

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Postbus 20350  
2500 EJ Den Haag

kenmerk: 5.1.1d

onderwerp: offerte reconstructie van de aanpak van de coronacrisis door VWS

Den Haag, 6 augustus 2020

Geachte mevrouw 5.1.2e

Op 4 mei jl. heeft u gesproken met dhr. prof. dr. Martijn van der Steen over de uitvoering van een participatief interactieonderzoek naar de aanpak van de coronacrisis door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Wij gaan graag in op uw verzoek. Middels deze offerte geven wij een nadere toelichting op de wijze waarop wij het onderzoek zullen uitvoeren.

### Aanleiding

Wanneer eind 2019 bekend wordt dat er in Wuhan, China symptomen worden waargenomen van een "longontsteking van onbekende oorsprong", is het in Nederland nog onvoorstelbaar dat slechts enkele maanden later deze COVID-19 ook hier de hele samenleving zal ontwrichten. Het virus lijkt dan nog heel ver weg, het speelt zich af in een wereld die niet alleen fysiek maar ook mentaal ver van ons af staat. Het is nog een ver-van-ons-bed show en het voelt alsof er nog weinig te vrezen valt. Eerdere ervaringen met SARS en Mexicaanse griep waaiden ook over. Tot het virus ook in Italië om zich heen grijpt, en kort daarna ook Nederland bereikt.

Na de eerste besmetting volgen er in hoog tempo meerdere besmettingen. Er is in korte tijd sprake van een groot aantal ziekenhuisopnamen. Er dreigt een IC-capaciteitsprobleem, er ontstaat een tekort aan mondkapjes en desinfecterende handgel, mensen slaan aan het hamsteren en het aantal slachtoffers van het virus neemt exponentieel toe. Het virus houdt Nederland, net als alle andere Europese landen, letterlijk in zijn greep. De mediaberichten zijn verontrustend en de angst in de samenleving is groot. Hoe onvoorstelbaar het ook leek, ook in Nederland ontwricht het coronavirus de samenleving. Er is grote existentiële onzekerheid. Niemand kan voorzien hoe het virus zich zal ontploffen. En ondertussen moet er gehandeld worden. Op 16 maart noemt minister-president Rutte het enige dat zeker is: *"het coronavirus is onder ons en zal voorlopig ook onder ons blijven"*.

Om verdere verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, neemt het kabinet vanaf 12 maart diverse maatregelen, die met de tijd steeds verder zullen worden aangescherpt. Het begint met thuisblijven bij klachten van neusverkoudheid, het afgelasten van bijeenkomsten met meer dan 100 personen en de oproep om zoveel mogelijk thuis te werken of de werktijden te verspreiden. Drie dagen later worden de maatregelen in de aanpak van het coronavirus uitgebreid, en worden scholen, kinderdagverblijven, eet- en drinkgelegenheden, sport- en fitnessclubs gesloten. Bovendien wordt iedereen gevraagd om waar mogelijk 1,5 meter afstand tot elkaar te bewaren. Nu, bijna twee maanden later, lijkt de eerste piek van de pandemie voorbij en breekt er een nieuwe fase aan. Van het 'in lock-down gaan', naar er

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

langzaam weer uit komen. Met nog steeds de existentiële onzekerheid over wat te doen, wat te laten en hoe verder te gaan. De eerste maatregelen worden langzaam weer versoepeld. Kinderen mogen weer buiten sporten en vanaf de tweede week van mei openen de deuren van het basisonderwijs en de kinderopvang. Maar ook met deze versoepelingen blijft de 1,5 meter samenleving in de komende periode 'het nieuwe normaal', zo kondigt minister-president Rutte meermaals aan.

