

OFFERTE

Onderzoek sociale veiligheid en bestuurscultuur gemeente Wassenaar

Laurens Vellekoop & Ronald van der Mark
14 februari 2023

1. Inleiding

Na overleg met de fractievoorzitters, het voeren van diverse reflectieve gesprekken en op basis van signalen, heeft de burgemeester van Wassenaar besloten een onderzoek uit te voeren naar de sociale veiligheid en bestuurscultuur in Wassenaar. Het doel van dit onderzoek is te komen tot heling en herstel van de verstoorde politiek- en bestuurlijke verhoudingen, en dient ervoor te zorgen dat iedereen binnen het democratisch proces in Wassenaar in een sociaal veilige omgeving het werk kan doen.

U heeft Berenschot verzocht een offerte op te stellen voor uitvoering van dit onderzoek. Wij hebben aangegeven een dergelijk onderzoek uit te kunnen voeren en hebben daartoe voorliggend plan van aanpak opgesteld. Gezien de korte termijn die wij daarvoor hadden betreft het een plan van aanpak op hoofdlijnen dat in onderling overleg nader moet worden ingevuld en uitgewerkt.

Doel en opdrachtomschrijving

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van (1) een breed beeld, over de huidige staat van de sociale veiligheid en bestuurscultuur binnen de gemeente Wassenaar. (2) Beelden over een gewenste situatie en (3) voorstellen waarop een in de toekomst gewenste situatie bereikt kan worden.

Daartoe dienen gesprekken te worden gevoerd waarin in ieder geval onderstaande vragen aan bod dienen te komen:

- hoe en of men signalen over sociale veiligheid en bestuurscultuur herkent en ervaart, (waar mogelijk te onderbouwen aan de hand van signalen en voorbeelden),
- welke factoren bijdragen of afbreuk doen aan de door hen ervaren sociale veiligheid en bestuurscultuur,
- welke verbeteringen kunnen worden ingezet,
- welke bijdrage men hier zelf aan heeft en/of vanuit de samenwerking met anderen binnen de gemeente verwacht.

Scope

Bestuurscultuur kan worden gedefinieerd als: *'Het geheel van normen, waarden, routines en rolopvattingen dat van invloed is op het samenspel tussen raad, college, ambtelijk apparaat en samenleving.'* Binnen een onderzoek naar bestuurscultuur en sociale veiligheid kunnen echter accenten worden gelegd op bepaalde relaties afhankelijk van de aanleiding voor een onderzoek en specifieke wensen. Gezien de aanleiding voor dit onderzoek ligt de nadruk op de het samenspel binnen raad en college, én tussen raad, college en ambtelijk apparaat. Er zal echter ook gesproken worden met enkele representatieve inwoners met maatschappelijke betrokkenheid, bijv. een wijk- of buurtvereniging.

Het onderzoek richt zich op de huidige sociale veiligheid en de huidige bestuurscultuur. Om daar een goed beeld van te krijgen, en om te begrijpen hoe deze situatie is ontstaan, is het ook nodig in het verleden te duiken. Een cultuur is immers niet iets dat van de ene op de andere dag ontstaat. Hoe ver we daarin teruggaan is op voorhand niet te zeggen omdat we niet weten in hoeverre dat relevant is voor het schetsen van een goed beeld van de huidige bestuurscultuur en het in beeld brengen van verklarende factoren daarvoor.

Leeswijzer

In dit plan van aanpak komen achtereenvolgens aan bod:

- Onze visie op uw vraag

- Plan van aanpak
- Samenwerking en team
- Planning en investering

2. Onze visie op uw vraag

Voordat we onze concrete werkwijze beschrijven, hechten wij eraan u mee te nemen in onze visie op het vraagstuk. Dit vormt namelijk de basis voor onze manier van werken en daarmee het plan van aanpak.

Daarnaast gaan we in op enkele aandachtspunten die we zien en waaraan u ook refereert in uw onderzoeksopdracht.

