De gemeente Wageningen heeft een beter inzicht gekregen in de financiën van de warenmarkt. Hierbij zijn alle kosten die de gemeente maakt voor het faciliteren van de markt op een rijtje gezet. De onzichtbare uren met betrekking tot de markt zijn voor een groot gedeelte verdwenen.

Faalfactoren:

- De kosten worden uiteindelijk gezien als het voornaamste obstakel om te verzelfstandigen. Voornamelijk de overheadkosten bij de gemeente worden niet begrepen door de marktcoöplieden waardoor de overtuiging om te verzelfstandigen kleiner wordt. Daarbij was in de begroting voor het overgangsmoel geen bedrag in acht genomen voor de administratiekosten, deze waren over het hoofd gezien.

6. Conclusie: Toekomst van verzelfstandiging in Wageningen

In dit hoofdstuk worden op basis van de uitkomsten op de deelvragen uit hoofdstuk 5 conclusies getrokken. Deze conclusies dienen als leermomenten voor de verzelfstandiging van de warenmarkt in Wageningen. De hoofdvraag die beantwoord wordt luidt als volgt:

“Hoe kan de gemeente Wageningen een soort gelijke verzelfstandiging in de toekomst aanpakken, terugkijkend op het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt van de afgelopen drie jaar?”

Tijdens dit onderzoek zijn verschillende punten naar voren gekomen die bij een verzelfstandiging in de toekomst van belang (kunnen) zijn. De leerpunten uit dit onderzoek worden hieronder beschreven en kunnen gelden als uitgangspunt bij een toekomstige verzelfstandiging door de gemeente Wageningen.

Tijdens de voorbereidingen om het verzelfstandigingsproces in te gaan heeft de gemeente gebruik gemaakt van benchmarking. Zo is er gekeken naar de situaties in de gemeenten Ede & Arnhem. Deze gemeenten bleken dusdanig te verschillen met de warenmarkt in Wageningen dat een goede vergelijking tussen deze warenmarkten niet mogelijk is. Het vooronderzoek is niet uitgebreid geweest. Voor een toekomstige verzelfstandiging is het aan te raden om breder te kijken naar en vooral te leren van meer overeenkomende situaties bij andere gemeentes.

De gemeente Wageningen heeft tijdens het proces van verzelfstandiging van de warenmarkt voldoende tijd in acht genomen om de gemeentelijke kosten te specificeren. Dit specificeren is echter pas van start gegaan terwijl de eerste gesprekken met de marktkeopliden al waren gevoerd. Het is noodzakelijk dat de gemeente, voordat zij het gesprek aangaan met andere partijen, haar eigen kosten inzichtelijk heeft zodat er gedurende het proces geen onvoorziene kosten ter sprake komen. Dit voorkomt wantrouwen bij de partij waarmee ze de verzelfstandiging willen realiseren.

De communicatie tussen de gemeente Wageningen en de marktkeopliden was tijdens het gehele proces van verzelfstandiging onvoldoende. De communicatie bestond voornamelijk uit het niet voldoende duidelijk weten te maken wat de voor- en nadelen van verzelfstandiging voor de marktkeopliden waren. De gemeente Wageningen had tijdens het proces van verzelfstandiging met hardere cijfers moeten komen. De marktkeopliden wilden weten wat een verzelfstandiging in financieel opzicht voor hen zou opleveren. Daarnaast heeft de gemeente niet daadkrachtig genoeg opgetreden om de marktkeopliden te overtuigen. Deze gebrekkige communicatie heeft eraan bijgedragen dat de marktkeopliden huiverig waren ten opzichte van de verzelfstandiging, de marktkeopliden hadden minder vertrouwen in een verzelfstandiging. Het gaat hierbij om de manier van communiceren, de manier van onderhandelen. Niet de mate van communiceren in de zin van hoe vaak en hoe veel contact er is gezocht en gemaakt met de marktkeopliden. Dit is namelijk erg veel gebeurd.

Het is goed dat de gemeente Wageningen de marktkeopliden betrokken heeft bij het verzelfstandigingvraagstuk. Echter had de gemeente te maken met 60 verschillende ondernemers die ieder hun eigen belang nastreven. Achteraf is de stap om direct te verzelfstandigen te groot gebleken, een tussenstap zou passender zijn geweest. Hierbij moet gedacht worden aan een commissie die in eerste instantie beslissingen neemt over kleinere zaken. Het toenmalige marktbestuur heeft niet lang genoeg de mogelijkheid gekregen om het vertrouwen te krijgen van de marktkeopliden.