Het ministerie van VWS speelt vanaf het allereerste begin een belangrijke rol in de aanpak van de coronacrisis. Naast de minister-president vormen minister Bruins en vervolgens minister De Jonge als 'coronaministers' een belangrijk boegbeeld in de aanpak van het virus. Vanaf de eerste signalen van het coronavirus wordt naar hen gekeken om de crisis zo spoedig mogelijk beheersbaar te maken. Het ministerie van VWS moet onder hoge druk besluiten nemen en maatregelen treffen, in een periode waarin het virus zich in hoog tempo verspreidt, kennis over het virus ontbreekt en de zorgen in de samenleving voelbaar zijn. En, deels ook in een tijd, waarin die urgentie juist ontbreekt en nagenoeg alle betrokkenen zich letterlijk nog geen voorstelling kunnen maken van wat hen te wachten staat. Alle besluiten die worden genomen, zijn bovendien direct van invloed op de Nederlandse samenleving en economie.

Dat gold in de beginfase van de crisis en eigenlijk ook al daarvoor. Maar het geldt ook nu, nu de volgende fase aanbreekt en we langzaam weer uit lockdown moeten terug bewegen. Nu de allerergste piek in de crisis achter de rug lijkt en er letterlijk en figuurlijk even 'lucht' is, dient zich een kans aan om tussentijds betekenis te geven en te leren. Wat is er gebeurd? Wat hebben we gedaan? Hoe ging dat? Wat betekende dat voor ons en voor anderen? Wat nemen we hieruit mee? Hoe gaan we van hieruit verder? Hoe sluiten we dit voor nu af, zodat we de opbrengsten kunnen meenemen in de zo belangrijke volgende fasen die nog komen? Wat kunnen we nu leren voor de komende periode? Als afsluiting en betekenisgeving aan wat er gebeurd is en als manier om méér klaar te zijn voor wat er aan komt.

### Onderzoeksvoorstel

Het ministerie van VWS heeft de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) gevraagd om een reconstructie te verrichten van de aanpak van de coronacrisis door het ministerie van VWS. De reconstructie die wij in antwoord op uw vraag willen uitvoeren heeft een tweeledig karakter: **feiten verzamelen** en **betekenis geven**. Dus enerzijds de feitelijke tijdlijn en activiteiten verzamelen, anderzijds de betekenissen die betrokkenen op verschillende momenten aan de gebeurtenissen en hun eigen handelen hebben gegeven bij elkaar brengen. Die beide elementen van de reconstructie hebben ook betrekking op twee tijdsperspectieven: **terugkijkend** en **voortuitgaand**. Terugkijkend reconstrueren wat er is gebeurd, en voortuitgaand/doorgaand reconstrueren hoe het verder gaat.

	<i>Terugkijkend op...</i>	<i>Voortuitgaand naar...</i>
Feiten verzamelen (informatie)	Chronologie reconstrueren	Feiten real time vastleggen

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Betekenis geven ( <i>ambigüiteit</i> )	Verhaal reconstrueren	Doorgaande reflectie in en op actie
---	-----------------------	--

Ten eerste is de reconstructie bedoeld om terug te kijken: het was een uitzonderlijke periode in de geschiedenis van het land, maar ook van het departement en van alle betrokkenen die eraan meegewerkt hebben. Het is belangrijk om dat vast te leggen, zeker nu de feiten en geheugens nog relatief vers zijn. Hoe is het ministerie te werk gegaan, toen de eerste signalen over COVID-19 Nederland bereikten? Welke beslissingen zijn genomen in de aanpak van de coronacrisis, op welke wijze zijn deze beslissingen tot stand gekomen?