Inzicht in de (gewenste) bestuurscultuur van Wassenaar is nodig om tot verbetering te kunnen komen

De wens is tot voorstellen te komen waarop een in de toekomst gewenste situatie bereikt kan worden. Daarvoor is het noodzakelijk een beeld te krijgen van de huidige bestuurscultuur en de gewenste bestuurscultuur

Het onderzoek moet daarom in onze ogen een betrouwbaar beeld schetsen van de bestuurscultuur (foto), het effect van deze bestuurscultuur op het functioneren van de gemeente, op het democratisch proces binnen Wassenaar en op de uitstraling van de gemeente Wassenaar (zowel binnen als buiten de muren van het gemeentehuis). Daarnaast moet het duidelijk maken hoe de gewenste bestuurscultuur eruit ziet. Maar ook wat veiligheid inhoudt volgens degenen die een rol spelen binnen het democratisch proces in Wassenaar.

Sociale veiligheid: wat is het?

In een sociaal veilige werkomgeving voelen mensen zich vrij om hun werk te doen en zichzelf te zijn zonder dat ze bang hoeven te zijn voor ongewenst gedrag van anderen. Ze durven elkaar aan te spreken of tegen te spreken en melding te maken van fouten, problemen, en misstanden, zonder dat ze bang zijn dat ze daar zelf voor worden afgestraft. Mensen voelen zich juist sociaal onveilig als er sprake is van (seksuele) intimidatie, geweld, schelden of dreigementen. Maar ook discriminatie, uitsluiting, pesten, kleinerende opmerkingen, en andere vormen van ongewenst gedrag kunnen een omgeving sociaal onveilig maken.¹

Sociale veiligheid is in onze ogen een absolute voorwaarde om je werk goed te kunnen doen. In het bijzonder in een politiek-bestuurlijke omgeving waarin de druk en belangen groot zijn. Het is niet alleen een voorwaarde maar ook een verplichting van de gemeente Wassenaar om actief beleid te voeren op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting om ervoor te zorgen dat haar medewerkers in een sociaal veilige werkomgeving kunnen functioneren. Sociale veiligheid voor politici en ambtenaren is kortom niet alleen van belang voor een goed onderling samenspel maar ook een wettelijke plicht.

Bestuurscultuur: wat is het?

Bestuurscultuur is een verzamelterm waaraan uiteenlopend invulling wordt gegeven. Ook kan eindeloos worden gepraat over de juiste definitie. Wij hanteren de definitie zoals opgenomen in het recent verschenen rapport 'Van Alkmaar tot Zevenaar, Beelden van bestuurscultuur' waarin bestuurscultuur wordt omschreven als '*Het geheel van normen, waarden, routines en rolopvattingen dat van invloed is op het samenspel tussen raad, college, ambtelijk apparaat en samenleving.*' Waarbij wij overigens hebben

¹ Definitie sociale onveiligheid opgesteld door Universiteit Utrecht in het kader van hun onderzoek naar sociale onveiligheid binnen de Tweede Kamer.

begrepen dat de nadruk (primair) dient te liggen op het samenspel binnen het gemeentehuis en niet tussen gemeente en samenleving.

Genoemde normen, waarden en opvattingen kunnen vaak niet als zodanig worden waargenomen en blijven daarmee onder de oppervlakte. Dit impliciete karakter van cultuur maakt het een lastig te grijpen fenomeen. Cultuur wordt wel vaak zichtbaar in bepaalde uitingvormen als regels, symbolen en in bepaald gedrag. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan onderlinge communicatie en/of bejegening.

Er bestaat nooit zoiets als één (bestuurs)cultuur, ook niet binnen Wassenaar. Het is goed om dat te realiseren. Het draait veelal om percepties en beelden van betrokkenen. Recent onderzoek wijst uit dat de mate waarin een bepaalde type bestuurscultuur² binnen een bepaalde gemeente wordt herkend, vooral afhankelijk is van aan wie je het vraagt. Heeft iemand bijvoorbeeld zitting in de coalitie of de oppositie? Is het een wethouder, een raadslid of een lid van het management? En tot welke politieke stroming behoort hij of zij? Binnen een raad, college en ambtelijke organisatie leven er dus meestal uiteenlopende opvattingen over van wat voor soort bestuurscultuur sprake is.

