Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Offerte

Verdiepend onderzoek naar aanleiding van het gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2024

Den Haag, 5 december 2024

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Gemeente Twenterand
T.a.v. Marius van der Knaap
Postbus 67, 7670 AB Vriezenveen
m.vanderknaap@twenterand.nl

DATUM
5 december 2024

KENMERK
24.290.lf / 24.034

ONDERWERP
NSOB offerte verdiepend onderzoek gemeente Twenterand

Geachte heer Van der Knaap,

Wij danken u voor uw uitnodiging aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) om een offerte uit te brengen voor een verdiepend onderzoek naar aanleiding van het gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2024 bij de gemeente Twenterand. Wij gaan graag op uw uitnodiging en in het hiernavolgende treft u ons voorstel aan voor de uitvoering van het onderzoek.

Wij hopen dat we met dit voorstel een helder beeld hebben geschetst van de wijze waarop wij het onderzoek willen uitvoeren en zien uit naar uw reactie.

Met vriendelijke groet,



Mevrouw dr. M. Ferwerda
Directeur/bestuurder NSOB

Lange Voorhout 17
2514 EB Den Haag
070 302 49 10
info@nsob.nl

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

1. Aanleiding

In het tweede kwartaal van 2024 is er op initiatief van de Ondernemingsraad (OR) van de gemeente Twenterand een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd door extern adviesbureau BusinessWise. Aanleiding voor dit onderzoek waren signalen van medewerkers en oud-medewerkers over het (vermeend) niet integer handelen van meerdere bestuurders. Het onderzoek heeft een aantal resultaten opgeleverd rondom de thema's veiligheid en integriteit die nadere duiding behoeven. Deze resultaten hebben met name betrekking op het ervaren contact van medewerkers met leden van het college, de burgemeester, en raadsleden. Kort gezegd geeft een aanzienlijk deel van de respondenten aan zich niet altijd veilig en vrij te voelen om zich kritisch te uiten naar bestuurders en raadsleden. Ook geeft bijna de helft van de ambtenaren aan zich niet vrij te voelen om sterke vermoedens van niet integer gedrag bij de directie te melden.

U heeft aangegeven meer duiding en context te willen van de conclusies en aanbevelingen die BusinessWise trekt op de thema's veiligheid en integriteit. U verzoekt ons om nader te analyseren wat de uitkomsten van het MTO betekenen, en aanbevelingen op te stellen op het gebied van de huidige omgangsvormen tussen raad, college en ambtelijke organisatie van de gemeente Twenterand. Het uiteindelijke doel van de opdracht is het verbeteren van een veilige werksituatie, goede samenwerking en onderling vertrouwen met respect voor ieders positie, professionaliteit en verantwoordelijkheden binnen de gemeente Twenterand. De hoofdvraag van het onderzoek is:

> *Hoe kan de samenwerking tussen raad, college en ambtenaren - gericht op een veilige en integere werkomgeving met onderling vertrouwen, respect voor ieders positie, professionaliteit en verantwoordelijkheden - verbeterd worden?*

In de beantwoording van deze vraag en het formuleren van aanbevelingen zullen, om recht te doen aan de bedoeling die de OR met het MTO heeft gehad, de Gedragscode van de gemeente Twenterand en de Nota Integriteitsbeleid worden betrokken. Deze hoofdvraag valt uiteen in een aantal deelvragen:

1. Wat is een nadere analyse van de vraagstukken rond de ervaren veiligheid in contacten met leden van het college, burgemeester en raadsleden zoals hierboven beschreven?
2. Wat zijn aanbevelingen op gebied van omgangsvormen tussen raad, college en ambtelijke organisatie? Betrek daarbij:
    a. hoeverre de huidige nota integriteitsbeleid en gedragscode voldoende toereikend is;
    b. de omgang van raad, college en ambtelijke organisatie met tegenspraak;
    c. de rol en positie van de vertrouwenspersoon (in en extern);
    d. hoe structureel te borgen dat organisatie, college en raad het gesprek kunnen aangaan over dit onderwerp
3. Betrek hierbij de aanbevelingen van Businesswise zoals op pagina 12 van het rapport is opgenomen: 'We adviseren de gemeente om in opvolging van dit onderzoek te ontrafelen hoe de opvattingen, meningen, oordelen en aannames over veiligheid/onveiligheid in het contact met diverse interne stakeholders tot stand zijn gekomen.