Het draagvlak onder de marktkeopliden ten aanzien van een verzelfstandiging van de warenmarkt heeft de gemeente te positief ingeschat. Zoals eerder aangegeven is er uitgegaan van een 50/50

verhouding. Uit eigen onderzoek blijkt dat alleen in het meest gunstige geval hieraan wordt voldaan. Draagvlak is erg belangrijk voor het slagen van een verandering, daarom is het zaak om te zorgen dat meer dan de helft van de betrokken personen de verandering positief beoordeeld. Wanneer dit niet het geval is (zoals bij de warenmarkt) dan is het belangrijk dat de noodzaak nadrukkelijk gecommuniceerd wordt. De gemeente heeft tijdens de verzelfstandiging gekozen voor een soepele aanpak. Wanneer de gemeente in de toekomst alsnog de warenmarkt wil verzelfstandigen is het van belang dat dit nadrukkelijk gecommuniceerd wordt en aangeeft dat er geen andere opties mogelijk zijn.

Vanuit gemeentelijk perspectief gezien kan geconcludeerd worden dat er verschillende facetten van implementatie niet toegepast dan wel onderschat zijn wat ervoor gezorgd heeft dat verzelfstandiging van de warenmarkt niet gelukt is. De voornaamste redenen zijn slecht toepasbare voorbeelden van verzelfstandiging, het niet voldoende genoeg specificeren van de kosten en de balans, gebrekkig onderhandelen en niet daadkrachtig genoeg communiceren en het uitgaan van een te kleine groep marktkoopliden bij een te klein draagvlak. Het is belangrijk dat ook genoemd wordt dat het terughoudende karakter en de weinig veranderingsgerichte houding van marktkoopliden ook een belangrijke factor heeft gespeeld in het niet slagen van de verzelfstandiging.

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst geïnterviewde betrokkenen

Naam persoon	Functie	Datum
Sandra Tiebosch	Beleidsmedewerker Economische Zaken Gemeente Wageningen	13-11-2014
Ton Kok	Marktmeester Gemeente Wageningen	19-11-2014
Gerard Derksen	Marktmeester Gemeente Wageningen (assistent)	19-11-2014
Jan Ter Haar	Marktkoopman / voorzitter Marktadviescommissie	19-11-2014
Mariel van der Bilt	Manager Stadsvoorzieningen Gemeente Wageningen	20-11-2014
Tom Kool en Dicky Stijns	Binnenstadsmanager en voormalig lid v.d. marktcommissie	20-11-2014
Trudy de Korte	Consulent Financiën Gemeente Wageningen	26-11-2014
Harold Oskam	Lid Marktbestuur	9-12-2014
Stef van Goor	Regiomanager CVAH (Centrale Vereniging van Ambulante Handel)	9-12-2014
Han ter Maat	Huidig verantwoordelijk Wethouder	17-12-2014
Lex Hoefsloot	Voormalig verantwoordelijk Wethouder	18-12-2014

Tabel 1: Geïnterviewde betrokkenen

Bijlage 2: Gebeurtenissen in verloop van proces van verzelfstandiging

Programmabegroting Wageningen 2011-2014 (Tijdslijn ^)

(Wageningen, Programmabegroting 2011-2014, 2011)

- Samenvatting

In de programmabegroting van de Gemeente Wageningen voor de periode 2011 tot 2014 is de wens voor verzelfstandiging van de warenmarkt vastgelegd. De volgende speerpunten zijn vastgelegd voor de toekomst van de warenmarkt. Advisering en ontwikkeling Wageningse warenmarkt doorzetten naar zichtbare resultaten bij de start van het nieuwe seizoen. Onderzoek starten naar verzelfstandiging warenmarkt. Verbetering samenwerking binnenstad en warenmarkt door verzelfstandiging. Besparing op de exploitatie van 2012. Traject starten naar verzelfstandiging. Onderzoek (laten) uitvoeren, impuls naar kooplieden zichzelf te organiseren.