Daarnaast loopt ook vaak uiteen waar de **gewenste bestuurscultuur** dan aan dient te voldoen, welk gedrag en welke bestuursstijl daarbij horen. Deze opvattingen kunnen niet alleen per fractie of per rol (oppositie versus coalitie) verschillen, maar ook per generatie of zittingsduur. Dit onderzoek dient er ook toe om een beeld te vormen van de gewenste bestuurscultuur. Pas dan kun je goede aanbevelingen doen.

Aandachtspunten onderzoek

U geeft aan dat er twee specifieke aandachtspunten zijn, daar hebben wij er eentje aan toegevoegd:

1. Anonimiteit
2. Juridische borging
3. Betrokkenheid raad, college en organisatie

1. Anonimiteit

Een van de voorwaarden van het onderzoek is dat het anoniem is. Dit betekent dat hetgeen in het rapport is opgenomen niet te herleiden mag zijn naar personen (wie heeft wat gezegd) en dat in het rapport geen personen met naam en toenaam genoemd worden. Tegelijkertijd leert de ervaring dat het in gesprekken ook over personen gaat. Dit levert spanning op. Wij gaan door op de volgende manier mee om:

- **We brengen (gewenste) sociale veiligheid en bestuurscultuur in kaart**

Het doel van het onderzoek is om de huidige en gewenste sociale veiligheid en bestuurscultuur in kaart te brengen. Dit beeld wordt geladen vanuit onder meer concrete gebeurtenissen en ervaringen uit het (recente) verleden.

- **We rapporteren niet op persoonsniveau maar op een abstractieniveau hoger**

We rapporteren niet op persoonsniveau. Het is niet alleen een voorwaarde aan het onderzoek, onze ervaring leert dat het rapporteren over personen de bestuurscultuur vaak niet verder brengt. Het gesprek gaat namelijk vervolgens enkel over de 'bad apple' en niet over de cultuur of de omgeving waarbinnen deze personen opereren.

- **Niet alleen een foto maar juist ook vooruit kijken**

In de onderzoeksopdracht zit heel nadrukkelijk de vraag om de gewenste cultuur in kaart te brengen. Daarnaast is behoefte aan voorstellen. Daarmee heeft het onderzoek een toekomstgerichte insteek. De

² In het onderzoek werd onderscheid gemaakt tussen de arenacultuur, gemeenschapscultuur en debatcultuur.

foto die we maken van de bestuurscultuur moet duidelijk maken wat het gat is dat moet worden overbrugd naar deze gewenste situatie. Uitspraken over personen zijn daar niet voor nodig.

2. Juridische borging

U heeft ons ook gevraagd over hoe wordt omgegaan met de juridische borging van het onderzoek. In de eerste plaats is er een verbinding met de vorige punten. Immers de juridische borging komt in een ander daglicht te staan als er niet op persoonsniveau gerapporteerd wordt. In dit verband merken wij verder het volgende op.

- **Wij werken met een informatieprotocol**

In dit protocol is opgenomen hoe door Berenschot wordt omgegaan met de (vertrouwelijkheid van) informatie die wij ontvangen tijdens de gesprekken. Dit krijgen respondenten van tevoren opgestuurd. Dit zorgt voor veiligheid bij onze gesprekspartners.

- **Wij voldoen aan de AVG en standaarden informatieveiligheid.**

Dit betekent dat wij gegevens niet langer bewaren dan noodzakelijk en indien noodzakelijk een verwerkersovereenkomst afsluiten. Verder zijn wij ISO 27001 gecertificeerd.