Het terugkijkende deel van de reconstructie bevat twee elementen en doelstellingen: het in kaart brengen van wat er gebeurd en gedaan is én daaraan betekenis geven. Dat is niet hetzelfde. Het gaat deels om het reconstrueren van de 'droge feiten' en die plaatsen op een **chronologische tijdlijn**, zodat inzicht en overzicht ontstaat over wat in de hectiek van het moment op heel veel plaatsen tegelijk gebeurde. Zo ontstaat gevalideerde en geverifieerde informatie over hoe de aanpak van het coronavirus zich heeft voltrokken. Daarnaast reconstrueren we de **betekenis die betrokkenen geven** aan wat er is gebeurd. We zoeken daarbij naar duiding, in de vorm van narratieven en patronen van betrokkenen. Wat hebben we gedaan en wat deed dat met ons? Wat 'zagen' we? Hoe voelde dat? De reconstructie omvat dus niet alleen de vraag **wat waren de feiten**, maar legt ook bloot wat de patronen waren en **wat het verhaal was** waar betrokkenen zich deel van voelden.

Ten tweede heeft de reconstructie waarde voor een doorgaande dimensie ('going forward'). De crisis is niet voorbij, de aanpak niet 'af'. Inzicht bieden en betekenis geven, het benoemen van de feiten en het reconstrueren van het verhaal van deze eerste fase kan helpen om te duiden hoe het ministerie in een volgende fase verder kan. En de reconstructie gaat zelf ook door. Welke betekenis geven we aan wat er nu gebeurt? **Vanuit welk verhaal willen we verder handelen**? Wat zien we nu gebeuren? Welke stappen zetten we nu? Hoe houden we scherpte in onze analyse en ons handelen terwijl we de volgende stappen zetten? Let wel, dat gaat niet om het in dit onderzoek ontwikkelen van een strategie voor/tegen het virus, maar om het op gang houden van het proces van reflectie en betekenisgeving. Uiteindelijk, zo laat de literatuur over het omgaan met onzekerheid en ambigüiteit steeds opnieuw zien, is het **op gang houden van het proces van betekenisgeving via het ontwikkelen van narratieven en patroonduiding**, een belangrijke verklarende factor voor succes of falen. En dat terwijl de omstandigheden van de crisis precies die betekenisgeving onder druk zetten: er is geen tijd, er is geen informatie, contact raakt verbroken, mensen raken vermoeid, geïrriteerd, bestaande patronen blijken beperkt effectief (hoewel ruim voor handen) en anderen trekken de aanpak in twijfel. Juist dan is gedeelde betekenisgeving belangrijk.

### Onderzoeksaanpak

De uitvoering van de reconstructie bestaat zodoende uit twee fasen. De eerste fase is gericht op het terugkijken, waarbij we in kaart brengen wat er gebeurd is en daaraan betekenis geven door te kijken naar wat het verhaal was. Dit doen we aan de hand van het opstellen van een chronologische feitenreconstructie en het reconstrueren van het verhaal van het ministerie van VWS. Dat laatste doen we door middel van een groot aantal verdiepende interviews en sessies met betrokkenen.

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De tweede fase heeft betrekking op vooruitgaan en op het op gang houden van het proces van betekenisgeving op wat er nu gebeurt. Dit doen we door real time de huidige gebeurtenissen te registreren en 'real time te reconstrueren' en door in gezamenlijkheid doorgaand te reflecteren. De twee fasen van het onderzoek zijn niet opeenvolgend van elkaar, maar zullen kort na elkaar van start gaan en in de tijd daarom overlappen. In eerste instantie zetten we wel vol in op het terugkijkende deel van reconstructie.

Voorafgaand het onderzoek voeren we een startgesprek met de opdrachtgever. Tijdens dit startgesprek verkennen we met de opdrachtgever de opdracht en stemmen we de wederzijdse verwachtingen af. We bespreken samen de nadere invulling van het onderzoek en praktische zaken zoals aanlevering van het dossier, te interviewen respondenten etc. Na het startgesprek beginnen wij met de uitvoering van het onderzoek.

### *Fase 1: Terugkijkend op...*

#### **1. Chronologische feitenreconstructie op basis van dossierstudie**

We stellen een chronologische feitenreconstructie op, waarbij we de vraag beantwoorden *wie wat wanneer deed en onder welke omstandigheden* in de aanpak van de coronacrisis. Ten behoeve van de feitenreconstructie voeren we een uitgebreide dossierstudie uit op basis van een beleidsanalyse en een media-analyse. De beleidsanalyse omvat een analyse van het volledige schriftelijke dossier (*de 'paper trail'*) betreffende de acties die zijn uitgevoerd rondom COVID-19 door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, inclusief de communicatie met externe partijen die een belangrijke rol hebben gespeeld in de aanpak. Wij maken daarbij gebruik van interne ambtelijke verslagen, nota's, mailcorrespondentie en andere beschikbare documentatie van het ministerie op dit dossier. Voor het opstellen van de feitenreconstructie vragen we de opdrachtgever het interne dossier met betrekking tot de aanpak van het coronavirus aan ons beschikbaar te stellen.

De feitenreconstructie zal worden aangevuld met een globale media-analyse. Hierin schetsen wij, eveneens chronologisch, het verloop van de beeldvorming omtrent deze casus in de media. Deze media-analyse dient een breder beeld te geven van de maatschappelijke en politieke discussie die ontstond rondom de aanpak van COVID-19 en geeft nadere inzage in de dynamiek die een rol speelt bij het verloop van de casus. Wij willen in de dossierstudie focussen op de beleidsanalyse, omdat het onderzoek vooral gaat over wat er allemaal is gebeurd binnen het departement, maar we realiseren ons dat externe ontwikkelingen daar ook invloed op hebben. Om die in kaart te brengen is een globale media-analyse tevens onderdeel van het onderzoek. De beleids- en media-analyse resulteren gezamenlijk in een chronologische en gecontextualiseerde feitenreconstructie.

#### **2. Narratieven en patronen reconstrueren in samenwerking met VWS: een learning history.**

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

We reconstrueren ook de verhalen en patronen in de aanpak van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de aanpak van de coronacrisis. Dat doen we door, in co-productie met medewerkers van het ministerie van VWS, **learning histories** op te stellen.

We doen dat door een combinatie van een groot aantal kwalitatieve en verdiepende interviews met direct betrokkenen. In die interviews gebruiken we de tijdlijn als basis, om vervolgens verdiepend in gesprek te komen met betrokkenen. We zoeken hier niet naar feitelijke verduidelijking, maar naar 'narratieven': voor betrokkenen typerende of belangwekkende verhalen, die voor hen betekenisvol waren voor de periode waarover ze spreken. Dat zijn geen brede analyses van de integrale problematiek, maar eerder ervaringen die mensen hebben gehad, die volgens hen belangrijk zijn om het geheel te begrijpen. "Ik was daar en toen zag ik dat". De interviewtechniek is daarop gericht: in gesprek komen, niet gericht op verificatie van een vooraf bedoelde uitkomst, maar op zoek naar wat voor de geïnterviewde relevant is. Daarbij komen we ook tot explicitering: waarom was dat belangrijk volgens jou? Hoe ging dat dan? Hoe deed je dat? Waarom voelde dat zo? Hoe zag dat er uit? We komen zodoende tot rijke verhalen, over de beleving en betekenis van de crisis?

Daarnaast organiseren we groepsgesprekken, waarin we met de deelnemers *learning histories* opstellen. In de *learning histories* leggen we de belangrijkste gebeurtenissen, afwegingen en keuzes van de ambtenaren vast en voorzien deze gezamenlijk van reflectie en duiding.

Deze methode van *learning histories* bestaat uit een vijftal elementen:

- a. *Onbevangen waarnemen* – ruimte geven aan een ieder om zijn/haar verhaal te delen;
- b. *Waarderend verkennen* – gezamenlijk, en vanuit empathie, verkennen wat we daaruit kunnen leren;
- c. *Patronen duiden* – gezamenlijk woorden geven aan het verloop van de gebeurtenissen, en ook proberen daarbij de onderliggende patronen of mechanismen te duiden;
- d. *Meervoudig kijken* – conceptualiseren op meerdere manieren.
- e. *Pragmatisch handelen* – handlingsrepertoire benoemen, op basis van leren door doen

We willen het liefst op basis van de feitenreconstructie in overleg met u een aantal sporen/thema's onderscheiden waarop we verhalen willen ophalen: bijvoorbeeld 'mondkapjes', 'beademingsapparatuur' en andere onderwerpen waarop we thematisch verhalen op kunnen halen. Wij stellen voor dat per thema een medewerker van VWS met ons optrekt: deels om de contacten binnen het ministerie te leggen en daarnaast om inhoudelijk mee te doen in de gesprekken en sessies rondom dat thema. Zo verankeren we de reconstructie ook binnen het ministerie. We verwachten dat we in 8-10 sporen/thema's gaan werken en in totaal ongeveer 100 mensen zullen interviewen. Daarnaast denken we per spoor/thema minimaal één reflectiesessie nodig te hebben. We vinden het cruciaal om mensen te spreken op alle verschillende niveaus; van projectleider, tot directeur, DG, SG en bewindspersonen. Het criterium om mee te doen aan gesprekken is betrokkenheid, niet

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

positie of 'rang'. We zullen niet vooraf een volledige lijst gesprekspartners opstellen. In plaats daarvan gaan we volgens de 'sneeuwbalmethode' te werk. We beginnen per thema met één of twee gesprekken en vragen dan wie we verder zouden moeten spreken.

In de individuele gesprekken vragen we betrokkenen hoe zij de gebeurtenissen hebben ervaren en hoe zij daarop terugkijken. Welke verhaallijnen zien zij? Welke patronen identificeren ze? Welke plotwendingen en rollen onderscheiden ze? Wat waren volgens hen 'momenten van de waarheid', waarin het verhaal een cruciale wending nam of kreeg. Naast de individuele gesprekken doen we dat ook aan reflectietafels, of dialoogtafels, met betrokken medewerkers. Aan deze reflectietafels, die worden gemodereerd door een medewerker van de NSOB, is er ruimte om verhalen met elkaar te delen, gezamenlijk te reflecteren op de ontwikkelingen, hoe men dat heeft beleefd en hierop terugkijkt. Ook delen we hier concept learning histories om die nader te bespreken en verrijken. Op die manier profiteren we optimaal van de aanwezige kennis en vaardigheden om te reflecteren. Deze reflectietafels gaan in de tweede fase op natuurlijke wijze over in de ateliergesprekken waarin we vooruitgaand blijven reflecteren op en in actie.

Wij organiseren reflectietafels voor groepen van circa 8 personen. Per thema organiseren we een reflectietafel (sessies van ongeveer 3 uur). De eerste stap daarin is gericht op het 'onbevangen waarnemen' en 'waarderend verkennen': ruimte bieden om in de sessie ervaringen te delen en gezamenlijk reflecteren en leren. In de sessie visualiseren we met de deelnemers een eerste ruwe versie van het narratief dat naar voren kwam uit het eerste deel van de sessie. Op basis van die ruwe schets gaan we patronen duiden en nader conceptualiseren, waarbij we met hen kijken naar de handelingsopties en patronen daarin. Op basis hiervan maken we een tekst die we nog een keer terugleggen bij de deelnemers voor reflectie en reactie – en als ze dat willen ook revisie.

Zodoende werken we gedurende deze dialoogsessies aan de reconstructie van het narratief van het verloop van de aanpak van de corona-crisis, zoals deze door medewerkers van VWS is beleefd en gedaan. Deze verhalen zullen met de reconstructie van de feiten een centrale plek krijgen in het reflectieve essay, dat als 'tussenproduct' wordt opgeleverd.

Het is hiervoor van belang dat er sprake is van een veilige omgeving waarin betrokken bereid zijn om hun ervaringen te delen. Daarom blijven de gesprekken vertrouwelijk en de geïnterviewden anoniem. In deze groep delen we inzichten en ervaringen en werken we volgens de Chatham House Rules. De informatie mag alleen geanonimiseerd buiten deze groep gedeeld worden en met toestemming van betrokkenen. Ten behoeve van het onderzoek worden, enkel ter gebruik voor de onderzoekers, korte gespreksverslagen opgesteld. De inzichten uit de gesprekken worden alleen op geaggregeerd niveau gerapporteerd. Met het oog op de COVID-19 maatregelen zal in overleg met de opdrachtgever bepaald worden welke gesprekken digitaal of fysiek zullen plaatsvinden.

### 3. Opbrengst fase 1: reflectief essay

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Op basis van de dossierstudie, de interviews en de reflectietafels stellen wij vervolgens een rapportage op in de vorm van een essay. In deze rapportage bundelen wij de verkregen inzichten en proberen wij vanuit bestuurskundig perspectief de patronen en verhalen te duiden die zich in de aanpak van de coronacrisis hebben voorgedaan.

### *Fase 2: Vooruitgaand naar...*

#### **1. Real time registeren**

In fase 1 hebben we terugkeken naar wat er in de aanpak van de coronacrisis is gebeurd, maar de crisis is nog niet voorbij. Ook tijdens de uitvoering van dit onderzoek zullen nieuwe besluiten en maatregelen moeten worden getroffen om de verspreiding van het virus verder tegen te gaan. Via de contactpersonen bij VWS ontvangen we gedurende het onderzoek ook steeds weer de nieuwe documenten en feitelijke informatie om de tijdlijn verder uit te bouwen.

Wanneer zich in de actualiteit van dat moment een nieuw thema aandient, dan openen we uiteraard een nieuw spoor in de reconstructie. Hier is de inhoud leidend aan de ordening.

#### **2. Doorgaande reflectie in en op actie**

Om het proces van reflectie te ondersteunen en op gang te houden organiseren we gedurende het onderzoek regelmatig *ateliergesprekken* met groepen van acht tot twaalf personen. Afhankelijk van wat er op dat moment urgent en nodig is, bepalen we samen met de opdrachtgever hoe we de ateliergesprekken insteken en wie daarbij aanwezig zijn. De ateliers hebben als doel om het proces op gang te brengen en te houden van voortdurende reflectie en betekenisgeving. De ateliers helpen de betrokken medewerkers om betekenis te geven aan hun eigen acties en die van het ministerie als geheel, waarmee ze hun dagelijks handelen ook meer gericht en strategisch invulling kunnen geven. De ateliers zullen worden begeleid door de NSOB. Ook voor de ateliers gelden de Chatham House Rules. Inzichten mogen alleen anoniem buiten deze groep gedeeld worden en met toestemming van betrokkenen. Met het oog op de COVID-19 maatregelen is ook het mogelijk om deze ateliers digitaal te doen. We zullen dan het aantal deelnemers per atelier verkleinen naar ongeveer vier. In overleg met de opdrachtgever zal tegen die tijd bepaald worden of de ateliers digitaal of fysiek in een speciaal voor dit doel bij de NSOB of op het departement geschikt te maken ruimte zullen plaatsvinden. We begroten hier 12 ateliers, maar zullen in overleg met de opdrachtgever gaandeweg bezien hoeveel ateliers er nodig zijn.

#### **3. Opbrengst fase 2: levend document**

Een belangrijke opbrengst van fase 2 zijn de inzichten die deelnemers tijdens de ateliers inbrengen en delen. Om dit leerproces te borgen werken we gedurende het onderzoek aan een levend document dat deze lessen beschrijft en vasthoudt. Daarom zal een van de onderzoekers

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

tijdens de ateliërgesprekken aantekeningen maken en zullen we in gesprek blijven met de medewerkers over hun inzichten. Ook is het van belang dat de medewerkers eenvoudig toegang hebben tot het document en eventueel zelf aanpassingen kunnen doen. Zo ontstaat een gezamenlijk product waarin we reflecties en inzichten vastleggen en tegelijkertijd van elkaar kunnen leren. Hoe we dit levende document precies vormgeven, bepalen we graag in samspraak met de opdrachtgever.

### Team, planning en begroting

#### Team

Deze opdracht zal worden uitgevoerd door een team bestaande uit in elk geval de volgende onderzoekers: prof. dr. Martijn van der Steen, prof. dr. Mark van Twist, dr. 5.1.2e, drs. 5.1.2e, 5.1.2e MSc en 5.1.2e MSc. Dhr. Van der Steen zal daarbij optreden als projectleider. Het voor deze opdracht geselecteerde onderzoeksteam heeft gezamenlijk ruime ervaring met omvangrijke onderzoeken naar complexe dossiers in een politiek- bestuurlijke context.

- *Prof. dr. M.A. (Martijn) van der Steen* is hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en directeur van de NSOB Denktank;
- *Prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist* is hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur;
- *Dr. 5.1.2e* is co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en adjunct-directeur van de NSOB Denktank;
- *Drs. 5.1.2e (5.1.2e)* is als manager van de NSOB Denktank verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur;
- *5.1.2e MSc* is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur;
- *5.1.2e (5.1.2e) MSc* is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

#### Planning

Uitgaande van gunning van de opdracht op korte termijn, kan het startgesprek zo spoedig mogelijk worden ingepland. In het onderzoek wordt teruggekeken (fase 1), maar het onderzoek vormt ook een proces van doorlopende reflectie (fase 2). Wij stellen daarom voor om het onderzoek te laten plaatsvinden tot en met december 2020. Daarmee willen we in het onderzoek recht doen aan het feit dat COVID-19 voor langere tijd invloed heeft op de samenleving. Tegelijkertijd moeten we het onderzoek afbakenen en willen we deze grens (voor nu) op december 2020 leggen. Uiteraard kunnen we te zijner tijd overleggen of verlenging van het onderzoek gewenst is. Een globale inschatting van de planning per onderdeel van het onderzoek wordt in het schema hieronder weergegeven.

Fase 1.1 Eerste brede chronologische feitenreconstructie op basis van dossierstudie.	Mei - juni 2020
Fase 1.2 Verdiepende reconstructie van feiten in 8-10 sporen/thema's	Juni 2020

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Fase 1.3 Reconstructie van verhalen en patronen in interviews en sessies.	Juli - augustus 2020
<i>Opbrengst fase 1: reflectief essay</i>	September 2020
Fase 2. Real time registreren (bijhouden en actualiseren van de feitenreconstructie)	Juni - augustus 2020
Fase 2. Doorgaande reflectie in en op actie	September - november 2020
<i>Opbrengst fase 2: levend document</i>	December 2020

### Begroting

In de onderstaande tabel is de begroting horende bij dit onderzoeksvoorstel weergegeven. Het tarief

voor de inzet van prof. dr. Martijn van der Steen en prof. dr. Mark van Twist bedraagt 5.1.1c

het tarief voor de inzet van dr. 5.1.2e en drs. 5.1.2e bedraagt 5.1.1c

en het tarief voor de inzet van 5.1.2e MSc en 5.1.2e MSc bedraagt 5.1.1c Deze

begroting is opgesteld in dagen. Tarieven zijn weergegeven exclusief BTW, maar inclusief reiskosten.

5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e  
5.1.2e 5.1.2e

5.1.1c

## Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

5.1.1c

5.1.1c

### **Tot slot**

Wij verwachten met dit voorstel een helder beeld te hebben geschetst van de manier waarop wij het onderzoek willen uitvoeren en hopen u hiermee een passend aanbod te hebben gedaan.

Indien u akkoord gaat met dit voorstel verzoeken wij u vriendelijk deze te ondertekenen en ons een exemplaar te doen toekomen.

Hoogachtend,

5.1.2e

Voor akkoord,

5.1.2e 5.1.2e  
5.1.2e