Marktcommissievergadering 18 januari 2012 (Tijdslijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 18-1-2012)

- Samenvatting:

Verordening vastgesteld door Raad, 0,5 cent per meter per kraam. Daarvan gaat 0,2 cent naar promotie, dient nog in de verordening te worden bijgewerkt door Mw. Van der Bilt. Discussie met betrekking tot de elektriciteit – juridische afdeling kijkt dit na. Bezuinigingen opgelegd door rijksoverheid maakt het volgens wethouder Hoefsloot noodzakelijk dat het onderhoudsniveau van basis naar laag gaat, bespreekt dit bij het B&W. Capaciteit is er om verzelfstandiging verder te onderzoeken, een adviesbureau heeft plan van aanpak gemaakt en dat ligt bij beleidsmedewerker. Bezuiniging is één van de uitgangspunten bij verzelfstandiging. Marktcommissie is bezorgd dat er iets wordt besloten, zonder dat zij invloed op hebben gehad. Tot dusver heeft de marktcommissie nog niet gesproken met het adviesbureau. Er wordt als alternatief gegeven dat er outletdagen zijn waarop markt kan meeliften. Verder de mogelijkheid om de site www.marktwageningen.nl te koppelen aan www.wageningencentrum.nl, daarnaast zouden op de komborden de markt vermeldt kunnen worden.

PvA Verzelfstandiging Markt februari 2012 (Tijdslijn ^)

(Wageningen, Startnotitie 'de weg naar verzelfstandiging van de markt', 2012)

- Samenvatting

Medio 2011 is door DHV een onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van horeca en detailhandel in Wageningen. Hieruit blijkt dat op woensdag de regionale verzorgingsfunctie het sterkst is, dit is het directe gevolg van de aantrekkingskracht van de warenmarkt (bijna 1 op de 3 bezoekers geeft als bezoekdoel de warenmarkt aan). Gemeente wil zich beperken tot kerntaken (besparing)
Randvoorwaarden: betere samenwerking marktkooplieden met ondernemers Binnenstad; Zelfredzaamheid bevorderen, de gemeente beperkt zich tot kerntaken en is niet langer leading; Gemeentelijke werkzaamheden terugbrengen (de onzichtbare uren). Grote rol SOW
Interne werkgroep samenstellen, bestaande uit een jurist, consultant financiën, marktmeester, manager Stadsvoorzieningen, beleidsmedewerker EZ die informatie leveren en adviseren over het verloop van het proces.

Marktcommissievergadering 11 april 2012 (Tijdslijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 11-04-2012)

- Samenvatting:

Er is onderzoek gedaan naar voor- en nadelen verzelfstandiging, gemeente zal hier contact mee moeten leggen. (Mw. Van der Bilt)

De opbouw en het verbruik van de stroom is nog niet gespecificeerd. (Mw. Van der Bilt geeft aan dit voor 1-1-13 te regelen.)
Specificatie marktgeld onbekend
Vastleggen 0,2 cent van marktgeld direct naar promotie gaat.

Marktcommissievergadering 27 juni 2012 (Tijdslijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 27-06-2012)

- Samenvatting:

In 2013 bestaat Wageningen 750 jaar, promotieactie rondom evenement - marktpromotieteam kan bijdrage krijgen (evt. samen met SOW).

Er wordt aangegeven dat het goed zou zijn als marktcommissie kennis neemt van de evenementen in Wageningen en zich hierbij aansluit. De SOW wil hier graag een rol inspelen, wel moet initiatief vanuit marktcommissie/marktmeester komen.

Interne projectgroep opgericht die de mogelijke verzelfstandiging gaat onderzoeken. Wordt gekeken naar het functioneren, de financiën en andere zaken die van belang zijn. SOW en de CVAH worden hier bij betrokken.

Mw. Van der Bilt moet nog 0,2 cent marktgeld naar promotie vastleggen in verordening.

Bijeenkomst marktcommissie, gemeente, marktkoopliden 5 september 2012 (Tijdslijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 05-09-2012)

- Samenvatting:

Bijeenkomst georganiseerd om samen met de gemeente, marktkoopliden, horeca ondernemers een antwoord te vinden op de vraag: hoe komen we tot een toekomstbestendige marktorganisatie? De resultaten van het onderzoek dat is gestart in 2011 (SWOT en Financiën) zijn gedeeld met de aanwezigen. Er zijn twee scenario's geschetst om tot oplossingen te komen. Scenario A De nulsituatie: gemeente focust zich op het uitvoeren van de kerntaken, minder beschikbare middelen en uitvoering vanuit de gemeente. Scenario B De marktorganisatie neerleggen bij de partijen die dit het beste kunnen. De aanwezigen bij de bijeenkomst worden verdeeld in twee groepen en bespreken de scenario's. Groep 1 kiest voor een middenweg tussen A en B, groep 2 kiest voor scenario B. Beide groepen willen de garantie dat de markttarieven niet omhoog gaan. Actiepunten:

1. Terugkoppeling in marktcommissievergadering 24 oktober.
2. Uitwerken van scenario B.

Marktcommissie 7 november 2012 (Tijdslijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 07-11-2012)

- Samenvatting:

Door meerdere gemeld dat voortgang proces/ gemeentelijke zaken traag verloopt. Wethouder Hoefsloot geeft aan dat de gemeente zich moet richten op de kerntaken, wettelijke taken. De rol om de markt aantrekkelijker te maken past niet meer bij de gemeente, ontbreekt aan uren, relevante kennis en ondernemende vaardigheden. Financiën toegelicht, er ontstaat een discussie met betrekking tot de overheadkosten. Als bestuur zelf marktmeester inhurt vervallen overheadkosten. Tevens kan besloten worden om vergoeding marktcommissie af te schaffen. Discussie over hoogte schoonmaakkosten, mogelijkheid dat marktlieden zelf beter opruimen na afloop. Discussie met betrekking tot elektriciteitskosten, dit komt doordat onderhoud en vervanging niet was meegenomen afgelopen jaren.

Wethouder Hoefsloot meldt dat de markt kostendekkend moet zijn.

Lid marktcommissie meldt dat de bezuiniging niet zit in de paar centen maar in de flexibiliteit van ondernemen, de stroperigheid ben je kwijt. Geeft tevens aan dat het lastig is om een bestuur te vormen met marktkoopliden, nodigt de koopliden uit om ze te ondersteunen bij het brainstormen.

Marktcommissievergadering 19 november 2012 (Tijddlijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 19-11-2012)

- Samenvatting:
Gesproken over de mogelijkheden om de markten van Wageningen te verzelfstandigen. Men is bereid om te kijken naar andere organisatievormen van de markt. Enkele voorwaarden: verbinding met huidige marktmeester blijft bestaan, proefperiode van 2 jaar (met terugkeergarantie), vastgestelde taakverdeling en een op democratische wijze gekozen bestuur van tenminste 5 marktcoöplieden.

Marktcommissie 16 januari 2013 (Tijddlijn ^)

(Marktcommissie, Notulen marktcommissie vergadering, 16-01-2013)

- Samenvatting:
Onvrede geuit over de gebrekkige communicatie van de gemeente.
Meneer Oskam is van mening dat een bezuiniging van €11.000 euro slechts een schijntje is, als gemeente moet je een markt willen hebben en leeft het argument van kostendekkend zijn niet echt.
Mevrouw Leendertz geeft aan dat proefperiode van 2 jaar in plaats van 1 jaar realistischer is. Wethouder Hoefsloot geeft aan dat we niet in het overgangsmoel willen blijven hangen, de wethouder zegt toe dat de gemeente garant staat voor financiële risico's.
Verzelfstandiging heeft ervoor gezorgd dat de kosten voor de markt veel duidelijker zijn geworden, aldus wethouder Hoefsloot.
Aangegeven dat de marktcoöplieden meer informatie willen op de volgende punten: overheadkosten, taakverdeling marktmeester en Mr. X.
Meneer Oskam & Wethouder Hoefsloot zijn het eens dat er een brede steun nodig is om tot succes te komen, tegenstanders kunnen hun verhaal doen bij de gemeenteraad.

Informatiebijeenkomst 27 februari 2013 (Tijddlijn ^)

(Wageningen, Notulen informatiebijeenkomst , 27-02-2013)

- Samenvatting:
Informatiebijeenkomst voor marktcoöplieden over verandering van de warenmarkt. Huidige situatie warenmarkt wordt geschetst. Gemeente geeft twee voorstellen voor de nieuwe warenmarkt.
 1. Overgangsmoel waarin in een periode van twee jaar wordt toegewerkt naar een marktorganisatie met zelfbestuur.
 2. De markt blijft in handen van de gemeente met nadrukkelijk minder middelen en gericht op de kerntaken. Voorstellen worden toegelicht en financiële plaatje wordt bekeken.

B&W: vergadering: Voorstel verzelfstandiging: 16 april 2013 (Tijddlijn ^)

(Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013)

- Samenvatting:
Ambitie is; zelfstandige, financieel gezonde en goed functionerende markt.
Ambitie opgenomen in de Economische Visie Detailhandel en Horeca, die 18 maart 2013 is vastgesteld door de raad. "Behoud en versterking warenmarkt. Beter gebruik maken van de sterke kanten van de belangrijke te onderscheiden actoren. (gemeente, marktcoöplieden, binnenstadsondernemers)".
SOW bereid stichting in te richten waarbij marktorganisatie onder te brengen valt als een aparte, zelfstandige werkgroep.
Uit deze bijeenkomst kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een beperkt draagvlak (50/50) voor het "overgangsmoel".
Besparing uitvoeringskosten circa. €20.000 per jaar.