3. Betrokkenheid raad, college en organisatie

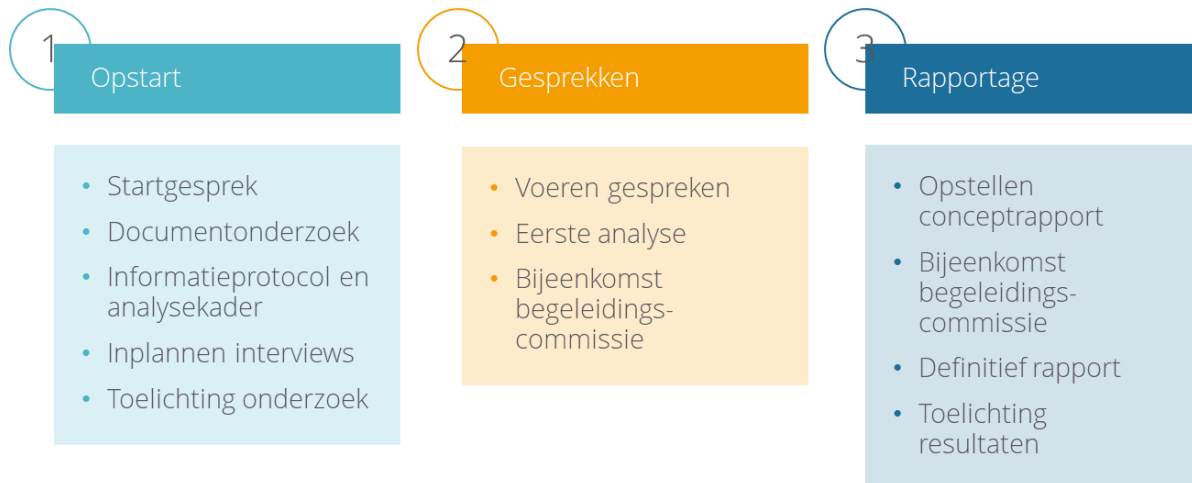
Het is van belang dat dit onderzoek niet alleen 'iets van de burgemeester' is maar dat dit breed gesteund wordt. Daarvoor is weer van belang dat raad, college en organisatie op een goede manier betrokken worden. Dat gaat in essentie op drie manieren:

1. Goede informatie/communicatie over het onderzoek (wat houdt het in en wat gaat er gebeuren)
2. Onderdeel maken van het onderzoek (door ze te interviewen)
3. Goede communicatie over de resultaten

Wij denken met u mee over hoe u deze betrokkenheid per groep het beste vorm zou kunnen geven. Ook om ervoor te zorgen dat iedereen zich voldoende veilig voelt om met ons het gesprek aan te gaan. Het lijkt ons goed om college, raad en management zowel voorafgaand als na het onderzoek te informeren.

3. Onze aanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we ons plan van aanpak. Dit doen we redelijk compact omdat het voortvloeit uit onze beschrijving in hoofdstuk 2. Een aantal van de onderzoekstappen zijn optioneel. Dat betekent dat uitvoering daarvan afhankelijk is van onze onderlinge dialoog daarover. Het onderzoek bestaat uit drie fases:



Fase 1 - Opstart

We vinden het cruciaal om bij aanvang samen een gedragen beeld te hebben van de aanpak van de onderzoek, de wijze waarop wij te werk gaan en hoe we gaan samenwerken. Bovendien vinden we het van belang voortvarend uit de startblokken te komen. Betrokkenen weten dat het onderzoek loopt, dan gaat het erom dat ze ook tijdig worden benaderd. We ondernemen de volgende activiteiten:

Startgesprek

We voeren een startgesprek met de begeleidingscommissie. In dit startgesprek lopen we ons plan van aanpak door. We lopen de lijst van gesprekspartners langs, maken praktische afspraken en bespreken het analysekader. Ook kijken we gezamenlijk of er nog documentatie beschikbaar is om te bestuderen. Tot slot bespreken we de communicatiekalender.