2. Onze visie op de opdracht

Vooraleerst willen wij benoemen dat wij het belang van dit onderzoek voor de gemeente Twenterand onderkennen. We kunnen ons voorstellen dat de uitkomsten van het MTO in de organisatie, bij het bestuur en de raad geschrokken reacties teweeg hebben gebracht. Vanzelfsprekend omwille van het werkklimaat in de organisatie, maar ook omwille van de positie van de gemeente als werkgever in de regio is het zaak om te onderzoeken welke betekenis er aan de uitkomsten van het MTO moeten worden gegeven. In het hiernavolgende geven we eerst onze visie op de deelvragen, om af te sluiten met onze visie op de hoofdvraag.

Deelvraag 1

In de rapportage van BusinessWise[1] worden percentages weergegeven die tot uitdrukking brengen hoe (oud-)medewerkers de veiligheid en integriteit binnen de gemeente Twenterand beoordelen. Maar cijfers spreken niet voor zich. Cijfers zijn een verhaal. Of beter gezegd: tellen vereist ook vertellen. En de vertelling van, door of zelfs achter de cijfers ontbreekt thans nog. In wetenschappelijke literatuur wordt in dit verband ook wel gesproken van 'de politiek van tellen'.[2] Daarbij gaat het om de vraag hoe cijfers tot stand komen. Wat er wordt gevraagd, hoe het wordt gevraagd en aan wie het wordt gevraagd, is betekenisvol voor de totstandkoming van cijfers. Het gaat ook om de vraag wat respondenten bedoeld hebben te zeggen met de scores die ze bij vragen hebben ingevuld. Daarbij gaat het niet om individuele herleiding, maar om het begrijpen van de redenen dat specifieke scores zijn gegeven. De cijfers uit het MTO zeggen dus niet vanzelf iets over de verhouding tussen ambtenaren, bestuurders en raadsleden. Er kan een specifieke aanleiding of recente gebeurtenis als oorzaak zijn of een specifiek mechanisme dat in de organisatie werkt. Het kan ook gaan om een optelsom van allerlei kleine gevoelde ongemakken of nog iets heel anders. Het gaat erom grip te krijgen om de onderliggende kwestie of kwesties die de resultaten in het MTO hebben veroorzaakt, zodat de vraagstukken rond de ervaren veiligheid gedegen geanalyseerd kunnen worden.

Deelvraag 2

Hierbij gaat het om concrete vragen voor verbeteringen in de toekomst. Wij begrijpen het belang hiervan voor het goed functioneren van de verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren. Die verhoudingen kennen altijd twee zijden. Aan de ene kant is er de samenwerking in het voorbereiden en uitvoeren van politieke besluiten en aan de andere kant is er de professionele tegenspraak. Verhoudingen zijn namelijk ook altijd uitdrukking van *checks and balances*. Schuring hoort erbij en is uitdrukking van ieders verantwoordelijkheid en eigenstandige rol. Waar het naar ons idee om gaat in het formuleren van aanbevelingen voor de omgangsvormen, de gedragscode, de nota integriteitsbeleid en voor de invulling van specifieke functies zoals die van vertrouwenspersoon, is het zoeken naar een goede verhouding tussen samenwerking en schuring. In het verlengde van de gewenste verhoudingen kijken we ook naar in hoeverre het integriteitsbeleid en de gedragscode toereikend zijn. Hiervoor geldt dat een code of een integriteitbeleid van dien aard moet zijn dat ze helpen om een voortgaande dialoog te schragen over de verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren.