Informatiebrief aan marktkeoplleden 27 april 2013 (Tijdljn ^)

(S. Tiebosch Gemeente Wageningen, 2013)

- Samenvatting
Marktkeoplleden worden via een brief geïnformeerd over het raadsvoorstel.

B&W: brief raadsvoorstel verzelfstandiging 27 mei 2013 (Tijdljn ^)

(Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013)

- Samenvatting:
College stelt voor om te kiezen voor het overgangsmoel (alternatief 2) waar in een periode van twee jaar wordt toegewerkt naar een marktorganisatie met zelfbestuur.
Transitiemoel – proefperiode 2 jaar: oftewel dan zelfstandig of in handen van de gemeente.
Mocht de gemeente geen marktmeester meer leveren, dan garandeert de gemeente deze persoon dat er geen wijziging zal komen in de arbeidsvoorwaarden. (uren + salariëring)

Bijlage raadsvoorstel: Onderzoek naar verzelfstandiging Warenmarkt 27 mei 2013 (Tijdljn ^)

(Wageningen, Onderzoek naar een toekomstbestendige marktorganisatie , 2012)

- Samenvatting:
Uit onderzoek blijkt dat op woensdag de regionale verzorgingsfunctie het sterkst is, dit is het directe gevolg van de aantrekkingskracht van de markt.
Woensdag 54 marktkeoplleden – 547m2 / zaterdag 24 marktkeoplleden – 209m2 (augustus 2012).
Landelijk teruglopende markt – terugloop aantal marktkeoplleden, geen opvolging en het vak vergrijsst. De bezoekersaantallen lopen terug, maatschappelijke veranderingen: mensen werken overdag en hebben steeds minder tijd om naar de markt te gaan dit in tegenstelling tot ouderen die veel vrije tijd hebben en veel te besteden.
In najaar 2008 onderzoek gedaan om markt aantrekkelijker te maken. Aanbevelingen zijn uitgewerkt maar hebben niet geleid tot gewenste resultaat.
Belang Markt groot – meerwaarde leefklimaat stad. Oefent aantrekkingskracht uit op bezoekers en genereert bedrijvigheid.
Bezuiniging is wenselijk – geen randvoorwaarde. Ontwikkeling financieel gezonde markt voorop, €20.000 slechts een indicatie.
De SOW ziet het belang van het voorbestaan markt en wil graag betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van een meer zelfstandige marktorganisatie.
Gemeente Arnhem; niet verzelfstandigen. Bewuste keuze gemaakt voor de optie beheer in eigen hand. Redenen: door efficiëncyslag tekort weggewerkt. Geen draagvlak in het college van B&W voor liberalisering van het beheer. De CVAH heeft geen plan kunnen ontwikkelen voor de optie; gedeeltelijk op afstand zetten. Andere partij leverde plan met niet gedekte overhead en continuïteitsproblemen elders in organisatie.
Gemeente Ede; sinds jaar en dag zelfstandig: Van oudsher ligt organisatie in handen van marktvereniging. Gemeentelijke taken; instelling van de markt, openbare orde en veiligheid, bereikbaarheid en toegankelijkheid en voorzieningen als schoonmaak en elektra. (laatste 2 voor rekening marktvereniging. Privaatrechtelijke gebruiksovereenkomst, marktvereniging ontvangt geen financiële bijdrage. Marktvereniging – voorzitter diverse leden (niet per definitie marktkeoplleden) – marktmeester in dienst van vereniging.
- Onderstaande tabel biedt een overzicht van de taken en activiteiten die worden verricht ten behoeve van de organisatie van beide markten. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen zogenaamde kerntaken (die in de regio van de gemeente moeten blijven) en uitvoeringtaken die aan een andere partij overgelaten kunnen worden.
Kerntaken zijn te omschrijven als taken die alleen door de gemeente uitgevoerd kunnen worden (instellen markt), het zijn taken waar we reeds voorzieningen voor hebben (stroomkasten) of taken waar we de regio over willen houden (niveau schoonmaak).