Documentonderzoek

In deze opstartfase bestuderen wij documentatie om een beeld te vormen van wat er (momenteel) speelt. Dan gaat het om mediaberichten, het rapport van de verkenner, maar ook eerdere relevante onderzoeken die zijn gedaan of analyses die zijn gemaakt.

Opstellen analysekader en informatieprotocol

We stellen een analysekader op dat ons in staat stelt een analyse te maken van de sociale veiligheid en bestuurscultuur. Zo'n kader is alleen al van belang zodat je met elkaar duidelijke definities afspreekt over wat beide termen inhouden. Onze visie op uw vraag uit het vorige hoofdstuk vormt hiervoor de basis, evenals uw input uit het startgesprek. Dit analysekader leggen we aan u voor. U kunt zo toetsen of het analysekader aansluit bij de doelstellingen van het onderzoek.

In een informatieprotocol leggen we vast hoe we met informatie omgaan die door betrokkenen aan ons wordt verstrekt. Dit informatieprotocol wordt ter goedkeuring aan u voorgelegd en voor elk gesprek naar een respondent opgestuurd.

Toelichting aanpak onderzoek

Desgewenst lichten wij onze aanpak toe aan college, raad/fractievoorzitters en/of management van de ambtelijke organisatie. Doel is dat voor iedereen duidelijk wat en hoe wij een en ander gaan onderzoeken. Eventuele suggesties zouden wij nog kunnen meenemen.

Inplannen interviews

We plannen zo spoedig als mogelijk de (groeps)gesprekken in, omdat de ervaring leert dat agenda's vaak snel vollopen. Deze gesprekken zullen niet direct plaatsvinden, maar dan staan ze maar alvast in de agenda's.

Resultaten stap 1

- Een gedragen plan van aanpak voor het onderzoek.
- Een analysekader en informatieprotocol
- Werkafspraken met de begeleidingscommissie.
- Een overzicht van te bestuderen documenten en een planning van de (groeps)gesprekken.

Fase 2 – Gesprekken

In fase 2 voeren we de gesprekken. Deze gesprekken voeren we in ieder geval met:

- vertegenwoordigers van alle raadsfracties, (in beginsel 2 per fractie; met daarbij in ieder geval de fractievertegenwoordiger uit de commissie Bestuurlijke Integriteit);
- een dwarsdoorsnede van de organisatie, (uit facilitair, beleid/advies, strategen en management);
- de wethouders en enkele ex wethouders;
- de griffier;
- de gemeentesecretaris en voormalig gemeentesecretaris Nanne Kramer;
- de secretaris van het college van burgemeester en wethouders;
- de burgemeester;
- enkele representatieve inwoners met maatschappelijke betrokkenheid, bijv. een wijk- of buurtvereniging.

Wij gaan uit van in totaal 25 gesprekken.

Deze gesprekken dienen inzicht te geven in:

- De huidige staat van sociale veiligheid en bestuurscultuur binnen Wassenaar.
- De gewenste situatie op het gebied van sociale veiligheid en de gewenste bestuurscultuur binnen Wassenaar.
- Wat er nodig is om tot de gewenste situatie te komen.

De mogelijkheid bestaat dat we voor een tweede keer met iemand in gesprek gaan als de gesprekken daar aanleiding voor geven. Bijvoorbeeld omdat er in gesprekken veel aan een specifieke persoon wordt gerefereerd.

Eerste analyse

Naar aanleiding van de gesprekken maken wij een eerste analyse van de opbrengsten van het onderzoek. Dit zijn nog verre van definitieve conclusies. Deze analyse helpt ons om inzichtelijk te maken of nog aanvullende gesprekken of andere onderzoekswerkzaamheden zinvol zijn.

Optioneel: beperkt aanvullend onderzoek

Ons recente onderzoek naar de bestuurscultuur in Limburg onderstreepte de noodzaak om als onderzoekers (enigszins) flexibel te zijn bij de inzet van onderzoeksmethodes, omdat niet van tevoren duidelijk is wat uit gesprekken naar voren komt.