[1] BusinessWise (2024). *Hoofdrapportage Medewerkersonderzoek gemeente Twenterand 2024.* 24 juli 2024.
[2] Zie ook Van Twist, M. (2022), Woorden wisselen. Naar een hertaling van besturen, organiseren en adviseren, Amsterdam: Boom; Alonso, W., & Starr, P. (Eds.). (1989). *The politics of numbers: Population of the United States in the 1980s*. Russell Sage Foundation.

Deelvraag 3

Wij begrijp dat BusinessWise naar aanleiding van haar onderzoek zogenaamde 'ontrafelvragen' heeft geformuleerd voor het zoeken naar de gronden van de uitkomsten van het MTO. Dergelijke ontrafelvragen zien wij in dit onderzoek als suggesties, als handreiking in het onderzoeken van en zoeken naar de betekenis achter en in de cijfers. Wij merken daarbij op dat in de verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren niet alleen de ervaringen van ambtenaren richtinggevend kunnen zijn. Bestuurders en raadsleden hebben ook ervaringen met het ambtelijk apparaat. Verhoudingen zijn uitdrukking van interactie en interactie is wederkerig. Het gaat er dus niet alleen om hoe ambtenaren de verhoudingen ervaren, maar ook hoe bestuurders en raadsleden de dynamiek met het ambtelijk apparaat ervaren. Dit in de wetenschap dat ook hier geldt dat samenwerking voorop staat, maar die samenwerking ook schuring mag veroorzaken en schuring soms ook onvermijdelijk is. Voor wat goede verhoudingen zijn of wat een gezonde dynamiek is, bestaat geen generieke norm. Het gaat erom wat in Twenterand werkt en kan werken in de specifieke verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren. In dat opzicht zullen de ontrafelvragen voor ons vooral een handreiking zijn in het onderzoeken van de verhoudingen, maar zullen deze niet een-op-een in het onderzoek worden beantwoord. Wij gaan er dus ook niet al op voorhand vanuit dat er iets mis zou zijn in de verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren. De resultaten in het MTO zouden ook zomaar uitdrukking kunnen zijn van *checks and balances*, van verwachtingen ten aanzien van elkaars houding en gedrag tussen raad, college en ambtenaren.

Hoofdvraag

Met andere woorden, wij zien uw vraag primair als een wens om tot vruchtbare politiek-ambtelijke verhoudingen te komen, waarin de verschillende actoren worden erkend in hun rol en vakbekwaamheid, en daardoor elkaar versterken. Politiek handwerk kan niets beginnen zonder ambtelijke expertise, en bestuurlijke wijsheid vereist een kritische ambtenaar. Wij stellen in het onderzoek daarom de verhoudingen tussen raad, college en ambtenaren centraal. Wat er precies is voorgevallen waardoor de uitkomsten van het MTO zijn zoals ze zijn is relevant, maar alleen voor zover het gaat over deze vraag naar werkzame en passende onderlinge verhoudingen.

De uitkomsten van het onderzoek moeten leiden tot een vruchtbare samenwerking tussen raad, college en ambtenaren. Een vruchtbare samenwerking is alleen mogelijk voor zover er integer wordt gehandeld en er een veilige cultuur is. Daarbij merken we op dat wat geldt als integer (met name als het omgangsvormen betreft) of als veilig moet passen bij de specifieke context van de gemeente Twenterand. We zien en gebruiken daarom deze begrippen – integriteit en veiligheid – niet als abstracte en objectieve ethische begrippen, maar als begrippen die betekenis en lading krijgen in de specifieke politieke en ambtelijke context van de gemeente Twenterand. Als antwoord op de hoofdvraag zien wij een rapportage voor ons dat de nadruk legt op de politiek-ambtelijke verhoudingen binnen de gemeente Twenterand en hoe dat kan verbeteren. Voor zover relevant zal worden ingegaan op specifieke casuïstiek omtrent integriteit en veiligheid.