Gemeentelijke taak/kerntaak	Uitvoeringstaak
Instellen markt	Inrichting markt (en eventueel verplaatsen)
Beschikbaar stellen marktterrein	Opbouw/opstelling en afbouw markt
Vergunningverlening of overeenkomst sluiten voor gebruik terrein/houden markt	Meelopers en standwerkers toewijzen en controleren
Toezicht en handhaving veiligheid, parkeren en marktvergunning	Aanvragen plaatsing, verplaatsing, uitbreiding beoordelen, afhandelen
Terrein controleren (vooraf)	Contract/afspraken kramenzetter
Stroomvoorziening leveren	Branchering
Gladheidbestrijding (basis niveau)	Toezicht en handhaving op marktterrein, conform verordening (uitstalling, producten, branchering)
Wegafsluiting	Veiligheid op de markt (maatregelen bij slecht weer)
Schoonmaak na afloop	Bedenken promotionele acties
	Anciënniteitlijst bijhouden
	Administratie: Rekeningen versturen Betalingen innen en verwerken Berekenen promotiegeld

Tabel 3: Kerntaken onderverdeling

Bijlage Financiën raadsvoorstel: 27 mei 2013 (Tijdlijn ^)

(Wageningen, Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt, 2013)

- Bijlage 2: Financiën markt: werkelijke kosten/baten 2011 + 2012, het overgangsmodel, behoud kerntaken gemeente.

Werkbijeekomst marktbestuur 2 september 2013 (Tijdlijn ^)

(Marktbestuur, Notulen werkbijeekomst marktbestuur, 2013)

- Samenvatting:
Het opstellen van een jaarplan en begroting, de branchering, de facturering/administratie, de promotie, klantwerving en de contracten kramenzetter zullen de verantwoordelijkheid worden van het marktbestuur. Voor zover het gaat om uitvoerende taken als facturering, zullen deze door het marktbestuur worden uitbesteed aan andere partijen.
Het CVAH geeft aan dat een bedrijfsmatige aanpak van de markt niet nieuw is. Dit gebeurt bij veel gemeenten momenteel, juist ook in het licht van de gemeentelijke kerntakendiscussie en de bezuinigingen. Hij heeft ervaring in de begeleiding van marktkoopliden die een markt willen gaan organiseren onder een bedrijfsmatige exploitatie. In Valkenswaard is men ook bezig met de oprichting van een marktbestuur.
De zorgen die eerder geuit zijn over de taken van een bestuurslid kan hij voor groot deel wegnemen. Zo kan er een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering worden afgesloten zodat de leden van het marktbestuur geen risico lopen. Daarbij, de Stichting Bestuur van Morgen, opgericht door de CVAH, kan het nieuwe marktbestuur helpen bij zaken als facturering, verzekeringen/overeenkomsten regelen. Tevens biedt het CVAH aan om het nieuw te kiezen marktbestuur te begeleiden bij hun nieuwe taken.
Er wordt een rondje gedaan wie geïnteresseerd is om deel te nemen in het nieuwe marktbestuur. De kandidaten zijn:

1	J. van Beek/H. van Beek/G. van Beek*	Zuivel	woe/za
2	H. Oskam	Zuivel	Za

3	D. de Vries	Paddestoelen	Za
4	D. van Schooneveld	Kleding/Lederwaren	Woe
5	M. Veldhuizen	Brood	Woe/za
6	M. Coenmans	Boerenmarkt/Thedingsweerd	Za
7	J. Elsenaar **	Bloemen	woe/za

Tabel 4: Marktbestuur kandidaten

Overleg nieuwe marktorganisatie 23 oktober 2013 (Tijdlijn ^)

(Wageningen, Notulen overleg nieuwe marktorganisatie, 2013)

- Samenvatting

Vervolgens dienen besluiten genomen te worden over een aantal taken zoals de administratie. Deze kan weggezet worden bij de Stichting Markt van Morgen. Deze instantie verzorgt de facturering, eventueel de incasso en draagt zorg voor een jaarverslag en accountantsverklaring. Zij vragen daarvoor wel 10% van opbrengst van de marktgeden. De vraag wordt gesteld of dit wel concurrerend is. Dit lijkt op het eerste gezicht wel zo te zijn, maar kan objectief vastgesteld worden door offertes te vragen van andere partijen. Een andere afspraak die gemaakt dient te worden is omtrent inzet van de marktmeester, welke taken dient hij op zich te nemen, maar ook hoe moet hij deze taken uitvoeren. Het toezicht houden blijft zijn taak, maar zou strenger uitgevoerd kunnen worden. Het is de vraag wat voor budget er nog over blijft voor een marktmanager, die wel degelijk een plus is voor de promotie. Dit hangt af van de totale begroting van de markt die opgesteld dient te worden. Wellicht kan nog bespaard worden op de schoonmaak als er betere afspraken gemaakt kunnen worden over zelf opruimen. Dit vraagt wel om een cultuuromslag bij sommigen. Verder moet worden besproken wat vastgelegd dient te worden in de overeenkomst met de gemeente en de overeenkomst met elke individuele marktondernemer. Ten slotte zal elke koopman een overeenkomst sluiten met de stichting waarin iets vermeld is over de branche, het aantal meters en een gedragsregels. Dit zijn de dingen die voorheen geregeld werden in de Marktverordening.