Aanvullend onderzoek doen we uiteraard nooit uit eigen beweging en altijd pas na toestemming van de opdrachtgever. In fase 2 bouwen we daarom een afstemmoment met de begeleidingscommissie in, waarin we onze eerste bevindingen teruggeven en eventueel een voorstel doen voor aanvullende dataverzameling. Daarbij valt te denken aan:

- Beknopte analyse van vergaderingen
- Aanvullende documentstudie of aanvullende gesprekken

Bijeenkomst begeleidingscommissie

We bespreken met u op hoofdlijnen het verloop van het onderzoek en de eerste hoofdlijnen. Ook stemmen we af over het vervolgproces en de exacte planning.

Fase 3 - Rapportage

In fase 3 stellen wij ons rapport op, bespreken we deze met de begeleidingscommissie en lichten we deze toe.

Rapport

In onze rapportage maken wij onderscheid tussen feiten, beelden en onze analyse. De rapportage bevat de volgende elementen:

- **Een 'foto' en een analyse van de ervaren sociale veiligheid en bestuurscultuur.** We beschrijven de ervaren sociale veiligheid binnen de gemeente Wassenaar. Daarnaast beschrijven wij beelden van de bestuurscultuur van Wassenaar de onderliggende oorzaken voor deze cultuur (waardepatronen) en de effecten ervan op de publieke waarde voor Wassenaar in termen van kracht en zwakte. Daarbij geven we ook aan wat risico's zijn van het handhaven van de bestuurscultuur. We lichten toe waar ervaringen en beelden overeenkomen én waar deze verschillen. De foto en analyse bevatten nadrukkelijk géén uitgebreide terugblik of feitenreconstructie.
- **Het gewenste toekomstperspectief.** We schetsen, op basis van de wensen van betrokkenen en onze kennis en expertise op het gebied van sociale veiligheid en bestuurscultuur, een toekomstperspectief van hoe democratie, politiek en bestuur (het samenspel) in Wassenaar idealiter zouden functioneren. Ook geven we aan waar de spanning zit in dit perspectief. Waar je met andere woorden echt nog iets te doen hebt met elkaar. En wie daarvoor specifiek aan de lat staan.
- **Voorstellen hoe de gewenste situatie te bereiken.** Op basis van ons onderzoek doen we aanbevelingen over hoe de gewenste situatie te bereiken. Ook adresseren we deze aanbevelingen (dus: wie waarvoor verantwoordelijk is). We doen niet alleen hoog over aanbevelingen ('praat er geregeld met elkaar over') maar maken deze concreet, actiegericht en schrijven deze toe naar specifieke actoren en gremia binnen het democratisch proces. De aanbevelingen zijn handvatten om te komen tot verbetering. Voorafgaand is niet te zeggen hoe deze aanbevelingen eruit zien of waar deze betrekking op hebben. Gedacht kan echter worden aan aanbevelingen die betrekking hebben op:
 - **Opstellen of aanpassen van regels en procedures:** Dan gaat het over regels en procedures waarlangs het democratisch proces en onderlinge samenspel plaatsvindt.
 - **Rollen en verantwoordelijkheden:** Dan gaat het om wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft binnen het democratisch proces en hoe daaraan invulling gegeven dient te (gaan) worden.

- **Onderlinge dialoog:** Dan gaat het enerzijds over de wijze waarop het onderlinge gesprek wordt gevoerd wanneer er iets aan de hand is (reactief). Bijvoorbeeld wanneer waarden botsen, personen zich onheus bejegend voelen, het onderlinge samenspel stroef loopt, er sociale onveiligheid wordt ervaren.
Anderzijds gaat dit over het onderhoud dat gepleegd moet worden om de bestuurscultuur en veiligheid (voor de lange termijn) te waarborgen.

Maar het is op dit moment onverstandig om daar te veel op vooruit te lopen.