3. Plan van aanpak

3.1 Methode

Om te onderzoek wat vruchtbare politiek-ambtelijke verhoudingen zijn in de gemeente Twenterand, gebruiken we een kwalitatieve en iteratieve onderzoeksmethode. We voeren open gesprekken en verdiepen ons in hoe verschillende bestuursorganen en ambtenaren aankijken tegen de politiek-ambtelijke verhoudingen, hoe die zijn ontstaan, hoe die wordt ervaren en welke concrete gebeurtenissen cruciaal waren voor de verhoudingen.

Gaandeweg, door toetsing, duiding en interpretatie creëren en formuleren de onderzoekers een antwoord op de vraag naar hoe in de gemeente Twenterand op een vruchtbare manier kan worden samengewerkt tussen raad, college en ambtenaren. Omdat op voorhand niet duidelijk is wat op dit moment door de verschillende actoren wordt gezien als vruchtbare of onvruchtbare verhoudingen, werkt een iteratief proces zeer goed, omdat de onderzoekers met voortschrijdend inzicht steeds dieper, en in korte tijd, tot de kern van het vraagstuk kunnen komen. Wegens de gevoeligheid van het onderwerp is de open gespreksvorm cruciaal voor een breed draagvlak, het geven van betekenis, en het gevoel te worden gehoord.

3.2 Onderzoeksproces

De hierboven geschetste methode vertaalt zich in een onderzoeksplan dat bestaat uit zes stappen.

Stap 1. Opstarten onderzoek: startgesprek en plannen gesprekken

Na de opdrachtverlening plannen we een gesprek met de opdrachtgever om het onderzoek en onze offerte en planning door te spreken en te zorgen dat we met gelijke verwachtingen aan het onderzoek beginnen. Ook worden afspraken gemaakt over de gesprekken (stap 3), zodat deze snel kunnen worden ingepland.

Stap 2: Documentstudie

In deze stap verzamelen we inzichten middels een documentstudie. Wij verzoeken u documenten ter beschikking te stellen die betrekking hebben op de omgangsvormen tussen raad, college en ambtelijke organisatie, en de signalen rondom de thema's veiligheid en integriteit. Wij denken daarbij, maar niet uitsluitend, aan: het rapport van het MTO (reeds ontvangen), de Nota integriteitsbeleid, de Gedragscode(s), de rapportages van de externe en interne vertrouwenspersonen, verslagen van (raads)vergaderingen, en eventuele beelden van vijf tot zeven raadsvergaderingen. Ook zouden we ons graag verdiepen in een aantal inhoudelijke dossiers in de gemeente die een exemplarisch beeld geven van de dynamiek in de verhoudingen tussen politieke en de ambtelijke organisatie: 'zo gaat dat hier nu altijd'. De documentstudie geeft ons een eerste indruk van de politiek-ambtelijke verhoudingen in de gemeente Twenterand, en geven input voor de te voeren gesprekken.

Stap 3: Gesprekken

Omdat onze insteek zich richt op de politiek-ambtelijke verhoudingen en uitgaat van wederkerigheid, willen we zowel met politieke als ambtelijke actoren in gesprek gaan. We zien zodoende voor ons dat we de volgende gesprekken voeren:

- Een afvaardiging uit de ambtelijke organisatie van ambtenaren die te maken hebben met politiek-ambtelijke verhoudingen. Te denken valt aan leidinggevenden, beleidsmedewerkers, programmaregisseurs, woordvoerders, juristen en strategen. Indien relevant kan dit ook gaan over ondersteunende ambtenaren van bijvoorbeeld het secretariaat, HR of bedrijfsvoering. De gemeentesecretaris selecteert een representatieve groep. De inzet hierbij is om een goede verscheidenheid aan functies en afdelingen te representeren in de gesprekken. We gaan, wegens onze focus op de generieke vraag naar politiek-ambtelijke verhoudingen niet in gesprek met eventuele oud-medewerkers (die de OR aanleiding gaven om een MTO uit te voeren). Er zullen circa 15 gesprekken worden gevoerd.
- Een afvaardiging uit de gemeenteraad. Te denken valt uit raadsleden uit coalitie, maar ook oppositiepartijen. Er zal in ieder geval gesproken worden met raadsleden die zitting hebben in de vertrouwenscommissie (5 gesprekken)
- Burgemeester (1 gesprek)

- Wethouders (4 gesprekken)
- Griffier (1 gesprek)
- Gemeentesecretaris (1 gesprek)
- Vertrouwenspersonen intern en extern (1 a 2 gesprekken)
- Voorzitter en vicevoorzitter Ondernemingsraad (1 gesprek)

In totaal gaat het om circa 30 gesprekken. De gesprekken vinden in beginsel plaats op het gemeentehuis van Twenterand, maar kunnen bij uitzondering ook digitaal plaatsvinden. Uitgangspunt hierbij is dat respondenten in vertrouwelijkheid met ons in gesprek kunnen. De gespreksruimtes in het gemeentehuis dient hier dan ook geschikt voor te zijn (deze moet afsluitbaar kunnen zijn en niet direct naast de kamers van directieleden of het college zijn). De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het plannen van de gesprekken.

We maken tijdens de gesprekken notities ten behoeve van de rapportage. Deze notities zijn bedoeld voor gebruik van de onderzoekers en zullen niet ter goedkeuring worden voorgelegd aan de gesprekspartners. Deels heeft dit te maken met de beperkte tijd voor het onderzoek, maar het komt vooral door de aard van onze rapportage: wij zullen generiek rapporteren en wat er in de gesprekken is gezegd wordt niet (herleidbaar) geciteerd. Daarmee creëren we voorwaarden voor een open en vertrouwelijk gesprek. Bovendien leggen we hiermee de nadruk op het verbeteren van de onderlinge verhoudingen, in plaats van op specifieke casuïstiek.

<u>Stap 4: Meldpunt</u>
Het is voor het draagvlak van de uitkomst van het onderzoek, en gezien de uitkomsten van het MTO en de ontrafelvragen van BusinessWise, van het grootste belang dat eenieder zich gehoord weet, en in ieder geval de mogelijkheid heeft gehad melding te maken van vermeende integriteitsschendingen of onveilige werksituaties. Melders kunnen dit in vertrouwen schriftelijk bij ons melden, gedurende een nog vast te stellen periode. Indien de melding daar aanleiding toe geeft, kunnen we hierover een gesprek aangaan met de melder. Voorwaarde is dat meldingen niet anoniem zijn, en dat het niet gaat over schendingen in de hoek van het strafrecht (want die moeten vanzelfsprekend elders worden gemeld).

<u>Stap 5: analyseren, duiden en schrijven rapportage</u>
Analyse en duiding vinden plaats in en tussen de gesprekken, maar het zwaartepunt zal na de gesprekken liggen. De precieze vorm van de rapportage is afhankelijk van de aard van de bevindingen en overleggen we met de opdrachtgever. Wij hebben in eerder onderzoek gewerkt met een rapport, brief, een nota van bevindingen, of een essay. De conceptversie van het eindproduct bespreken we met de opdrachtgever.

<u>Stap 6: presenteren en bespreken bevindingen onderzoek</u>
In overleg met de opdrachtgever zijn we bereid bij te dragen aan de openbaarmaking, verspreiding en toelichting in de organisatie. Over de vorm van deze toelichting overleggen we met u. Hierbij achten we het van belang dat het mogelijk is om met elkaar in gesprek te gaan over de bevindingen, zodat er voor betrokkenen ruimte is om te reageren en te reflecteren op het onderzoek.

In een slotgesprek kijken we met u terug op het onderzoek en denken we graag mee over de vraag hoe de bevindingen en aanbevelingen een verder vervolg krijgen binnen de gemeente.

4. Organisatorische aspecten

4.1 Planning

In de offerte uitvraag stelt u een planning voor met als opleveringsdatum 1 februari. Met het oog op de op handen zijnde kerstvakantie en de noodzaak om betrokkenen de tijd en ruimte te bieden met ons in gesprek te gaan, stellen wij voor om de beoogde opleverdatum te verzetten naar 1 maart. Dit geeft de benodigde tijd om ruimte te maken in de verschillende agenda's, alsook ruimte om deze ervaringen op gedegen wijze te analyseren en op te tekenen. Bovendien geeft dit ook meer tijd om bijeenkomsten te organiseren voor zowel gemeenteraad als medewerkers op een moment dat past in de agenda's. Onderstaand vindt u onze voorgestelde planning.

Een belangrijke risicofactor in het onderzoek wat betreft de planning is de mate waarin het lukt om tijdig de gesprekken te organiseren. We willen u vragen dit te organiseren op 3 dagen waarin de onderzoekers beschikbaar zijn om hele dagen naar de gemeente Twenterand te komen.

	Onderzoeksactiviteiten	Planning
Stap 1	*Opstarten onderzoek* Startgesprek Voorbereiding en planning interviews	December 2024
Stap 2	*Documentstudie*	December 2024 - Januari 2025
Stap 3	*Gesprekken*	Januari 2025
Stap 4	*Meldpunt*	Januari 2025
Stap 5	*Analyseren, duiden en rapporteren*	Februari 2025
Stap 6	*Presenteren en bespreken bevindingen onderzoek*	Maart 2024

4.2 Onderzoeksteam

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door prof dr. Mark van Twist (hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, decaan en bestuursvoorzitter NSOB), dr. Henk den Uijl (co-decaan en senior onderzoeker bij de NSOB), Marije Huiting MSc (senior onderzoeker en opleidingsmanager bij de NSOB) en Jesse Dusseljee MSc (junior onderzoeker en opleidingsmanager bij de NSOB). Henk den Uijl zal projectleider zijn en fungeren als contactpersoon voor de opdrachtgever. Gezamenlijk heeft dit onderzoeksteam ruime ervaring in onderzoek naar het lokaal bestuur en politiek-ambtelijke verhoudingen. Recent bijvoorbeeld naar de politieke omgangsvormen en de stilering van politieke strijd in Sittard-Geleen[3], naar de val van burgemeesters in Ermelo en Scherpenzeel[4], naar de rol van de gemeentesecretaris[5], naar de politieke cultuur in Arnhem[6], naar de positionering van de gemeenteraad als hoogste bestuursorgaan[7] en naar de positie van wethouders als zij in

[3] Schulz, M., P. Frissen, H. den Uijl en J. Oudega (2022). *Politiek is grenzenwerk. Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen*. Den Haag: NSOB.
[4] Frissen, P., M. Schulz & H. den Uijl, (2020), Politiek-bestuurlijke conflicten en onvrede Scherpenzeel; Frissen, P. M. Schulz & H. den Uijl, (2020), Verkenning politiek-bestuurlijke conflicten en onvrede gemeente Ermelo.
[5] Van Twist, M., M. Huiting en M. Schulz (2023). *De gemeentesecretaris buiten de deur. Vragen bij een antwoord*. Den Haag: NSOB.
[6] Frissen, P., M. Schulz, N. Chin-A-Fat, B. van Vulpen en I. de Jong (2017). *Patronen van politiek. De Arnhemse bestuurscultuur in meervoud*. Den Haag: NSOB.
[7] Schulz, M., P. Frissen en J. Schram (2019). *Gemeenteraden Positioneren. Van professionaliseren naar politiseren*. Den Haag: NSOB.

politieke problemen terechtkomen.[8] De hierover verschenen publicaties zijn openbaar toegankelijk en op onze website te downloaden.

Prof. dr. **Mark van Twist** decaan en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij doet niet alleen onderzoek naar besturen, organiseren en adviseren, maar heeft daar in de praktijk zelf ook veel ervaring mee, onder meer als lid in buitengewone dienst van het College van de Algemene Rekenkamer en als voorzitter of lid van diverse raden van toezicht en adviescommissies, en als Directeur Procesmanagement bij Berenschot.

Dr. **Henk den Uijl** is filosoof en organisatiekundige en doet onderzoek naar en geeft les in tegenspraak, politiek-ambtelijke verhoudingen en over democratie en bureaucratie. Hij deed onderzoek naar de val van burgemeesters in Ermelo en Scherpenzeel, de vermeende politieke problemen in Montferland en naar de bestuurscultuur in Sittard-Geleen. Van zijn hand verscheen onder andere het essay Ambtelijke ruimte, over politiek bestuurlijke verhoudingen, en recent het essay Zonder woede en passie, met bezorgdheid en liefde, in de bundel De vierde macht, uitgegeven door ISVW, dat inzoomt op de rol van het ambtelijk apparaat in woelige politieke tijden.

Marije Huiting MSc is bestuurskundige. Zij doet onder andere onderzoek naar lokale democratie en politiek-ambtelijke verhoudingen. Zo onderzocht ze hoe de gemeente Rotterdam leert van raadsenquêtes en rekenkamerrapporten. Het essay Leren van of door rapporten gaat over het versterken van het leervermogen van de gemeente. Verder schreef ze mee aan de essays De gemeentesecretaris buiten de deur, over de rol van de gemeente(secretaris) in samenwerkingen, Wethouder in en tussen politiek en netwerk en Vorm geven aan verschil, over lokale politiek. Als opleidingsmanager ontwikkelde ze opleidingen voor gemeentesecretarissen en een opleiding voor directeuren werkzaam bij de G4.

Jesse Dusseljee MSc heeft een achtergrond in geschiedenis, politicologie en filosofie. Hij is onder meer betrokken bij onderzoek naar praktische wijsheid voor wethouders, en werkte bij de werkmaatschappij van twee Friese gemeenten. Ook liep hij na zijn studie stage bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), waar hij voor het project ‘De deskundige overheid’ onderzoek deed naar de ambtelijke deskundigheid van gemeenten, en hoe deze wordt benut (of juist niet benut) door lokale bestuurders en politici.

[8] Huiting, M., R. de Jong, P. Frissen en M. Schulz (2021). *Aftreden of optreden. Over schuld en symboliek bij wethouders in problemen*. Den Haag: NSOB.

4.3 Begroting

Voor dit onderzoeksteam brengen wij de volgende tarieven in rekening. Voor prof. dr. Mark van Twist hanteren wij een tarief van €2.000,- per dag. Voor dr. Henk den Uijl en Marije Huiting MSc een tarief van € 1.600,- per dag, en Jesse Dusseljee MSc € 1.000,- per dag. In onderstaande tabel is de begroting voor de opdracht opgenomen:

Stap	**Van Twist**	**Den Uijl**	**Huiting**	**Dusseljee**
1. Startgesprek en planning	0,25	0,25	0,25	0,5
2. Documentstudie		0,5	0,5	1,5
3. Gesprekken	3	3,5	3,5	4
*4. Meldpunt**				
5. Analyse, duiding en rapportage	1	3	3	4
6. Presentatie	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal	**4,75**	**7,75**	**7,75**	**10,5**

* Hoeveel tijd het meldpunt in beslag zal nemen is vooraf moeilijk te zeggen. We nemen dat niet op in de begroting. Mocht de opdrachtgever meegaan in het besluit op dit meldpunt in te stellen, dan zal er, naar schatting, €10.000,- aan de begroting moeten worden toegevoegd. We factureren het meldpunt op basis van nacalculatie. Indien dit de €10.000,- overschrijdt, zullen we dat met u overleggen.

De totale begroting komt hiermee uit op **€ 44.800,-** (exclusief BTW, exclusief de reservering voor het meldpunt). Het eindproduct wordt digitaal opgeleverd in pdf-formaat in de huisstijl van de NSOB. Indien u gedrukte hard-copy exemplaren van het eindproduct wenst, dan brengen wij daarvoor graag separaat offerte uit. Het geoffreerde bedrag is een maximumbedrag dat niet zal worden overschreden zonder voorafgaande instemming van de opdrachtgever.