Raadsinformatie brief verzelfstandiging: 26 februari 2014 (Tijdlijn ^)

(Wageningen, Raadsinformatiebrief verzelfstandiging, 2014)

- Samenvatting:

In september 2013 – marktkoopliden kandidaat gesteld nieuw marktbestuur – 7 marktkoopliden. Zij vormen een goede afspiegeling van woensdag- en zaterdagmarkt. CVAH – ondersteuning geboden; advies geven aan organisatie, opstellen begroting, opstellen overeenkomsten.

Half december 2013 presentatie marktbestuur aan overige marktkoopliden.

Het marktbestuur i.o. heeft echter op 9 januari 2014 laten weten dat zij nog niet gereed zijn om met de proef voor een marktorganisatie met zelfbestuur van start te gaan. Als motivatie is door hen aangegeven dat men bepaalde zaken beter wil onderzoeken: de begroting en daarmee samenhangend de keuzes hoe ze dingen het beste kunnen organiseren. Zij hebben moeite met het tempo waarin zij keuzes moeten maken en zaken moeten regelen.

Uitstel tot uiterlijk 1 oktober 2014, initiatief ligt bij het marktbestuur.

Gemeente gaat haar taken per direct zo efficiënt mogelijk inrichten – zakelijke bedrijfsvoering, kostendekkende exploitatie. (Gericht op kerntaken; vergunningverlening, handhaving en beheer openbare ruimte).

Marktbestuur vergadering 12 maart 2014 (Tijdlijn ^)

(Marktbestuur, Notulen marktbestuur vergadering, 12-03-2014)

- Samenvatting:

Marktbestuur heeft tijdens deze vergadering gesproken over een mogelijke stagiair, te zijner tijd met degene bespreken wat het doel is/ kan zijn van het onderzoek. Daarnaast is er

gesproken over de geldstromen en de mogelijkheid om eventueel overschotten op een bepaalde manier te gebruiken, bijvoorbeeld voor promotiedoeleinden.

Marktbestuur vergadering 8 april 2014 (Tijldlijn ^)

(Marktbestuur, Notulen marktbestuur vergadering , 08-04-2014)

- Samenvatting
Van deze vergadering zijn geen notulen opgesteld. Er is bekend dat er tijdens deze vergadering verder is ingegaan op de geldstromen met betrekking tot overschotten.

Verzelfstandiging stopgezet 1 oktober 2014 (Tijldlijn ^)

- Samenvatting
Marktbestuur heeft besloten dat ze niet verder gaan met het verzelfstandigingsproces en dat de opdracht is teruggegeven aan de gemeente Wageningen. Het marktbestuur gaf de volgende beweegredenen: de kosten werden te hoog en het financieel risico te groot, dit was onacceptabel. Daarnaast hadden ze niet voldoende vertrouwen in het zelfstandig exploiteren van de warenmarkt. De gemeente Wageningen heeft van te voren aangegeven dat, bij eventuele teruggave van de opdracht door het marktbestuur, zij over zullen gaan naar het inrichten op kerntaken. Vanaf 1 oktober is het ambtelijk apparaat bezig met de inrichting van de marktorganisatie conform het model: in handen van de gemeente gericht op kerntaken.

Overleg Marktzaken 9 oktober 2014 (Tijldlijn ^)

(Wageningen, Notulen overleg marktzaken, 2014)

- Samenvatting:
De marktorganisatie moet zo efficiënt mogelijk ingericht worden zodat de kosten laag zijn. De gemeente steunt deze gedachte en vanuit het standpunt van lastenverlichting voor de marktmeester worden de marktverordening en de marktgeldverordening herzien. Het voormalige marktbestuur zal de volgende taken op zich nemen: promotie, selectie nieuwe marktondernemers, werving standwerkers en een adviserende rol. Wordt uitgezocht of de marktcommissie gewijzigd kan worden naar een markt advies commissie, om meer draagkracht en aanzien te creëren. Het is op dit moment niet mogelijk om de promotiegelden te verhogen ten koste van de opbrengsten. Uitgangspunt is een kostendekkende exploitatie.

Marktverordening Wageningen 15 oktober 2014 (concept) (Tijldlijn ^)

(Wageningen, Marktverordening Wageningen, 2014)

- Samenvatting:
In het concept marktverordening worden verschillende regels en bepalingen toegelicht, onder andere: de algemene bepalingen, de vaste- standplaatsvergunningen, de handhaving en de slotbepalingen. Dit concept moet nog vastgesteld worden door de Raad.

Regelingen (waren)markt gewijzigd (voorstel, 2 februari 2015) (Tijldlijn ^)

(Wageningen, Marktverordening Wageningen, 2014), (Website Gemeente Wageningen, 2015)

- Samenvatting:
Alle regelingen voor de (waren)markt zijn gewijzigd. De regelingen zijn in ontwerp vastgesteld. Dat betekent dat deze elektronisch worden gepubliceerd en de regelingen ter inzage worden gelegd, alvorens deze definitief worden vastgesteld door de raad. Tot 6 weken na datum van de bekendmaking (2 februari) is het mogelijk om een zienswijze in te dienen. De gewijzigde regelingen zijn:
 - Marktverordening Wageningen 2015 ontwerp
 - Inrichtingsplan voor de Wageningse markten
 - Reglement Markt Adviescommissie Wageningen

Bibliografie

- B&W Gemeente Wageningen. (2013). *B&W Besluit*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Belmonte. Markt Wageningen. *Markt Wageningen*. Belmonte Service Appartementen Centrum, Wageningen.
- Droogh, T. e. (2008). *Toekomstvisie warenmarkten*. Nijmegen: Droogh, Trommelen en partners.
- Gils, V. (2003). *Interne communicatie bij verandering van weerstand naar commitment*. Deventer: Kluwer.
- Hooland, B. v. (2003). *Nieuw publiek management van bestuurskunde tot Copernicus*. Gent: Academia Press.
- InfoNu. Factoren veranderingsbereidheid. *Verandervermogen van werknemers*. InfoNu.
- Marktbeheer, S. (2014, 11 20). *Over stichting Marktbeheer*. Opgehaald van Marktbeheer: <http://www.marktbeheer.com/wie-zijn-wij>
- Marktbestuur. (08-04-2014). *Notulen marktbestuur vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktbestuur. (12-03-2014). *Notulen marktbestuur vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktbestuur. (2013). *Notulen werkbijeenkomst marktbestuur*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (05-09-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (07-11-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (07-11-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen : Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (11-04-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (16-01-2013). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen .
- Marktcommissie. (18-1-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Marktcommissie. (19-11-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.

- Marktcommissie. (27-06-2012). *Notulen marktcommissie vergadering*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Metselaar, & Cozijnsen. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Nefs, M. (2014, Maart 20). *Verse Stad*. Opgehaald van De markt van morgen: <http://versestad.nl/2014/03/de-markt-van-morgen/>
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Amsterdam: Coutinho.
- Rikhof, O. (2009). *Verzelfstandiging openbaar primair onderwijs welke effecten treden op bij verzelfstandiging*. Utrecht : Universiteit Utrecht.
- Roo, M. v. (2009). *Verzelfstandiging en privatisering gemeentelijk handelen inzake zwemaccommodaties*. Papendrecht: Sportmanagement Instituut.
- S. Tiebosch Gemeente Wageningen. (2013). *Brief verzelfstandiging warenmarkt*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2008). *Onderzoek Warenmarkt*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2011). *Programmabegroting 2011-2014*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2012). *Onderzoek naar een toekomstbestendige marktorganisatie*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2012). *Startnotitie 'de weg naar verzelfstandiging van de markt'*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2013). *Notulen overleg nieuwe marktorganisatie*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2013). *Raadsvoorstel verzelfstandiging warenmarkt*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2014). *Marktverordening Wageningen*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2014). *Notulen overleg marktzaken*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (2014). *Raadsinformatiebrief verzelfstandiging*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Wageningen, G. (27-02-2013). *Notulen informatiebijeenkomst*. Wageningen: Gemeente Wageningen.
- Website Gemeente Wageningen*. (2015, 02 13). Opgehaald van https://www.wageningen.nl/Ondernemen/Regelingen_waren_markt_gewijzigd
- Zaltman, & Duncan. (1997). *Strategies for Planned Change*. New York & London : Wiley Inter-science Publications.