Wij doen in ieder geval aanbevelingen die haalbaar zijn. Met dat laatste bedoelen we dat het overbruggen van het verschil tussen de huidige bestuurscultuur en de gewenste bestuurscultuur (het toekomstperspectief) op onderdelen een aantal tussenstappen kan vragen.

Bespreken conceptrapportage met de begeleidingscommissie

We bespreken een conceptrapport met de begeleidingscommissie. U beoordeelt of wij met het rapport hebben voldaan aan de onderzoeksopdracht. Daarnaast staan we in het bijzonder stil bij de (uitvoerbaarheid van de) voorstellen die wij doen om de gewenste situatie te bereiken. Wij hebben zelf zeer uitgebreide ervaring in de begeleiding van trajecten gericht op sociale veiligheid, cultuur, samenwerking en onderlinge omgang binnen gemeenten. Wij kunnen u dus in dit stadium echt adviseren over 'hoe verder', nu het rapport er ligt.

Definitief rapport en toelichting

Na bespreking van het rapport maken we dit definitief. Vervolgens verzorgen we desgewenst een toelichting op het rapport aan college, raad en/of management van de ambtelijke organisatie.

Resultaten fase 3:

- Een beknopt onderzoeksrapport waarin de onderzoeksvragen worden beantwoord en concrete handvatten worden gegeven om mee aan de slag te gaan.
- Een toelichting op het onderzoeksrapport.

4. Samenwerking en team

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we de samenwerking voor ons zien met u als opdrachtgever. Daarnaast stellen we ons onderzoeksteam aan u voor.

Samenwerking met u als opdrachtgever

Als onderzoeksteam zijn wij verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderzoek, de organisatie van activiteiten en voor de inhoud van onze rapportage. Als opdrachtgever bent u verantwoordelijk voor het bewaken van de uitvoering van de onderzoeksopdracht en voor de beoordeling of met het onderzoeksrapport aan deze opdracht wordt voldaan.

We gaan uit van drie bijeenkomsten met de begeleidingscommissie. Daarnaast hebben we regelmatig contact met elkaar over de voortgang.

Opdrachtgeverschap en begeleidingscommissie

De opdrachtgever is de burgemeester. De begeleiding van het onderzoek wordt belegd bij een begeleidingscommissie bestaande uit burgemeester en de gemeentesecretaris. De taak van de begeleidingscommissie is om de voortgang van het onderzoek te bewaken en ervoor te zorgen dat met het onderzoek antwoord wordt gegeven op de gestelde onderzoeksvragen.

Ons team

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Ronald van der Mark en Laurens Vellekoop. Zeer ervaren onderzoekers en procesbegeleiders op het gebied van bestuurscultuur, sociale veiligheid en integriteit. Zij worden daarbij ondersteund door een collega-onderzoeker.

Laurens Vellekoop is een jurist van huis uit (staats- en bestuursrecht en strafrecht). Binnen Berenschot geeft hij leiding aan het thema goed bestuur en integriteit. Hij houdt zich bezig met politiek-bestuurlijk gevoelige onderzoeken en trajecten. Dit kan gaan over cultuur, sociale veiligheid, samenwerking, onderlinge omgang en integriteit. Vaak is sprake van een combinatie.



Binnen deze thema's doet hij onderzoek, geeft hij advies of doet hij de procesbegeleiding. Afhankelijk van wat nodig is en gevraagd wordt. In zijn werk probeert Laurens altijd de verbinding te maken tussen (bestuurskundige en rechtsstatelijke) theorie en praktijk, en tussen onderzoek en aanbevelingen. Nooit zomaar iets zeggen, altijd weten waar je het over hebt, dat is wat Laurens kenmerkt. Dit combineert hij met een goed gevoel voor mensen en omstandigheden.

Onderstaand nog enkele relevante projecten die Laurens heeft uitgevoerd:

- **Ondersteuning Commissie Bestuurscultuur Limburg (Commissie-Visser) (2022):** De Commissie-Visser deed in opdracht van toenmalig gouverneur Johan Remkes onderzoek naar de Limburgse bestuurscultuur.
- **Begeleiding raad Gooise Meren op bestuurscultuur, onderlinge omgang en samenwerking (2022):** Laurens begeleidt momenteel de gemeente Gooise Meren in gesprekken over hun bestuurscultuur. Dit traject komt voort uit een moeizaam verlopen coalitievorming.
- **Begeleiden raad en college Den Haag op het gebied van onderlinge omgang en cultuur (2020):** In opdracht van toenmalig burgemeester Remkes heeft Laurens in 2020 gemeenteraad en college van Den Haag begeleid op het gebied van onderlinge omgang en cultuur. Dit heeft uiteindelijk geleid tot concrete aanbevelingen over gedrag en onderlinge omgang.

- **Integriteits-, feiten- en cultuuronderzoeken voor gemeenten (2016 – heden):** o.a. Nijmegen, Stichtse Vecht, Ede, Hoorn, Goeree-Overflakkee, Baarle-Nassau, Reusel-de Mierden, Midden-Delfland, Opsterland, Bodegraven-Reeuwijk en Weert naar vermoedens van niet-integer gedrag en/of bestuurscultuur. Onderwerpen waren o.a. onderlinge omgang, ongewenst gedrag, belangenverstrengeling of de vergaderorde.
- **Begeleiding gemeenteraad Apeldoorn samenwerking, mores en cultuur (2020):** Medio 2020 heeft Laurens de gemeenteraad van Apeldoorn gedurende 5 bijeenkomsten begeleid in het gesprek over hun bestuurscultuur, onderlinge omgang en samenwerking. Ook dit heeft geresulteerd in een concrete agenda voor versterking van de onderlinge omgang en samenwerking.
- **Begeleiding raad en college Moerdijk op het thema Goed bestuur en integriteit (2022):** Laurens begeleidt momenteel de gemeente Moerdijk op het thema Goed bestuur en integriteit.

Ronald van der Mark is bijna 30 jaar werkzaam bij Berenschot in diverse functies. Ronald is de laatste vijftien jaar actief binnen de adviespraktijk op het gebied van goed bestuur en integriteit, waarheidsvinding en politiek-bestuurlijke gevoelige vraagstukken.



Het leeuwendeel van Ronald zijn werkzaamheden bestaat uit het verrichten van onderzoek. Hij kan goed analyseren en rapporteren en weet snel de vinger op de zere plek te leggen. Hij hanteert hiervoor diverse gesprekstechnieken. Hij is communicatief sterk in woord en geschrift.

Ronald heeft een zeer uitgebreide ervaring met onderzoeken naar diverse aspecten aangaande goed bestuur en integriteit voor gemeenten (bijvoorbeeld Maasdriel, Heerlen, Tilburg, Pijnacker-Nootdorp, Den Haag, Enschede, Maastricht, Almere, Woerden) en andere overheden (bijvoorbeeld Zuid-Holland, Drenthe, Limburg, Rijkswaterstaat). Thema's bij deze onderzoeken waren onder meer bestuurscultuur, vermeende belangenverstrengeling, sociale onveiligheid in de zin van (seksuele) intimidatie en angstcultuur, bevoordeling, nepotisme, niet melden van nevenfuncties, financiële fraude en identiteitsfraude. Voor teintallen gemeenten, provincies wen waterschappen heeft hij de afgelopen jaren risicoanalyses integriteit uitgevoerd naar te benoemen bestuurders.

Tevens heeft hij de onderzoekswerkzaamheden verricht voor de Commissie Visser voor het in 2021 uitgevoerde onderzoek naar de Limburgse bestuurscultuur.

5. Planning en investering

Het onderzoek start medio februari en wordt naar verwachting eind april afgerond.

De geschatte kosten voor dit onderzoek bedragen circa €43.000,-.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl