

Giftig samenspel

Bestuurscultuur en sociale onveiligheid belemmeren
mens, organisatie en stad in hun ontwikkeling

Auteur(s) & Van de Laar
Versie Definitief, 19 augustus 2025
Plaats Roosendaal | Eindhoven



1.	Setting van het onderzoek	4	3.	Duiding van de context	18
1.1.	Aanleiding en doel	5	3.1.	De context: complexe gemeente, grote uitdagingen	19
1.1.1.	Motie 'extern onafhankelijk onderzoek'	5	3.1.1.	Complexiteit van de stad in zijn context	19
1.1.2.	Voorliggend eindrapport bevat weergave van onderzoek	5	3.1.2.	Roosendaal staat voor majeure opgaven	19
1.1.3.	Onderzoek bedoeld als fundament onder reflectie en herstel	5	3.1.3.	Roosendaal kent complexe sociale structuur	20
1.2.	Onderzoeksvragen en -verantwoording	7	3.2.	Het bestuurlijk landschap van 2018 tot heden	21
1.2.1.	Onderzoeksvragen en reikwijdte	7	3.2.1.	Fase I, 2018-2022: ervaren wethouders en startend burgemeester	21
1.2.2.	Onafhankelijk onderzoeksproces	7	3.2.2.	Fase II, 2022-2023: verhoogde druk en bestuurlijke spanning	21
1.2.3.	Methodologische opzet van het onderzoek	8	3.2.3.	Fase III, 2023-2024: escalatie en aftreden van twee wethouders	21
1.2.4.	De online vragenlijst: 352 respondenten	8	3.2.4.	Fase IV, november 2024: nieuwe start met gewenste ruimte voor herstel	22
1.2.5.	De kwalitatieve interviews: 113 gesprekken	8			
1.2.6.	Documentenanalyse	9	4.	Onderzoeksbevindingen	23
1.2.7.	Uitgangspunten in het onderzoek: beleving én geheimhouding	9	4.1.	Onduidelijkheid en onzuiverheid in rollen belemmert het gezamenlijke functioneren van de organisatie	24
1.2.8.	Leeswijzer	11	4.1.1.	Onzuivere rolinvulling in politieke organisatie	24
2.	Kijkvensters op het vraagstuk	12	4.1.2.	Conflict tussen VLP en RL raakt rolonzuiverheid: raad toont zich passief	25
2.1.	Bestuurscultuur als overkoepelend thema	13	4.1.3.	Historie van sterke rolovervuiling in het college blijft in stand	25
2.2.	Sociale veiligheid	14	4.1.4.	Negatieve doorwerking van rolinvulling voor ambtelijke organisatie	26
2.3.	Bestuurscultuur	15	4.1.5.	Autonomer werken: weinig betrokkenheid, veel verantwoordelijkheid	27
2.4.	Giftige driehoek als kader om factoren te analyseren	15	4.1.6.	Hulplijnenstructuur heeft nog niet de juiste aansluiting bij ambtenaren	28
2.5.	Escalatieladder als raamwerk om gebeurtenissen te verklaren	16			

4.2.	Politieke strijd heeft weerslag op sociale cohesie in het samenspel tussen en binnen raad, college en organisatie	30	6.	Handelingsperspectieven voor herstel van de bestuurscultuur en sociale veiligheid	49
4.2.1.	Ontbrekend gedeeld beeld over sociale cohesie is veelzeggend	30	6.1.	Zorg dat het conflict tussen VLP en RL de-escaleert	50
4.2.2.	Organisatie meegezogen in conflict VLP-RL: sociale cohesie aangetast	32	6.2.	Werk aan krachtig samenspel	50
4.3.	Sociale veiligheid onder druk: uiteenlopende ervaringen en een moeizame meldcultuur	34	6.3.	Creëer een ontwikkelfonds voor de ambtelijke organisatie	51
4.3.1.	Veel verschillende ervaringen omtrent ongewenst gedrag	34	6.4.	Zet actief in op herstel van de sociale veiligheid in de gehele organisatie	52
4.3.2.	Melden van ervaringen met ongewenst gedrag verloopt moeizaam	34	7.	Bijlagen	54
4.3.3.	Omgang met signalen van ongewenst gedrag voedt sociale onveiligheid	36	7.1.	Online vragenlijst	55
4.3.4.	Cultuur van stilzwijgen en normalisering van ongewenst gedrag	37	7.2.	Resultaten van de online vragenlijst	63
4.3.5.	Blijvende schade door gebrek aan herstel	38	7.3.	Geraadpleegde documenten	84
4.4.	Het opstappen van twee wethouders: hoe dit heeft kunnen gebeuren	40	7.4.	Informatieprotocol	85
4.4.1.	Giftige driehoek weerspiegelt complexiteit en nuances in gebeurtenissen	40	7.5.	Visualisatie hulp- en ondersteuningslijnenstructuur	87
4.4.2.	Hoe giftige dynamiek escaleerde tot bestuurlijke crisis	41	7.6.	Visualisatie ondersteuning groepen en medewerkers	88
4.4.3.	De rol van de raad: afzijdig of onmachtig?	43			
4.4.4.	Escalatie in gemeenteraad voedt escalatie in college van B&W	44			
5.	Conclusies	45			
	<i>Bestuurscultuur belangrijke factor in giftig samenspel en sociale onveiligheid: impact op mens, organisatie en stad</i>				
5.1.	Complexe gemeente vormt weerspiegeling van complex gemeentebestuur	46			
5.2.	Giftig samenspel binnen én tussen raad, college en organisatie	46			
5.3.	Onduidelijkheid én onzuiverheid van rollen in samenspel	46			
5.4.	Gebrek aan sociale cohesie en vertrouwen binnen raad en college	47			
5.5.	Organisatie de dupe van giftig samenspel: sociale veiligheid onder druk	47			
5.6.	Escalatie als uitkomst van een giftig systeem	48			
5.7.	De eerste stappen in herstel en verbetering worden gezet	48			



1. Setting van het onderzoek

1.1. Aanleiding en doel

1.1.1. Motie 'extern onafhankelijk onderzoek'

Tijdens de openbare raadsvergadering van 12 september 2024 heeft de gemeenteraad van Roosendaal unaniem ingestemd met de motie 'extern onafhankelijk onderzoek'. Deze motie werd ingediend door de Roosendaalse Lijst, PvdA, D66 en Forum voor Democratie. Dit naar aanleiding van het opstappen van wethouders Vermeulen (VVD) en Van Gestel (VLP Roosendaal) na zorgwekkende signalen over mogelijk grensoverschrijdend gedrag binnen het gemeentelijk apparaat.

Het opstappen van de wethouders en deze zorgwekkende signalen hebben vragen opgeroepen over de bestuurscultuur¹ en sociale veiligheid² binnen de organisatie van de gemeente Roosendaal. De motie roept daarom op tot een diepgaand en onafhankelijk onderzoek naar deze gebeurtenissen.

De gemeenteraad acht het van groot belang om volledige duidelijkheid te verkrijgen over de gang van zaken en heeft daarom de volgende uitgangspunten in de motie vastgelegd:

- Een onafhankelijk extern bureau in te schakelen om een onderzoek te verrichten naar de gang van zaken rond het opstappen van de wethouders en de berichten van ongewenst gedrag.
- Dit onderzoek niet alleen te richten op de huidige werknemers en het college van burgemeester en wethouders, maar ook oud-werknemers en mensen die vervroegd met pensioen zijn gegaan te betrekken in de bevindingen.
- De keuze voor het externe bureau alsmede de opzet en voortgang van het onderzoek in samenwerking te doen met de gemeenteraad, de ondernemingsraad en het lokaal overleg.

- De resultaten van dit onderzoek volledig openbaar te maken voor de gemeenteraad en de betrokkenen, waarbij de privacy van individuen wordt gewaarborgd.
- Op basis van de uitkomsten van het onderzoek maatregelen te treffen om herhaling te voorkomen en een veilige, respectvolle werkomgeving voor zowel ambtenaren als bestuurders te waarborgen.

Met deze motie onderstreept de gemeenteraad haar verantwoordelijkheid om het functioneren van het gemeentebestuur onafhankelijk te laten onderzoeken en daaruit lering te trekken ten behoeve van het herstel van vertrouwen en het verbeteren van de bestuurlijke en ambtelijke cultuur.

1.1.2. Voorliggend eindrapport bevat weergave van onderzoek

Voorliggend eindrapport bevat de bevindingen, conclusies en handelingsperspectieven, die zijn opgetekend op basis van het onafhankelijke onderzoek, uitgevoerd in overeenstemming met de uitgangspunten uit de motie.

De onderzoeksactiviteiten zijn uitgevoerd door bureau & Van de Laar in de periode januari tot en met juli 2025. Dankzij de inzet en medewerking van alle betrokkenen aan het delen van hun ervaringen en perspectieven kon dit onderzoek plaatsvinden. De onderzoekers danken hen die zich in vertrouwen open en kwetsbaar hebben getoond in dit onderzoek.

1.1.3. Onderzoek bedoeld als fundament onder reflectie en herstel

Dit onderzoek is uitgevoerd in een context van bestuurlijke instabiliteit, spanningen en een verhard politiek klimaat binnen de gemeente Roosendaal. Deze dynamiek heeft zijn weerslag op de bestuurscultuur, de organisatie en de sociale veiligheid van de mensen die daarbinnen werkzaam zijn.

¹ In dit onderzoek wordt onder bestuurscultuur verstaan: het geheel van normen, waarden, gedragingen en onderlinge verhoudingen binnen de gemeentelijke organisatie dat het functioneren van die organisatie als geheel beïnvloedt.

² Sociale veiligheid verwijst in dit onderzoek naar het geheel van (beleids)maatregelen, structuren en gedragsnormen binnen een organisatie die erop gericht zijn om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich beschermd voelen tegen ongewenst gedrag, intimidatie, uitsluiting of andere vormen van persoonlijke pijn of verdriet dat wordt veroorzaakt door anderen.

Daarmee heeft deze dynamiek ook zijn weerslag op de ontwikkeling van de stad en de kansen voor haar inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners.

Juist in deze omgeving is het van belang om scherp te zijn op het doel en de grenzen van het onderzoek. Het onderzoek en de daaruit volgende handelingsperspectieven zijn nadrukkelijk bedoeld, zoals ook in de motie opgenomen: '...ten behoeve van het herstel van vertrouwen en het verbeteren van de bestuurlijke en ambtelijke cultuur.' Daarom legt het rapport patronen bloot, trekt het lessen en geeft het richting aan herstel en verbetering.

Voorliggend eindrapport is dus nadrukkelijk niet bedoeld als instrument om af te rekenen in een politieke of persoonlijke strijd. Wie dit onderzoek probeert te gebruiken om politieke tegenstanders te beschadigen of eigen gelijk te halen, ondermijnt niet alleen de waarde van dit rapport, maar ook het herstelproces waar de gemeente dringend behoefte aan heeft.

1.2. Onderzoeksvragen en -verantwoording

1.2.1. Onderzoeksvragen en reikwijdte

De reikwijdte van het onderzoek omvat het bredere samenspel tussen de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders (hierna: college van B&W) en de ambtelijke organisatie van Roosendaal, alsmede de impact hiervan op de sociale veiligheid binnen de organisatie.

De reikwijdte van het onderzoek komt overeen met de uitgangspunten zoals vastgelegd in de motie van de gemeenteraad. De centrale vragen van dit onderzoek zijn:

1. Hoe is het samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en directie van de gemeente Roosendaal?
Gericht op hoe de verschillende partijen samenwerken, hun rollen vervullen en onderling afstemmen.
2. Welke impact heeft dit samenspel op de sociale veiligheid in de ambtelijke organisatie?
Hiermee wordt onderzocht of en hoe het samenspel doorwerkt in het gevoel van sociale veiligheid binnen de ambtelijke organisatie.
3. Welke handelingsperspectieven hebben gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie om het samenspel en daarmee de sociale veiligheid te verbeteren?
Deze vraag verkent concrete aanknopingspunten voor herstel en verbetering.

Deze drie hoofdvragen vallen in dit onderzoek uiteen in de onderstaande deelvragen. Tijdens de uitvoering van het onderzoek is zorggedragen voor een volledige borging van alle elementen uit de motie, zowel wat betreft de aanpak als de reikwijdte:

1. In hoeverre zijn de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie in staat hun eigen rol goed te spelen?
Onderzocht wordt of alle gremia hun rol helder, consistent en professioneel invullen.
2. In hoeverre is er sprake van wederzijds respect en vertrouwen (sociale cohesie) in de relatie tussen de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie?

Richt zich op de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen en het bestaan van relationele voorwaarden voor samenwerking.

3. In hoeverre is er sprake van een sociaal veilige werkomgeving in de gemeente Roosendaal voor raadsleden, bestuurders en ambtenaren?
Analyse van zowel de ervaren sociale veiligheid als de wijze waarop signalen van ongewenst gedrag worden opgevangen en opgevolgd.
4. In hoeverre hadden de aspecten onder deelvragen 1 tot en met 3 invloed op de gang van zaken rond het opstappen van de twee wethouders en de berichten van ongewenst gedrag?
Analyse van mogelijke samenhang tussen de bestuurlijke context en recente incidenten.
5. Welke lessen kunnen we trekken uit de huidige situatie en welke concrete handelingsperspectieven horen daarbij, die bijdragen aan een sterker samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en organisatie in de toekomst?
Formulering van leerpunten en aanbevelingen voor verbetering.

1.2.2. Onafhankelijk onderzoeksproces

Het onderzoek startte in januari 2025, onder begeleiding van een begeleidingscommissie. Deze is samengesteld uit de burgemeester, gemeentesecretaris, griffier, een HR-functionaris de voorzitter van de OR en een lid van het Lokaal Overleg. In samenspraak met hen zijn de onderzoeksvragen, werkwijze en kaders vastgesteld.

Het onderzoeksproces viel uiteen in drie fasen:

Vorbereiding (januari–februari): verzamelen van documenten, opstellen van een veilige werkwijze, ontwikkelen van de vragenlijst en plannen van gesprekken. In deze fase vond regelmatig procesmatig overleg plaats met de begeleidingscommissie.

Uitvoering (februari–mei): afname en analyse van de online vragenlijst, gesprekken met betrokkenen en documentanalyse. Bij het afronden van deze fase vond eenmalig procesmatig overleg plaats met de begeleidingscommissie waarin is gecontroleerd of de wijze van dataverzameling aan de afspraken heeft voldaan en zijn afspraken gemaakt over moment en wijze van oplevering van het rapport.

Rapportage (juni–half augustus): analyseren van alle data, formuleren van bevindingen en opstellen van het rapport, inclusief conclusies en handelingsperspectieven. In deze fase heeft enkel procesmatige afstemming plaatsgevonden met de griffier en HR-functionaris over het exacte moment en de precieze wijze van oplevering.

Om de onafhankelijkheid te waarborgen, is het rapport vóór de oplevering niet (inhoudelijk) voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Zij heeft daardoor geen correctieronde uitgevoerd op een conceptversie van het rapport. Daarmee is voorkomen dat (bewust of onbewust) invloed is uitgeoefend op de inhoud of toon van de bevindingen en conclusies.

Een gevolg hiervan is dat het rapport mogelijk enkele feitelijke onjuistheden bevat, bijvoorbeeld onvolledigheden of feitelijke onnauwkeurigheden. Deze eventuele onjuistheden zijn niet wenselijk, maar zullen naar onze overtuiging op geen enkele wijze van invloed zijn op de rode draad in de bevindingen, onze kernboodschap vanuit de conclusies en de aangereikte handelingsperspectieven voor herstel en verbetering.

Om de kwaliteit van het rapport te borgen is het in conceptvorm wél vertrouwelijk en onafhankelijk tegengelezen door een externe onderzoeker van de Universiteit Utrecht, met (wetenschappelijke) ervaring vanuit gelijksoortige onderzoeken. Deze onderzoeker heeft beoordeeld dat het rapport op een zorgvuldige, navolgbare en redelijke manier de onderzoeksvragen beantwoordt.

1.2.3. Methodologische opzet van het onderzoek

Gezien de gevoelige thematiek, zijn in het onderzoek zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden ingezet om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. Een belangrijk voordeel van deze aanpak is dat medewerkers zelf konden bepalen hoe ze wilden deelnemen: anoniem via de vragenlijst en/ of in een persoonlijk gesprek. Die keuzevrijheid zorgde voor een laagdrempelige en veilige manier van deelname aan het onderzoek.

De mix van data gaf de onderzoekers een breed én gelaagd beeld van de situatie in Roosendaal. De vragenlijst bereikte een brede groep, terwijl de interviews diepgang en context boden. Het grote aantal gesprekken versterkt de betrouwbaarheid van de gevonden patronen. Bij een gevoelig onderwerp als sociale (on)veiligheid is een dergelijke zorgvuldige, veelzijdige benadering extra belangrijk om openheid te stimuleren en betrouwbare inzichten op te halen.

Belangrijk is dat de input in dit onderzoek afkomstig is van de betrokkenen zelf. De onderzoekers hebben niets toegevoegd of 'ingevuld', maar uitsluitend opgehaald wat medewerkers, bestuurders en raadsleden zelf hebben ervaren. Op basis van die input is

een logisch, navolgbaar verhaal opgebouwd. Dit helpt voorkomen dat onderzoeksresultaten (al dan niet onbedoeld) worden ingekleurd.

Gedurende het onderzoek is voldaan aan de zogeheten vergewisplicht: de totstandkoming van het rapport is op navolgbare wijze verlopen. De begeleidingscommissie is regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het onderzoek en heeft meegekeken naar de werkwijze en de methodologische zorgvuldigheid.

1.2.4. De online vragenlijst: 352 respondenten

Aan de hand van de online vragenlijst hebben we informatie verzameld over (1) het ervaren samenspel in de organisatie, (2) de aard van de ervaren sociale (on)veiligheid en hoe er wordt omgegaan met signalen van onveiligheid en (3) ideeën voor mogelijke verbetering van het samenspel en de sociale veiligheid in de gemeente Roosendaal. De vragen zijn gebaseerd op eerder (wetenschappelijk) onderzoek naar sociale en psychologische veiligheid, ongewenst gedrag en melden en meldsystemen.

De vragenlijst bevatte zowel gesloten als open vragen over het ervaren samenspel en sociale (on)veiligheid en gaf deelnemers veel ruimte om hun antwoorden toe te lichten. Het onderdeel over het ervaren samenspel is voorgelegd aan raads- en collegeleden en aan ambtenaren die in hun werk direct betrokken zijn bij de interactie tussen deze gremia. Respondenten konden zelf aangeven of dit op hen van toepassing was. De vragenlijst en resultaten op de gesloten vragen vindt u in respectievelijk bijlagen 7.1 en 7.2.

De vragenlijst kon worden ingevuld van 13 februari 2025 tot 28 februari 2025. Op 13 februari werd een link naar de online vragenlijst per e-mail naar alle medewerkers en leden van het college en de raad gestuurd. Eén week later, op 20 februari, werd een herinneringsbericht gestuurd waarin alle respondenten nog eens werd gewezen op de mogelijkheid om de online vragenlijst in te vullen. Op 28 februari sloot de vragenlijst en is naar alle respondenten een bedankmail gestuurd.

Van de 624 personen die de online vragenlijst hebben ontvangen, hebben in totaal 352 mensen de vragenlijst ingevuld. Daarmee heeft 56.4% gereageerd.

1.2.5. De kwalitatieve interviews: 113 gesprekken

Naast de online vragenlijst zijn er kwalitatieve interviews gehouden. Deze interviews dienden meerdere doelen:

- Verdieping verkrijgen op de inzichten uit de vragenlijst.

- Een beter en diepgaander beeld krijgen van wat zich binnen de organisatie heeft afgespeeld.
- Ruimte bieden aan persoonlijke ervaringen die zich niet eenvoudig in cijfers laten vangen, zoals gevoelens van sociale onveiligheid, spanningen in het samenspel en cultuurpatronen binnen de organisatie.

Vanwege de toegezegde anonimiteit aan alle respondenten wordt in dit rapport niet gedeeld welke van de uitgenodigde personen of partijen wel of niet op de uitnodiging zijn ingegaan, noch op welke wijze of locatie de gesprekken hebben plaatsgevonden.

Daarnaast was het aanvankelijke doel om met circa 20 (oud-)medewerkers in gesprek te gaan. De mogelijkheid tot deelname is breed gedeeld: medewerkers in dienst van de gemeente zijn via e-mail vanuit de onderzoekers én via een communicatiebericht vanuit de gemeente uitgenodigd om zich aan te melden voor een interview. Ook konden deelnemers aan de vragenlijst zich bij het afronden van de vragenlijst aanmelden voor een aanvullend gesprek.

Ook oud-medewerkers zijn benaderd met de mogelijkheid zich aan te melden voor een persoonlijk gesprek met de onderzoekers. Zij ontvingen daartoe een uitnodiging per e-mail, gericht aan iedereen die tussen 2020 en 2025 in dienst is geweest bij de gemeente Roosendaal, zowel in het politieke als het ambtelijke domein.

Omdat de belangstelling voor deelname groot bleek is in overleg met de begeleidingscommissie besloten dat iedereen die in gesprek wilde met de onderzoekers, daar de mogelijkheid toe kreeg.

Respondenten konden desgewenst deelnemen met een groep³, bijvoorbeeld met directe collega's of fractiegenoten. Daarnaast bleef altijd de mogelijkheid bestaan om (ook) een individueel gesprek aan te vragen. Voor de registratie van het aantal gesprekken is elk groepsgesprek als één gesprek meegenomen. Alle aangemelde deelnemers konden via een anonieme online datumprikker een tijdslot selecteren. Individuele gesprekken duurden gemiddeld één uur; groepsgesprekken anderhalf uur.

In totaal zijn er 113 gesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken zijn geen beeld- of geluidsopnames gemaakt. Wel hebben onderzoekers aantekeningen gemaakt op basis

waarvan gespreksverslagen zijn opgesteld. Deze verslagen zijn gepseudonimiseerd en op geen enkele wijze herleidbaar tot groepen of individuele personen. Alle respondenten hebben hun verslag ter inzage ontvangen, met de mogelijkheid om opmerkingen of correcties aan te leveren. Deze feedback is volledig verwerkt door de onderzoekers, waarna de vastgestelde verslagen zijn gebruikt als bronmateriaal in de analyse onder dit eindrapport.

1.2.6. Documentenanalyse

Om de bevindingen uit de vragenlijst en interviews goed in hun context te kunnen plaatsen en om te begrijpen op welke manier bestaande structuren, systemen en beleid een rol spelen in de ervaren sociale (on)veiligheid, zijn documenten geanalyseerd.

Het gaat hierbij bijvoorbeeld om gedragscodes, sociaal veiligheidsbeleid, maar ook uitkomsten van werkbelevingsonderzoeken en jaarverslagen. De documentanalyse geeft daarmee belangrijke aanknopingspunten voor de bevindingen, conclusies en handelingsperspectieven.

De documenten zijn op verschillende wijzen verzameld: (1) aangeleverd door de begeleidingscommissie van het onderzoek, op eigen initiatief, (2) aangeleverd door de begeleidingscommissie van het onderzoek, op specifiek verzoek van het onderzoeksteam, (3) aangedragen door deelnemers aan het onderzoek en (4) via openbare bronnen.

Daar waar uit de analyse bleek dat aanvullende documentatie ontbrak, is deze door de onderzoekers opgevraagd bij de gemeente Roosendaal. Alle opgevraagde stukken zijn – voor zover beschikbaar – aan het onderzoeksteam verstrekt.

In bijlage 7.3 is een lijst opgenomen met de geanalyseerde documenten.

1.2.7. Uitgangspunten in het onderzoek: beleving én geheimhouding

In dit onderzoek staat dus niet het vinden van 'de schuldige' centraal, maar het begrijpen van wat er is gebeurd, om te leren in de toekomst. Daarmee sluiten we aan op het uitgangspunt in de opdracht dat het onderzoek moet bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving voor iedereen binnen de gemeente Roosendaal.

daarnaast altijd beschikbaar. Deze keuzevrijheid zorgde ervoor dat deelnemers op hun eigen manier konden bijdragen, passend bij hun persoonlijke behoefte en comfortniveau.

³ Bij een gevoelig thema als sociale veiligheid biedt een groepsgesprek enerzijds privacy voor elk individu, anderzijds biedt het de mogelijkheid om ervaringen te delen, herkenning te vinden en het thema gezamenlijk te bespreken. De optie voor een vertrouwelijk één-op-één gesprek bleef

Het karakter van het onderzoek maakte het noodzakelijk om voorafgaand aan de uitvoering duidelijke uitgangspunten vast te leggen. Deze uitgangspunten hebben bijgedragen aan een zorgvuldige uitvoering van het onderzoek en hebben het vertrouwen van de gesprekspartners bevorderd. De uitgangspunten zijn in deze paragraaf nader geduid.

Onderzoek naar beleving, geen waarheidsvinding

De focus in dit onderzoek ligt op het in beeld brengen van ervaringen, percepties en de beleving van situaties door betrokkenen. Het onderzoek heeft daarmee niet het karakter van (juridische) waarheidsvinding.

Door ervaringen en belevingen te verzamelen en te analyseren, wordt inzicht verkregen in patronen en onderliggende dynamieken binnen de bestuurscultuur en de sociale veiligheid in Roosendaal. Het onderkennen van deze beleving en deze patronen helpt bij het vinden van een basis voor herstel van vertrouwen.

Begrijpen en verklaren, schuldvraag niet als doel

Het begrijpen van patronen in het samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en organisatie staat centraal in dit onderzoek. Daaruit volgt een oordeel over de bestuurscultuur en de impact ervan op de sociale (on)veiligheid in de organisatie.

Van daaruit kunnen situaties worden verklaard en ontstaan handelingsperspectieven voor herstel en verbetering. Dit is dan ook het primaire doel: het bieden van handvatten om een constructief samenspel binnen Roosendaal te creëren, waarin sprake is van een passende bestuurscultuur en een sociaal veilige omgeving voor raadsleden, bestuurders en ambtenaren. Om uiteindelijk het beste voor de stad Roosendaal en haar inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners te realiseren.

De schuldvraag staat dus niet centraal in dit onderzoek. Dat neemt niet weg dat we op sommige plaatsen in het voorliggend rapport verwijzen naar individuen en de beleving van door hen vertoond gedrag door hun omgeving. Deze verwijzingen dienen om de ervaringen/ belevingen van betrokkenen te duiden en onderlinge dynamieken beter te begrijpen.

Informatieprotocol

In overeenstemming met de functionaris gegevensbescherming van de gemeente Roosendaal is voorafgaand aan het onderzoek een informatieprotocol opgesteld. Dit protocol had als doel om deelnemers volledig en begrijpelijk te informeren over het onderzoek, de aard van hun deelname en de manier waarop met hun gegevens zou worden omgegaan. Het protocol bevatte expliciete informatie over de vertrouwelijkheid en anonimiteit van deelname en over de verwerking van persoonlijke gegevens in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Daarnaast werd in het protocol toegelicht wat de rechten van deelnemers zijn op grond van de AVG, zoals het recht op inzage, correctie of verwijdering van hun persoonsgegevens. Ook werd aangegeven bij wie zij terecht konden met vragen of klachten, zowel binnen het onderzoeksbureau als bij de functionaris gegevensbescherming van de gemeente.

Het informatieprotocol (bijlage 7.4) is op meerdere momenten actief gedeeld met deelnemers:

- Het is als bijlage meegestuurd bij de uitnodiging voor deelname aan de online vragenlijst.
- Het is bijgevoegd bij de agendaverzoeken voor de interviews.
- Aan het begin van elk interview is mondeling verwezen naar het protocol, waarbij ook de uitgangspunten van vertrouwelijkheid en anonimiteit nogmaals zijn toegelicht.

Anonimiteit en vertrouwelijkheid

De deelname aan het onderzoek was volledig vrijwillig. In de online enquête zijn respondenten bij aanvang gevraagd om akkoord te gaan met de onderzoeksvoorwaarden, waaronder anonimiteit en vertrouwelijke verwerking. In de interviews zijn deze uitgangspunten mondeling toegelicht voorafgaand aan het gesprek. De gespreksverslagen van de interviews zijn enkel toegankelijk voor de betreffende respondent en de betrokken onderzoekers. Ze zijn niet als bijlage opgenomen in dit rapport en worden niet op enigerlei andere wijze nu of in de toekomst beschikbaar gesteld.

Gespreksverslagen zijn gepseudonimiseerd opgeslagen op de beveiligde servers van het onderzoeksbureau. De codering is enkel bekend bij de onderzoekers. Voor de online vragenlijst zijn geen IP-adressen verzameld of opgeslagen, zodat ook daar de anonimiteit volledig is geborgd.

Rapporteren van de bevindingen

In de bevindingen uit voorliggend eindrapport is terughoudendheid betracht met betrekking tot herleidbaarheid van informatie. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen publieke en niet-publieke personen:

- Publieke personen, zoals de burgemeester en wethouders, worden bij naam of functie genoemd wanneer dit relevant is voor de duiding van bestuurlijke verhoudingen of verantwoordelijkheden. Deze aanpak is in lijn met de Wet open overheid (Woo), waarin is bepaald dat informatie over publieke ambtsdragers, zoals

wethouders en de burgemeester, openbaar kan zijn wanneer dit noodzakelijk is voor het goed begrijpen van bestuurlijke processen. In dit onderzoek geldt dat herleidbaarheid naar publieke personen uitsluitend wordt toegepast wanneer dit noodzakelijk is voor de duiding van het samenspel en de bestuurscultuur.

- Niet-publieke personen, zoals medewerkers uit de ambtelijke organisatie, worden in dit rapport nooit herleidbaar geciteerd of beschreven. Dit ter bescherming van hun anonimiteit en in lijn met de uitgangspunten van het informatieprotocol en de AVG.

Geheimhoudingsplicht

Tijdens het onderzoek is geen verzoek gedaan aan de gemeenteraad om bestaande geheimhoudingsverplichtingen op te heffen. Hoewel enkele deelnemers hierom verzochten, is in overleg met de begeleidingscommissie en op basis van de geldende regelgeving (waaronder de circulaire *Toelichting wijzigingen geheimhouding* in het kader van de Wet bevorderen integriteit en functioneren decentraal bestuur, 2022) besloten dat deelnemers binnen vertrouwelijke kaders vrij konden spreken.

Op deze manier is zorgvuldig omgegaan met de belangen van zowel openheid als bescherming, in lijn met de ethische en juridische kaders die gelden voor onafhankelijk bestuurskundig onderzoek.

1.2.8. Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit zes hoofdstukken die gezamenlijk een compleet en samenhangend beeld geven van het onderzoek naar het samenspel binnen de gemeente Roosendaal en de sociale (on)veiligheid binnen de organisatie.

In deze leeswijzer wordt kort toegelicht wat de inhoud en focus is van elk hoofdstuk.

Hoofdstuk 1: setting van het onderzoek

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek uiteengezet. Ook wordt toegelicht hoe het onderzoek is opgezet, welke hoofd- en deelvragen centraal staan, hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke uitgangspunten en afbakeningen daarbij zijn gehanteerd.

Hoofdstuk 2: kijkvenster op het vraagstuk

In dit hoofdstuk wordt het begrippenkader geschetst. De belangrijkste termen en concepten die in het rapport worden gebruikt, worden hier toegelicht. Dit draagt bij aan een consistente en zorgvuldige interpretatie van de bevindingen door de lezer.

Hoofdstuk 3: duiding van de context

Dit hoofdstuk beschrijft de bredere context van de gemeente Roosendaal. Er wordt ingegaan op de bestuurlijke omgeving, de ambities en opgaven van de gemeente en op de institutionele en politieke verhoudingen waarbinnen het onderzoek plaats heeft gevonden. Deze contextuele informatie biedt het noodzakelijke kader voor het begrijpen van de onderzoeksbevindingen en handelingsperspectieven.

Hoofdstuk 4: onderzoeksbevindingen

In dit centrale deel van het rapport worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd, met oog voor de context zoals geschetst in hoofdstuk 3. Hiermee wordt geborgd dat de bevindingen in hun juiste samenhang en betekenis worden geplaatst. Er wordt gekeken naar het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie, de ervaren bestuurscultuur en de mate van sociale (on)veiligheid. Ook wordt stilgestaan bij de onderliggende dynamieken die hebben geleid tot het vertrek van de twee wethouders.

Hoofdstuk 5: conclusies

Op basis van de bevindingen in hoofdstuk 4 zijn in dit hoofdstuk de conclusies van de onderzoekers geformuleerd. Deze geven antwoord op de centrale onderzoeksvraag en vatten samen wat dit onderzoek laat zien over de bestuurlijke verhoudingen, cultuur en veiligheid binnen de gemeente Roosendaal.

Hoofdstuk 6: handelingsperspectieven

Het rapport sluit af met concrete handelingsperspectieven voor de gemeente Roosendaal. Deze zijn gericht op het verbeteren van het onderlinge samenspel, het versterken van sociale veiligheid en het bevorderen van een duurzame, constructieve bestuurscultuur.



2. Kijkvensters op het vraagstuk

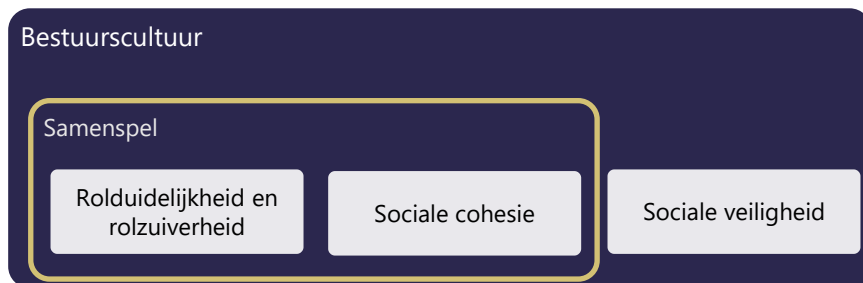
2. Kijkvensters op het vraagstuk

2.1. Bestuurscultuur als overkoepelend thema

In dit onderzoek zien we bestuurscultuur als de overkoepelende term waarbinnen verschillende elementen samenkomen, die met elkaar het functioneren van de gemeentelijke organisatie als geheel bepalen. We analyseren het begrip 'bestuurscultuur' vanuit de drie onderstaande samenhangende kijkvensters:

1. Rolduidelijkheid en zuiverheid;
2. Sociale cohesie;
3. Sociale veiligheid.

Deze drie kijkvensters vormen gezamenlijk het analytisch fundament van dit onderzoek. De eerste twee, rolduidelijkheid/ -zuiverheid en sociale cohesie, worden in samenhang beschouwd en duiden het samenspel binnen de gemeente. Sociale veiligheid vormt een derde, afzonderlijk gedefinieerd kijkvenster. Samen beschrijven deze drie componenten de bestuurscultuur, zoals die in dit onderzoek wordt geanalyseerd en geoperationaliseerd.



Figuur 1. Analytische lenzen rondom het begrip 'bestuurscultuur'.

Samenspel: rolduidelijkheid, rolzuiverheid en sociale cohesie

Het samenspel omvat het geheel van interacties, afstemming en onderlinge samenwerking tussen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie⁴.

Samenspel betekent meer dan alleen samenwerken: het betreft de wijze waarop afstemming plaatsvindt. Hoe worden taken verdeeld, op welke manier worden besluiten genomen, hoe worden verschillen van inzicht en conflicten constructief opgelost? Iedere partij vervult zijn eigen rol in het samenspel (zie figuur 2 onderaan deze pagina). Het samenspel geeft dus inzicht in hoe formele en informele samenwerking tot stand komt en hoe deze samenwerking wordt beïnvloed door rolneming en de sociale cohesie tussen partijen.

Om beter te begrijpen hoe het samenspel in de praktijk vorm krijgt, is het belangrijk om stil te staan bij de factoren die het samenspel beïnvloeden. Drie aspecten die de kwaliteit van het samenspel mede bepalen, zijn rolduidelijkheid, rolzuiverheid en sociale cohesie:

- Rolduidelijkheid en rolzuiverheid verwijzen naar het bestaan van heldere taakafbakening, rolbegrenzing en wederzijdse verwachtingen. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin rollen functioneel gescheiden zijn en actoren hun verantwoordelijkheden binnen afgesproken kaders uitoefenen;



Figuur 2. Samenspel tussen het college, de raad en de ambtelijke organisatie.

⁴ Kruijssen, I., & van Woerkum, R. (2024). *Handelingsperspectieven voor het versterken van het samenspel tussen raad, college en organisatie*. & Van de Laar

Sociale cohesie verwijst naar de mate van onderlinge verbondenheid, vertrouwen en bereidheid tot samenwerking tussen actoren. Hierbij wordt gekeken naar de relationele en sociaal-affectieve componenten van samenwerking, zoals collegialiteit, wederzijds respect en conflicthantering.

Een goed functionerende bestuurscultuur vraagt dus om een samenspel waarin:

- Rollen helder en zuiver worden ingevuld (formalisme).
- Er ruimte is voor verschil in opvatting binnen respectvolle grenzen (politisering).
- De balans niet gebaseerd is op individuen of relaties, maar op structurele, gedeelde normen.

2.2. Sociale veiligheid

Sociale veiligheid verwijst naar het geheel van (beleids)maatregelen, structuren en gedragsnormen binnen een organisatie die erop gericht zijn om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich beschermd voelen tegen ongewenst gedrag, intimidatie, uitsluiting of andere vormen van persoonlijke pijn of verdriet dat wordt veroorzaakt door anderen.⁵

Dit kijkvenster richt zich op de institutionele en organisatorische voorwaarden die veilige interactiepatronen mogelijk maken en ondersteunen. Sociale veiligheid is daarmee een fundamenteel aspect van een gezonde organisatiecultuur en het samenspel daarbinnen. Het gaat verder dan het afwezig zijn van incidenten: het gaat om de duurzame aanwezigheid van vertrouwen, respect en wederzijds begrip.

Wanneer deze veiligheid ontbreekt, spreken we van een sociaal onveilige werkomgeving. Kenmerken hiervan zijn:

- Het probleem is zelden toe te schrijven aan één of twee individuen.
- Het betreft meestal geen geïsoleerde incidenten, maar duurzame, zich herhalende patronen van gedrag die deel uitmaken van een breder patroon.

- Het bespreekbaar maken dan wel melden van een sociaal onveilige situatie wordt niet gestimuleerd of leidt tot negatieve consequenties.
- Gedrag dat wordt vertoond is agressief en destructief, wat betekent dat het relaties, vertrouwen en het welzijn van mensen ondermijnt.

Psychologische (on)veiligheid

Sociale veiligheid gaat vaak samen met psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid verwijst naar het gevoel dat mensen hebben om zonder angst voor negatieve consequenties hun mening te uiten, fouten toe te geven of zorgen te delen.⁶

Bij gebrek aan psychologische veiligheid ontstaat een cultuur van zwijgen, wat de mogelijkheden tot verbetering en het nemen van maatregelen ernstig belemmert. Het verschil tussen de twee begrippen is als volgt samen te vatten:

- Sociale veiligheid: gericht op de organisatie als geheel, inclusief beleid, normen, systemen en omgangsvormen die zorgen voor bescherming tegen onveilig gedrag.
- Psychologische veiligheid: gericht op het individuele of teamniveau, betreft het ervaren vermogen om openlijk te spreken en risico's te nemen in het sociale verkeer.

De relatie tussen sociale en psychologische veiligheid is dus cruciaal: alleen als personen zich psychologisch veilig voelen, durven zij ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Dit maakt het mogelijk om het samenspel binnen de organisatie te verbeteren en te zorgen voor een cultuur waarin sociale veiligheid centraal staat. Voor een gezond samenspel binnen en tussen organisatieonderdelen is dus aandacht voor beide dimensies noodzakelijk.

Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag wordt in deze benadering niet als zelfstandig kijkvenster behandeld, maar maakt onderdeel uit van het bredere kader van sociale veiligheid. Deze keuze is analytisch van aard. Waar een kijkvenster bedoeld is om structurele kenmerken en bredere patronen in de cultuur zichtbaar te maken, verwijst ongewenst gedrag naar specifieke gedragingen die binnen dat bredere kader kunnen optreden: gedrag dat door

⁵ Uit: Heres, L., Naezer, M., Swinkels, M., Bertram, I., van den Bos, K., & Sprokholt, B. (2023). *Kracht zonder tegenkracht: Sociale veiligheid in de Tweede Kamer der Staten-Generaal*. Universiteit Utrecht, USBO Advies

⁶ Edmondson, A. C. (2011). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation

de ontvanger als bedreigend, vernederend, schadelijk of ontwrichtend wordt ervaren.⁷ Het wordt hiermee niet als afzonderlijk kijkvenster benaderd, maar als een mogelijke manifestatie van sociale onveiligheid.

Een bewuste keuze in dit rapport is het hanteren van de term ongewenst gedrag in plaats van het bredere begrip 'grensoverschrijdend gedrag'. Hoewel grensoverschrijdend gedrag een gangbare en vaak gebruikte term is, heeft het een breed en soms onduidelijk bereik: het omvat zowel ernstige misstanden (zoals seksuele intimidatie of discriminatie) als minder zichtbare of subtielere vormen van schadelijk gedrag (zoals buitensluiten, schreeuwen of denigrerende opmerkingen). Dit belemmert de precisie die in een onderzoek als deze noodzakelijk is voor duiding, analyse en interpretatie. Daarnaast biedt de term ongewenst gedrag ruimte om zowel objectieve grenzen (zoals vastgelegd in wet- en regelgeving, gedrags- en integriteitscodes) als subjectieve grenzen te erkennen. Wat voor de één acceptabel is, kan voor de ander als onveilig of respectloos worden ervaren. Juist in het subjectieve domein ontstaat een grijs gebied en is precisie in terminologie essentieel voor een betrouwbare analyse.

Tot slot is het belangrijk te benoemen dat sociale veiligheid niet alleen gaat over wat je doet als het misgaat, maar vooral over hoe je voorkomt dat het misgaat. Veel ongewenst gedrag ontstaat niet uit kwade wil, maar uit onmacht, stress, onwetendheid of groepsdynamiek. Daarom is het belangrijk om ook aandacht te hebben voor bewustwording, reflectie en ondersteuning van mensen die (onbedoeld) over grenzen (dreigen te) gaan. Niet om ze te veroordelen, maar om ze te helpen het anders te doen.

2.3. Bestuurscultuur

Zoals hierboven benoemd, wordt bestuurscultuur in dit onderzoek gezien als de overkoepelende term waarbinnen verschillende elementen samenkomen die het functioneren van de gemeentelijke organisatie bepalen.

In de dagelijkse praktijk ontstaan door herhaalde ervaringen collectieve gedrags- en communicatiepatronen: de gewoonten en routines die bepalen 'hoe we het hier doen'. Deze patronen vormen de basis van wat we cultuur noemen. De cultuur is daarmee een resultaat van de continue wisselwerking tussen mensen binnen een organisatie. Het is het gestolde geheugen van wat werkt en wat niet, van regels en ongeschreven normen, van verwachtingen en gedragingen.

Bestuurscultuur wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het geheel van normen, waarden, routines en rolpatronen die het samenspel bepalen tussen de gemeenteraad, het college van B&W, het ambtelijk apparaat en de samenleving. Deze cultuur beïnvloedt hoe bestuurlijke processen verlopen en hoe betrokken partijen met elkaar omgaan.

2.4. Giftige driehoek als kader om factoren te analyseren

Om te verklaren hoe de bestuurscultuur en sociale (on)veiligheid samenhangen met het opstappen van twee wethouders, gebruiken we de zogeheten 'giftige driehoek' als analysekader.⁸

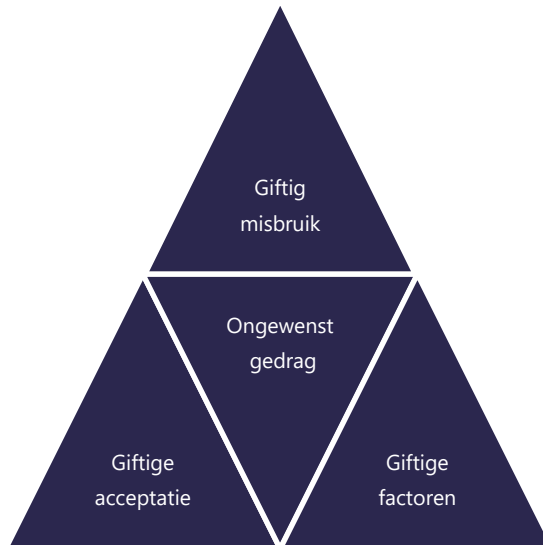
Theoretisch bestaat deze driehoek (figuur 3) uit drie componenten:

1. Giftig misbruik: gaat over gedrag dat doelbewust of onbewust bijdraagt aan het beschadigen van relaties, het ondermijnen van vertrouwen en het vergiftigen van het werkklimaat.
2. Giftige acceptatie: is het verschijnsel waarbij schadelijk gedrag niet actief wordt tegengestaan, maar juist stilzwijgend wordt toegestaan, gebagatelliseerd of zelfs genormaliseerd.
3. Giftige factoren: omvatten de onderliggende contextuele, culturele en structurele elementen die vaak ongemerkt een voedingsbodem vormen voor giftig gedrag en het in stand houden van sociale onveiligheid.

Ieder van deze componenten staat voor een type dynamiek dat sociale onveiligheid in organisaties kan voeden of bestendigen. De eerder geschetste bestuurscultuur binnen de gemeente Roosendaal wordt gespiegeld aan deze driehoek. De giftige driehoek biedt daarmee een krachtig analysekader om de samenhang tussen gedrag (giftig misbruik), het uitblijven van correctie (giftige acceptatie) en de onderliggende condities (giftige context) te duiden. Door dit kader te gebruiken, wordt het mogelijk om gedrag te begrijpen binnen het bredere geheel waarin het plaatsvindt. Het biedt geen verklaring op zich, maar fungeert als analytisch kijkvenster om zichtbaar te maken hoe gedrag, reactie en context op elkaar inwerken.

⁷ AN-i. (z.d.). *Concept gedragsregels ongewenst gedrag*. Arbeidsrechtkantoor AN-i. <https://www.an-i.nl/concept-gedragsregels-ongewenst-gedrag/>

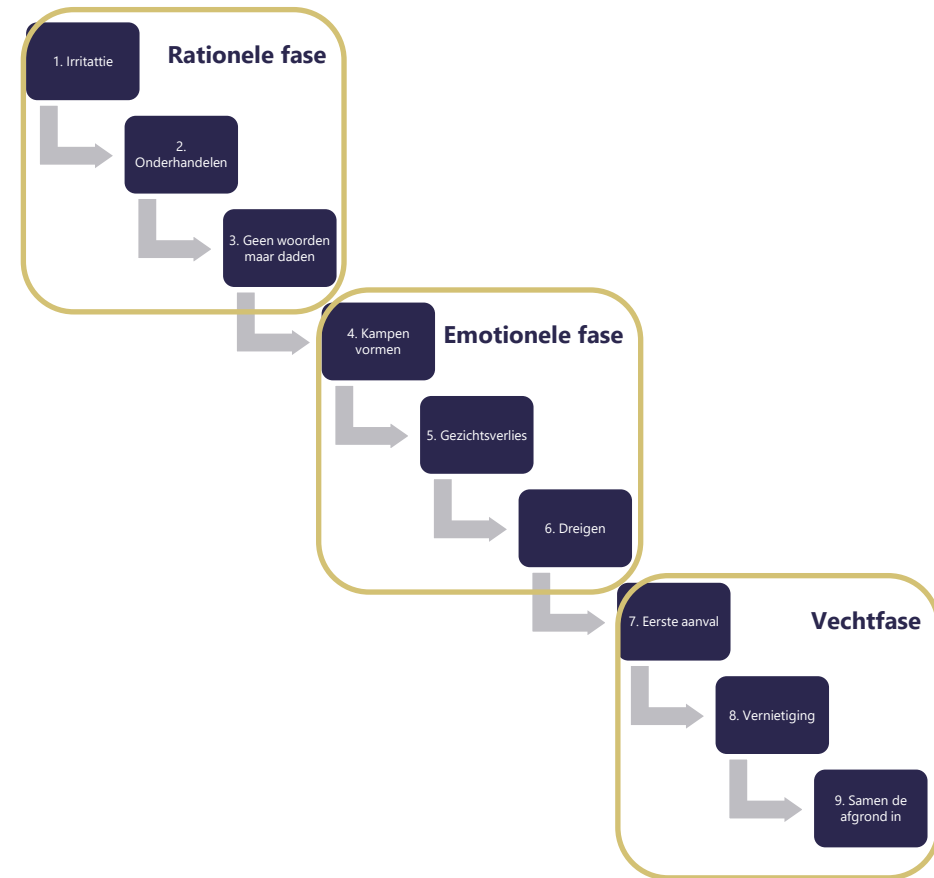
⁸ Koetsenruijter, C., & van der Loo, H. (2024). *Giftig gedoe op de werkplek: Van agressief gedrag naar sociale veiligheid*. Boom.



Figuur 3. De giftige driehoek (C. Koetsenruijter en H. van de Loo, 2024).

2.5. Escalatieladder als raamwerk om gebeurtenissen te verklaren

De gebeurtenissen rond het opstappen van twee wethouders in september 2024 proberen we te begrijpen aan de hand van de escalatieladder.⁹ Deze ladder beschrijft hoe conflicten zich stapsgewijs kunnen ontwikkelen van een relatief onschuldig meningsverschil tot een volledig geëscaleerd en destructief conflict. Glasl onderscheidt negen fasen van escalatie, verdeeld over drie hoofdfasen. Hoe verder een conflict escaleert, hoe moeilijker het wordt om het constructief op te lossen. Figuur 4 geeft de escalatieladder weer.



Figuur 4. De escalatieladder (F. Glasl, 1997).

Fase 1-3: rationele fase van conflict

In de beginfase, de rationele fase, is het conflict nog voornamelijk inhoudelijk van aard:

Irritatie: meningsverschillen komen aan de oppervlakte en botsingen in opvattingen worden voelbaar, al wordt het verschil nog als overbrugbaar gezien.

⁹ Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater* (5^e uitgebreide editie). Paul Haupt Verlag.

Onderhandelen: de standpunten verhard en betrokkenen proberen elkaar te overtuigen van hun gelijk. Het gesprek wordt meer gepolariseerd en minder open.

Geen woorden maar daden: het onderlinge wantrouwen groeit. In plaats van dialoog wordt er ingezet op drukmiddelen of strategische zetten om het eigen gelijk af te dwingen

Wanneer het conflict nog rationeel is van aard, kan gestructureerde dialoog met de betrokkenen in eigen kring al effectief zijn. Daarnaast kan men kiezen voor bemiddeling door een neutrale derde of conflictcoaching. Ook het stimuleren van onderlinge reflectie en het expliciteren van verschillen kan de-escalerend werken.

Fase 4-6: emotionele fase van conflict

In deze fase wordt het conflict persoonlijker en komt de emotionele lading sterker op de voorgrond.

Kampen vormen: partijen ontwikkelen een sterk wij-zij-denken, waarbij de ander negatief wordt neergezet.

Gezichtsverlies: het conflict verscherpt zich door openlijke beschuldigingen, zwartmakerij en het gebruik van verdraaiingen of halve waarheden.

Dreigen: partijen zetten elkaar onder druk met harde eisen, ultimatus en sancties. Tegelijk neemt het gevoel van dreiging toe, wat leidt tot stress en defensief gedrag.

In deze fase is een externe gespreksbegeleider of professionele mediator essentieel. Vertrouwen moet opnieuw worden opgebouwd en de nadruk ligt op het herstellen van relaties en het normaliseren van contact. In sommige gevallen is tijdelijke afzondering of het uit elkaar halen van partijen nodig om ruimte te creëren voor herstel.

Fase 7-9: vechtfase van conflict

De laatste fase wordt gekenmerkt door het loslaten van zelfbehoud: het conflict draait dan niet meer om de inhoud, maar om het uitschakelen van de ander.

Eerste aanval: men is bereid om eigen schade te accepteren, zolang de ander maar wordt geraakt.

Vernietiging: het conflict wordt breder getrokken – anderen worden erbij betrokken en men probeert de ander structureel te beschadigen of te isoleren.

Samen de afgrond in: het conflict eindigt in totale escalatie. Eigen ondergang wordt geaccepteerd, zolang de ander ook ten onder gaat.

In deze fase zijn er vrijwel geen mogelijkheden meer voor bemiddeling. Een krachtige externe ingreep is nodig, zoals arbitrage, leidinggevende interventie of zelfs het volledig scheiden van de partijen. Herstel van samenwerking is zelden mogelijk zonder structurele veranderingen of personele wisselingen.

De escalatieladder helpt bij het begrijpen van conflictdynamieken. Hoe verder een conflict op de ladder komt, hoe meer er nodig is om tot de-escalatie te komen. Het model helpt verklaren waarom conflicten op een bepaald moment niet meer rationeel lijken en waarom interventies pas effectief zijn als de relationele schade wordt erkend.



3. Duiding van de context

3.1. De context: complexe gemeente, grote uitdagingen

Om de onderzoeksbevindingen in het volgende hoofdstuk goed te kunnen duiden, is het van belang inzicht te krijgen in de context waarin het samenspel binnen de organisatie zich afspeelt. Twee vragen staan hierin centraal:

- Hoe ziet de stad eruit – waarvoor gemeentebestuur en organisatie zich dagelijks inzetten – én welke druk geeft deze opgave in de buitenwereld op de binnenwereld?
- Hoe heeft het samenspel binnen de gemeente Roosendaal zich sinds 2018, het begin van de vorige bestuursperiode, ontwikkeld?¹⁰

De eerste vraag beantwoorden we in deze paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 beantwoorden we de tweede vraag inzake de context, om voldoende historisch besef te betrekken in de analyse.

3.1.1. Complexiteit van de stad in zijn context

Roosendaal is een middelgrote stad in West-Brabant, strategisch gelegen tussen de stedelijke netwerken van Rotterdam, Breda en Antwerpen. De gemeente telt ruim 78.000 inwoners, waarvan het merendeel woont in de stad Roosendaal zelf. Daarnaast omvat de gemeente vijf dorpen (Wouw, Wouwse Plantage, Heerle, Nispen en Moerstraten) met een overwegend landelijk karakter. De gemeente Roosendaal wordt sterk gekleurd door haar ligging als grensgemeente tussen Nederland en België. De ligging aan de spoorlijn en snelweg maakt Roosendaal tot een belangrijke schakel in regionale en internationale logistiek, met een geschiedenis die sterk verbonden is met handel, doorvoer en bedrijvigheid over de grens.

Die ligging en geschiedenis hebben een specifieke stedelijke cultuur gevormd: Roosendaal is een stad van doeners, korte lijnen en praktische oplossingen. Informele netwerken spelen een grote rol in hoe zaken tot stand komen. Dat pragmatisme werkt vaak in het voordeel van de stad, maar kent ook een keerzijde: lang niet iedereen weet zijn weg te vinden in die informele structuren, waardoor kansen ongelijk verdeeld kunnen zijn. Tegelijkertijd is er een sterke 'ons-kent-ons'-mentaliteit, met loyale

gemeenschappen en sociale nabijheid. Eigenschappen die zowel verbinden als kunnen uitsluiten.

Binnen die cultuur laat Roosendaal meerdere gezichten zien. Enerzijds is het een stad met veel potentie, ondernemerschap en betrokkenheid. De leefbaarheid is in brede zin goed, de stad is overzichtelijk en kent een grote mate van lokale identiteit. Anderzijds zijn er wijken waar armoede, sociaal isolement en wantrouwen richting overheid of instituties overheersen. Die realiteiten bestaan naast elkaar en lopen soms scherp uiteen, zelfs binnen een enkele wijk of straat. Het maakt Roosendaal tot een gelaagde stad, waar verschillen in beleving, kansen en vertrouwen niet alleen geografisch zichtbaar zijn, maar ook sociaal voelbaar. Juist deze dubbele werkelijkheid vormt een belangrijk vertrekpunt voor het begrijpen van het bestuurlijk en organisatorisch samenspel binnen de gemeentelijke organisatie.

3.1.2. Roosendaal staat voor majeure opgaven

Tegen deze achtergrond werkt Roosendaal aan een aantal stevige opgaven, die vragen om duidelijke keuzes én samenwerking over grenzen heen. De uitdagingen zijn breed, onderling verweven en manifesteren zich tegelijkertijd op sociaal, fysiek, economisch en ecologisch terrein. Deze meervoudigheid maakt de opgaven niet alleen omvangrijk, maar ook complex. In het ambitieakkoord 2022-2026 en het Nationaal Programma Roosendaal heeft de gemeente Roosendaal haar ambities op deze opgaven opgetekend.

Een van de meest centrale en urgente opgave die wordt benadrukt in het Nationaal Programma Roosendaal betreft de sociale achterstandspositie in meerdere wijken. In Langdonk, Kalsdonk, Kroeve, Westrand en 't Oude Centrum stapelen problemen zich op: huishoudens leven er vaak in bestaansonzekerheid, kampen met schulden en hebben een verhoogde zorgbehoefte. Kinderen ontvangen structureel lagere schooladviezen dan op basis van hun capaciteiten verwacht mag worden en één op de vijf jongeren verlaat het onderwijs zonder startkwalificatie. Tegelijkertijd heerst er een breed gevoel van onveiligheid en wantrouwen: bijna de helft van de bewoners in deze wijken voelt zich regelmatig onveilig, mijdt publieke plekken of keert zich af van overheid en

¹⁰ In dit onderzoek is gekozen voor de periode vanaf 2018, omdat een bestuurscultuur zich over meerdere jaren ontwikkelt. Dit maakt het mogelijk om onderliggende patronen, veranderingen en relevante gebeurtenissen uit de voorgaande bestuursperiode mee te nemen die van invloed zijn op de huidige situatie.

instituties. Jongeren zijn kwetsbaar voor de verlokkingen van de drugscriminaliteit, met snelle geldstromen en zichtbare status als aantrekkingskracht. Het gevoel er niet bij te horen zit diep en belemmert het geloof in verandering.

Ook de woningmarkt vormt een grote uitdaging. Het ambitieakkoord beschrijft dat Roosendaal zich ontwikkelt richting een 100.000+ gemeente, maar de bestaande woningvoorraad sluit onvoldoende aan op de groeiende en veranderende vraag. Er is een tekort aan betaalbare woningen voor starters, gezinnen, ouderen en spoedzoekers, terwijl ook statushouders, arbeidsmigranten en jongeren dringend woonruimte nodig hebben. Veel woningen zijn daarnaast verouderd en matig geïsoleerd, waardoor huishoudens met een laag inkomen onevenredig hard worden geraakt door stijgende energiekosten. De noodzaak om de woningvoorraad te verduurzamen, te spreiden en te differentiëren botst op ruimtelijke en financiële beperkingen.

Tegelijkertijd laat het ambitieakkoord zien dat Roosendaal forse duurzaamheidsopgaven heeft. De energietransitie vraagt om versnelling, maar kent een trage start in buurten waar draagkracht, vertrouwen en eigenaarschap ontbreken. In de fysieke leefomgeving is onvoldoende voorbereiding op de gevolgen van klimaatverandering: hittestress, droogte en wateroverlast doen zich regelmatig voor. Grootschalige vergroening en klimaatadaptatie concurreren met andere urgente beleidsdoelen en vragen om integrale ruimtelijke keuzes. In het buitengebied staat de balans tussen landbouw, natuur, recreatie en energieopwekking onder druk. Spanningen over zonnevelden, stikstofmaatregelen en functiewijzigingen van agrarisch vastgoed maken het vraagstuk extra gevoelig.

De opvang van vluchtelingen en asielzoekers voegt daar een complexe opgave aan toe. Roosendaal herbergt verschillende opvangvormen, waaronder asielzoekerscentra en crisisnoodopvang en staat voor de taak deze op humanitaire wijze te organiseren met voldoende draagvlak in de stad. De druk op onderwijs, zorg en maatschappelijke ondersteuning neemt toe, vooral in wijken die al kwetsbaar zijn. Tegelijk is het bestuurlijk en maatschappelijk balanceren tussen wettelijke verplichtingen, sociale spanningen en beschikbare voorzieningen.

Economisch gezien heeft Roosendaal een gunstige ligging in de logistieke corridor tussen Rotterdam en Antwerpen en ontwikkelt de stad zich als regionaal knooppunt. Toch profiteren niet alle inwoners van deze economische dynamiek. Er is een hardnekkige mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Vooral jongeren zonder diploma en volwassenen met beperkte taal- of digitale vaardigheden blijven structureel achter. Hierdoor groeit de groep mensen die langdurig aan de kant staat, terwijl werkgevers moeilijk vacatures vervuld krijgen. De economische potentie van de stad botst zo met een groeiende sociaal-economische kloof.

Kortom, Roosendaal bevindt zich op meerdere terreinen op een kantelpunt. De verwevenheid van sociale, fysieke en economische opgaven vraagt om een langjarige, samenhangende aanpak, met oog voor zowel urgente knelpunten als structurele systeemveranderingen.

3.1.3. Roosendaal kent complexe sociale structuur

De sociale structuur in Roosendaal is gefragmenteerd. Waar sommige wijken economisch en sociaal meeprofiten van de regionale groei, staat het sociaal kapitaal in andere delen van de stad onder druk. In de focuswijken voelen veel inwoners zich onvoldoende verbonden met hun buurt, de stad of het gemeentebestuur. Het gevoel niet mee te tellen of geen invloed te hebben op de eigen toekomst is wijdverbreid. Dit wordt versterkt door zichtbare achterstanden in inkomen, onderwijs en gezondheid, maar ook door minder grijpbare gevoelens van uitsluiting en machteloosheid. In gesprekken geven inwoners aan zich niet erkend te voelen en geen onderdeel te zijn van het verhaal dat over de toekomst van Roosendaal wordt verteld.

Tegelijkertijd leeft er in de stad een onderstroom van kracht en initiatief. Veel inwoners nemen zelf verantwoordelijkheid, starten buurtprojecten, ondersteunen jongeren of zetten zich in voor kwetsbare groepen. Dit lokale eigenaarschap is waardevol, maar ook kwetsbaar. Initiatieven zijn vaak versnipperd, afhankelijk van vrijwilligers of tijdelijk projectgeld en komen niet altijd in beeld bij formele structuren.

Juist het bestaan van deze twee werkelijkheden maakt de sociale context van Roosendaal zo complex. De stad is tegelijk energiek én vermoeid, verbonden én verdeeld. Wie bestuurt of organiseert in Roosendaal, beweegt voortdurend tussen die twee gezichten. Dat vraagt om sensitiviteit voor verschillen, om goede voeling bij wat er nu écht gebeurt in de gemeente en om beleid dat ruimte laat voor nuance en vertrouwen. De uitdaging is niet alleen om problemen aan te pakken, maar om tegelijkertijd de veelheid aan perspectieven serieus te nemen en daarin koersvast en responsief te blijven.

3.2. Het bestuurlijk landschap van 2018 tot heden

Om de ontwikkelingen binnen het gemeentebestuur van Roosendaal goed te kunnen duiden, is het noodzakelijk om deze te bekijken binnen de bredere maatschappelijke en organisatorische context waarin het bestuur opereert. Roosendaal kent een complexe sociale en economische omgeving met uiteenlopende uitdagingen die het bestuurlijk handelen mede vormgeven. Deze context beïnvloedt de dynamiek binnen de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie continue en maakt het samenspel tussen politiek-bestuurlijke actoren en ambtelijke processen complex en gelaagd.

3.2.1. Fase I, 2018-2022: ervaren wethouders en startend burgemeester

De bestuursperiode 2018–2022 wordt gekenmerkt door relatieve bestuurlijke stabiliteit, mede doordat de Roosendaalse Lijst (RL) voor de derde keer op rij de coalitie vormt. Het college van B&W bestaat uit een mix van ervaren wethouders: Theunis (RL) en Lok (VVD) en startende wethouders: Raaijmakers (RL), Koenraad, (GL) en Van Ginderen (CDA).

Daarnaast start in deze bestuursperiode een nieuwe en dan nog onervaren burgemeester: Van Midden (VVD). In oktober 2019 volgt hij burgemeester Niederer (VVD) op.

Onder druk van de veranderende rol van de gemeente in de samenleving en noodzakelijke bezuinigingen vindt er in deze periode een herstructurering van de organisatie plaats. Niet door plat te snijden in de organisatie, maar door de organisatie anders vorm te geven. Het autonoom werken¹¹ doet, met steun van het college van B&W, haar intrede.

Binnen het college van B&W doen zich vanaf het begin spanningen voor tussen de nieuwe burgemeester en enkele wethouders: uiteenlopende opvattingen over bestuurlijke haalbaarheid en relatieve onervarenheid van collegeleden leiden tot individuele in plaats van collectieve rolinvullingen. Dit veroorzaakt spanningen binnen het college van B&W, doordat er minder ruimte is voor een gezamenlijke koers en

samenwerking. Deze bestuurlijke dynamiek heeft een beperkte impact op de ambtelijke organisatie en blijft hoofdzakelijk beperkt tot het politiek-bestuurlijke domein.

3.2.2. Fase II, 2022-2023: verhoogde druk en bestuurlijke spanning

Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 treedt een nieuw college van B&W aan, in gewijzigde samenstelling ten opzichte van voorgaande bestuursperiode. Het nieuwe college van B&W bestaat uit twee ervaren wethouders - Koenraad (GL) en Van Ginderen (CDA) - en drie nieuwe wethouders zonder bestuurlijke ervaring: Van Gestel (VLP), Van der Star (VLP) en Verstraten (VVD). Wegens gezondheidsredenen moet wethouder Verstraten op 1 juli 2022 terugtreden, waarna Vermeulen (VVD) op 30 juli 2022 wordt voorgedragen als wethouder.

De VLP, jarenlang oppositiepartij, maakt voor het eerst deel uit van het college van B&W. Het zorgt voor gespannen verhoudingen tussen de VLP en de RL. Daarnaast is er sprake van wantrouwen vanuit de VLP richting de ambtelijke organisatie, die zij vooral ziet als gericht op het ondersteunen van de voormalige coalitiepartners in het vorige college van B&W. De diversiteit van prioriteiten en bestuursstijlen binnen het nieuwe college van B&W vergroot de interne spanningen. De ambtelijke organisatie neemt in deze periode toe in formatieve omvang, als gevolg van de intensivering van beleid en ambities.

De bestuursperiode van 2022 tot september 2024 wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van spanningen binnen de raad, binnen het college van B&W, verhoogde bestuurlijke druk op de ambtelijke organisatie en dien ten gevolge conflicten die zich binnen de ambtelijke organisatie manifesteren.

3.2.3. Fase III, 2023-2024: escalatie en aftreden van twee wethouders

In de loop van 2023 en begin 2024 lopen de spanningen verder op. De samenwerking binnen het college van B&W komt ernstig onder druk te staan. Daarnaast is sprake van spanningen tussen wethouder Vermeulen en haar eigen VVD-fractie.

¹¹ Met autonoom werken wordt een organisatie-inrichting bedoeld waarin medewerkers meer ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen over de manier waarop zij hun werk uitvoeren. Niet alles hoeft meer van bovenaf te worden bepaald: medewerkers worden uitgenodigd om zelf initiatief te nemen, hun werk in te richten en verantwoordelijkheid te dragen voor de resultaten.

In juni 2024 stopt Van Midden als burgemeester van Roosendaal. Hij wordt opgevolgd door burgemeester Buijs (VVD). De samenwerking tussen wethouders Vermeulen en Van Gestel is op dat moment inmiddels dermate verstoord dat een professionele samenwerking niet langer mogelijk blijkt. In september 2024 leiden de spanningen tot het aftreden van beide wethouders. Vermeulen stapt op 8 september 2024 op, Van Gestel legt twee dagen later zijn functie neer.

Het vertrek van beide wethouders wordt primair gezien als een politiek-bestuurlijke aangelegenheid, niet als een gevolg van ambtelijk-organisatorische kwesties. Wel is er sprake van doorwerking naar delen van de ambtelijke organisatie.

3.2.4. Fase IV, november 2024: nieuwe start met gewenste ruimte voor herstel

Na het aftreden van de twee wethouders besluit het zittend college van B&W aan te blijven. In november 2024 wordt het college van B&W gecompleteerd met twee nieuwe wethouders: De Beer (VLP) en Heij (VVD).

Met de komst van deze nieuwe wethouders en een nieuwe burgemeester, ontstaat meer ruimte voor het voeren van redelijke en constructieve gesprekken binnen het college van B&W en tussen het college van B&W en de organisatie. De ambtelijke organisatie ervaart meer rust, maar voelt ook de noodzaak om afstand te nemen van de intensiteit van de voorgaande jaren. De bestuurlijke druk blijft niettemin hoog en het vinden van een duurzaam werkbaar balans tussen kerntaken, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities enerzijds en beschikbare middelen anderzijds blijft een punt van aandacht.



4. Onderzoeksbevindingen

4.1. Onduidelijkheid en onzuiverheid in rollen belemmert het gezamenlijke functioneren van de organisatie

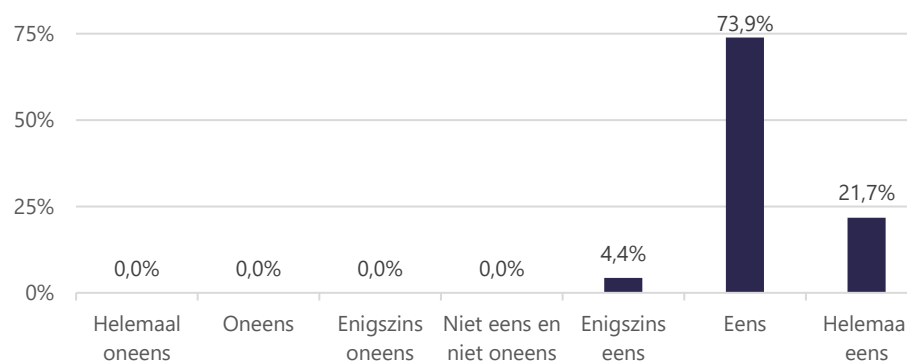
In de voorgaande hoofdstukken van dit rapport is de context van het onderzoek uiteengezet. Daarbij zijn zowel de theoretische kaders als het bestuurlijke speelveld binnen de gemeente Roosendaal in kaart gebracht. Hoofdstuk 4 bouwt hierop voort en presenteert de belangrijkste bevindingen, die antwoord geven op de onderzoeksvragen.

Dit hoofdstuk kent een gestructureerde opbouw. Eerst wordt gekeken naar hoe de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie hun rollen invullen en met elkaar samenwerken. Vervolgens wordt geanalyseerd welke invloed de politiek-bestuurlijke spanningen hebben op de onderlinge sociale cohesie. Aansluitend komt de sociale veiligheid binnen de ambtelijke organisatie aan bod, met aandacht voor ervaringen van medewerkers en de meldcultuur. Het hoofdstuk sluit af met een analyse van het opstappen van de twee wethouders, waarbij wordt onderzocht welke rol de bestuurlijke dynamiek hierin gespeeld heeft. Deze structuur biedt stap voor stap inzicht in het samenspel en de impact daarvan op de bestuurscultuur en de sociale veiligheid, waarmee de basis wordt gelegd voor het formuleren van concrete handelingsperspectieven voor herstel en verbetering.

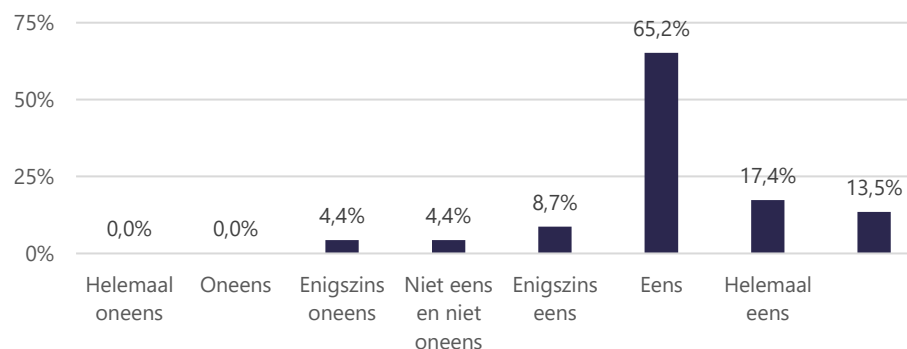
4.1.1. Onzuivere rolinvulling in politieke organisatie

De gemeenteraad heeft in het duale stelsel drie hoofdrollen: kaderstellende rol, controlerende rol en volksvertegenwoordigende rol. In theorie betekent dit dat de gemeenteraad de lijnen uitzet, het college controleert op de uitvoering ervan en tegelijk het geluid vanuit de samenleving vertegenwoordigt. In de praktijk is er binnen deze rollen altijd sprake van speelruimte: er is geen exacte handleiding voor hoe een raadslid die rollen moet invullen. Daarom is het belangrijk dat raadsleden hier met elkaar het gesprek over voeren en reflecteren op hun eigen rolopvatting.

De bevindingen laten zien dat er in de Roosendaalse politiek nog weinig gesprek gevoerd wordt en gereflecteerd wordt op de eigen rolopvatting. Uit de enquête blijkt dat raadsleden zichzelf positief beoordelen: ze geven gemiddeld een 6,17 (op een 7-puntsschaal) voor duidelijkheid in hun rol en een 5,87 voor hoe zuiver ze die rol invullen. Tegelijkertijd schetsen de interviews een ander beeld: raadsleden trekken regelmatig de rolzuiverheid van 'de ander' in twijfel. Vooral rond de kaderstellende en controlerende rol. Daarmee ontstaat onderling wantrouwen, terwijl de eigen rolinvulling nauwelijks wordt bevraagd.



Figuur 5. Voor mij is het duidelijk wat van mij wordt verwacht in mijn rol (politieke organisatie).



Figuur 6. Ik vind mijzelf rolvast (politieke organisatie).

Er is dan ook geen gedeeld beeld over wat voor type gemeenteraad de fracties en raadsleden van Roosendaal met elkaar willen zijn. Een groot deel van de gemeenteraad leunt sterk op bestaande werkwijzen en overtuigingen als 'zo doen we het hier'. Er is weinig gezamenlijke reflectie op hoe de gemeenteraad zich wil ontwikkelen. Expliciete afspraken over hoe het politieke spel wordt gespeeld ontbreken. Behoudens enkele artikelen in de gedragscodes voor burgemeester, wethouders en raadsleden - die zich

beperken tot omgangsvormen en informatievoorziening - zijn er geen duidelijke of gedeelde afspraken vastgelegd over de politieke werkwijze.

Hoewel het politiek-bestuurlijke samenspel regelmatig onderwerp van gesprek is in het presidium, leidden deze gesprekken niet tot een aanscherping van formele afspraken. Raadsleden geven aan dat er vaak wordt verondersteld dat men elkaar wel ongeveer begrijpt, terwijl in de praktijk de verwachtingen uiteenlopen. Sommige fracties geven bovendien aan die verwarring opzettelijk te laten bestaan: het geeft ruimte om een eigen koers te varen, zonder gebonden te zijn aan raadsbrede afspraken.

Binnen de geschetste context is de gemeenteraad het meest comfortabel in haar controlerende rol, wat ook blijkt uit het grote aantal technische vragen. Dit leidt tot veel aandacht voor details en minder voor strategische koers of debat. Daarmee lijkt de gemeenteraad een meer reactieve houding aan te nemen, waarbij de kaderstellende rol minder prominent wordt ingevuld. Veel voorstellen van het college van B&W worden als kant-en-klaar ervaren en pas in de besluitvormende fase kritisch beoordeeld. Hoewel er enkele dossiers zijn waarop de gemeenteraad actiever betrokken is in het voortraject, vormt deze houding eerder uitzondering dan regel.

De informatievoorziening speelt hierin tevens een belangrijke rol. De afspraken over actieve informatievoorziening stammen uit 2011. Raadsleden geven aan dat ze niet altijd op tijd of volledig worden geïnformeerd door het college van B&W. Sommige raadsleden beschrijven situaties waarin cruciale informatie pas zeer laat beschikbaar kwam of zelfs (bewust of onbewust) werd achtergehouden. Met name bij gevoelige of vertrouwelijke onderwerpen ervaren sommige raadsleden dat de besluitvorming niet altijd via reguliere processen (via de besluitvormingsmodule in het zaakstelsel) verloopt. Dat zorgt voor onduidelijkheid en ondermijnt het vertrouwen in het college van B&W. Daarbij ervaren oppositiepartijen nog altijd een informatieachterstand ten opzichte van de coalitie.

4.1.2. Conflict tussen VLP en RL raakt rolonzuiverheid: raad toont zich passief

De rolonzuiverheid en rolonzuiverheid binnen de politieke arena wordt versterkt door het politieke conflict tussen VLP en RL. De strijd tussen deze twee partijen is al jaren zichtbaar in de gemeenteraad en heeft het debat over rolinvulling gepolitiseerd. Rolonzuiverheid is niet langer alleen een kwestie van verschillende (inhoudelijke) opvatting over hoe je gebruik mag maken van de grijze ruimte, maar wordt ingezet in de bredere machtsstrijd. Het verwijten van onzuiver handelen is onderdeel geworden van het conflict. Het gesprek over rolinvulling en formele grenzen die bij rollen horen, wordt nauwelijks gevoerd. Juist in die grijze ruimte ontstaan spanningen en dat heeft invloed op de sfeer, de onderlinge samenwerking én op het functioneren van het gemeentebestuur als geheel.

De gemeenteraad zou in beginsel in staat moeten zijn om signalen van bestuurlijke verstoring te herkennen en daar, binnen de grenzen van haar bevoegdheden, op te reageren. In de praktijk zien we echter een zekere terughoudendheid en reageert de gemeenteraad passief op wat zich voor haar voltrekt. We zien hier een bepaalde mate van handelingsverlegenheid bij de Roosendaalse gemeenteraad. Raadsleden beschikken niet over directe instrumenten om in te grijpen in persoonlijke of interpersoonlijke conflicten binnen het college van B&W. Zonder duidelijke procedures of ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit de griffie, kan het onduidelijk zijn wat binnen hun rol en mandaat mogelijk is. Deze onzekerheid over de handelingsruimte kan leiden tot passiviteit, mede gevoed door de vrees om het conflict verder te laten escaleren.

In het verlengde hiervan benoemt een aantal raadsleden een gedeeld gevoel dat herstel van de situatie binnen de gemeenteraad van Roosendaal niet realistisch is. Zij ervaren enerzijds cynisme, anderzijds berusting, waarbij ze ervan uitgaan dat het conflict zijn natuurlijke verloop zal hebben, bijvoorbeeld via politieke verschuivingen, aftreden of verkiezingen.

De passieve houding van raadsleden houdt mogelijk verband met de bredere context van Roosendaal. Politieke en bestuurlijke spanning is niet nieuw voor Roosendaal en zien we ook terugkomen in de complexe opgaven waar de gemeente voor staat. De gemeenteraad lijkt gewend te zijn geraakt aan langdurige spanningen en is daardoor disfunctionele patronen gaan normaliseren. Wat aanvankelijk als zorgwekkend wordt ervaren, wordt na verloop van tijd beschouwd als een gegeven onderdeel van het politieke proces. Hierdoor kan de urgentie om in te grijpen afnemen, zelfs wanneer de situatie verder escaleert.

Een alternatieve verklaring voor de terughoudendheid binnen de gemeenteraad van Roosendaal ligt in de toenemende polarisatie. In een gepolariseerd politiek klimaat trekken raadsleden zich eerder terug in partijpolitieke loyaliteiten. In plaats van gezamenlijk op te treden als bewaker van het bestuurlijk functioneren, ontstaat dan een dynamiek waarin men zich richt op het beschermen van de eigen positie of partij of waarin men zich juist afzijdig houdt van een conflict dat als intern of gepersonaliseerd wordt beschouwd. Dit zet de collectieve verantwoordelijkheid van de gemeenteraad onder druk.

4.1.3. Historie van sterke rolvervuiling in het college blijft in stand

In het duale stelsel ligt de rol van het college van B&W in het uitvoering geven aan besluiten van en vastgesteld beleid door de gemeenteraad. Wethouders dragen daarbij bestuurlijke verantwoordelijkheid voor deze uitvoering op de thema's binnen hun portefeuille. De burgemeester is daarbij primair aan zet om de spelregels van de

politiek-bestuurlijke besluitvorming te bewaken en om als voorzitter van het college van B&W het collegiaal bestuur binnen het college van B&W te bevorderen.

In Roosendaal zien we een afwijkende invulling van deze rollen. Als eerste: wethouders beperken zich niet tot de uitvoering, maar formuleren in veel gevallen ook zelf beleid en bereiden raadsbesluiten tot in detail voor. Daarmee vervagen de grenzen tussen kaderstelling (gemeenteraad) en uitvoering (college van B&W). Als tweede: burgemeester Van Midden liet het na om te zorgen voor expliciete en heldere afspraken over het politiek-bestuurlijke samenspel. Ondanks dat hier regelmatig over gesproken werd in het presidium, werden de afspraken niet aangescherpt en werd daarop niet aangestuurd door de burgemeester. En het collegiaal bestuur binnen het college van B&W werd niet bevorderd.

Dit is deels te verklaren vanuit de bestuurscultuur die in Roosendaal de afgelopen jaren is gegroeid. Er is een lange historie van wethouders die vooral gericht zijn op prestaties en het realiseren van ambities binnen de eigen portefeuille. En minder of niet bezig zijn met het presteren van het college van B&W als collectief, in relatie tot de ambities van de coalitie als geheel in de betreffende bestuursperiode. Binnen het college van B&W ontbreekt het structureel aan hechte samenwerking. In plaats van te acteren als een bestuurlijk team, laat het college van B&W zich kenmerken als een optelsom van individuele wethouders met elk een eigen ambitie en koers. In interviews wordt deze opstelling door meerderen omschreven als een bestuurlijke strijd om zichtbaarheid en profilering, waarbij persoonlijke belangen en partijpolitieke doelen vaker leidend lijken dan collegiaal bestuur in het belang van de stad en haar inwoners en ondernemers.

Daarnaast werd een meer zuivere rolinvulling in de ogen van geïnterviewden ook onvoldoende bewaakt én niet gecorrigeerd door de voormalig burgemeester. Zij beschrijven een bestuurscultuur waarin afwijkende meningen werden ontmoedigd en waar loyaliteit aan de machtsverhoudingen boven inhoudelijke reflecties en discussies ging: 'wie te veel zijn kop boven het maaiveld uitstak, werd teruggefloten'. De druk om mee te bewegen met de dominante lijn werd soms bekrachtigd met dreigementen: "anders valt alles uit elkaar en dat mag niet gebeuren". Deze bestuurscultuur wordt door meerdere geïnterviewden expliciet vergeleken met de logica van Machiavelli: 'alles is toegestaan voor het behouden van de macht'.¹²

¹² In *Il Principe* (geschreven in 1513) stelt Machiavelli dat een heerser in bepaalde gevallen immorele middelen mag gebruiken – zoals bedrog, manipulatie of geweld – om de macht te verkrijgen of te behouden. Hij betoogt dat het doel (behoud van stabiliteit of macht) soms de middelen kan heiligen.

Ook in het samenspel met de ambtelijke organisatie zien we de gevolgen van deze werkwijze. In deze en vorige bestuursperiodes mengden wethouders zich regelmatig actief in ambtelijke processen. Dit leidde tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en tot het ondermijnen van ambtelijke professionaliteit en onafhankelijkheid. Ambtenaren geven aan dat zij zich soms gedwongen voelden om bestuurlijke keuzes te legitimeren, wat hun onafhankelijke, adviserende rol onder druk zette. Het college van B&W ging daarmee niet alleen over de grenzen van haar eigen rol, maar trok ook ambtenaren mee in de rolvervuiling.

Tegelijkertijd is het gedrag van het college van B&W ook te verklaren in het licht van de bestuurlijke context. Het voortdurende conflict tussen VLP en RL in de gemeenteraad zorgt ervoor dat het politieke debat regelmatig vastloopt. In dat spanningsveld voelt het college van B&W zich genooddaakt om haar rol op te rekken, om besluitvorming überhaupt mogelijk te maken. Zonder deze extra inzet zou het risico bestaan dat politieke strijd het proces van realisatie van opgaven en ambities volledig blokkeert: voorstellen van de ene partij zouden dan principieel worden afgewezen door de ander. In deze impasse probeert het college van B&W dan alsnog voortgang te boeken, maar wel ten koste van de zuiverheid van rollen.

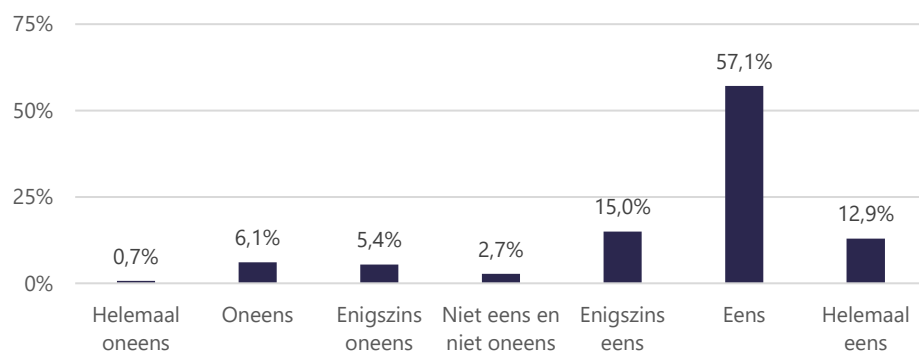
Wethouders lijken zich in algemene zin bewust van hun formele rol en kennen de grenzen ervan. Juist het feit dat zij desondanks bewust buiten die grenzen opereren, wijst op een patroon van structurele rolvervuiling. De grijze ruimte in rollen wordt niet zorgvuldig verkend, maar actief gebruikt en soms misbruikt. Uit meerdere gesprekken blijkt bovendien dat deze wijze van rolneming niet uniek is voor het huidige college van B&W (2022 – 2026), maar eerder kenmerkend is voor het bredere bestuurlijke verleden van Roosendaal. Het terugkerende karakter ervan zal het lastig maken om tot een duurzame cultuurverandering te komen.

4.1.4. Negatieve doorwerking van rolinvulling voor ambtelijke organisatie

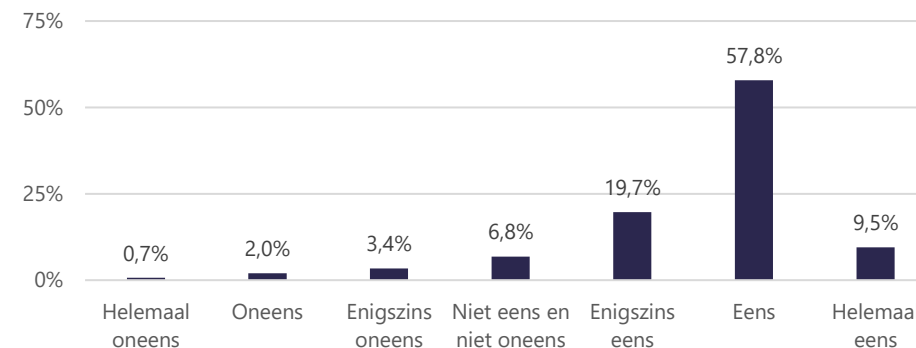
Binnen het samenspel tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie hebben ambtenaren een duidelijke uitvoerende, ondersteunende en adviserende rol. Deze rol vraagt om een scherp inzicht in het politiek-bestuurlijke krachtenveld, maar ook om een zuivere positionering: ambtenaren moeten professioneel en onafhankelijk hun werk kunnen doen, zonder politiek te bedrijven of meegezogen te worden in politiek-bestuurlijke belangen en verhoudingen.

Uit de enquête blijkt dat ambtenaren die actief betrokken zijn in dit samenspel tussen de drie gremia, over het algemeen een positief beeld hebben van hun eigen rolinvulling. Ze geven aan dat ze redelijk goed weten wat hun rol is (gemiddeld 5,48 op een schaal van 1 tot 7) en dat ze die ook zuiver menen te vervullen (5,54 op schaal van 1 tot 7).

Ze geven daarnaast aan een redelijk helder beeld te hebben van hoe de rollen van de gemeenteraad (5,30) en het college van B&W (5,56) eruitzien. In interviews wordt dit beeld bevestigd: ambtenaren benoemen dat ze goed weten wat er van hen verwacht wordt en ook wat zij op hun beurt van bestuur en politiek mogen verwachten. Er is daarnaast brede consensus dat inzicht in elkaars rol essentieel is voor goede samenwerking: dit wordt in de enquête met een gemiddelde van 5,89 onderschreven.



Figuur 7. Voor mij is het duidelijk wat van mij wordt verwacht in mijn rol (ambtelijke organisatie).



Figuur 8. Ik vind mijzelf rolvast (ambtelijke organisatie).

Voor ambtenaren die niet direct in dit samenspel tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie opereren¹³, ligt het beeld anders. Hoewel er voor deze groep geen enquêtevragen zijn gesteld, geven interviews een helder signaal: veel van deze ambtenaren ervaren onduidelijkheid over hun eigen rol. Taken en verantwoordelijkheden blijken in de praktijk niet altijd helder omljnd. Niet iedereen weet goed welke werkzaamheden wel of niet tot de functie behoren en hoe groot de eigen verantwoordelijkheid daarin is. Een aantal ambtenaren geeft aan behoefte te hebben aan scherpere kaders en duidelijkere taakomschrijvingen.

Die onduidelijkheid leidt tot verschillende houdingen. Sommige ambtenaren klampen zich nadrukkelijk vast aan wat er formeel op papier staat over hun rol en functie. Maar juist die beschrijvingen zijn vaak summier en laten veel ruimte voor interpretatie. De speelruimte maakt het voor sommigen lastig om met vertrouwen te handelen: het voelt niet zuiver om strikt naar de letter van de functieomschrijving te werken als de praktijk om meer vraagt. Dit leidt tot spanningen. Ambtenaren kunnen zich klemgezet voelen tussen formele verwachtingen, impliciete aannames en hun eigen professionele normen.

4.1.5. Autonomer werken: weinig betrokkenheid, veel verantwoordelijkheid

Sinds 2016 wordt binnen de ambtelijke organisatie van Roosendaal gewerkt aan de hand van het principe van autonomer werken. In de loop der jaren zijn steeds meer

¹³ Ambtenaren die bij het uitvoeren van hun werkzaamheden geen directe interactie hebben met raad en/of college. Zij vielen buiten het enquêteonderdeel over het samenspel dat alleen is voorgelegd aan respondenten die zelf aangaven hierin direct betrokken te zijn.

medewerkers binnen de organisatie volgens dit principe gaan werken. In de recente handreiking 'Onze manier van werken' (2024) wordt dit organisatieprincipe beschreven, waarbij groepen zelf resultaatafspraken maken over hun inhoudelijke werk en daarnaast verantwoordelijk zijn voor HR-gerelateerde zaken, financiën, bereikbaarheid en communicatie. Ondersteuning hierbij wordt geboden door onder meer programmaregisseurs, groepsontwikkelaars, bestuursadviseurs en HR-adviseurs.

De overgang naar autonoom werken betekende een forse organisatieverandering. De traditionele teamstructuur werd losgelaten en de hiërarchische managementlaag van teamleiders verdween. In de nieuwe opzet vormen kleine groepen zonder hiërarchische leiding de kern van de organisatie. Formeel vormt de directie nu de eerste en enige hiërarchische lijn boven alle medewerkers. Deze beweging naar een plattere organisatie was bedoeld om medewerkers meer eigenaarschap, autonomie en werkplezier te geven.¹⁴ In de praktijk heeft het echter ook geleid tot onduidelijkheid, frustratie en rolverwarring.

Deze organisatieverandering had aanzienlijke gevolgen voor de rolinvulling van medewerkers. Zij kregen meer verantwoordelijkheid en ruimte om zelf invulling te geven aan hun taken, maar vaak zonder de bijbehorende bevoegdheden, ondersteuning of duidelijke kaders. Leidinggevende taken werden over groepsleden verdeeld, maar zonder helderheid over wie waarop aanspreekbaar is. Hierdoor zijn veel medewerkers zoekende: zowel in de afbakening van hun eigen rol (rolonduidelijkheid) als in de manier waarop zij die rol professioneel kunnen invullen (rolonzuiverheid). Deze zoektocht heeft in veel gevallen geleid tot rolvervaging en onzekerheid.

In de interviews geven veel medewerkers aan dat zij de invoering van het autonoom werken als onvoldoende doordacht en onvoldoende begeleid ervaren. Hoewel het idee van meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid breed wordt gesteund, geven verschillende medewerkers aan dat het ontbreken van inhoudelijk sparringpartners, heldere sturing en prioritering, duidelijke kaders en het gebrek aan nabijheid van een 'bufferfunctie' of 'hitteschild' heeft geleid tot gevoelens van isolement, overbelasting en eenzaamheid. Zij voelden zich op zichzelf aangewezen, zonder vaste plek of duidelijke thuisbasis in de organisatie. Het ontbreken van prioriteitsstelling leidde ertoe dat medewerkers zelf keuzes moesten maken, in een setting van bestuurlijke druk en vaak zonder het vertrouwen dat hun keuzes ook daadwerkelijk op steun konden rekenen.

Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat het aan belangrijke randvoorwaarden ontbreekt om het autonoom werken in de praktijk tot een succes te maken. Een van die randvoorwaarden is rolvolwassenheid: de vaardigheid en volwassenheid om autonoom, verantwoordelijk en in afstemming met anderen te handelen binnen de eigen rol. In Roosendaal blijkt die rolvolwassenheid niet bij alle medewerkers optimaal ontwikkeld. Sommige medewerkers verlangen juist meer richting en kaders om hun rol goed te kunnen invullen, terwijl anderen onzeker zijn over hun handelen en behoefte hebben aan meer betrokkenheid van hiërarchisch leidinggevenden in nabijheid, die hen houvast kunnen bieden. Tegelijkertijd is er een groep medewerkers die zich nadrukkelijk vasthoudt aan alleen de formele taken en verantwoordelijkheden, zonder zich verantwoordelijk te voelen voor de bredere groepsverantwoordelijkheid. Deze uiteenlopende reacties versterken de bestaande rolonduidelijkheid: als niemand eigenaarschap neemt over de gezamenlijke, overstijgende taken binnen een groep, wie pakt deze dan op? En wie ziet erop toe dat ze daadwerkelijk worden uitgevoerd?

Een ander terugkerend punt in de interviews is het gebrek aan actieve betrokkenheid van de directie bij zowel de invoering als de borging van deze nieuwe manier van werken. Verschillende medewerkers ervaren dat er te weinig richting is gegeven aan de invulling van rollen en aan het bewaken van rolzuiverheid. In plaats van duidelijke ondersteuning, begeleiding en structurering, ervaren veel medewerkers dat zij op eigen kracht invulling moeten geven aan een fundamenteel andere manier van werken. Hierdoor voelden sommigen zich genoodzaakt om taken op zich te nemen die formeel niet tot hun verantwoordelijkheid behoorden. Tegelijkertijd signaleren zij duikgedrag bij directe collega's dat niet wordt gecorrigeerd, mede doordat er geen hiërarchisch leidinggevende meer in nabijheid is die hierin een rol speelt. Het gebrek aan duidelijk en zichtbaar leiderschap blijkt hierin dus een bepalende factor: het draagt bij aan een onveilige werkomgeving én aan onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en grenzen.

4.1.6. Hulplijnenstructuur heeft nog niet de juiste aansluiting bij ambtenaren

Naast de benodigde rolvolwassenheid, is passende ondersteuning een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van medewerkers binnen het principe van autonoom werken. Zoals hiervoor beschreven ontbreekt het in de praktijk vaak aan voldoende rolvolwassenheid onder medewerkers. Juist daarom is het cruciaal dat er een ondersteunende structuur is die medewerkers begeleidt in hun rolinvulling, bij knelpunten ondersteunt en richting biedt wanneer nodig. Binnen de gemeente

¹⁴ Autonomie en regelruimte worden in het laatste medewerkersonderzoek (2023) het vaakst benoemd als reden voor het werkplezier.

Roosendaal is die ondersteuning vormgegeven in de zogenoemde hulp- en ondersteuningslijnenstructuur (zie bijlagen 7.5 en 7.6).

De diverse hulplijnen - zoals programmaregisseurs, groepsontwikkelaars, bestuursadviseurs, HR-adviseurs en vertrouwenspersonen - zijn bedoeld om medewerkers te ondersteunen op zowel inhoudelijk als procesmatig vlak en om een vangnet te vormen bij complexe of gevoelige kwesties.

Hoewel deze structuur op papier veel gelegenheid biedt voor ondersteuning, blijkt de werking ervan in de praktijk nog niet toereikend. Veel medewerkers geven aan dat de hulplijnen in hun beleving niet goed aansluiten op hun werkpraktijk of hulpvragen. Hierdoor ontstaat een kloof tussen de bedoelingen van de hulplijnen en de dagelijkse ervaring van ambtenaren.

Uit de interviews blijkt dat meerdere factoren bijdragen aan deze kloof. Allereerst is er onder een deel van de medewerkers onduidelijkheid over de rol en inzetbaarheid van de hulplijnen: bij wie kun je waarvoor terecht? Daarnaast zijn sommige hulplijnen volgens medewerkers nauwelijks zichtbaar binnen de organisatie, wat maakt dat zij niet als natuurlijk aanspreekpunt worden gezien. Groepsontwikkelaars, vertrouwenspersonen en leden van de directie worden door medewerkers als onvoldoende aanwezig of vindbaar ervaren.

Daar waar wel contact wordt gezocht met hulplijnen, zijn de ervaringen wisselend. Sommige medewerkers voelen zich niet serieus genomen of kregen geen concrete opvolging op hun hulpvraag. In andere gevallen werd de ervaring gedeeld dat signalen of zorgen 'in de doofpot' leken te verdwijnen. Daarnaast komt naar voren dat sommige medewerkers willekeur ervaren: de mate waarin iemand zich gehoord voelt is afhankelijk van de persoon met wie men in gesprek komt. Medewerkers geven bovendien aan dat de directie in de praktijk niet altijd in zijn beschermende rol naar ambtenaren beschikbaar of voelbaar aanwezig is. Juist in tijden van bestuurlijke spanning of druk wordt dit als gemis ervaren. Medewerkers gaven aan zich in zulke situaties onvoldoende gesteund te voelen.

Een extra complicerende factor is het gebrek aan vertrouwen in de onafhankelijkheid van sommige hulplijnen. Zo wordt de afdeling HR door enkele medewerkers gezien als partner van de directie, in plaats van als neutrale gesprekspartner. Dit wijst op het belang van een heldere positionering van HR in de organisatie: het belang van HR ligt in de praktijk vaak dicht bij de organisatiebelangen en daarmee bij de directie, terwijl medewerkers juist behoefte hebben aan een onafhankelijke plek voor vertrouwelijke kwesties. Zeker waar het gaat om sociale veiligheid vraagt dit om zorgvuldige afwegingen over welke rol HR wel of juist niet zou moeten vervullen.

Ook over groepsontwikkelaars leeft het beeld dat zij te dicht tegen de directie aan zitten om onbevooroordeeld te kunnen opereren. Ook over de opstelling van de directie bij bestuurlijke druk leven twijfels: medewerkers ervaren dat directieleden zich soms te terughoudend opstellen, mogelijk uit angst om zelf onder bestuurlijke druk te komen. Hoewel meerdere directeuren aantoonbaar geprobeerd hebben hun rol krachtig te vervullen, geven zij ook aan regelmatig overvleugeld te worden door het politiek-bestuurlijke krachtenveld. Dit voedt het beeld van een ambtelijke top die de juiste bedoelingen had en heeft, maar in de praktijk onvoldoende ruimte of positie vond en kon nemen om die waar te maken.

Daarnaast benoemen verschillende medewerkers het vermoeden dat hulplijnen mogelijk te weinig capaciteit hebben. Zowel de afdeling HR als de groepsontwikkelaars worden genoemd als functionarissen die teveel mensen of groepen moeten bedienen. Ook de directie zou, mede door de intensiteit van bestuurlijke druk en de breedte van hun takenpakket, onvoldoende tijd en ruimte hebben om voldoende nabij te zijn en aandacht te hebben voor individuele en groepen van medewerkers.

Deze ervaringen tonen aan dat de werking van de hulplijnenstructuur niet los te zien is van de bredere bestuurscultuur. Formeel is er een ondersteunend systeem ingericht, maar in de praktijk lijkt dat systeem deels gekaapt te worden door andere prioriteiten. Onder invloed van politiek-bestuurlijke druk verschuift de focus van ondersteuning aan ambtenaren naar het managen van bestuurlijke spanningen. Daarmee komt de oorspronkelijke functie van de hulplijnen – namelijk het bieden van betrouwbare en toegankelijke ondersteuning – onder druk te staan.

4.2. Politieke strijd heeft weerslag op sociale cohesie in het samenspel tussen en binnen raad, college en organisatie

4.2.1. Ontbrekend gedeeld beeld over sociale cohesie is veelzeggend

Zowel uit de interviews als uit de enquête blijkt dat er in Roosendaal weinig sprake is van sociale cohesie, met name binnen de gemeenteraad en voormalige colleges van B&W. Het beeld dat hieruit naar voren komt, is veelzeggend: niet alleen wordt sociale cohesie in beperkte mate ervaren, ook ontbreekt er een gedeeld beeld over hoe die sociale cohesie wordt beleefd. Dat gebrek aan overeenstemming over de sociale cohesie is op zichzelf al een indicatie dat die cohesie onder druk staat.

In de interviews schetsen meerderen een beeld van een gespannen politiek-bestuurlijke cultuur, waarin onderlinge verbondenheid binnen het college van B&W en tussen partijen in de gemeenteraad gering is. Vooral de relatie tussen VLP en RL komt hierin nadrukkelijk naar voren als bron van spanningen. Verschillende raadsleden, bestuurders en ambtenaren vertellen dat zij het onderlinge wantrouwen tussen beide partijen als sterk verstorend ervaren. Volgens hen bestaat er al langere tijd een patroon waarin VLP en RL elkaar publiekelijk afvallen, bijvoorbeeld in gemeenteraadsvergaderingen. Daarbij wordt regelmatig 'op de man gespeeld' in plaats van op de inhoud. Sommige geïnterviewden geven aan dat deze dynamiek ook zijn weerslag heeft op de besluitvorming: voorstellen van bepaalde wethouders zouden bij voorbaat op weerstand stuiten, ongeacht de inhoud. Hierdoor ontstaat het beeld dat partijen elkaar structureel ondermijnen, wat de samenwerking bemoeilijkt.

Dit patroon lijkt in de huidige bestuursperiode te zijn versterkt. Medewerkers beschrijven de sfeer binnen het college van B&W tot medio 2024 als gespannen, met onderlinge bondjes en uitsluiting. Bestuurders vielen elkaar publiekelijk af, wat de onderlinge samenwerking verder onder druk zette. Deze verstoorde dynamiek heeft een negatieve weerslag op de bredere samenwerking tussen politiek, bestuur en ambtelijke organisatie.

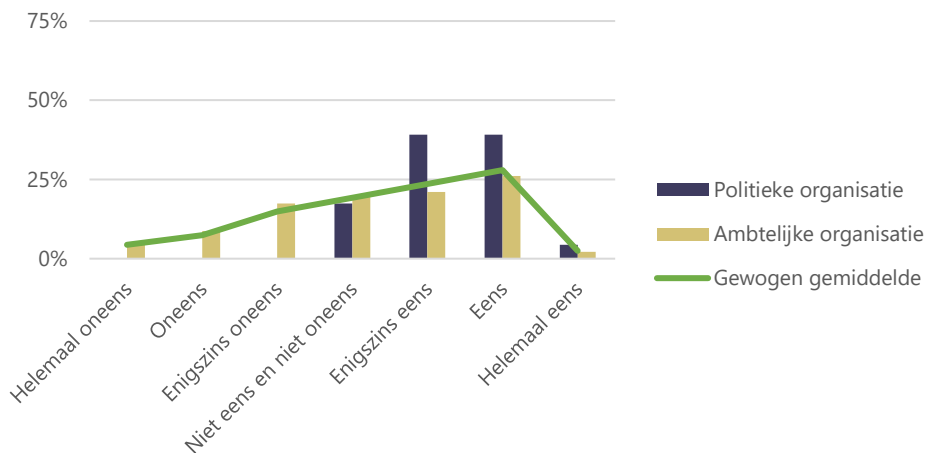
De bevindingen uit de enquête bevestigen het beeld van beperkte sociale cohesie en geen gedeeld beeld tussen en binnen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie over hoe die cohesie wordt beleefd. Dit is opvallend, juist omdat sociale cohesie impliceert dat mensen zich op een vergelijkbare manier verbonden voelen met elkaar en met de opgaven en ambities waarvoor zij samen aan de lat staan. Wanneer sprake zou zijn van sterke cohesie, zou je een samenhangend beeld verwachten over hoe men de samenwerking en onderlinge relaties waardeert.

In Roosendaal ontbreekt dat gedeelde beeld. Zo blijkt uit de enquête dat gemeenteraad en college van B&W positiever oordelen over de afspraken en omgangsvormen dan de ambtelijke organisatie. Waar politici en bestuurders aangeven dat er duidelijke afspraken zijn over hoe men met elkaar omgaat, is de ambtelijke organisatie hierover verdeeld en bovendien een stuk gematigder.

De consensus binnen de politiek en het bestuur die blijkt uit de enquête is opmerkelijk, zeker in het licht van de spanningen en conflicten die in andere delen van het onderzoek naar voren komen. Dit roept vragen op over hoe deze overeenstemming moet worden geïnterpreteerd, die op verschillende manieren kunnen worden verklaard:

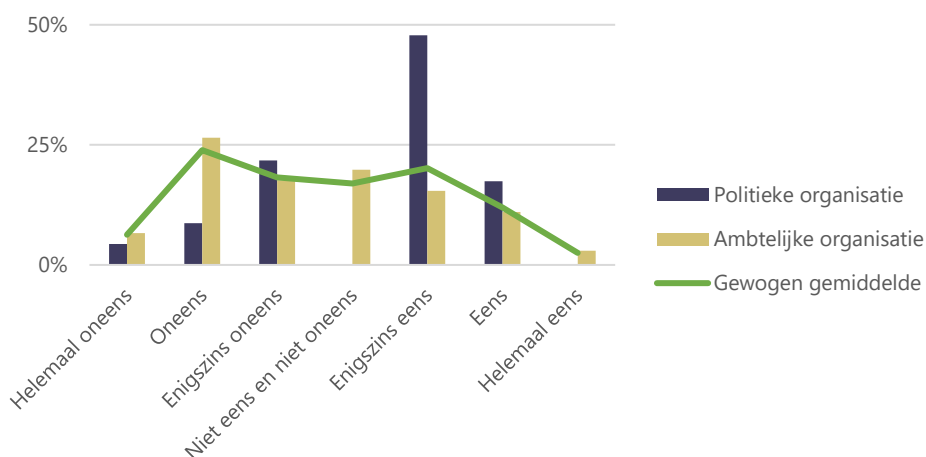
- De omgangsafspraken binnen de politieke organisatie worden als duidelijk en effectief worden ervaren. De aanwezigheid van conflicten hoeft dat niet uit te sluiten: sociale cohesie en conflict kunnen naast elkaar bestaan, zeker in politiek-bestuurlijke contexten waar men gewend is te opereren binnen spanningsvelden.
- De consensus kan ook voortkomen uit impliciete of expliciete normdruk binnen de politiek-bestuurlijke organisatie. In omgevingen waar loyaliteit, beeldvorming en onderlinge afhankelijkheid een grote rol spelen, kan het lastig zijn om afwijkende ervaringen of kritische geluiden te uiten. De consensus is dan minder een weerspiegeling van gedeelde ervaring en meer een uitkomst van groepsdynamiek.
- Het is mogelijk dat er formeel duidelijke afspraken bestaan, die breed worden erkend, terwijl informele spanningen of conflicten zich op een ander niveau afspelen en daarmee niet noodzakelijkerwijs afbreuk doen aan de ervaren duidelijkheid van die afspraken.
- Het benadrukken van duidelijke omgangsafspraken kan deel uitmaken van een strategisch narratief: het uitdragen van politiek-bestuurlijke stabiliteit en professionaliteit, zowel intern als extern. In dat geval is de consensus niet per se onwaar, maar wel doelgericht geformuleerd als tegenwicht tegen signalen van conflict.

Deze observaties bieden mogelijke verklaringen, maar geen definitieve conclusies. De combinatie van consensus en conflict wijst op een complex samenspel van formele structuren en informele dynamieken binnen gemeenteraad en college van B&W.



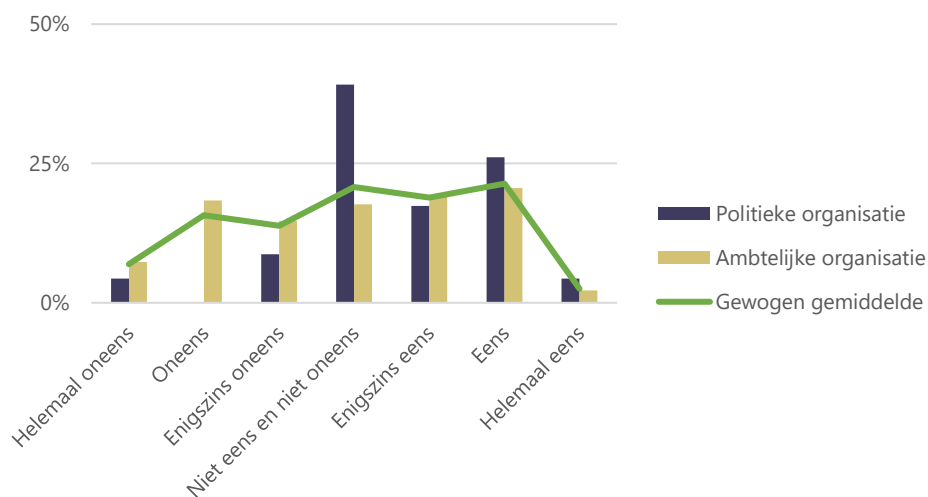
Figuur 9. Er zijn gedeelde ideeën en afspraken over hoe we omgaan met elkaar.

Een vergelijkbaar verschil zien we op het punt van aanspreekgedrag. Gemeenteraad en college van B&W geven aan dat men elkaar bij afwijkend gedrag aanspreekt (gemiddeld 4,3 op een 7-puntsschaal), terwijl de ambtelijke organisatie daar sceptischer over is (gemiddeld 3,9).



Figuur 10. Bij afwijkend gedrag spreken we elkaar aan.

Ook in het bespreken van gevoelige onderwerpen wijken de belevingen af. De gemeenteraad is hierover positief (gemiddeld 4,6), het college van B&W sluit zich daarbij aan, maar de ambtelijke organisatie is verdeeld en beoordeelt dit aspect gemiddeld lager (3,9). Het is opvallend dat juist de gemeenteraad vindt dat gevoelige zaken bespreekbaar zijn, waarbij voornamelijk in de categorie 'niet eens en niet oneens' en hoger wordt gescoord, terwijl de ambtelijke organisatie daar beduidend minder zeker over is.



Figuur 11. Gevoelige zaken worden met elkaar besproken en dus niet uit de weg gegaan.

Hoewel de verschillen in absolute zin beperkt zijn, kunnen ze vanuit het perspectief van sociale cohesie duiden op variatie in de mate van onderlinge verbondenheid en gedeelde normen. Aanspreekgedrag en het bespreken van gevoelige onderwerpen kunnen in dit opzicht functioneren als indicatoren van relationele kwaliteit: in een context met sterke cohesie is het aannemelijker dat afwijkend gedrag of gevoelige onderwerpen bespreekbaar worden gemaakt. Een lagere score binnen de ambtelijke organisatie kan erop wijzen dat deze relationele basis minder sterk wordt ervaren of dat de norm rondom aanspreken en bespreken minder expliciet of consistent is.

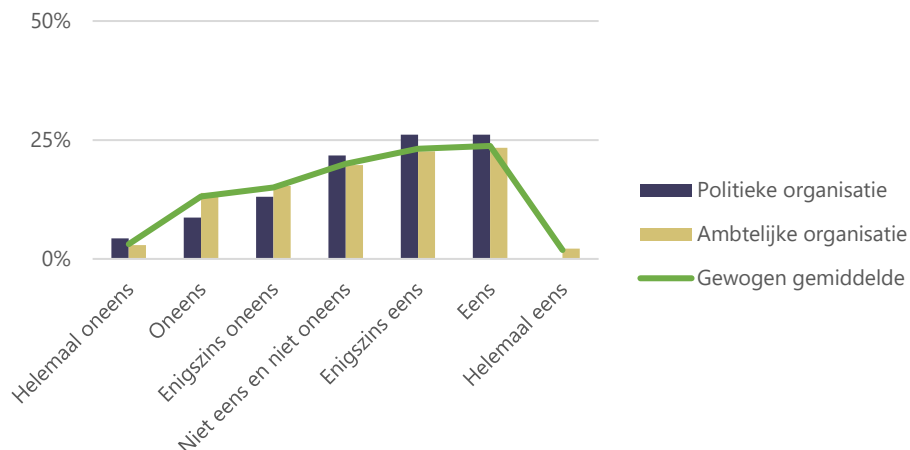
Tegelijkertijd raken de verschillen aan het concept van psychologische veiligheid. Aanspreken op gedrag en het bespreken van gevoelige kwesties veronderstelt dat medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken zonder angst voor negatieve gevolgen. Een lagere score kan daarom ook geïnterpreteerd worden als een signaal dat er binnen de ambtelijke organisatie sprake is van enige terughoudendheid of

onzekerheid over de mogelijke gevolgen van het benoemen van afwijkend gedrag of bespreken van gevoeligheden.

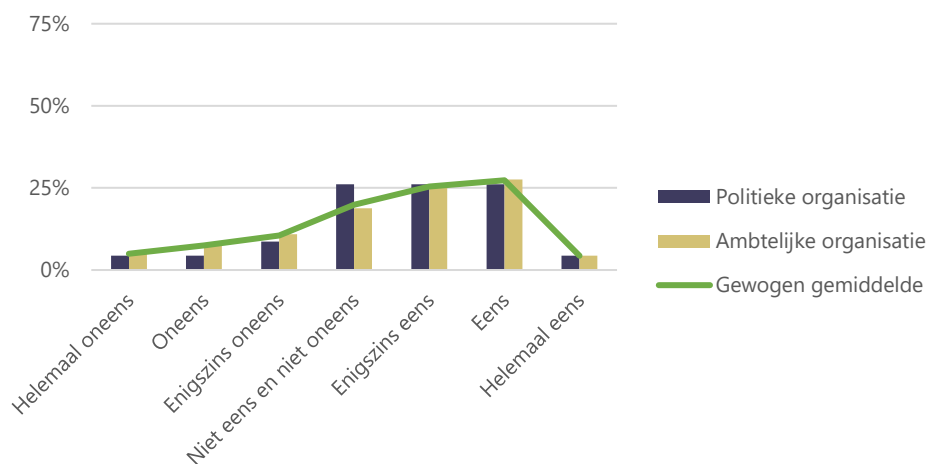
Dit hoeft niet per definitie te wijzen op een onveilige werkomgeving, maar kan ook samenhangen met individuele ervaringen uit het verleden of de collectieve herinnering aan 'hoe het hier gaat': in organisaties met een lange geschiedenis van hiërarchische besluitvorming of weinig ruimte voor tegenspraak, waardoor het tijd kan kosten voordat medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken.

Op enkele vlakken liggen de ervaringen dicht bij elkaar. Zo wordt de onderlinge betrokkenheid redelijk vergelijkbaar beoordeeld door politiek en bestuur (gem. 4,35) en ambtelijke organisatie (gem. 4,24), net als het begrip voor elkaars situatie (politiek-bestuur: 4,3 / ambtelijk: 4,19) en de waardering voor ieders inzet (politiek-bestuur: 4,61 / ambtelijk: 4,51). Toch valt op dat ook hier slechts sprake is van een neutrale tot gematigd positieve waardering. Er is dus geen sprake van uitgesproken enthousiasme of warme verbondenheid, zelfs niet op punten waar wel enige consensus is.

Zowel de kwalitatieve als kwantitatieve bevindingen wijzen op een beperkte sociale cohesie over de gehele breedte van de gemeentelijke organisatie van Roosendaal. Op de belangrijkste aspecten van het samenspel beoordelen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie de cohesie verschillend. Vooral de politieke en bestuurlijke organisatie ervaart de cohesie positiever dan de ambtelijke organisatie. Wanneer er wél overeenstemming is, betreft het meestal slechts gematigd positieve scores. Dit wijst op een gebrek aan stevig onderling vertrouwen, openheid en gezamenlijke oriëntatie. Het ontbreken van een gedeeld beeld over de cohesie is daarmee niet alleen een uitkomst, maar ook een signaal dat de sociale samenhang onder druk staat.



Figuur 12. De betrokkenheid bij elkaar is groot.



Figuur 13. We erkennen en waarderen elkaars inzet.

4.2.2. Organisatie meegezogen in conflict VLP-RL: sociale cohesie aangetast

De politieke tweestrijd tussen de VLP en RL blijft niet beperkt tot de politiek-bestuurlijke organisatie. Uit de interviews blijkt dat deze strijd ook in de ambtelijke organisatie doorwerkt. Zo vertellen verschillende medewerkers dat er bij de start van de nieuwe bestuursperiode in 2022, waarin de VLP toetrad tot het college, de VLP werd

gewaarschuwd voor 'politiek gekleurde' ambtenaren. Deze ambtenaren werkten volgens die verhalen al jarenlang nauw samen met bestuurders van de RL en zouden hun loyaliteit vooral daar hebben liggen. Tegelijkertijd gonsde het binnen de ambtelijke organisatie van geruchten over de komst van de VLP. Verschillende medewerkers vertellen dat er werd gewaarschuwd voor een negatieve bestuursstijl: VLP-bestuurders zouden weinig verstand van zaken hebben en bovendien niet willen/ kunnen samenwerken en vooral polariserend te werk gaan. Volgens sommige medewerkers hebben deze wederzijdse beelden en geruchten bijgedragen aan een houding van wederzijds wantrouwen.

Wanneer de samenwerking eenmaal op gang kwam, bleek die in de praktijk lang niet altijd problematisch. Een aantal medewerkers geeft aan dat de samenwerking met de VLP-bestuurders in de praktijk goed verliep. Zij spreken van voldoende ruimte om elkaar aan te spreken, ook als zaken minder soepel liepen. Verschillende medewerkers benadrukken dat heel directe en eerlijke communicatie in de meeste gevallen juist bijdroeg aan een goede samenwerking.

Tegelijkertijd komen in de interviews ook voorbeelden naar voren van spanningen in de samenwerking. Niet iedereen voelde zich prettig bij de manier van communiceren door betreffende VLP-bestuurders. Waar sommigen de directe communicatie als verfrissend en helder beschouwen, geven andere medewerkers aan dat zij deze stijl niet als respectvol ervaren en dat hun persoonlijke grenzen werden overschreden.

Ook zijn er ambtenaren die aangeven zich geen houding weten te geven in het contact met VLP-bestuurders. Hierbij lijken eerder rondgaande geruchten mee te spelen: sommige medewerkers geven aan liever geen overleg met VLP-bestuurders aan te gaan vanwege de negatieve beeldvorming. Daarnaast komt aan de hand van de interviews het beeld naar voren dat medewerkers met meer werkervaring en/ of bestuurlijke ervaring de communicatie positiever ervaren dan beginnende of minder ervaren collega's.

Ook wordt genoemd dat hiërarchische gevoeligheid hierin meespeelt: medewerkers die gevoeliger zijn voor hiërarchie (medewerkers die zich sterk bewust zijn van formele machtsverschillen en de positie van bestuurders) ervaren de directe omgangsvorm als lastiger dan collega's die hier minder gevoelig voor zijn. Deze gevoeligheid hoeft niet negatief te zijn, maar kan wel negatieve invloed hebben op de mate van openheid en het gemak waarmee iemand zich beweegt in bestuurlijke contexten.

Sommige medewerkers blijken meer moeite te hebben met het navigeren binnen formele machtsstructuren, wat kan leiden tot onzekerheid of terughoudendheid in het contact met bestuurders. Deze verschillen in comfortniveau kunnen deels verklaard worden door eerdere werkervaringen, persoonlijke communicatiestijl of de mate waarin iemand gewend is om in hiërarchische omgevingen te opereren.

In sommige gevallen leidde de samenwerking met bestuurders tot spanning binnen de ambtelijke organisatie zelf. Zo vertellen enkele ambtenaren dat zij, doordat zij juist goed konden samenwerken met VLP-bestuurders, door collega's scheef werden aangekeken. Deze medewerkers werden geassocieerd met 'politieke kampen' en geven aan dat zij soms te maken kregen met roddel, verdeeldheid en zelfs pesterijen of uitsluiting binnen de eigen organisatie.

De ambtelijke organisatie bleef in deze dynamiek dus niet slechts toeschouwer van de politieke strijd tussen RL en VLP, maar werd daar op verschillende manieren in meegezogen. Om dit te illustreren, vertellen sommige medewerkers dat ambtenaren werden gevraagd om politieke geschillen te ondersteunen, bijvoorbeeld door het uitvoeren van (voor)onderzoeken naar vermeende integriteitsschendingen op verzoek van betreffende bestuurders. Volgens hen kwam hierdoor de ambtelijke neutraliteit onder druk te staan.

Deze bevindingen laten zien dat het politiek-bestuurlijke conflict zich heeft verplaatst naar de ambtelijke werkvloer en daar invloed heeft op houding en gedrag. Verschillende medewerkers geven aan dat de verhoudingen in het samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie hierdoor zijn verhard. In de ontstane werksituatie voelen veel medewerkers zich genoodzaakt om zich strategisch te positioneren, om zo te voorkomen dat zij 'in de vuurlinie' terechtkomen.

4.3. Sociale veiligheid onder druk: uiteenlopende ervaringen en een moeizame meldcultuur

4.3.1. Veel verschillende ervaringen omtrent ongewenst gedrag

Hoewel sociale onveiligheid en ongewenst gedrag conceptueel van elkaar te onderscheiden zijn, blijkt uit de interviews dat het eerste vaak voortkomt uit of versterkt wordt door het tweede. Oftewel: wanneer ongewenst gedrag structureel voorkomt of onvoldoende wordt begrensd, ontstaat er een klimaat waarin mensen zich (sociaal) niet veilig voelen. Dit is het moment waarop de situatie niet alleen over individueel gedrag gaat, maar over een bredere cultuur van sociale onveiligheid.

De interviews en enquêteresultaten laten een breed spectrum aan ervaringen zien met betrekking tot ongewenst gedrag. Sommige medewerkers geven aan zich veilig en gewaardeerd te hebben gevoeld, met name in eerdere bestuursperiodes of onder specifieke leidinggevers.

Een aanzienlijk deel van de geïnterviewden beschrijft daarentegen ervaringen die wijzen op structurele uitingen van ongewenst gedrag binnen de organisatie. Deze ervaringen variëren van gevoelens van uitsluiting en gebrek aan collegiale steun tot meldingen van expliciet ongewenst gedrag, zoals pesterijen, intimidatie, een roddelcultuur en het ontbreken van collegiale steun. In meerdere gevallen heeft dit tot mentale en fysieke klachten, langdurige uitval en soms zelfs vertrek uit de organisatie geleid. De aard van het ervaren ongewenste gedrag verschilde per afdeling, functie en periode, maar het patroon van structurele onveiligheid is onmiskenbaar aanwezig binnen de gemeente Roosendaal.

De enquête bevestigt dit beeld. Hoewel 45% van de respondenten aangeeft geen ongewenst gedrag te hebben ervaren, heeft 55% van de respondent wél ervaringen van ongewenst gedrag meegemaakt. Daarnaast heeft 61% van de respondenten sinds 2020 ongewenst gedrag bij anderen gezien of ervan gehoord. In tabel 1 staan de meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag binnen de Roosendaalse organisatie weergegeven.

In vergelijking met andere overheidsorganisaties in Nederland, zijn de cijfers in Roosendaal opvallend hoog: het CBS laat zien dat gemiddeld in deze sector 13,8% van de werknemers wel eens intimidatie ervaart, 11,3% zich soms gediscrimineerd voelt en 6,4% wel eens gepest wordt. Omdat de cijfers van het CBS ongewenst gedrag door collega's én klanten omvat, gaan we ervan uit dat de sectorale gemiddelden voor

ongewenst gedrag door enkel collega's lager ligt dan hier gerapporteerd. Dat versterkt de bevinding dat de Roosendaalse cijfers aanzienlijk hoger zijn dan gemiddeld.

Tabel 1. Meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag in de gemeentelijke organisatie.

Ongewenste gedraging die ik zelf heb meegemaakt	Ongewenste gedraging die ik bij anderen heb gezien
Kleinerende opmerkingen (33%)	Kleinerende opmerkingen (43%)
Sabotage of tegenwerking (21%)	Pesten en uitsluiting (25%)
Pesten (17%)	Sabotage of tegenwerking (24%)
Intimidatie (5%)	Schelden of schreeuwen (21%)
	Delen van vertrouwelijke informatie (16%)

Naast de verschillende uitingen van ongewenst gedrag, laten de interviews en de enquête ook zien dat ongewenst gedrag op verschillende niveaus speelt: het komt niet alleen voor binnen teams, maar ook in de interactie met bijvoorbeeld directieleden, bestuurders en raadsleden. In de interviews beschrijven medewerkers zowel situaties waar collega's binnen het eigen team ongewenst gedrag laten zien, alsook dat bestuurders en directieleden ongewenst gedrag vertonen. De enquêteresultaten laten zien dat ongewenst gedrag niet alleen afkomstig is van collega's (59%), maar ook van collegeleden (33%), directieleden (25%) en raadsleden (11%).

Deze bevindingen samen laten zien dat ongewenst gedrag geen uitzondering is, maar een terugkerend fenomeen wat diep verweven is met de politiek-bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen en onderstreept dat ongewenst gedrag niet alleen horizontaal (tussen collega's), maar ook verticaal (vanuit leidinggevers, bestuurders en politici) voorkomt.

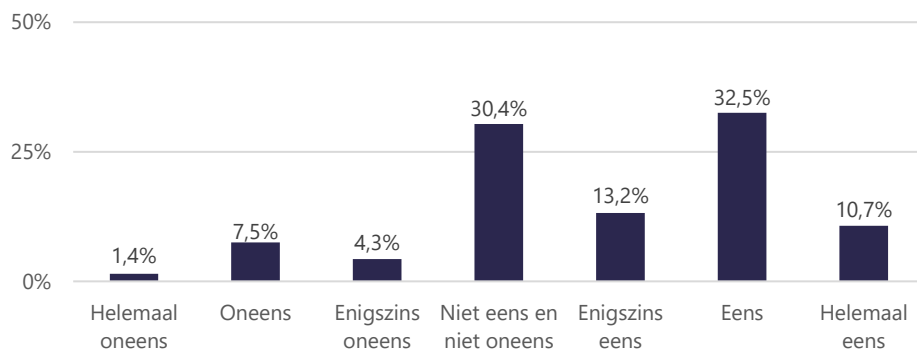
4.3.2. Melden van ervaringen met ongewenst gedrag verloopt moeizaam

Een terugkerend thema is de moeite die medewerkers ervaren bij het melden van onveilige situaties. Hoewel er formeel meerdere hulplijnen zijn waar medewerkers terecht kunnen met signalen van ongewenst gedrag (onder andere vertrouwenspersonen, HR, groepsontwikkelaars en andere escalatielijnen), worden deze

in de praktijk niet altijd als effectief of zichtbaar bevonden en ervaren medewerkers deze soms zelfs als onveilig.¹⁵ Meerdere medewerkers geven in de interviews aan het gevoel dan wel de ervaring te hebben dat meldingen niet serieus worden genomen, dat er geen opvolging plaatsvindt of dat melders hiervan negatieve consequenties ondervinden, zoals uitsluiting of reputatieschade.

Dit beeld wordt bevestigd door de resultaten van de enquête. Deze laten zien dat:

- 56% van de respondenten zich (sociaal) veilig voelt om hulp te vragen aan vertrouwenspersonen.
- Slechts 24% het geheel duidelijk (eens en helemaal eens) vindt dat ongewenst gedrag bij HR of groepsontwikkelaars gemeld moet worden.
- Ruim 60% van de respondenten die zelf slachtoffer is geweest van ongewenst gedrag hier geen melding van heeft gemaakt.
- Bijna 85% van de respondenten die ongewenst gedrag bij anderen zag hier geen melding van heeft gemaakt.



Figuur 14. Binnen de ambtelijke organisatie voelt het veilig om advies of hulp te vragen aan de vertrouwenspersonen.

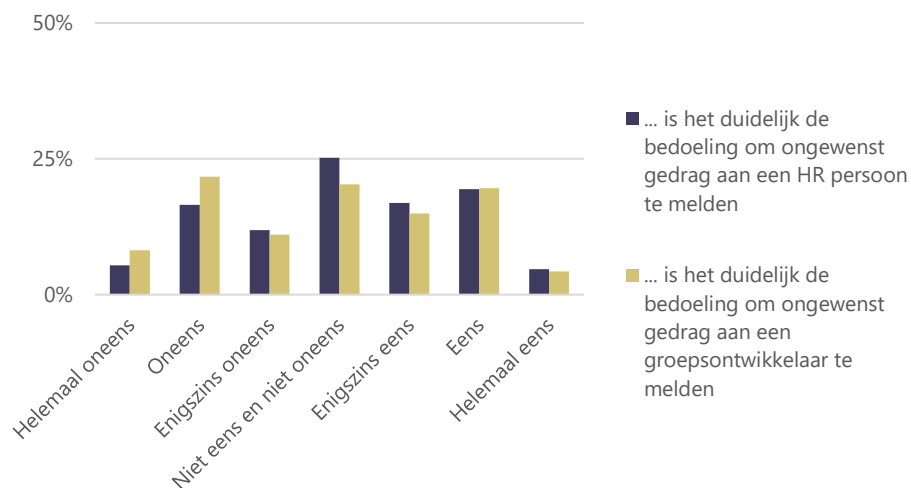
¹⁵ Hoewel deze ervaringen stuk voor stuk relevant zijn, verdient het begrip 'sociale veiligheid' zorgvuldige toepassing. Wanneer zeer uiteenlopende ervaringen onder dezelfde noemer worden geplaatst, dreigt het begrip te worden uitgehold. Tegelijkertijd geldt dat situaties die vanuit de theorie niet als onveilig worden geclassificeerd, voor betrokkenen wél zo kunnen voelen. Het is daarom van belang om zowel analytisch scherp te blijven als ruimte te houden voor persoonlijke beleving.

De enquêteresultaten laten zien dat medewerkers weinig geneigd zijn om melding te maken van ongewenst gedrag: niet wanneer zichzelf daar slachtoffer van zijn (61,4%) en ook niet wanneer ze het bij anderen zien gebeuren (84,9%). De belangrijkste redenen om geen melding te maken staan in tabel 2.

Tabel 2. Meest voorkomende redenen om ongewenst gedrag niet te melden.

Redenen om geen melding te maken over ongewenste gedraging dat ik zelf heb meegemaakt	Redenen om geen melding te maken over ongewenste gedraging dat ik bij anderen zag gebeuren
Vermoedens dat er niets mee gedaan wordt (35%)	Zelf niet bij betrokken (56%)
Bang voor negatieve gevolgen voor mijzelf (31%)	Vermoedens dat er niets mee gedaan wordt (21%)
Niet ernstig genoeg (24%)	Bang voor negatieve gevolgen voor mijzelf (18%)
Geen vertrouwen in de persoon/organisatie(onderdeel) waar ik zou moeten melden (23%)	Geen vertrouwen in de persoon/organisatie(onderdeel) waar ik zou moeten melden (13%)

Daarnaast komt in de open toelichtingen in de enquête een aantal keer naar voren dat medewerkers zich niet op hun plek voelden om er iets van te zeggen en gaven sommige medewerkers aan dat het voor hen onduidelijk was waar ze een melding konden maken.



Figuur 15. Binnen de ambtelijke organisatie ...



Figuur 16. Heb je melding gemaakt van het ongewenste gedrag ...

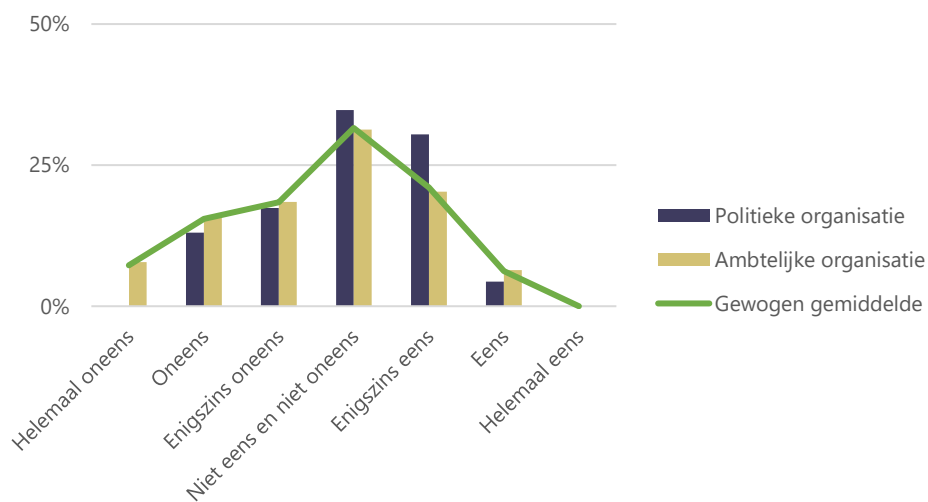
Bovendien komt in de interviews naar voren dat het openlijk bespreken met elkaar van inhoudelijke, functionele of rationele conflicten lastig wordt gevonden. Gevreesd wordt dat het gesprek kan leiden tot defensieve reacties en escalaties. Met andere woorden: meer kans dat het conflict verergert dan dat het wordt opgelost. We hebben opgemerkt dat medewerkers in die situaties afwegen hoe de ander mogelijk zal reageren en of het wel het juiste moment is, of er tijd voor is en of er grotere risico's aan verbonden zijn.

4.3.3. Omgang met signalen van ongewenst gedrag voedt sociale onveiligheid

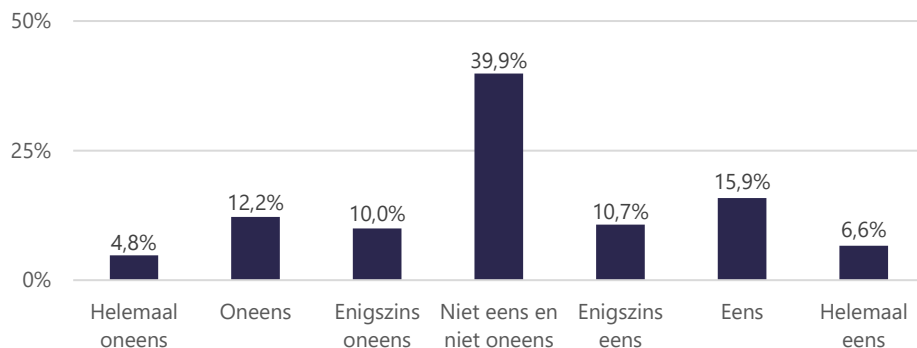
In de enquête wordt duidelijk dat veel medewerkers ervaren dat melden van ongewenst gedrag niet loont: ruim 42% van de respondent ervaart dat het aanspreken op gedrag niet leidt tot verbetering. Specifiek over de omgang met signalen van ongewenst gedrag binnen de gemeente Roosendaal ervaart een aantal medewerkers dat dit vaak tekort is geschoten en dus juist sociaal onveiligheid voedt.

Met een rapportcijfer van een 5,05 wordt in de enquête duidelijk dat medewerkers die melding van ongewenst gedrag hebben gedaan, de huidige manier van omgang met signalen als onvoldoende ervaren. Meerdere medewerkers vertelden over situaties waarin zij ervoeren dat hun signalen werden gebagatelliseerd, genegeerd of zelfs tegen de melder werden gebruikt. De directie en de hulplijnen werden daarin vaak als afwezig ervaren. Voor de directie wordt dit ook weerspiegeld in de enquête, waar de reactie van de directie op ongewenst gedrag door de meerderheid als neutraal wordt beoordeeld.

Zowel vanuit de interviews als uit de toelichting in de enquête komt naar voren dat in sommige gevallen het melden van ongewenst gedrag in de organisatie werd geïnterpreteerd als 'niet collegiaal' of 'lastig gedrag'. Medewerkers die dit ervoeren, trokken zich daardoor verder terug en hielden problemen intern. De afwezigheid van een veilige meldstructuur versterkte het gevoel van machteloosheid en droeg bij aan het normaliseren van ongewenst gedrag.



Figuur 17. Wanneer je op mijn werk iemand aanspreekt op gedrag, leidt dat ook echt tot verbetering.



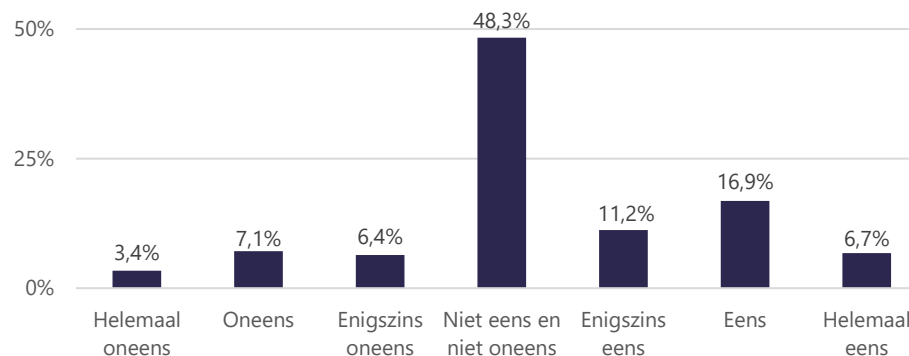
Figuur 18. Binnen de ambtelijke organisatie reageert de directie op een goede manier als er sprake is van ongewenst gedrag op het werk.

Bovendien geeft de helft van de respondenten (50%) aan dat het ongewenste gedrag niet is gestopt na het doen van een melding. Hoewel we op basis van de bevindingen geen uitspraken kunnen doen over waarom het ongewenste gedrag niet gestopt is, laten de bevindingen wél zien dat de sceptische houding van ambtenaren tegenover het melden van ongewenst gedrag niet gebaseerd is op aannames zoals 'het zal toch niets veranderen', maar op persoonlijke ervaringen waarin meldingen niet tot verbetering hebben geleid. Dit kan bijdragen aan een cultuur waarin meldingsbereidheid afneemt en sociale onveiligheid in stand blijft.

Naast de groep medewerkers die op verschillende vlakken moeite ervaart met het melden van ongewenst gedrag, is het belangrijk te benoemen dat er ook medewerkers zijn die minder negatief zijn over hoe er binnen de gemeente wordt omgegaan met meldingen van ongewenst gedrag. Zo laten de enquêteresultaten zien dat:

- Ongeveer één op de 3 medewerkers ervaart dat er netjes wordt omgegaan met iemand die melding maakt van ongewenst gedrag.
- Bijna de helft van de respondenten een neutrale houding heeft over hoe er binnen de gemeente wordt omgegaan met meldingen van ongewenst gedrag.

De neutrale houding kan waarschijnlijk verklaard worden doordat een groot deel van de medewerkers zelf nooit melding heeft gedaan of geen directe ervaring hebben met meldingen binnen hun werkomgeving. Mogelijk voelen zij zich onvoldoende geïnformeerd om hierover een oordeel te vormen.



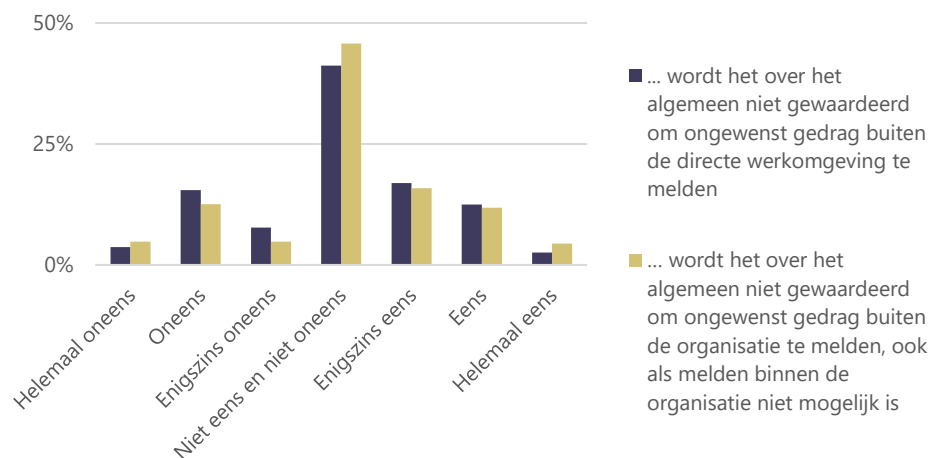
Figuur 19. Binnen de ambtelijke organisatie wordt netjes omgegaan met iemand die melding maakt van ongewenst gedrag.

De combinatie van de aard van het veelvoorkomende ongewenste gedrag, de redenen om niet aan de bel te trekken wanneer men ongewenst gedrag ziet bij zichzelf dan wel bij anderen en de ervaringen rondom de omgang met het signaleren van ongewenst gedrag, zijn tekenend voor de cultuur in Roosendaal. Hierin wordt ongewenst gedrag niet alleen door de vingers gezien, maar ook genormaliseerd door inadequaat te reageren op de meldingen die gemaakt worden. Dit samen werkt sociale onveiligheid in de hand.

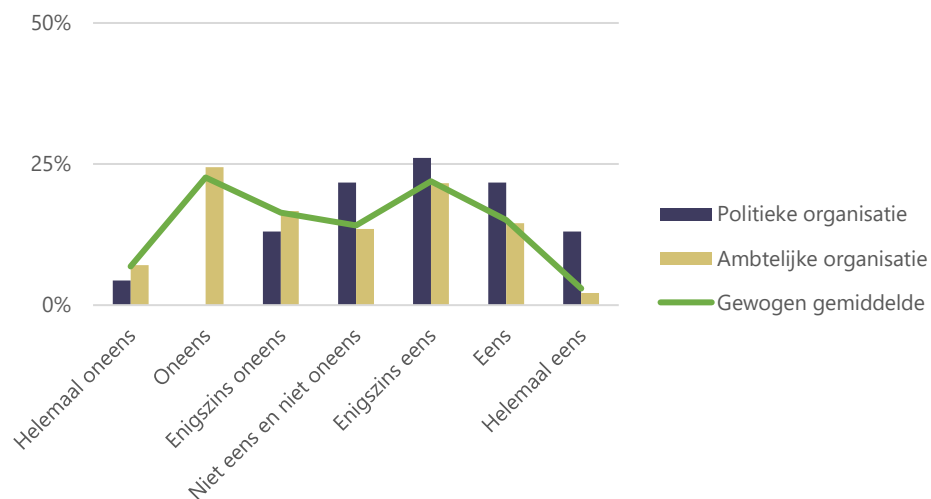
4.3.4. Cultuur van stilzwijgen en normalisering van ongewenst gedrag

De enquêteresultaten laten op verschillende manieren zien hoe de Roosendaalse cultuur van stilzwijgen en normalisering van ongewenst gedrag eruit ziet:

- Bijna de helft van de respondenten ervaart dat het niet gewaardeerd wordt om ongewenst gedrag te melden.
- Ruim 45% ervaart dat het niet normaal is om elkaar aan te spreken op gedrag.
- Bijna 40% ervaart dat er tussen de regels door duidelijk wordt gemaakt dat je niet met mensen buiten de organisatie mag praten over misstanden.

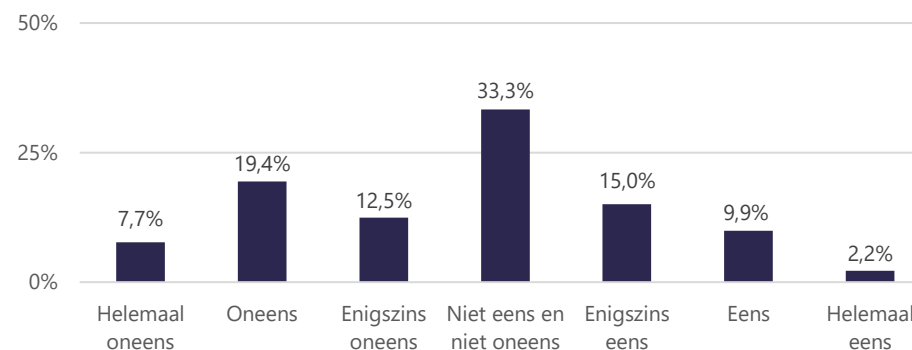


Figuur 20. Binnen de ambtelijke organisatie ...



Figuur 21. Op mijn werk is het normaal om elkaar aan te spreken op gedrag.

¹⁶ Met een 'invloedrijk persoon' wordt in deze context bedoeld: een persoon binnen de gemeentelijke organisatie die, op basis van formele positie, informele netwerken of persoonlijke reputatie, in staat is om beslissingen, processen of gedragingen van anderen merkbaar te beïnvloeden.



Figuur 22. Binnen de ambtelijke organisatie wordt tussen de regels duidelijk gemaakt dat je niet met mensen buiten de organisatie mag praten over dingen die misgaan.

Deze bevindingen uit de enquête sluiten aan bij de interviews. Het gevolg is een cultuur waarin problemen worden genegeerd, conflicten niet worden uitgesproken en ongewenst gedrag wordt genormaliseerd.

Het stilzwijgen wordt in Roosendaal versterkt door het ontbreken van corrigerend vermogen binnen de organisatie. Verschillende medewerkers geven aan dat ongewenst gedrag zelden wordt gecorrigeerd, zeker niet als het afkomstig is van invloedrijke personen binnen de organisatie¹⁶. Dit ondermijnt het vertrouwen in de organisatie en bevestigt het beeld dat melden weinig zin heeft of zelfs schadelijk kan zijn.

4.3.5. Blijvende schade door gebrek aan herstel

Medewerkers die ongewenst gedrag binnen de organisatie hebben ervaren, geven aan dat er achteraf zelden of nooit excuses zijn aangeboden. Ook vond er geen zichtbare vorm van erkenning of herstel plaats, terwijl er wel op verschillende plekken in de organisatie in negatieve en ondermijnende termen over hen werd gesproken. Dit versterkte het gevoel buitengesloten en gestigmatiseerd te zijn.

Bij medewerkers die te maken kregen met ongewenst gedrag binnen de organisatie, leidde de onduidelijkheid over de herkomst van negatieve signalen en het feit dat

nieuwe spanningen onverwacht konden ontstaan tot een aanhoudend gevoel van onzekerheid. Zij wisten niet wanneer of waarom een volgende escalatie zich zou voordoen, wat resulteerde in een voortdurende staat van waakzaamheid en ervaren onveiligheid. Het uitblijven van erkenning en herstel van hun positie versterkte deze gevoelens en bemoeilijkte het herstel van vertrouwen in de organisatie en in collega's.

4.4. Het opstappen van twee wethouders: hoe dit heeft kunnen gebeuren

Het vertrek van de wethouders Vermeulen en Van Gestel in september 2024 vormt een markant moment in de recente bestuurlijke geschiedenis van Roosendaal. Het is onze overtuiging dat deze gebeurtenis niet los te zien is van bredere, dieperliggende patronen binnen de bestuurscultuur en het onderlinge samenspel tussen en binnen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie.

Om deze complexe dynamiek te begrijpen, maken we in dit hoofdstuk gebruik van twee complementaire analytische modellen: de *giftige driehoek* (Koetsenruijter & Van de Loo, 2024) en de *escalatieladder* (Glasl, 1997). Samen bieden deze modellen niet alleen duiding van de gebeurtenissen, maar ook inzicht in de systematiek erachter: hoe de dynamiek zich heeft ontwikkeld en waarom deze niet op tijd is doorbroken.

De giftige driehoek helpt om inzicht te krijgen in de onderliggende voedingsbodem van sociale onveiligheid. Op basis van dit model analyseren we de dominante patronen in Roosendaal en beschrijven we hoe deze een giftig bestuursklimaat in stand houden.

Vervolgens zetten we de escalatieladder in om te duiden hoe deze giftige cultuur heeft geleid tot de escalatie binnen het college. Met behulp van deze ladder brengen we in kaart hoe het conflict zich in stappen heeft verdiept en verhard en op welke manier het uiteindelijk tot het opstappen van beide wethouders heeft geleid.

4.4.1. Giftige driehoek weerspiegelt complexiteit en nuances in gebeurtenissen

Om de gebeurtenissen rondom het vertrek van de wethouders te begrijpen, analyseren we de bredere bestuurscultuur aan de hand van de giftige driehoek. Dit model helpt ons om gedrag, cultuur en structuur in samenhang te bekijken en te begrijpen hoe giftige dynamieken ontstaan en voortbestaan.

In Roosendaal komen in alle drie de componenten van deze driehoek duidelijke signalen naar voren. We lichten ze hieronder toe.

Giftig misbruik

In de analyse komt een reeks gedragingen naar voren die wij categoriseren als giftig misbruik. Allereerst het jarenlange conflict tussen VLP en RL, dat zich uit in publieke aanvallen, persoonlijke verdachtmakingen en politieke machtsstrijd. Deze spanningen

zijn niet beperkt gebleven tot inhoudelijke verschillen, maar uitgemond in gedrag dat het wederzijdse vertrouwen ondermijnt en samenwerking belemmert.

Een tweede uitingsvorm van giftig misbruik betreft de rolvervuiling binnen het college van B&W en in de gemeenteraad. Bestuurders en raadsleden overschreden geregeld hun formele rollen, bijvoorbeeld door de ambtelijke organisatie buiten reguliere lijnen aan te sturen of te beïnvloeden. Respondenten benoemen dit als een patroon dat al jaren speelt en diep geworteld is in de lokale bestuurscultuur.

Ten slotte raakt het misbruik ook de samenwerking tussen politiek, bestuur en organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat sociale cohesie en vertrouwen ontbreken. Sommige politiek-bestuurlijke actoren droegen actief bij aan het verspreiden van geruchten of het ondermijnen van ambtelijke integriteit. Deze praktijken zetten de verhoudingen verder onder druk.

Giftige acceptatie

Een tweede element uit de giftige driehoek is giftige acceptatie. In Roosendaal zien we het stilzwijgend toestaan of normaliseren van ongewenst gedrag als vorm van giftige acceptatie.

Veel medewerkers en bestuurders geven aan dat signalen van sociale onveiligheid zelden expliciet worden benoemd of opgepakt. Wegkijken, relativiseren en berusting komen veel voor. 'Het hoort erbij', is een veelgehoorde houding. Ook in de Roosendaalse gemeenteraad zien we dit terug: politieke reactie op het conflict tussen VLP en RL blijft uit en ook tonen raadsleden zich erg terughoudend als het gaat over het herkennen van en reageren op rolonzuiverheid van raadsleden.

Deze acceptatie wordt gevoed door twee mechanismen. Enerzijds het ontbreken van een veilige meldstructuur: meldingen worden niet altijd serieus genomen, terugkoppeling ontbreekt en melders voelen zich kwetsbaar. Anderzijds speelt een cultuur van terughoudendheid en normalisering een rol: conflicten worden als onderdeel van het politieke spel gezien, wat bespreekbaarheid belemmert en destructieve patronen bevestigt.

Uit het onderzoek blijkt dat zowel binnen de ambtelijke organisatie als binnen het politieke domein gedrag voorkomt dat schadelijk is voor de sociale veiligheid, maar dat niet of nauwelijks wordt gecorrigeerd. In gesprekken wordt benoemd dat mensen wegstijgen, relativeren of simpelweg niet (meer) reageren op signalen van ongewenst gedrag, intimidatie of uitsluiting. Sommigen ervaren dit als een kwestie van overleven: 'je moet wel meebewegen als je niet buitenspel wil staan'. Anderen beschouwen het gedrag als onderdeel van 'hoe het hier gaat': iets dat er nu eenmaal bij hoort.

Giftige factoren

Tot slot zien we structurele en culturele factoren die deze dynamiek mogelijk maken en die wij bestempelen als giftige factoren. Eén daarvan is de onduidelijkheid rondom het principe van autonoom werken. Hoewel dit medewerkers ruimte moet geven, blijkt uit de gesprekken dat velen juist richting en houvast missen. De zoektocht naar rolduidelijkheid, grenzen en aanspreekpunten zorgt voor onzekerheid en vergroot de kwetsbaarheid.

Een andere giftige factor betreft de hulplijnenstructuur. Hoewel bedoeld om ondersteuning te bieden, wordt deze in de praktijk niet altijd als toegankelijk of effectief ervaren. Sommige medewerkers geven aan niet te weten bij wie ze terecht kunnen, of twijfelen of hun zorgen serieus genomen worden. Dat creëert een klimaat waarin corrigerend vermogen ontbreekt en waar mensen zich alleen voelen staan.

4.4.2. Hoe giftige dynamiek escaleerde tot bestuurlijke crisis

De giftige driehoek helpt om te begrijpen waarom sociale onveiligheid in Roosendaal kon ontstaan en voortbestaan. Maar er is een aanvullend perspectief nodig om te kunnen duiden hoe de situatie binnen het college van B&W uiteindelijk escaleerde tot het vertrek van twee wethouders.

Daarvoor maken we gebruik van de escalatieladder van Glasl (1997). Deze ladder beschrijft hoe conflicten zich ontwikkelen in opeenvolgende fasen: van rationele verschillen van inzicht, via emotionele tegenstellingen, naar destructieve ontwrichting.

Hierna analyseren we de ontwikkeling van het conflict binnen het college van B&W aan de hand van deze ladder. We laten zien hoe de giftige dynamiek zich niet alleen manifesteerde in de cultuur, maar ook steeds concreter vorm kreeg in interactie en gedrag, tot de situatie uiteindelijk onhoudbaar werd.

Fase 1–3: Rationele fase van conflict

De aanleiding voor het vertrek van wethouders Vermeulen en Van Gestel ligt naar onze inschatting al ruim vóór de vorming van het huidige college van B&W in 2022. De kern van het conflict is diep geworteld in de politiek-bestuurlijke verhoudingen in Roosendaal

en dan vooral in de aanhoudende rivaliteit tussen de VLP en de RL. Wat zich hier ontvouwd, is naar onze analyse geen plotselinge breuk, maar een geleidelijk geëscaleerd conflict dat al jaren sluimerde, voortkomend uit een patroon van wederzijds wantrouwen, persoonlijke aanvallen en politieke obstructie dat zich over meerdere jaren heeft opgebouwd. Omdat deze pijn nooit echt is erkend of doorleefd, kon de frustratie blijven sudderen en geleidelijk escaleren.

Hoewel de partijprogramma's van de VLP en RL op inhoudelijke punten overeenkomsten vertonen, verschillen de partijen fundamenteel in hun politieke stijl, benadering van het lokale bestuur en opvattingen over samenwerking. De VLP profileert zich als uitgesproken volkspartij die zich nadrukkelijk mengt in het debat en daarin verbaal stevig aanwezig is, terwijl de RL zich nadrukkelijker profileert als bestuurlijk ervaren en gevestigd. Deze verschillen leidden tot herhaalde botsingen over de koers van het gemeentebestuur, de rol van oppositie versus coalitie en de legitimiteit van elkaars inbreng.

Er kwam nooit een coalitie tussen de twee partijen tot stand, ondanks dat de VLP meerdere keren goede verkiezingsresultaten behaalde. De RL, die sinds 2002 vrijwel onafgebroken de grootste partij in Roosendaal is, werd daarbij telkens de dominante partij in de coalitievorming. Volgens de VLP werden zij daarbij bewust buitengesloten. Vanaf dit moment zien we het conflict geleidelijk aan groeien: in de gemeenteraad werden tegenstellingen steeds zichtbaarder en discussies verschoven van inhoudelijke uitwisseling naar strategische positionering. Voorstellen werden niet meer op hun kwaliteit beoordeeld, maar op basis van de afzender.

Binnen de VLP groeide het beeld dat hun inbreng systematisch werd genegeerd of geneutraliseerd, terwijl de RL zich gesterkt voelde door haar dominante positie in de coalitievorming. De VLP ervoer het debat niet langer als een plek voor dialoog, maar als podium voor machtsvertoon. Hierdoor ontstond een patroon waarin samenwerking plaatsmaakte voor competitie en waarin het politieke debat steeds meer werd ingezet als middel om invloed te behouden of te herwinnen. De toon verhardde, de ruimte voor nuance of toenadering verdween en de polarisatie nam toe: beide partijen leken vooral uit op het behalen van hun gelijk.

Volgens Glasl zijn conflicten in deze fase nog hanteerbaar, zolang er bereidheid is tot luisteren, openheid en eventueel externe begeleiding. Cruciaal is dat partijen actief met elkaar in gesprek gaan, elkaars perspectieven willen begrijpen en erkennen. De communicatie richtte zich echter steeds meer op het verdedigen van eigen standpunten en het ondergraven van de legitimiteit van de ander. De bereidheid om elkaars perspectieven serieus te nemen, nam af, wat de overgang naar de volgende fase van Glasl's escalatieladder markeert: de emotionele fase van conflict. Betekenis verdwijnt uit de woorden, framing en symboliek nemen het over.

Fase 4-6: Emotionele fase van conflict

De onderlinge spanningen tussen de VLP en RL escaleren geleidelijk, waarbij het wij-zij-denken steeds nadrukkelijker naar voren komt. VLP ontwikkelt het beeld dat RL haar dominante positie gebruikt om besluiten door te drukken en oppositiepartijen buitenspel te zetten. VLP spreekt over 'vuil spel' en het ondermijnen van het dualisme. Tegelijkertijd hekelt RL de stijl van VLP en omschrijven hen als 'brutale roeptoeters' waar geen enkele partij mee wil samen werken.

Een belangrijk keerpunt doet zich voor na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022. De VLP komt als grote winnaar uit de bus en mag een coalitie gaan vormen. De RL wordt de tweede partij. De post van wethouder Theunis (RL) gaat over naar Van Gestel (VLP), waarmee de rollen in het politieke krachtenveld wisselen. Naast Van Gestel treden Van der Star (VLP) en Vermeulen (VVD) toe tot het college van B&W. Koenraad (GL) en Van Ginderen (CDA) blijven aan. Het college van B&W bestaat daarmee uit een mix van nieuwe en ervaren bestuurders.

De machtsverschuiving leidt tot nieuwe spanningen. De RL ervaart nu wat VLP eerder voelde: gebrek aan ruimte om oppositie te voeren. De VLP houdt op haar beurt het vermoeden dat RL via informele lijnen nog steeds invloed uitoefent. Beeldvorming en wantrouwen versterken elkaar. De VLP ziet deze bestuursperiode als eerlijker, de RL verlangt juist terug naar het verleden. Beide partijen spiegelen elkaars verwijten.

Voor de VLP betekent toetreding tot het college van B&W een symbolisch kantelpunt. De partij wil laten zien dat het anders kan: transparanter, eerlijker, effectiever. Van Gestel voelt zich persoonlijk gedreven om die verandering waar te maken. Tegelijkertijd werken oude patronen door: de jarenlange strijd in de gemeenteraad heeft blijvende impact op de onderlinge omgang. Wat binnen de gemeenteraad als normaal wordt beschouwd, vindt geleidelijk zijn weg naar het college van B&W, waardoor ook daar al snel spanningen ontstaan.

Niet alle collegeleden kunnen of willen mee in het hoge tempo dat VLP nastreeft. Vooral tussen Van Gestel en Van der Star enerzijds en Vermeulen anderzijds ontstaan merkbare fricties. Respondenten spreken van pestgedrag en negatieve non-verbale communicatie vanuit VLP-wethouders richting Vermeulen en het ontbreken van de gunfactor over en weer.

Geïnterviewden omschrijven met name de onderlinge samenwerking tussen Van Gestel en Vermeulen als stroef: Van Gestel wordt gezien als energiek en ambitieus, maar zijn communicatie wordt vaak als direct en bot ervaren. Vermeulen daarentegen wordt omschreven als gedreven, maar ook als onzeker en nog zoekende in haar rol. Er zijn meerdere respondenten die Vermeulen een gebrek aan stevigheid en zelfreflectie verwijten. Zij vonden haar onzeker, kinderachtig en wantrouwend en menen dat zij de

beschuldigingen van pesten gebruikte om zichzelf in de slachtofferrol te plaatsen. Vermeulen worstelde volgens respondenten zichtbaar met het bestuurlijke krachtenveld, had inhoudelijk onvoldoende grip en werd herhaaldelijk publiekelijk afgerekend.

Bovendien lijken de persoonlijkheden van Van Gestel en Vermeulen te botsen, wat leidt tot een afname van onderling vertrouwen. Gesprekken tussen beiden worden steeds afstandelijker en strategischer van toon. Binnen het college van B&W en binnen de ambtelijke organisatie groeit het beeld dat Vermeulen de ambities van Van Gestel en Van der Star cq. de VLP in de weg staat.

Met de komst van burgemeester Van Midden eind 2019 signaleren medewerkers, bestuurders en politici oplopende spanningen tussen collegeleden, tussen burgemeester en gemeenteraad én tussen bestuurders en ambtelijke organisatie. Er wordt in de interviews een veelheid aan incidenten genoemd waarbij bestuurders en ambtenaren zich onveilig of geïntimideerd voelen, bijvoorbeeld als burgemeester Van Midden of wethouder Van Gestel (openlijk) uitvallen tegen raadsleden, mede-bestuurders of ambtenaren.

De situatie escaleert verder wanneer persoonlijke aanvallen en onderlinge verdachtmakingen het inhoudelijke debat beginnen te overschaduwen: de onenigheid ontwikkelt zich in hoog tempo tot de emotionele fase van het conflict. Vermeulen geeft aan herhaaldelijk te maken te hebben gehad met pestgedrag, roddels, negatieve framing, uitgesproken negatieve non-verbale signalen tijdens openbare bijeenkomsten en structurele uitsluiting. Van Gestel voelt op zijn beurt de dreiging van gezichtsverlies: zijn politieke beloftes en ambities dreigen te stranden. Samenwerking maakt plaats voor rivaliteit en politieke tegenstellingen worden via de ambtelijke organisatie uitgespeeld. Ruimte voor overleg of de-escalatie is er nauwelijks meer.

Theoretisch gezien is in deze fase herstel nog mogelijk, maar alleen met externe interventie. Een onafhankelijke derde zou nodig zijn om de betrokken partijen te begeleiden bij het de-escaleren van het conflict. In Roosendaal blijft een dergelijke interventie uit.

De formele verantwoordelijkheid voor herstel ligt bij de burgemeester, die als verbindende schakel fungeert tussen gemeenteraad en college van B&W en voor de collegiale verhoudingen binnen het bestuur. Burgemeester Van Midden slaagt er echter niet in om het vertrouwen te herstellen en het tij te keren. Hoewel er tijdens collegedagen aandacht wordt besteed aan relatievorming en samenwerking, blijven concrete resultaten uit. Volgens betrokkenen komt dit deels door ongelukkige keuzes (het organiseren van teambuildingactiviteiten waaraan niet iedereen kan meedoen) en een gebrek aan empathie. In plaats van verbetering treedt verslechtering op en het

conflict raakt muurvast: de bestuurlijke samenwerking komt in een structurele impasse terecht.

Fase 7-9: Vechtfase van conflict

In de loop van 2024 bereikt het conflict zijn dieptepunt. De relatie tussen wethouders Vermeulen en Van Gestel is dan zo verstoord dat van een professioneel functionerend college van B&W nauwelijks nog sprake is. Vertrouwelijke informatie uit het college van B&W lekt herhaaldelijk naar buiten, waardoor het conflict niet alleen intern blijft, maar ook publiek wordt.

Ook binnen de VVD-fractie zijn er spanningen, die eveneens in de media belanden. Het politieke debat verplaatst zich van de raadzaal naar de media, waar beschuldigingen en verdachtmakingen openlijk worden geuit.¹⁷ De bestuurlijke stabiliteit komt verder onder druk te staan.

In mei 2024 doet zich een mogelijk kantelpunt voor: Van Midden besluit te stoppen als burgemeester in Roosendaal. Hij wordt opgevolgd door burgemeester Buijs. Zijn komst wekt bij velen hoop op herstel. Uit interviews blijkt dat Buijs wordt ervaren als benaderbaar en mensgericht: zijn stijl verzacht tijdelijk de toon van het debat. Toch blijkt de schade op dat moment al te groot: Van Gestel spreekt in de openbaarheid over het verlies van vertrouwen in Vermeulen en wil niet meer met haar samenwerken, terwijl hun portefeuilles feitelijk samenwerking vereisen. De verhoudingen zijn dusdanig beschadigd dat een ommekeer uitblijft.

Begin september 2024 vindt de formele breuk plaats. Op 8 september 2024 treedt Vermeulen af. In haar verklaring via de media geeft zij aan pestgedrag en een sociaal onveilige werkomgeving te hebben ervaren. Twee dagen later volgt ook het vertrek van Van Gestel.

Deze gebeurtenissen markeren een dieptepunt in het conflict. In de nasleep van hun aftreden circuleren uiteenlopende interpretaties over de motieven en onderlinge verhoudingen, waarbij feiten en veronderstellingen soms moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn. De reacties variëren van suggesties over strategische afstemming tot persoonlijke diskwalificaties: er wordt gespeculeerd over onderlinge afspraken voorafgaand aan het vertrek, de geloofwaardigheid van motieven wordt in twijfel getrokken en er worden kwalificaties geuit over het functioneren en de integriteit van betrokkenen. Aan beide zijden ontbreekt ruimte voor nuance of reflectie.

De reacties weerspiegelen een dynamiek waar het niet langer draait om gelijk krijgen, maar om de ander schade toebrengen. Het laat op schrijnende wijze zien hoe de verstoorde verhoudingen niet beperkt zijn gebleven tot individuen, maar zich hebben uitgebreid naar bredere structuren binnen de organisatie, het politieke speelveld én daarbuiten.

Het conflict tussen Vermeulen en Van Gestel lijkt daarmee onomkeerbaar. Hoewel het opstappen van Vermeulen en Van Gestel een duidelijk dieptepunt markeert, hoeft dit niet te betekenen dat het bredere conflict tussen VLP en RL zich al in het destructieve stadium bevindt. De intensiteit van de reacties, de persoonlijke lading en de publieke uitingen wijzen op een conflict dat zich in de emotionele fase (4-6) bevindt. Dat wil zeggen: de situatie is ernstig, maar nog niet onomkeerbaar. Juist omdat enkele hoofdrolspelers zich hebben teruggetrokken, ontstaat er mogelijk ruimte om vastgelopen patronen te doorbreken.

Herstel is in dit stadium echter geen vanzelfsprekendheid. Het vraagt om meer dan een eenmalige interventie: structurele onafhankelijke begeleiding, tijd en de bereidheid van alle betrokkenen om opnieuw te investeren in samenwerking zijn cruciale voorwaarden. Alleen dan kan de diepgewortelde destructieve dynamiek worden doorbroken en plaats maken voor een werkbare en constructieve politieke relatie.

4.4.3. De rol van de raad: afzijdig of onmachtig?

Opvallend in het verloop van het conflict is de relatief stille rol van de overige raadsleden. Terwijl het conflict tussen VLP en RL zich verdiept en de verhoudingen binnen het college van B&W verslechteren, blijft een bredere politieke respons vanuit de raad grotendeels uit. Dit roept vragen op over de wijze waarop de gemeenteraad zijn rol in deze situatie heeft ingevuld, zeker gezien de formele positie van de gemeenteraad als hoogste bestuursorgaan binnen de gemeente, met een kaderstellende en controlerende taak.

De beperkte zichtbaarheid van de raad in deze context vormt op zichzelf een relevant signaal. Het wijst erop dat het conflict niet alleen tussen individuele actoren of partijen speelt, maar ook raakt aan bredere institutionele en culturele aspecten van het lokale bestuur. Het wijst mogelijk op beperkingen in het vermogen van het lokale politieke systeem om adequaat te reageren op bestuurlijke ontwrichting. Daarmee wordt de dynamiek binnen de gemeenteraad een belangrijk onderdeel van het geheel, dat inzicht

¹⁷ Deze constatering is gebaseerd op een media-analyse van meer dan 40 nieuwsberichten uit lokale en regionale media, gepubliceerd tussen maart 2019 en januari 2025.

biedt in de mate waarin het politieke systeem in staat is om met interne spanningen om te gaan.

4.4.4. Escalatie in gemeenteraad voedt escalatie in college van B&W

De gebeurtenissen rond het opstappen van twee wethouders in september 2024 laten zich goed begrijpen via de escalatieladder van Glasl (1997). Wat begon als een politiek conflict tussen VLP en RL, groeide langzaam uit tot een diepgaand emotioneel conflict binnen het college van B&W. Het vijanddenken dat zich jarenlang in de gemeenteraad ontwikkelde, sijpelde door naar het dagelijks bestuur. De verhoudingen verhardden, het vertrouwen verdampte en het college van B&W viel uiteen.

Wat deze casus pijnlijk duidelijk maakt, is dat bestuurlijke conflicten zelden op zichzelf staan. Ze wortelen in bredere cultuurpatronen, structuren en gedragingen die doorwerken in meerdere lagen van het lokaal bestuur. De escalatie in het college van B&W is niet los te zien van het conflict in de gemeenteraad en de onderliggende giftige bestuurscultuur die die dynamiek jarenlang heeft gevoed.

In het volgende hoofdstuk formuleren we conclusies over hoe de giftige dynamiek in Roosendaal heeft kunnen ontstaan en voortbestaan en in het daarna volgende hoofdstuk bieden we handelingsperspectieven voor het herstel van vertrouwen, samenwerking en het werken aan sociale veiligheid.



5. Conclusies

Bestuurscultuur belangrijke factor in giftig samenspel en sociale onveiligheid: impact op mens, organisatie en stad

5. Bestuurscultuur belangrijke factor in giftig samenspel en sociale onveiligheid: impact op mens, organisatie en stad

In dit concluderende hoofdstuk beantwoorden we de hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

5.1. Complexe gemeente vormt weerspiegeling van complex gemeentebestuur

De bestuurscultuur in Roosendaal laat zich niet los zien van de stad waarvoor het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie dagelijks met passie werkzaam zijn.

Roosendaal is een stad met meerdere gezichten: energiek én vermoeid, verbonden én verdeeld. De gemeente kent grote en onderling verweven opgaven op sociaal, fysiek en economisch terrein, met scherpe tegenstellingen tussen kracht en kwetsbaarheid. De sociale structuur is gefragmenteerd, het gevoel van eigenaarschap ongelijk verdeeld en de opgaven in de stad zijn enorm. Dit vraagt om een gemeentebestuur dat koersvast is én responsief, daadkrachtig én verbindend.

Het onderzoek laat zien dat het gemeentebestuur worstelt met deze spanningen in de stad en met wat dat vraagt van politiek en bestuur. Net als de stad is het gemeentebestuur zowel pragmatisch als kwetsbaar, sterk gericht op directe actie, maar soms onvoldoende afgestemd op de veelheid aan perspectieven die spelen. De druk op de opgaven in de stad, leidt tot druk binnen en tussen gemeenteraad en college van B&W en draagt bij aan rolonzuiverheid binnen het gemeentebestuur en zelfs tot ongewenst gedrag bij enkele sleutelspelers daarbinnen.

In die zin is het gemeentebestuur een spiegel van de stad en omgekeerd. De cultuur van onderling wantrouwen en polarisatie binnen de politiek-bestuurlijke verhoudingen reflecteert bredere patronen in de stad: van gevoel buitengesloten te zijn, van ongelijk ervaren kansen, van afnemend vertrouwen in elkaar en in instituties.

Deze spiegeling maakt het des te urgenter om het politiek-bestuurlijk samenspel te versterken. Niet door 'te verklaren en te vergoelijken', maar om te begrijpen waar het schuurt en vanuit daar gericht te werken aan verandering. Het doorbreken van verharding, verdeeldheid en sociale onveiligheid binnen het gemeentehuis vraagt om hetgeen wat ook in de stad nodig is: ruimte voor nuance, herstel van vertrouwen en duurzame samenwerking over verschillen heen.

5.2. Giftig samenspel binnen én tussen raad, college en organisatie

Het samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke top in Roosendaal is ernstig verstoord.

De formele verhoudingen zijn in de praktijk vervaagd: politici willen besturen, bestuurders bemoeien zich met ambtelijke processen, ambtenaren voelen zich genoodzaakt om politiek-bestuurlijke signalen te duiden of strategisch te handelen en de ambtelijke top is onvoldoende in staat gebleken cq. in positie kunnen komen om als buffer en bewaker van het systeem op te treden.

Hierdoor ontstaat een klimaat van wantrouwen, verwarring en strategisch gedrag, waarin de sociale veiligheid onder druk komt te staan.

De politieke strijd tussen VLP en RL laat diepe sporen na, niet alleen binnen de gemeenteraad, maar ook binnen het college van B&W en in de ambtelijke organisatie. Medewerkers raken verstrikt in politiek-bestuurlijke loyaliteiten, waar zij geen invloed op hebben, en ervaren onvoldoende bescherming. De directie slaagt er (begrijpelijk) niet in de organisatie voldoende af te schermen van de politiek-bestuurlijke dynamieken, waardoor het vertrouwen in het systeem verder afbrokkelt.

5.3. Onduidelijkheid én onzuiverheid van rollen in samenspel

Wat betreft het samenspel manifesteren zich structurele patronen en knelpunten betreffende rolonzuiverheid, rolonzuiverheid en een gebrek aan sociale cohesie binnen het gemeentebestuur.

Binnen de gemeenteraad is sprake van rolonzuiverheid. Raadsleden geven aan goed te weten wat hun rol is (rolduidelijk), maar in gedrag wordt die eigenlijke rol lang niet altijd consequent vervuld (rolonzuiver). Raadsleden richten zich op uitvoerende collegebetaken of bemoeien zich met de ambtelijke uitvoering, waarmee de controlerende en kaderstellende rol vervaagt.

Ook binnen het college van B&W is er sprake van rolvervuiling. Wethouders treden doelbewust buiten hun formele verantwoordelijkheden, mengen zich in ambtelijke

processen en positioneren zich strategisch richting de gemeenteraad en organisatie om het eigen gelijk te onderstrepen. Deze vermenging van belangen leidt tot spanningen en onveiligheid in het samenspel, zowel binnen het college van B&W als in relatie tot de ambtelijke organisatie.

Binnen de ambtelijke organisatie is vooral sprake van rolonduidelijkheid. Medewerkers geven aan niet goed te weten wat precies van hen verwacht wordt. De verschuiving naar autonoom werken heeft de individuele taakafbakening vervaagd, doordat verantwoordelijkheden en opdrachten collectief belegd zijn. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over wat er nu wel en niet bij de rol hoort en twijfel of de rol wel zuiver wordt ingevuld. De hulplijnenstructuur draagt ondanks de goede intenties onvoldoende bij aan het verminderen van onzekerheid of het herstellen van grip.

5.4. Gebrek aan sociale cohesie en vertrouwen binnen raad en college

In Roosendaal ontbreekt het fundamenteel aan sociale cohesie binnen en tussen de politiek-bestuurlijke gremia. Tussen de ambtelijke, bestuurlijke en politieke organisatie bestaat een voelbare kloof in opvattingen over de omgangsvormen, gedragsnormen en onderlinge verwachtingen.

Daarbij valt vooral op dat inzicht en reflectie op deze verdeeldheid uitblijft, met name binnen het politiek-bestuurlijke domein. Het is onze opinie dat juist die reflectie nodig is om patronen te doorbreken: wie niet erkent hoe men met elkaar omgaat en welke fouten op dit vlak zijn en worden gemaakt, kan ook niet bouwen aan verbetering.

De langdurige politieke tweestrijd tussen VLP en RL heeft de onderlinge relaties diepgaand negatief beïnvloed. Binnen de gemeenteraad wordt nog nauwelijks uitgegaan van elkaars goede bedoelingen. Het wantrouwen zit diep verankerd en komt tot uiting in debat, samenwerking en beeldvorming.

Binnen het college van B&W is de vertrouwensbreuk zelfs volledig geëscaleerd. Wethouders Van Gestel en Vermeulen verliezen elk vertrouwen in elkaar, zowel inhoudelijk als persoonlijk. Van Gestel gelooft niet meer in de bestuurskracht van Vermeulen. Vermeulen verliest op haar beurt het vertrouwen in het college van B&W en Van Gestel om de sociale veiligheid nog te kunnen herstellen.

Het wantrouwen beperkt zich niet tot politiek-bestuurlijke relaties: het sijpelt door naar de ambtelijke organisatie. Medewerkers krijgen signalen dat loyaliteit wordt meegewogen in hoe zij worden benaderd of beoordeeld. Sommigen voelen zich genoodzaakt positie te kiezen of op hun woorden te letten. Anderen voelen zich onvoldoende beschermd door hun leidinggevenden.

Tegelijkertijd wantrouwen bestuurders de neutraliteit van ambtenaren en zien zij in ambtelijke adviezen soms politieke bedoelingen.

5.5. Organisatie de dupe van giftig samenspel: sociale veiligheid onder druk

De ambtelijke organisatie is in toenemende mate de dupe geworden van het giftige samenspel binnen en tussen gemeenteraad en college van B&W. De conflicten binnen het gemeentebestuur, zowel tussen VLP en RL als tussen wethouders Van Gestel en Vermeulen, hebben direct en indirect hun weerslag gehad op de werkvloer. Ambtenaren zijn beschadigd geraakt, voelen zich onveilig en ervaren dat hun professionele ruimte steeds verder onder druk is komen te staan.

Voor sommige ambtenaren is de impact zeer impactvol: zij werden persoonlijk geconfronteerd met politiek-bestuurlijke spanningen, ongewenst gedrag, raakten ongewild betrokken bij partijpolitieke campagnes of voelden zich gemanipuleerd door en in het kader van persoonlijke vetes tussen bestuurders. In enkele gevallen spreken medewerkers over expliciete en impliciete intimidatie, framing of geroddel, wat heeft geleid tot aantasting van hun professionele integriteit, onafhankelijkheid en gevoelens van onveiligheid op de werkvloer. Hoewel dit niet voor iedereen geldt, zijn er duidelijke signalen dat een behoorlijke groep medewerkers hierdoor is beschadigd.

Daarnaast is de impact vaak ook indirect. Doordat bestuurlijke spanningen structureel veel aandacht en energie opslokken, verschaalde de aandacht voor het primaire werkproces en voor de medewerkers zelf. Hierin konden sociaal onveilige situaties ontstaan waar medewerkers onder andere weinig ruimte om zorgen te uiten ervoerden, werden uitgesloten van informele netwerken, of zich niet meer durfden te spreken uit angst om afgerekend te worden.

De organisatie blijkt onvoldoende toegerust om deze ongewenste gedragingen te signaleren of te adresseren. Hulplijnen functioneren niet zoals bedoeld: zij worden niet altijd gevonden, worden niet altijd vertrouwd en bieden niet altijd de gewenste, concrete hulp. Bestuurders en raadsleden, hoewel zelf ook onderdeel van de dynamiek, beschikken over meer invloed en bewegingsruimte dan ambtenaren. De kwetsbaarheid concentreert zich daardoor met name tot de werkvloer en zet de sociale veiligheid in de ambtelijke organisatie ernstig onder druk.

Een belangrijk knelpunt is dat de verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid in de praktijk te laag in de organisatie ligt. Medewerkers worden geacht zelf aan de bel te trekken wanneer er iets misgaat, maar velen weten niet hoe, durven het niet, of hebben het vertrouwen verloren dat er iets met hun melding gebeurt. Tegelijkertijd ontbreken structurele, preventieve mechanismen om onveilig gedrag te signaleren of te begrenzen. Reflectie, feedback en gedragscoaching blijven uit, terwijl dat juist nodig is om

onderhuidse spanningen te dempen. Het resultaat is een werkomgeving waarin de sociale veiligheid onder druk staat, met risico's voor welzijn, integriteit en professionaliteit.

5.6. Escalatie als uitkomst van een giftig systeem

Het opstappen van de wethouders Vermeulen en Van Gestel in september 2024 vormt het zichtbare (voorlopige) eindpunt van een langdurig escalerend proces. Deze breuk is geen incident, maar het gevolg van een diepgeworteld, giftig samenspel binnen en tussen gemeenteraden, colleges van B&W en ambtelijke organisatie. De giftige driehoek heeft de giftige dynamiek blootgelegd waarin ongewenst gedrag niet werd besproken of begrensd, maar bleef voortbestaan binnen het gemeentebestuur van Roosendaal.

In dit klimaat ontbraken essentiële correctiemechanismen. De beschermende rol van leidinggevenden en bestuurders was onvoldoende ingevuld en reflectie op gedrag en omgangsvormen bleef uit. Daardoor kreeg het conflict de ruimte om te groeien tot een punt waarop samenwerking niet langer mogelijk was. Het opstappen van de wethouders is daarmee te begrijpen als symptoom van een systeem dat onvoldoende is ingericht op veiligheid, verbinding en begrenzing.

5.7. De eerste stappen in herstel en verbetering worden gezet

In dit onderzoek is uitvoerig stilgestaan bij de ervaringen van medewerkers tussen 2020 en het opstappen van twee wethouders, in september 2024. Er is ruimte geboden aan verhalen over ongewenst gedrag en sociale (on)veiligheid. Op deze manier hebben we geprobeerd uitgebreid stil te staan bij de beschadigingen die verschillende personen in deze periode hebben opgelopen. Deze erkenning is essentieel. Maar, minstens zo belangrijk is de beweging vooruit: het herstel van vertrouwen en het verbeteren van de werkomstandigheden.

Dat besef leeft breed. In gesprekken met raadsleden, bestuurders, directie en medewerkers klinkt naast de vervelende en soms emotionele gebeurtenissen ook de wens, de wil en de werkdrang tot verandering. De organisatie verdient beterschap. De gemeentelijke organisatie als geheel is aan zet om die belofte waar te maken.

In de nasleep van de bestuurscrisis van september 2024 zijn de eerste stappen gezet. Zo stemde de gemeenteraad unaniem in met dit onderzoek en zijn er binnen de organisatie spreekuren georganiseerd, waarin directieleden, burgemeester en gemeentesecretaris medewerkers actief uitnodigden om ervaringen van sociale onveiligheid te delen. Ook uit de vele gesprekken in dit onderzoek blijkt dat medewerkers voorzichtig ervaren dat er ruimte ontstaat voor reflectie en herstel. De gemeente toont zich daarmee lerend en bereid tot beweging.

Toch is de organisatie er nog niet. Echte beterschap vereist meer dan goede intenties of incidentele interventies. De noodzakelijke stappen hangen nauw samen met de bredere context waarin de gemeente Roosendaal opereert: een stad met grootstedelijke vraagstukken, een diverse bevolking en stevige ambities op het gebied van wonen, zorg, economie en veiligheid. Die opgaven en ambities vragen om een politiek-bestuurlijke organisatie die stevig, professioneel en veerkrachtig is. Met bestuurders, raadsleden en ambtenaren die hun eigen rol en hun rol in het samenspel helder verstaan en daarnaar handelen.

Daarvoor is samenwerking nodig op basis van vertrouwen, duidelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid. In het volgende hoofdstuk schetsen we welke handelingsperspectieven kunnen bijdragen aan deze noodzakelijke beweging.



6. Handelingsperspectieven

voor herstel van de bestuurscultuur en sociale veiligheid

6. Handelingsperspectieven voor herstel van de bestuurscultuur en sociale veiligheid

Roosendaal is een complexe stad, met grootstedelijke uitdagingen, een diverse bevolking en stevige ambities. Die opgaven vragen om een volwassen, professioneel en stabiel gemeentebestuur, met raadsleden, bestuurders en ambtenaren die in staat zijn om ieder vanuit de eigen rol samen te werken vanuit transparantie, vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Een van de belangrijkste lessen van dit onderzoek is dat een gezonde bestuurscultuur niet vanzelf ontstaat. Ze vraagt om onderhoud, reflectie en duidelijke grenzen. Cultuurverandering begint bij het (h)erkennen van wat misgaat, maar slaagt pas als dat wordt omgezet in blijvend gedrag, structurele afspraken en zichtbare actie.

Op basis van de bevindingen en conclusies uit voorgaande hoofdstukken formuleren we in dit hoofdstuk concrete handelingsperspectieven. Ze zijn bedoeld om het politiek-bestuurlijk-ambtelijk samenspel en de sociale veiligheid binnen de gemeente Roosendaal te herstellen. De handelingsperspectieven zijn vooral gericht op de onderlinge relaties, professionele omgangsvormen en de voorwaarden voor duurzame samenwerking.

6.1. Zorg dat het conflict tussen VLP en RL de-escaleert

Het conflict tussen VLP en RL is structureel uit de hand gelopen en heeft aantoonbaar een negatieve impact op het functioneren van de hele gemeentelijke organisatie en daarmee op de ontwikkeling van de stad. De strijd is niet beperkt gebleven tot de politiek-bestuurlijke organisatie, maar heeft geleid tot rolvervaging, bestuurlijke verstarring en gevoelens van sociale onveiligheid binnen de ambtelijke organisatie.

Toch is het niet te laat. Op basis van de escalatieladder van Glasl (1997) concluderen we dat het conflict zich momenteel nog in de emotionele fase (fase 4–6) bevindt. Daarmee is het diepgaand en hardnekkig, maar nog wél beïnvloedbaar mits er snel en doortastend wordt gehandeld. De-escalatie is mogelijk, maar vraagt om meer dan goede wil of informeel overleg.

In deze fase is externe begeleiding essentieel. Een onafhankelijke, deskundige bemiddelaar is nodig om partijen weer met elkaar in gesprek te brengen. De inzet moet gericht zijn op het afbouwen van vijandbeelden, het herstellen van contact en het

herstructureren van het gesprek. Dit proces vraagt om structuur, tijd en commitment van beide partijen.

Daarmee is de-escalatie slechts het begin. Herstel van vertrouwen, wederzijds begrip en constructieve samenwerking vergen een langere adem. Dat vraagt om coaching, begeleiding en ondersteuning bij het doorbreken van oude patronen, het leren verdragen van verschil en het bouwen aan een nieuwe politieke werkrelatie.

Wij adviseren de gemeente Roosendaal dan ook niet langer te wachten. Breng de partijen zo snel mogelijk in beweging en schakel extern vakmanschap in. Ieder uitstel maakt herstel moeilijker en vergroot de kans dat het conflict alsnog afglijdt naar een nieuwe crisis in deze of volgende bestuursperioden.

6.2. Werk aan krachtig samenspel

Een krachtig samenspel begint bij duidelijkheid over rollen en zuivere rolneming, dat is de basis voor wederzijds vertrouwen binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie.

In Roosendaal is die basis de afgelopen jaren ernstig onder druk komen te staan. Investeren in zowel rolduidelijkheid als rolzuiverheid zijn essentieel voor herstel. Medewerkers hebben behoefte aan helderheid over wat er van hen verwacht wordt. Die duidelijkheid kan pas ontstaan als ook de gemeenteraad en het college van B&W hun eigen rol zuiver en professioneel invullen. Alleen door een gezamenlijke correctie, een reset van de onderlinge verhoudingen, kan het vertrouwen in het samenspel worden hersteld.

We adviseren de gemeente Roosendaal hierover meer concreet als volgt:

Maak werk van heldere rolafspraken

Een duidelijke rolverdeling tussen gemeenteraad, college van B&W, directie en ambtelijke organisatie voorkomt verwarring, onzuiverheid en spanningen. Laat formele verantwoordelijkheden niet alleen op papier bestaan, maar vertaal deze naar praktische werkafspraken. Benoem grijze gebieden en maak bespreekbaar wat wel en niet tot ieders taak behoort.

- Voor gemeenteraad en college van B&W: neem het voortouw in het herpakken van de eigen rolduidelijkheid en rolzuiverheid. Laat ambtenaren hun werk doen zonder politiek-bestuurlijke druk of inmenging op proces en inhoud. Bevorder het onderscheid tussen controleren, sturen en uitvoeren. Tussen politiek debat en besluitvorming, bestuurlijke regie en ambtelijke uitvoering.
- Voor de ambtelijke organisatie: zorg voor interne reflectie op de eigen positionering. Medewerkers moeten de ruimte krijgen en nemen om professioneel, onafhankelijk advies te geven, ook als dat schuurt met politieke wensen. Beleg expliciet in de organisatie wie de grenzen bewaakt en wie bestuurders en ambtenaren aanspreekt op rolzuiverheid.

Stel gezamenlijke normen en sanctioneer wanneer vervuiling optreedt

Om rolzuiverheid en vertrouwen te laten beklijven, is het nodig dat de hele organisatie werkt vanuit gedeelde normen. Dit vraagt om duidelijke kaders, maar ook om collectieve handhaving en sancties wanneer de kaders niet gehandhaafd worden.

- Formuleer samen met alle lagen in de organisatie een aantal gedragsnormen en werkprincipes. Houd ze kort, concreet en toetsbaar.
- Spreek af en leg vast hoe er gehandeld wordt als deze normen onder druk komen te staan en wie dan handelt. Zo wordt normstelling niet vrijblijvend, maar verankerd in de praktijk.

Vorm stuurgroep versterking samenspel: borg structurele dialoog

Vertrouwen ontstaat niet vanzelf, zeker niet na jaren van conflict en beschadiging. Het vraagt om actieve inspanning van alle betrokkenen en wederzijdse ontmoeting. Ethisch leiderschap¹⁸ en gestructureerde dialoog tussen gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke top, gericht op het bespreken van verschillen, het uitwisselen van verwachtingen en het oefenen met feedback zijn daarbij essentiële bouwstenen.

- Vorm een stuurgroep 'versterking samenspel', bestaande uit afvaardiging vanuit gemeenteraad, college van B&W, directie en OR, van circa 12 personen. Deze stuurgroep heeft als opdracht het samenspel binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en organisatie te bespreken en te verbeteren en daarmee ook de sociale veiligheid te bevorderen.

- De driehoek (griffier, burgemeester, gemeentesecretaris) kunnen daarbij beschouwd worden als agendacommissie voor de stuurgroep versterking samenspel. Deze driehoek heeft een belangrijke signalerende functie in het samenspel en het bevorderen daarvan.
- De stuurgroep samenspel monitort met elkaar de voortgang in de afzonderlijke ontwikkelagenda's van gemeenteraad, van college van B&W en van de ambtelijke organisatie om hun rolduidelijkheid en rolzuiverheid te bevorderen. Zij bespreekt casuïstiek over voorgaande cycli van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming en ieders rol en rolneming daarin. Om met elkaar te reflecteren en te leren
- Stimuleer daarbij regelmatige reflectie op eigen handelen en morele keuzes: moedig politici, bestuurders en medewerkers aan om regelmatig stil te staan bij hun rol, waarden en de impact van hun gedrag op de organisatiecultuur.
- Zorg daarbij voor regelmaat en veiligheid: maak van deze gesprekken geen eenmalige interventie, maar een terugkerende routine waarin verschillen erkend en verbonden worden.
- De gehele gemeenteraad, het voltallige college van B&W en de directie en ondernemingsraad komen eens per jaar samen om de rode draden uit de besprekingen van de stuurgroep samenspel met elkaar te bespreken en doorleven.
- Om de twee jaar vindt een bondige evaluatie van het samenspel en de sociale veiligheid binnen de gemeente Roosendaal plaats, onder regie van deze stuurgroep. Dit borgt een structurele monitoring en ontwikkeling.
- Stel onafhankelijke moderators aan die deze gesprekken van de stuurgroep samenspel begeleiden en zorg dat thema's als luisteren, omgaan met kritiek en aanspreekbaarheid expliciet onderdeel zijn van de dialoog.

6.3. Creëer een ontwikkelfonds voor de ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie van Roosendaal is al te lang de dupe van een giftig samenspel. De voortdurende politiek-bestuurlijke spanningen hebben geleid tot een werkomgeving

¹⁸ Ethisch leiderschap houdt in dat bestuurders en medewerkers niet alleen zelf handelen met integriteit en zorgvuldigheid, maar ook actief bijdragen aan het vormgeven van een cultuur waarin gewenst gedrag wordt gestimuleerd en geborgd (Treviño & Brown, 2014).

waarin sociale veiligheid onder druk staat, medewerkers zich onvoldoende gesteund voelen en essentiële kaders voor een veilige werkomgeving ontbreken. Dit vraagt om meer dan alleen rust aan het bestuurlijk front: het vraagt om gerichte investering in herstel, ontwikkeling en versterking van de ambtelijke veiligheid en kracht.

Daarom adviseren wij om een incidenteel ontwikkelfonds te creëren, gericht op het structureel versterken van de sociale veiligheid in de ambtelijke organisatie. Dit fonds dient als impuls om het verschil tussen de bedoelingen en de realiteit van de ondersteuning bij autonoom werken te overbruggen.

In het bijzonder is het nodig om binnen de ambtelijke organisatie van Roosendaal een betere balans aan te brengen tussen de volgende zes psychologische basisbehoeften van mensen en dus haar medewerkers¹⁹:

- Veiligheid: een gevoel van zekerheid en voorspelbaarheid in de omgeving.
- Verbondenheid: de behoefte om ergens bij te horen en relaties te hebben met anderen.
- Waardering: het gevoel erkend en gewaardeerd te worden voor wie je bent en wat je doet.
- Autonomie: de behoefte om zelf keuzes te maken en controle te hebben over je eigen werk en leven.
- Zelfexpressie: de mogelijkheid om jezelf te uiten en je eigen identiteit te ontwikkelen.
- Grenzen: het hebben van duidelijke kaders en verwachtingen, zowel voor jezelf als voor anderen.

Deze basisbehoeften zijn diep geworteld in het menselijk DNA en bepalen hoe we functioneren in groepen en reageren op leiderschap. Dit vraagt onder andere om nabijheid en zichtbaarheid van leiders in de organisatie.

Zonder op deze plaats het onderliggende plan waarvoor het ontwikkelfonds kan worden benut uit te werken geven we – naast het appèl op aandacht voor en balans tussen voornoemde basisbehoeften – richting aan het denken over mogelijke ontwikkellijnen:

- Professionele vaardigheden: niet iedere medewerker beschikt al over de competenties om goed om te gaan met de ruimte die autonoom werken biedt. Bied hen bijvoorbeeld ontwikkeltrajecten aan die gericht zijn op procesvaardigheden, samenwerken, eigenaarschap en vakmanschap. Deze trajecten kunnen ook goed gebruikt worden om duidelijker richting te geven aan verantwoordelijkheden en taakverdeling.
- Versterking van sleutelrollen: investeer in de rollen leiders en hulplijnen, als bewakers en ondersteuners van de balans tussen autonomie en grenzen. Zorg dat er expliciete aandacht is voor conflictvaardigheid, verbindend leiderschap en het bewaken van professionele normen.
- Monitoring en leervermogen: zorg voor een eigen ontwikkelagenda voor de ambtelijke organisatie (zie ook 6.2). Borg daarbij periodieke metingen van sociale veiligheid. Houd de vinger aan de pols, deel bevindingen breed en vertaal deze naar concrete acties. Houd het klein en zichtbaar.
- Tijdelijke versterking van structuur: overweeg de (tijdelijke) inzet van extra hulplijnen of hiërarchische ondersteuning. Denk aan leidinggevendend meer in nabijheid van medewerkers, die medewerkers begeleiden in het ontwikkelen van vaardigheden die passen bij autonoom werken én die tegelijkertijd zorgen voor grenzen, bufferfunctie, prioritering en die een waakzaam oog houden op sociale veiligheid binnen voor individu en de groep als geheel.

De invulling en omvang van het fonds vragen om politiek-bestuurlijke keuzes. Maar één ding is duidelijk: als Roosendaal een duurzame en sterke ambtelijke organisatie wil, dan is het nú tijd om daar gericht in te investeren, op basis van een helder plan.

6.4. Zet actief in op herstel van de sociale veiligheid in de gehele organisatie

Sociale veiligheid is geen luxe, maar een randvoorwaarde voor een goed functionerende gemeentelijke organisatie. In Roosendaal is die veiligheid onder druk komen te staan. Medewerkers voelen zich onvoldoende beschermd, signalen van ongewenst gedrag blijven liggen en de bestaande meldstructuren worden niet goed gevonden of niet als effectief ervaren. Deze situatie vraagt om een fundamentele correctie.

Sociale veiligheid is meer dan het bieden van hulp als het misgaat: het begint bij het voorkomen dat het misgaat. Veel schadelijk gedrag ontstaat niet uit kwade wil, maar uit

¹⁹ Tien miljoen jaar leiderschap. Schaepkens (2021).

onmacht, druk of groepsdynamiek. Daarom is investeren in bewustwording, reflectie en ondersteuning van groot belang. Niet om mensen te veroordelen, maar om hen in staat te stellen het beter te doen. Het doel is een werkomgeving waarin verschillen besproken kunnen worden, waarin twijfel en kritiek ruimte krijgen en waarin aanspreken als een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gezien. Het werken aan structureel herstel van sociale veiligheid vraagt om een stevige en zichtbare inzet op meerdere fronten. We adviseren de volgende concrete stappen:

Creëer een onafhankelijke vertrouwensstructuur

Vertrouwenspersonen vervullen een belangrijke rol binnen organisaties. Belangrijk is dat zij geen meldkanaal zijn in de zin dat zij meldingen namens medewerkers doorzetten of afhandelen. Hun functie is primair die van sparringpartner: zij bieden een luisterend oor, geven informatie over mogelijke vervolgstappen en kunnen, indien passend, bemiddelen of begeleiden. De regie over de melding blijft bij de medewerker zelf. Dit waarborgt de autonomie van de melder en voorkomt dat vertrouwenspersonen onbedoeld onderdeel worden van formele procedures.

Tegelijkertijd hebben vertrouwenspersonen een bredere signalerende functie. Door patronen en terugkerende signalen te herkennen, kunnen zij, op vertrouwelijke wijze en zonder herleidbare details, trends of zorgen onder de aandacht brengen van de directie. Om deze rol goed te kunnen vervullen, is het wenselijk om structureel contact te onderhouden tussen vertrouwenspersonen en de top van de organisatie. Een jaarlijkse uitnodiging aan de vertrouwenspersonen om deel te nemen aan een directievergadering kan een laagdrempelige en effectieve manier zijn om de vinger aan de pols te houden.

Het aanstellen van externe vertrouwenspersonen die onafhankelijk opereren van directie en P&O draagt bij aan de geloofwaardigheid en toegankelijkheid van deze functie. Daarbij is het van belang om heldere mandaten vast te leggen en de vindbaarheid van vertrouwenspersonen actief te communiceren. Het gaat daarbij nadrukkelijk om de wijze waarop de rol van vertrouwenspersoon wordt ingevuld, niet enkel om het feit dat er iemand in deze functie aanwezig is. Regelmatige monitoring van hoe deze elementen in de praktijk worden ervaren, helpt om tijdig bij te sturen en het vertrouwen in de vertrouwensstructuur te versterken.

Stel een onafhankelijke begeleidingscommissie in

Deze commissie, samengesteld uit onafhankelijke deskundigen, krijgt als taak toezicht te houden op de implementatie van veranderingen en het herstelproces. Denk hierbij aan het monitoren van de opvolging van meldingen, het signaleren van risico's en het stimuleren van een lerende organisatie. De commissie moet bevoegdheden hebben om in te grijpen waar nodig en direct kunnen rapporteren aan de gemeenteraad.

Versterk actief de meldcultuur

Een gezonde meldcultuur vraagt meer dan het inrichten van een loket of het aanstellen van vertrouwenspersonen. Het vergt vertrouwen in de zorgvuldige, deskundige en rechtvaardige behandeling van meldingen. Dit principe van procedurele rechtvaardigheid is cruciaal: pas wanneer melders ervaren dat het proces eerlijk verloopt zijn zij bereid om daadwerkelijk gebruik te maken van meldkanalen en blijven zij betrokken bij de afhandeling ervan.

In de context van Roosendaal, waar sprake is van een voorgeschiedenis van spanningen en een gebrek aan vertrouwen in bestaande meldstructuren, is actief herstel van vertrouwen noodzakelijk. Dat betekent onder meer dat actoren in het meldproces goed getraind moeten zijn in het zorgvuldig en respectvol omgaan met meldingen. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers actief worden ondersteund in het bespreekbaar maken van signalen, bijvoorbeeld door middel van toegankelijke voorlichting, laagdrempelige gesprekken en zichtbare beschikbaarheid van ondersteuning.

Tot slot is het belangrijk te onderkennen dat het werken aan sociale veiligheid geen eenmalig project is, maar een doorlopende opgave. Het vraagt om normstellend leiderschap dat signalen serieus neemt, opvolgt en zichtbaar terugkoppelt. Niet alleen door kaders te stellen, maar ook door een cultuur te bevorderen waarin melden wordt gewaardeerd, beschermd en ondersteund. Roosendaal staat daarmee niet alleen voor de taak om te herstellen wat is beschadigd, maar ook voor de kans om te bouwen aan een stevig en duurzaam fundament voor een veilige en integere organisatiecultuur.



7. Bijlagen

7.1. Online vragenlijst

Wij nodigen je uit om een vragenlijst in te vullen over jouw ervaringen met de bestuurscultuur en sociale veiligheid binnen de gemeente Roosendaal. De vragenlijst is onderdeel van een extern onderzoek door bureau & Van de Laar, in opdracht van de gemeente.

Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft twee doelen:

1. In kaart brengen welk gedrag als sociaal veilig of onveilig wordt ervaren. We willen weten wanneer en waarom ongewenst gedrag vooral voorkomt. Ook willen we weten hoe de gemeente omgaat met signalen en meldingen van ongewenst gedrag.
2. In kaart brengen hoe het samenspel tussen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie verloopt. We kijken naar ieders rol en hoe er respect en vertrouwen is in de relatie tot de andere rollen. In deze vragenlijst komen de twee onderwerpen ook in deze volgorde aan bod.

Geen feitenonderzoek

We vinden het belangrijk dat je weet dat we geen feitenonderzoek doen naar specifieke situaties of gevallen, maar op zoek zijn naar patronen van gedrag die een breder beeld geven van de bestuurscultuur bij de gemeente Roosendaal. In deze vragenlijst vragen we je wel naar concrete gebeurtenissen omdat dat ons helpt om patronen in kaart te brengen. Alle informatie analyseren we en schrijven we volledig anoniem op in een onderzoeksrapport.

Jouw deelname

Je staat op het punt om de vragenlijst in te gaan vullen. Afhankelijk van jouw ervaringen, duurt het invullen 20 tot 30 minuten. Kies een rustig moment en een rustige plek om de vragenlijst in te vullen. Gebruik een PC of laptop voor een goede weergave van de vragen.

Veel succes!

De vragenlijst start met een paar vragen over je werk bij de gemeente Roosendaal. Deze vragen stellen we om ervoor te zorgen dat hierop volgende vragen voor jou van toepassing zijn.

Het is belangrijk dat je weet dat we vertrouwelijk met deze informatie om zullen gaan. In het onderzoeksrapport combineren we de gegevens niet en schrijven we de resultaten zo op dat individuele personen niet herkenbaar zijn.

1. Onder welk deel van de organisatie valt u?

- Politieke organisatie (ga naar vraag 4)
- Ambtelijke organisatie (ga naar vraag 2)

2. Onder welk domein valt jouw functie?

(Alleen voor ambtelijke organisatie)

- Ruimtelijk domein
- Sociaal domein & veiligheid
- Domein dienstverlening en bedrijfsvoering
- Directie en bestuur, of griffie

3. Wat voor contract heb je?

(Alleen voor ambtelijke organisatie)

- Een vast contract
- Een tijdelijk contract
- Overige (geef nadere toelichting)

4. Wat voor type functie heeft u?

(Alleen voor politieke organisatie)

- Collegelid
- Gemeenteraadslid

Algemene vragen over sociale veiligheid en het melden van signalen in de (ambtelijke/politieke) organisatie

De volgende vragen gaan over het eerste doel van het onderzoek: jouw ervaringen van sociale veiligheid en meldingen daarvan bij de gemeente Roosendaal. Denk bij deze vragen aan de directe omgeving waarbinnen je jouw werk doet. Dat kan zijn binnen je domein, maar bijvoorbeeld ook tijdens vergaderingen of mailcontact met ambtenaren, of mensen uit andere delen van de gemeente zoals leden van het college van B&W of gemeenteraadsliden.

5. In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens?

(beantwoord op een 7-punts likertschaal, van 'Helemaal oneens' tot 'Helemaal eens')

- Als je op mijn werk een vergissing maakt, wordt het je vaak kwalijk genomen. (R)
- Op mijn werk kun je problemen en lastige kwesties bespreekbaar maken.
- Mensen op mijn werk wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn. (R)
- Het is moeilijk om collega's op mijn werk om hulp te vragen. (R)
- Niemand op mijn werk zou mij opzettelijk tegenwerken.
- Op mijn werk worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.
- Op mijn werk is het normaal om elkaar aan te spreken op gedrag.
- Wanneer je op mijn werk iemand aanspreekt op gedrag, leidt dat ook echt tot verbetering.
- Op mijn werk worden kritische geluiden gewaardeerd.
- Op mijn werk word je aangemoedigd om je uit te spreken, ook als je ergens heel anders over denkt.
- Op mijn werk durf ik mezelf te zijn.

De volgende vragen gaan over hoe er binnen de [ambtelijke/politieke] organisatie van de gemeente Roosendaal wordt omgegaan met signalen en meldingen van ongewenst gedrag. Ook zijn we benieuwd waar je zelf naartoe zou gaan voor hulp of advies bij ongewenst gedrag en waar je een melding van ongewenst gedrag zou doen.

6. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

(beantwoord op een 7-punts likertschaal, van 'Helemaal oneens' tot 'Helemaal eens')

Binnen de [ambtelijke/politieke] organisatie van de gemeente Roosendaal ...

- ... voelt het veilig om advies of hulp te vragen aan de vertrouwenspersonen.
- ... is het duidelijk de bedoeling om ongewenst gedrag eerst aan een leidinggevende te melden.
- ... wordt het over het algemeen niet gewaardeerd om ongewenst gedrag buiten de directe werkomgeving te melden.
- ... wordt het over het algemeen niet gewaardeerd om ongewenst gedrag buiten de organisatie te melden, ook als melden binnen de organisatie niet mogelijk is.
- ... moedigt het management aan om melding te maken van ongewenst gedrag.
- ... wordt bij een melding van ongewenst gedrag eigenlijk altijd een expert persoon of organisatie erbij gehaald.
- ... zijn de experts die een melding van ongewenst gedrag onderzoeken onafhankelijk.
- ... wordt iemand die melding maakt van ongewenst gedrag, gezien als iemand die loyaal is aan de organisatie.

- ... wordt iemand die melding maakt van ongewenst gedrag door zijn directe werkomgeving buitengesloten.
- ... wordt van je verwacht dat je je mond houdt als je ongewenst gedrag ziet gebeuren.
- ... wordt tussen de regels duidelijk gemaakt dat je niet met mensen buiten de organisatie mag praten over dingen die misgaan.
- ... worden signalen van medewerkers over ongewenst gedrag door het management serieus genomen.
- ... reageert het management op een goede manier als er sprake is van ongewenst gedrag op het werk.
- ... is het duidelijk waar iemand ongewenst gedrag kan melden.
- ... wordt netjes omgegaan met iemand die melding maakt van ongewenst gedrag.
- ... wordt netjes omgegaan met iemand die wordt beschuldigd van ongewenst gedrag.

7. Als je ongewenst gedrag zou ervaren binnen de gemeente Roosendaal, hoe groot is de kans dat je dit zou melden?

- Ik zou ongewenst gedrag waarschijnlijk niet melden
- Ik zou ongewenst gedrag waarschijnlijk wel melden

8a. Als je ongewenst gedrag zou ervaren bij de gemeente Roosendaal, waar zou je dan naartoe gaan om dit te melden? (Meerdere antwoorden mogelijk).

(Alleen voor ambtelijke organisatie)

- Een collega
- Een (ander) lid van de directie
- Een teamleider
- De ondernemingsraad van de ambtelijke organisatie
- De afdeling HR
- Een vertrouwenspersoon van de gemeente Roosendaal
- Het College van Onderzoek Integriteit
- Het Openbaar Ministerie
- Het Huis voor Klokkenluiders
- Niemand of weet ik niet
- Overige (geef nadere toelichting)

8b. Als je ongewenst gedrag zou ervaren bij de gemeente Roosendaal, waar zou je dan naartoe gaan om dit te melden? (Meerdere antwoorden mogelijk).

(Alleen voor politieke organisatie)

- Een fractiegenoot
- Een gemeenteraadslid
- Mijn fractievoorzitter

- De voorzitter van de gemeenteraad
- Een (ander) lid van het presidium
- De griffie
- Een (ander) lid van de directie
- De afdeling HR
- Een vertrouwenspersoon van de gemeente Roosendaal
- Een vertrouwenspersoon van mijn politieke partij
- Het bestuur van mijn politieke partij
- Het meldpunt van mijn politieke partij
- Het College van Onderzoek Integriteit
- Het Openbaar Ministerie
- Het Huis voor Klokkenluiders
- Niemand of weet ik niet
- Overige (geef nadere toelichting)

9. Op een schaal van 0 tot 100, hoe sociaal veilig voel je jezelf in de [ambtelijke/politieke] organisatie van de gemeente Roosendaal?

Ruimte op glijdende schaal om cijfer te geven

10. Op een schaal van 0 tot 100, hoe sociaal veilig voel je jezelf bij de gemeente Roosendaal in het algemeen?

Ruimte op glijdende schaal om cijfer te geven

11. Kan je kort aangeven wat de belangrijkste redenen zijn dat je jezelf sociaal (on)veilig voelt bij de gemeente Roosendaal?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

Gedrag binnen de gemeente Roosendaal: jouw eigen ervaringen

Om te weten waarom mensen zich meer of minder veilig voelen binnen de gemeente Roosendaal en wat kan worden gedaan om de sociale veiligheid te vergroten, willen we graag meer weten over welk soort gedrag jij zelf hebt meegemaakt.

12. Met welke van de onderstaande vormen van gedrag door andere medewerkers van de gemeente Roosendaal (zowel politieke als ambtelijke organisatie) heb je sinds 2020 persoonlijk te maken gehad? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Kleinerende opmerkingen of commentaar
- Delen van persoonlijke, vertrouwelijke informatie met anderen
- Pesten (i: plagen, negeren, uitsluiting en/of marginalisatie)

- Sabotage of expres tegenwerken (i: expres kapotmaken, iemand onzichtbaar maken, over iemand roddelen, werk fysiek/financieel kapot maken, promotie dwarsbomen)
- Onder druk zetten om iets te doen dat tegen de regels ingaat of niet-integer is
- Chantage
- Bedreiging of intimidatie (i: provoceren, chanteren, vernielen van persoonlijke bezittingen, versturen van een dreigbrief of e-mail of het op andere wijze afgeven van een 'signaal')
- Fysieke agressie/lichamelijk geweld (i: duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, gooien met/vernielen van voorwerpen)
- Schelden of schreeuwen
- Stalken
- Ongewenste seksuele aandacht
- Seksuele intimidatie
- Discriminatie, opmerkingen of grappen vanwege bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd, fysieke of geestelijke beperkingen of vanwege iets anders
- Overige (geef nadere toelichting)
- Geen van deze gedragingen (ga naar vraag 29)

13. Hoe vaak heb je (ongeveer) sinds 2020 te maken gehad met de hiervoor genoemde vormen van ongewenst gedrag door andere medewerkers van de gemeente?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

Specifieke ervaringen met ongewenst gedrag

Je hebt aangegeven in deze vragenlijst dat je ongewenst gedrag hebt ervaren. Graag zouden wij iets meer willen weten over jouw ervaringen.

14. Wat is er gebeurd dat jij als ongewenst gedrag hebt ervaren?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

15. In welk jaar (of welke jaren) kwam het ongewenst gedrag voor?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

16. Heb je schade gehad door het ongewenst gedrag? Zo ja, wat voor soort schade (psychisch, fysiek, andere vormen)?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

17. Wie vertoonde het ongewenste gedrag dat jij hebt ervaren? (Kies het meest passende antwoord. Meerdere antwoorden mogelijk)

- Gemeenteraadslid/leden
- Collegelid/leden
- Directielid/leden
- Medewerker(s) van de ambtelijke organisatie
- Wil ik liever niet zeggen
- Overige (geef nadere toelichting)

18. Wat is jouw relatie met deze persoon of personen?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

19. Zijn er ook andere personen geraakt door het gedrag van deze persoon of personen? Zo ja, kan je dit toelichten?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

20. Heb je melding gemaakt van het ongewenste gedrag?

- Ik heb geen melding gemaakt van het ongewenste gedrag (ga naar vraag 21)
- Ik heb wel melding gemaakt van het ongewenste gedrag (ga naar vraag 22)

21. Wat waren je redenen om geen melding te doen van wat er was gebeurd?

(Meerdere antwoorden mogelijk).

- Ik vermoedde dat er toch niets mee zou worden gedaan
- Ik vond het niet erg genoeg
- Ik was zelf niet direct bij betrokken bij wat er was gebeurd
- Ik had geen vertrouwen in de persoon/organisatie(onderdeel) waar ik zou moeten melden
- Ik was bang voor de negatieve gevolgen voor mijzelf
- Ik kon het goed met de persoon vinden die zich ongewenst gedroeg
- Ik maakte me zorgen over de gevolgen voor de persoon die zich ongewenst gedroeg
- Ik wilde de positie van anderen niet in gevaar brengen
- Ik schaam me voor wat er is gebeurd
- Het was mijn verantwoordelijkheid om het zelf af te handelen
- Ik had niet genoeg bewijsmateriaal
- Iemand anders had al gemeld wat er was gebeurd
- De manier waarop je een melding moet doen, is onnodig ingewikkeld
- Mijn melding werd (waarschijnlijk) niet anoniem behandeld en dat vind ik wel noodzakelijk
- Anderen raadden me af om de misstand te melden

- Ik wilde de organisatie of fractie niet in een kwaad daglicht stellen
- Wat er gebeurde hoort nou eenmaal bij deze werkomgeving
- Voor mij was het al voldoende afgehandeld of opgelost
- Overige (geef nadere toelichting)

22. Bij wie of waar heb je een melding gemaakt van het ongewenste gedrag? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Een collega of fractiegenoot
- Een gemeenteraadslid
- Mijn fractievoorzitter
- De voorzitter van de gemeenteraad
- Een (ander) lid van het presidium
- De griffie
- Een (ander) lid van de directie
- Een teamleider
- De ondernemingsraad van de ambtelijke organisatie
- De afdeling HR
- Een vertrouwenspersoon van de gemeente Roosendaal
- Een vertrouwenspersoon van mijn politieke partij
- Het bestuur van mijn politieke partij
- Het meldpunt van mijn politieke partij
- Het College van Onderzoek Integriteit
- Het Openbaar Ministerie
- Het Huis voor Klokkenluiders
- Niemand
- Weet ik niet
- Zeg ik liever niet
- Overige (geef nadere toelichting)

23. Wat waren je redenen om te melden wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Het was verkeerd en ik vond dat er iets aan gedaan moest worden
- Ik wilde opkomen voor het slachtoffer
- Ik wilde voorkomen dat anderen in de toekomst ook slachtoffer zouden worden
- Het was in strijd met de gedragscode en het is dan mijn plicht hiervan melding te maken
- Het ging om een strafbaar feit en het is dan mijn plicht hiervan melding te maken
- Ik wilde juridisch beschermd worden

- Als ik het niet gemeld zou hebben, had mij dat later verweten kunnen worden en had ik zelf problemen
- hiermee kunnen krijgen
- Ik voel mij zeer loyaal aan de organisatie / mijn fractie
- Ik voel mij zeer loyaal naar de samenleving en het publieke belang
- Het was ook in het belang van de persoon die zich ongewenst gedroeg dat ernaar werd gekeken
- Ik kan het niet goed vinden met de persoon die zich ongewenst gedroeg
- Overige (geef nadere toelichting)

24. Hoe werd gereageerd door degene(n) bij wie je de melding maakte?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

25. Welke stappen zijn er gezet door de persoon of organisatie(onderdeel) waar je melding maakte? Bijvoorbeeld, is er onderzoek gedaan, zijn er maatregelen genomen tegen bepaalde personen, is er hulp voor je geregeld?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

26. Is het ongewenste gedrag gestopt nadat je melding hebt gedaan?

- Ja
- Nee

27. Heeft het doen van de melding voor jou voor- of nadelen gehad?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

28. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je de manier waarop er is omgegaan met de melding?

Ruimte op glijdende schaal om cijfer te geven

Gedrag binnen de gemeente Roosendaal: wat je hebt gezien en gehoord

Het kan zijn dat je niet (alleen) zelf bepaald gedrag hebt meegemaakt, maar (ook) iets hebt gezien, gehoord of gemerkt dat een andere medewerker is overkomen. Ook daar zouden we graag meer over weten.

29. Welk van de onderstaande vormen van gedrag, waar andere medewerkers van de gemeente Roosendaal mee te maken hebben gehad, heb je sinds 2020 gezien of over gehoord? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Kleinerende opmerkingen of commentaar

- Delen van persoonlijke, vertrouwelijke informatie met anderen
- Pesten (i: plagen, negeren, uitsluiting en/of marginalisatie)
- Sabotage of expres tegenwerken (i: expres kapotmaken, iemand onzichtbaar maken, over iemand roddelen, werk fysiek/financieel kapot maken, promotie dwarsbomen)
- Onder druk zetten om iets te doen dat tegen de regels ingaat of niet-integer is
- Chantage
- Bedreiging of intimidatie (i: provoceren, chanteren, vernielen van persoonlijke bezittingen, versturen van een dreigbrief of e-mail of het op andere wijze afgeven van een 'signaal')
- Fysieke agressie/lichamelijk geweld (i: duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, gooien met/vernielen van voorwerpen)
- Schelden of schreeuwen
- Stalken
- Ongewenste seksuele aandacht
- Seksuele intimidatie
- Discriminatie, opmerkingen of grappen vanwege bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd, fysieke of geestelijke beperkingen of vanwege iets anders
- Overige (geef nadere toelichting)
- Geen van deze gedragingen

30. Wat is er gebeurd dat iemand anders als ongewenst gedrag heeft ervaren?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

31. In welk jaar (of welke jaren) kwam het ongewenst gedrag voor?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

32. Heeft die persoon schade gehad door het ongewenst gedrag? Zo ja, wat voor soort schade (psychisch, fysiek, andere vormen)?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

33. Wie vertoonde het ongewenste gedrag dat iemand anders heeft ervaren? (Kies het meest passende antwoord. Meerdere antwoorden mogelijk)

- Gemeenteraadslid/leden
- Collegelid/leden
- Directielid/leden
- Medewerker(s) van de ambtelijke organisatie
- Wil ik liever niet zeggen
- Overige (geef nadere toelichting)

34. Wat is de relatie van degene die het ongewenste gedrag heeft meegemaakt met deze persoon of personen die het ongewenste gedrag lieten zien?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

35. Zijn er nog andere personen geraakt door het gedrag van deze persoon of personen? Zo ja, kan je dit toelichten?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

36. Heb je melding gemaakt van het ongewenste gedrag?

- Ik heb geen melding gemaakt van het ongewenste gedrag (ga naar vraag 37)
- Ik heb wel melding gemaakt van het ongewenste gedrag (ga naar vraag 38)

37. Wat waren je redenen om geen melding te doen van wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Ik vermoedde dat er toch niets mee zou worden gedaan
- Ik vond het niet erg genoeg
- Ik was zelf niet direct bij betrokken bij wat er was gebeurd
- Ik had geen vertrouwen in de persoon/organisatie(onderdeel) waar ik zou moeten melden
- Ik was bang voor de negatieve gevolgen voor mijzelf
- Ik kon het goed met de persoon vinden die zich ongewenst gedroeg
- Ik maakte me zorgen over de gevolgen voor de persoon die zich ongewenst gedroeg
- Ik wilde de positie van anderen niet in gevaar brengen
- Ik schaam me voor wat er is gebeurd
- Het was mijn verantwoordelijkheid om het zelf af te handelen
- Ik had niet genoeg bewijsmateriaal
- Iemand anders had al gemeld wat er was gebeurd
- De manier waarop je een melding moet doen, is onnodig ingewikkeld
- Mijn melding werd (waarschijnlijk) niet anoniem behandeld en dat vind ik wel noodzakelijk
- Anderen raadden me af om de misstand te melden
- Ik wilde de organisatie of fractie niet in een kwaad daglicht stellen
- Wat er gebeurde hoort nou eenmaal bij deze werkomgeving
- Voor mij was het al voldoende afgehandeld of opgelost
- Overige (geef nadere toelichting)

38. Bij wie of waar heb je een melding gemaakt van het ongewenste gedrag? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Een collega of fractiegenoot

- Een gemeenteraadslid
- Mijn fractievoorzitter
- De voorzitter van de gemeenteraad
- Een (ander) lid van het presidium
- De griffie
- Een (ander) lid van de directie
- Een teamleider
- De ondernemingsraad van de ambtelijke organisatie
- De afdeling HR
- Een vertrouwenspersoon van de gemeente Roosendaal
- Een vertrouwenspersoon van mijn politieke partij
- Het bestuur van mijn politieke partij
- Het meldpunt van mijn politieke partij
- Het College van Onderzoek Integriteit
- Het Openbaar Ministerie
- Het Huis voor Klokkenluiders
- Niemand
- Weet ik niet
- Zeg ik liever niet
- Overige (geef nadere toelichting)

39. Wat waren je redenen om te melden wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).

- Het was verkeerd en ik vond dat er iets aan gedaan moest worden
- Ik wilde opkomen voor het slachtoffer
- Ik wilde voorkomen dat anderen in de toekomst ook slachtoffer zouden worden
- Het was in strijd met de gedragscode en het is dan mijn plicht hiervan melding te maken
- Het ging om een strafbaar feit en het is dan mijn plicht hiervan melding te maken
- Ik wilde juridisch beschermd worden
- Als ik het niet gemeld zou hebben, had mij dat later verweten kunnen worden en had ik zelf problemen
- hiermee kunnen krijgen
- Ik voel mij zeer loyaal aan de organisatie / mijn fractie
- Ik voel mij zeer loyaal naar de samenleving en het publieke belang
- Het was ook in het belang van de persoon die zich ongewenst gedroeg dat ernaar werd gekeken
- Ik kan het niet goed vinden met de persoon die zich ongewenst gedroeg
- Overige (geef nadere toelichting)

40. Hoe werd gereageerd door degene(n) bij wie je de melding maakte?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

41. Welke stappen zijn er gezet door de persoon of organisatie(onderdeel) waar je melding maakte? Bijvoorbeeld, is er onderzoek gedaan, zijn er maatregelen genomen tegen bepaalde personen, is er hulp voor je geregeld?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

42. Is het ongewenste gedrag gestopt nadat je melding hebt gedaan?

- Ja
- Nee

43. Heeft het doen van de melding voor jou voor- of nadelen gehad?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

44. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je de manier waarop er is omgegaan met de melding?

Ruimte op glijdende schaal om cijfer te geven

Samenspel als onderdeel van de bestuurscultuur

Dit deel van de vragenlijst omvat een aantal vragen over het samenspel tussen het college van B&W, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie, als onderdeel van de bestuurscultuur.

Met deze vragen willen we in kaart brengen hoe er gekeken wordt naar ieders rol in het samenspel en in hoeverre er respect en vertrouwen is in de relatie tot de andere rollen. Dit geeft ons een beeld van de ervaren bestuurscultuur. Als je deze vragen niet kunt of wilt beantwoorden, kan je deze vragen overslaan door onderaan de pagina op 'volgende' te klikken.

45. Als je in de ambtelijke organisatie werkt, heb je vanuit jouw rol regelmatig contact met het college van B&W of de gemeenteraad?

Als je in de politieke organisatie werkt, heb je vanuit jouw rol regelmatig contact met het college van B&W of de ambtelijke organisatie?

- Ja (ga naar de volgende vraag)
- Nee (ga naar vraag 52)

46. Goed samenspel tussen het college van B&W, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie karakteriseert zich door duidelijkheid en zuiverheid binnen en tussen de verschillende rollen in de gehele organisatie. Daarover gaan de volgende vragen.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

(beantwoord op een 7-punts likertschaal, van 'Helemaal oneens' tot 'Helemaal eens')

- a. Voor mij is het duidelijk wat van mij wordt verwacht in mijn rol
- b. Ik vind mijzelf rolvast
- c. Ik reflecteer regelmatig op mijn rol en identificeer mogelijkheden voor groei en verbetering
- d. Ik zoek naar mogelijkheden om mijn rolvaardigheden en - kennis verder te ontwikkelen en te verbeteren
- e. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van de gemeenteraad zijn
- f. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van het college van B&W zijn
- g. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van de ambtelijke organisatie zijn
- h. Inzicht in elkaars rollen levert mij voorspelbaarheid op in de onderlinge relatie
- i. Inzicht in elkaars rollen draagt voor mij bij aan de onderlinge samenwerking

47. Een goed samenspel tussen het college, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie gaat daarnaast over wederzijds respect en vertrouwen en goede sociale cohesie tussen deze drie groepen.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

(beantwoord op een 7-punts likertschaal, van 'Helemaal oneens' tot 'Helemaal eens')

- a. Er zijn gedeelde ideeën en afspraken over hoe we omgaan met elkaar
- b. De afspraken over hoe we met elkaar omgaan worden nageleefd
- c. Bij afwijkend gedrag spreken we elkaar aan
- d. Er is in de onderlinge samenwerking ruimte voor afwijkende standpunten
- e. Gevoelige zaken worden met elkaar besproken en dus niet uit de weg gegaan
- f. We zijn nieuwsgierig naar de input van elkaar
- g. We gaan productief met conflicterende meningen om
- h. Er is sprake van wederzijds respect en vertrouwen naar elkaar
- i. De betrokkenheid bij elkaar is groot
- j. We kennen elkaar goed
- k. We begrijpen elkaar goed
- l. Ieders inzet wordt onderling gewaardeerd

48. Tot slot gaat goed samenspel tussen het college, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie over het evenwicht tussen de opgaven en ambities enerzijds en de draagkracht van de organisatie anderzijds.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

(beantwoord op een 7-punts likertschaal, van 'Helemaal oneens' tot 'Helemaal eens')

- We formuleren gezamenlijk de doelen en prioriteiten voor onze gemeente
- Er is een balans tussen de opgaven/ ambities en de draagkracht van de organisatie
- We dragen gezamenlijk de werklust binnen de organisatie
- Ik ben tevreden over het besluitvormingsproces binnen de gemeente
- Ik ben tevreden over hoe we communiceren met elkaar
- Ik ben tevreden over de informatie die ik ontvang om mijn rol goed te kunnen uitvoeren

49. Welke recente initiatieven en/of ervaringen hebben positieve veranderingen teweeggebracht in het samenspel tussen de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

50. Wat zijn volgens jou de belangrijkste gebieden die verbeterd moeten worden om het samenspel tussen het college, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie te versterken?

Ruimte om in open tekstbox input te geven

51. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je het samenspel tussen het college, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie van de gemeente Roosendaal?

Ruimte op glijdende schaal om cijfer te geven

Afsluitende vragen

Dit zijn de laatste vragen van de vragenlijst. Deze laatste vragen helpen ons om beter te begrijpen waar en wanneer ongewenst gedrag binnen de gemeente Roosendaal gebeurt en wie daar meer of juist minder last van hebben. Die informatie kunnen we gebruiken om advies te geven over wat er beter zou kunnen.

Het is belangrijk dat u weet dat we vertrouwelijk met deze informatie om zullen gaan. In het onderzoeksrapport combineren we de gegevens niet en schrijven we de resultaten zo op dat individuele personen of specifieke diensten niet herkenbaar zijn.

52. Hoe identificeert u zich?

- Man

- Vrouw
- Zeg ik liever niet
- Overige (geef nadere toelichting)

53. Wat is je leeftijd?

- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- 65-69
- 70-74
- 75-79
- Zeg ik liever niet

Dit is het einde van de online vragenlijst. We danken je hartelijk voor het invullen van deze vragenlijst.

Meedoen aan een interview?

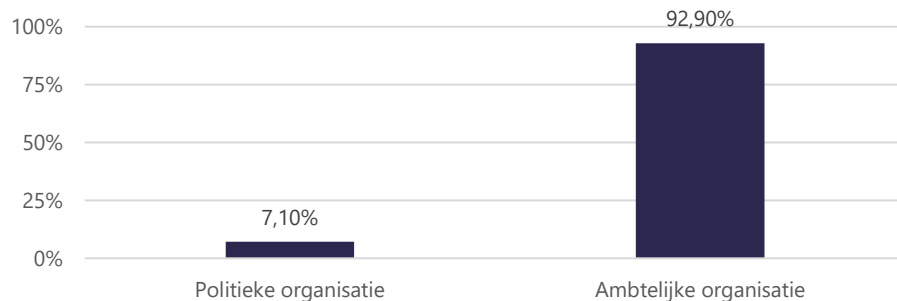
Voor het onderzoek gaan we ook met medewerkers in gesprek over hun ervaringen. Een (beperkt) deel van die interviews houden wij met mensen die zich zelf bij ons melden omdat zij graag meer willen vertellen over hun ervaringen met sociale (on)veiligheid. Er is keuze tussen een individueel interview en een groepsinterview.

Als u graag in een interview meer wilt vertellen over uw ervaringen, kan je je op twee manieren aanmelden:

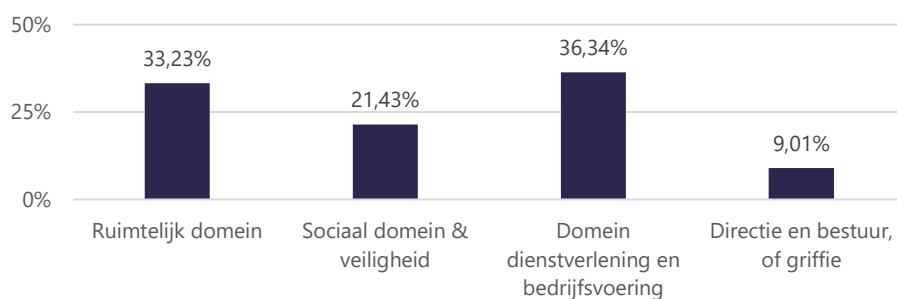
- Je kunt een email sturen aan Renée Vermeulen (r.vermeulen@en-vdl.nl). Zij is één van de onderzoekers.
- Je kunt je e-mailadres hieronder invullen, waarna we met je contact zullen opnemen. Ook als je deze optie kiest, blijven je eerdere antwoorden anoniem en niet herleidbaar.
Ruimte om in open tekstbox input te geven

7.2. Resultaten van de online vragenlijst

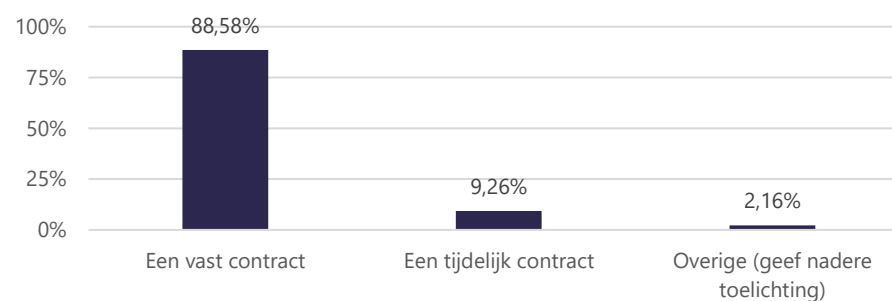
1. Onder welk deel van de organisatie valt u?



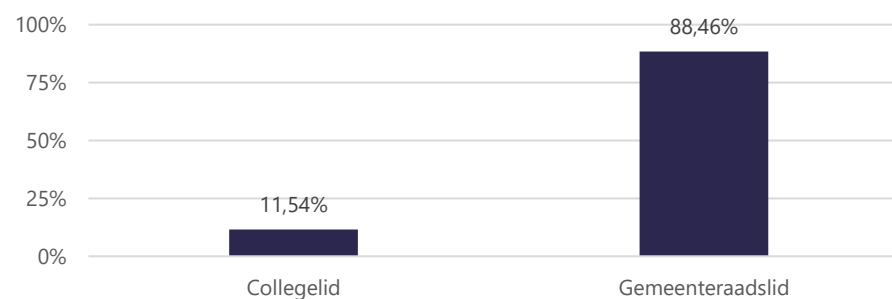
2. Onder welk domein valt jouw functie?



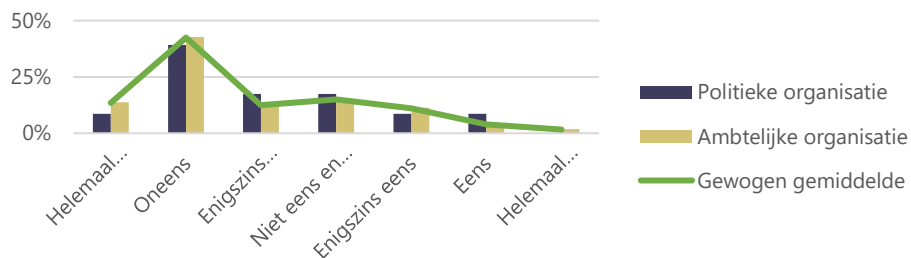
3. Wat voor contract heb je?



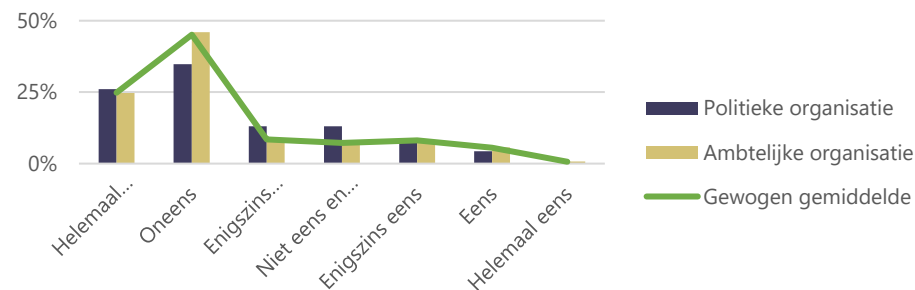
4. Wat voor type functie heeft u?



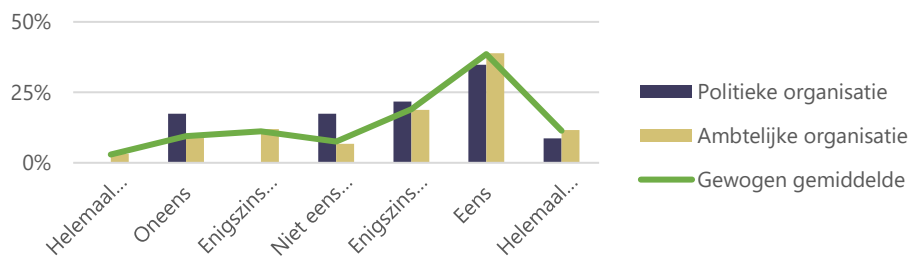
5a. Als je op mijn werk een vergissing maakt, wordt het je vaak kwalijk genomen.



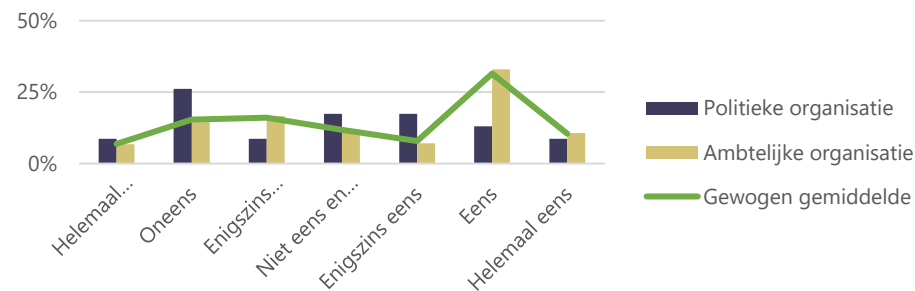
5d. Het is moeilijk om collega's op mijn werk om hulp te vragen.



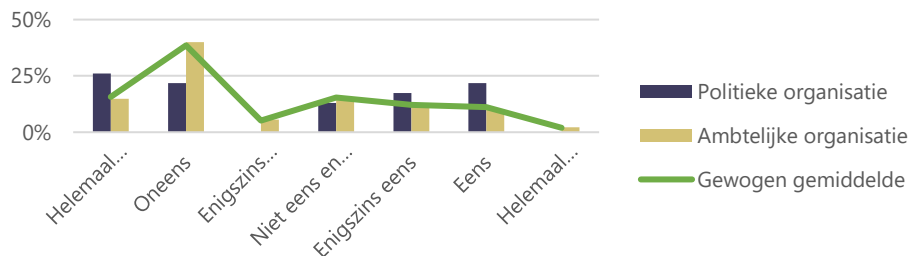
5b. Op mijn werk kun je problemen en lastige kwesties bespreekbaar maken.



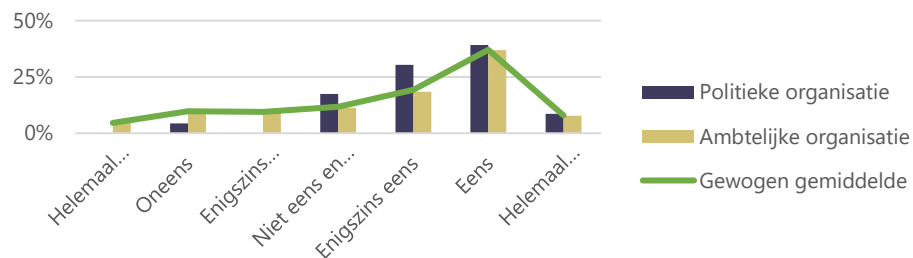
5e. Niemand op mijn werk zou mij opzettelijk tegenwerken.



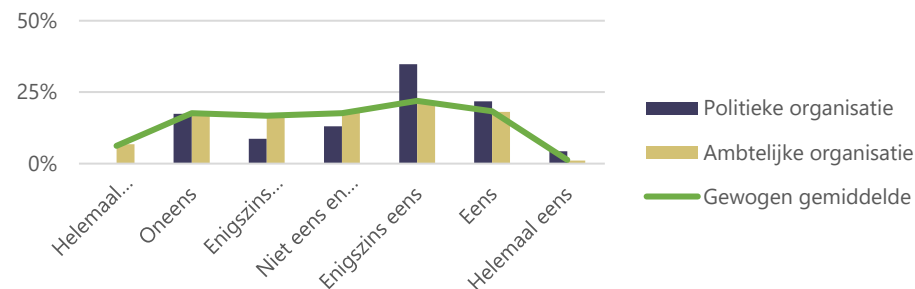
5c. Mensen op mijn werk wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn.



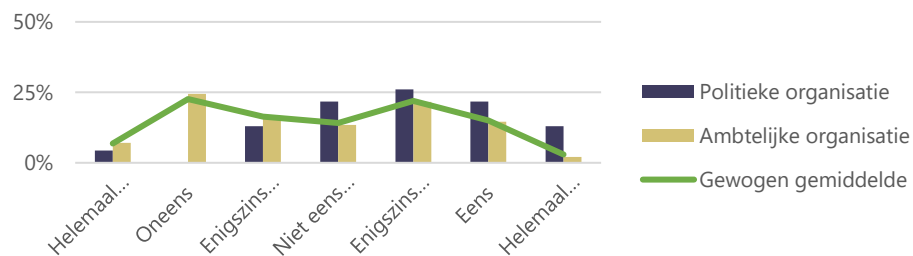
5f. Op mijn werk worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.



5i. Op mijn werk worden kritische geluiden gewaardeerd.



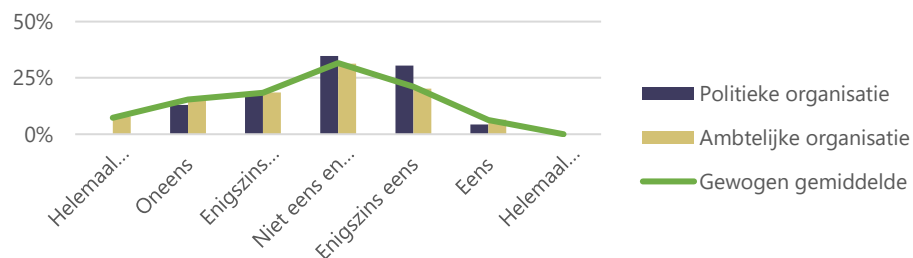
5g. Op mijn werk is het normaal om elkaar aan te spreken op gedrag ooo.



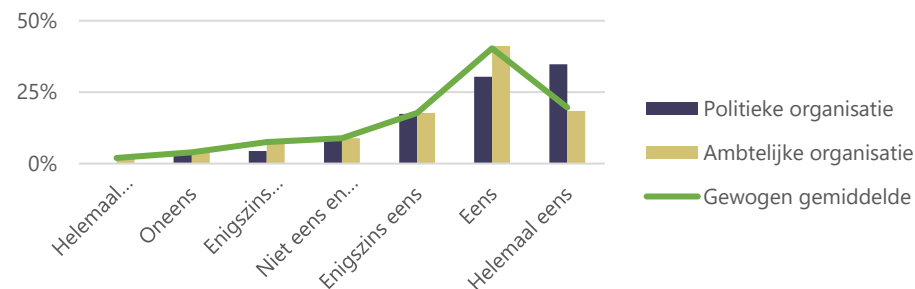
5j. Op mijn werk word je aangemoedigd om je uit te spreken, ook als je ergens heel anders over denkt.



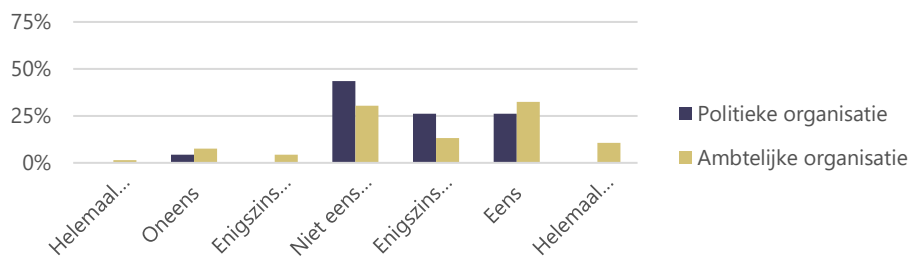
5h. Wanneer je op mijn werk iemand aanspreekt op gedrag, leidt dat ook echt tot verbetering.



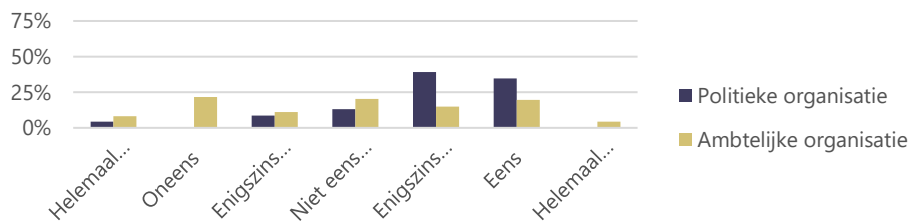
5k. Op mijn werk durf ik mezelf te zijn.



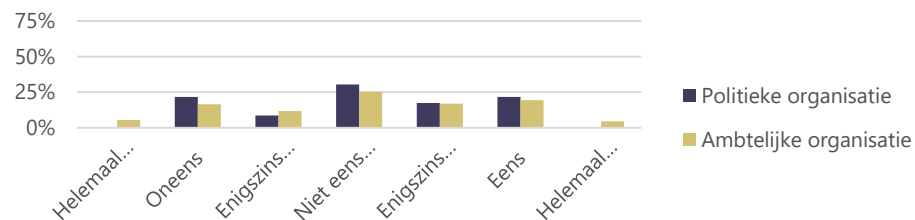
6a. Binnen de gemeente Roosendaal voelt het veilig om advies of hulp te vragen aan de vertrouwenspersonen.



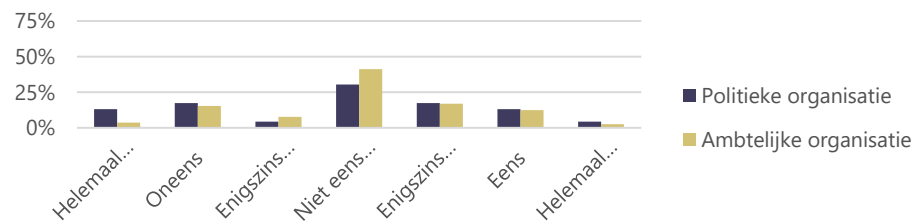
6b. Binnen de gemeente Roosendaal is het duidelijk de bedoeling om ongewenst gedrag aan een groepsontwikkelaar te melden.



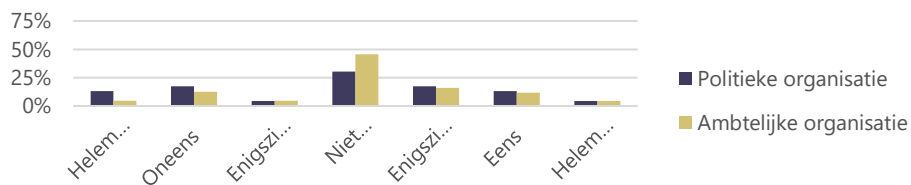
6c. Binnen de gemeente Roosendaal is het duidelijk de bedoeling om ongewenst gedrag aan een HR persoon te melden.



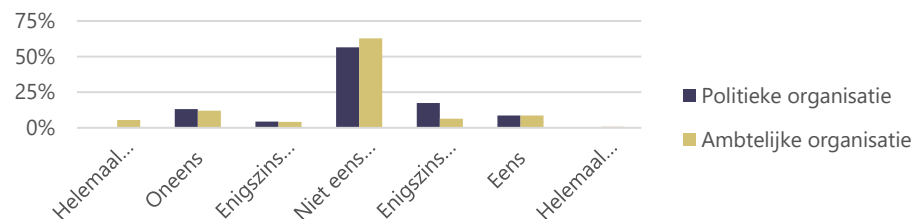
6d. Binnen de gemeente Roosendaal wordt het over het algemeen niet gewaardeerd om ongewenst gedrag buiten de directe werkomgeving te melden.



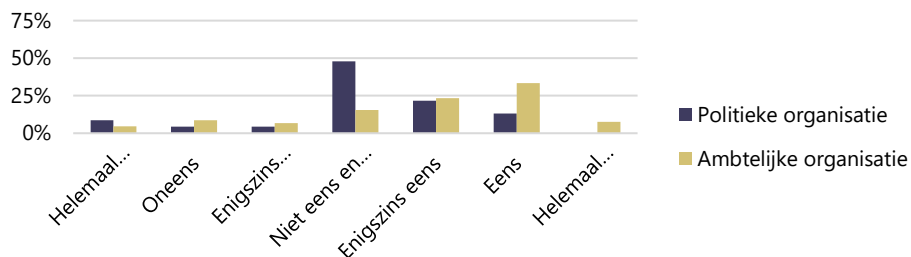
6e. Binnen de gemeente Roosendaal wordt het over het algemeen niet gewaardeerd om ongewenst gedrag buiten de directe werkomgeving te melden, ook als melden binnen de organisatie niet mogelijk is.



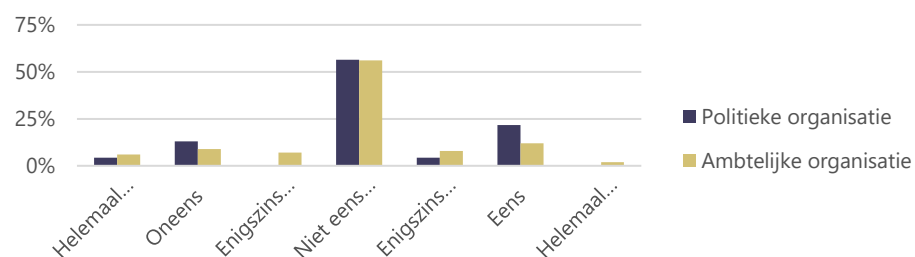
6g. Binnen de gemeente Roosendaal wordt bij een melding van ongewenst gedrag eigenlijk altijd een expert persoon of organisatie erbij gehaald.



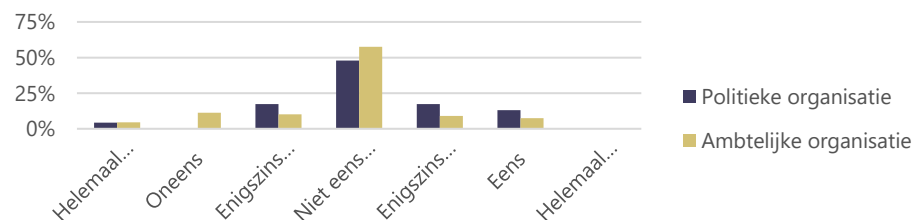
6f. Binnen de gemeente Roosendaal moedigt de directie aan om melding te maken van ongewenst gedrag.



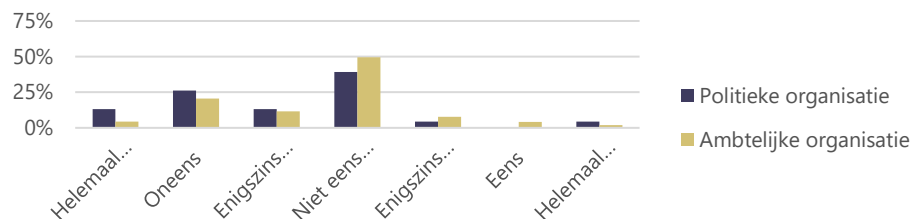
6h. Binnen de gemeente Roosendaal zijn degenen die een melding van ongewenst gedrag onderzoeken onafhankelijk.



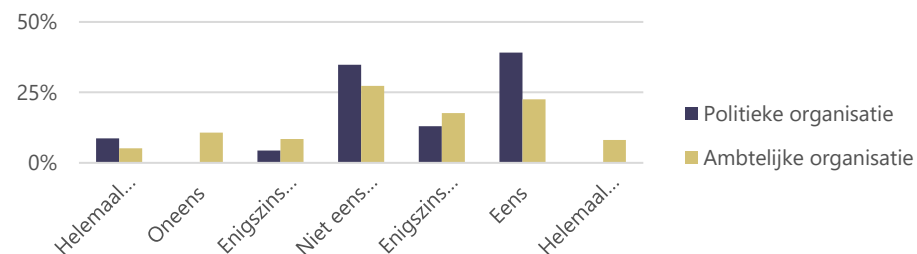
6i. Binnen de gemeente Roosendaal wordt iemand die melding maakt van ongewenst gedrag, gezien als iemand die loyaal is aan de organisatie.



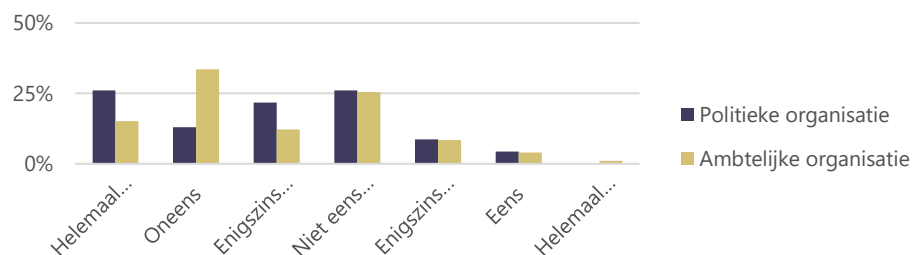
6j. Binnen de gemeente Roosendaal wordt iemand die melding maakt van ongewenst gedrag door zijn directe werkomgeving buitengesloten.



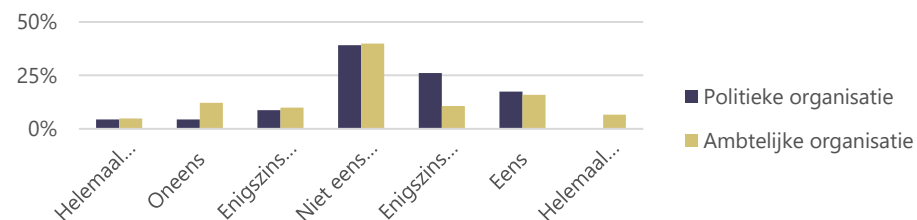
6m. Binnen de gemeente Roosendaal worden signalen van ongewenst gedrag door het management serieus genomen.



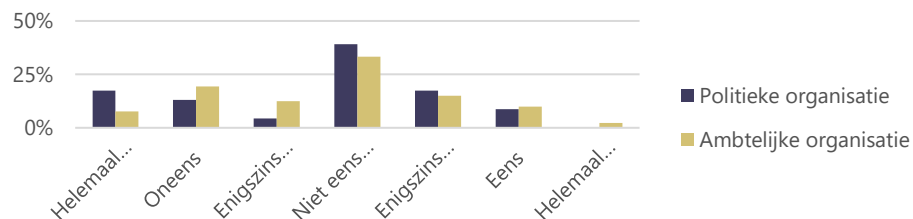
6k. Binnen de gemeente Roosendaal wordt van je verwacht dat je je mond houdt als je ongewenst gedrag ziet gebeuren.



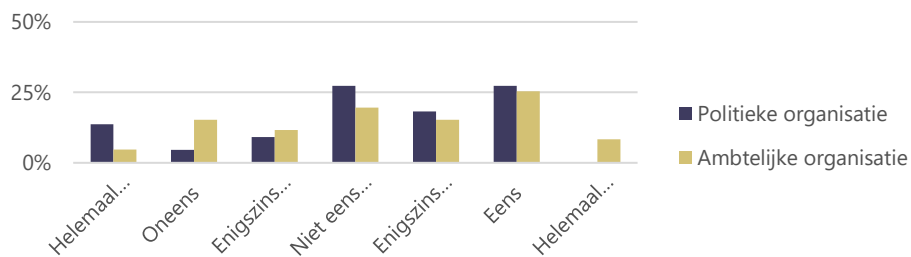
6n. Binnen de gemeente Roosendaal reageert het management op een goede manier als er sprake is van ongewenst gedrag op het werk.



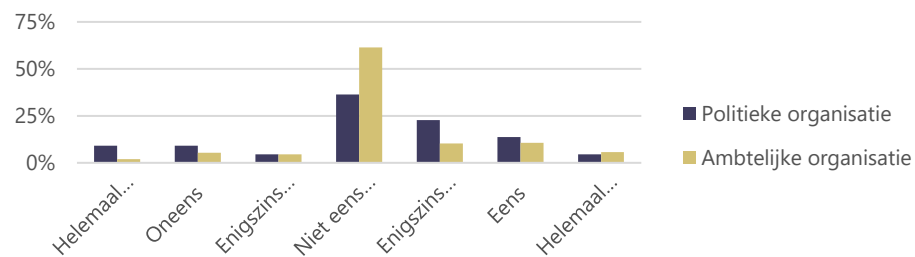
6l. Binnen de gemeente Roosendaal wordt tussen de regels duidelijk gemaakt dat je niet met mensen buiten de organisatie mag praten over dingen die misgaan.



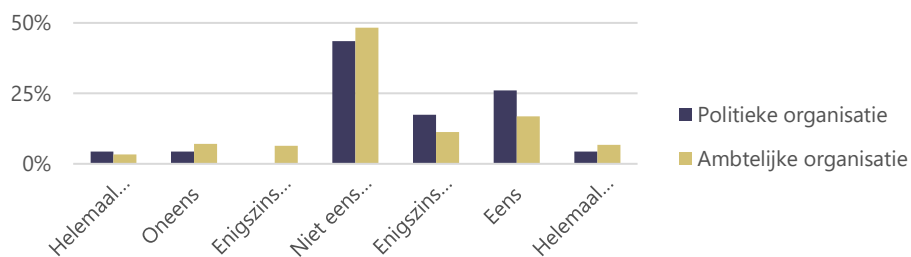
6o. Binnen de gemeente Roosendaal is het duidelijk waar iemand ongewenst gedrag kan melden.



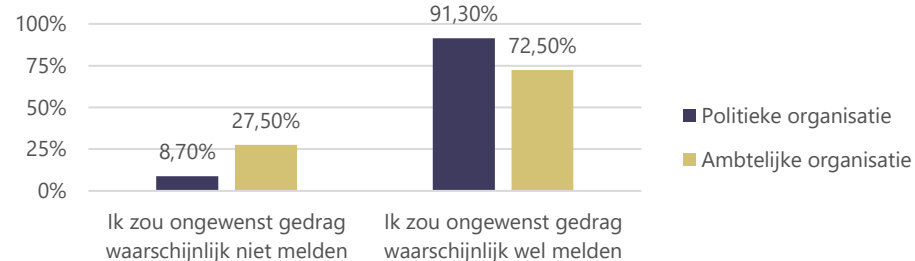
6q. Binnen de gemeente Roosendaal wordt netjes omgegaan met iemand die wordt beschuldigd van ongewenst gedrag.



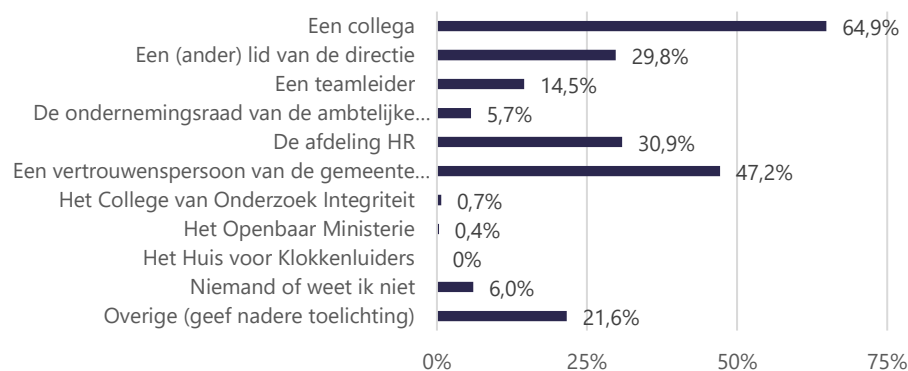
6p. Binnen de gemeente Roosendaal wordt netjes omgegaan met iemand die melding maakt van ongewenst gedrag.



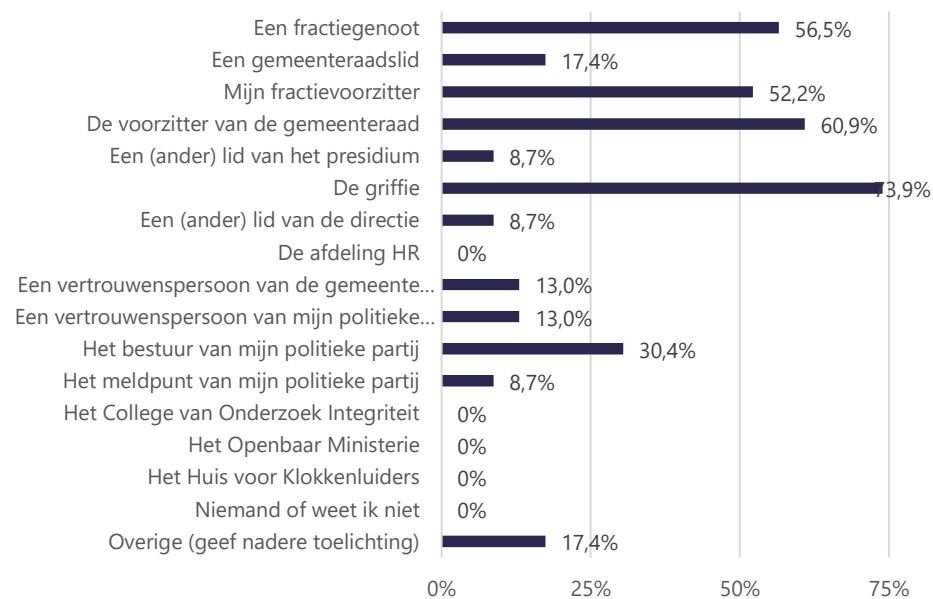
7. Als je ongewenst gedrag zou ervaren binnen de gemeente Roosendaal, hoe groot is de kans dat je dit zou melden?



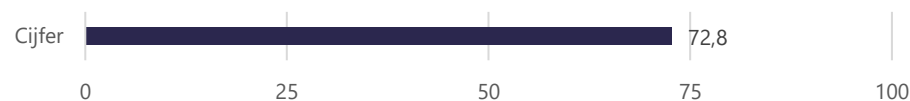
8a. Als je ongewenst gedrag zou ervaren bij de gemeente Roosendaal, waar zou je dan naartoe gaan om dit te melden?
(Meerdere antwoorden mogelijk).



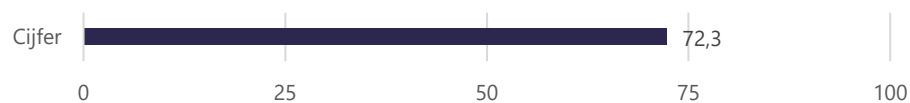
8b. Als je ongewenst gedrag zou ervaren bij de gemeente Roosendaal, waar zou je dan naartoe gaan om dit te melden?
(Meerdere antwoorden mogelijk).



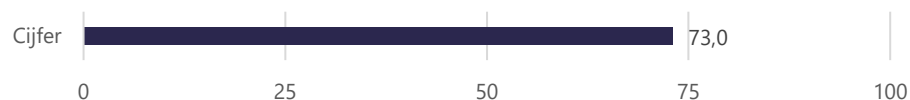
9a. Op een schaal van 0 tot 100, hoe sociaal veilig voel je jezelf in de ambtelijke organisatie van de gemeente Roosendaal?



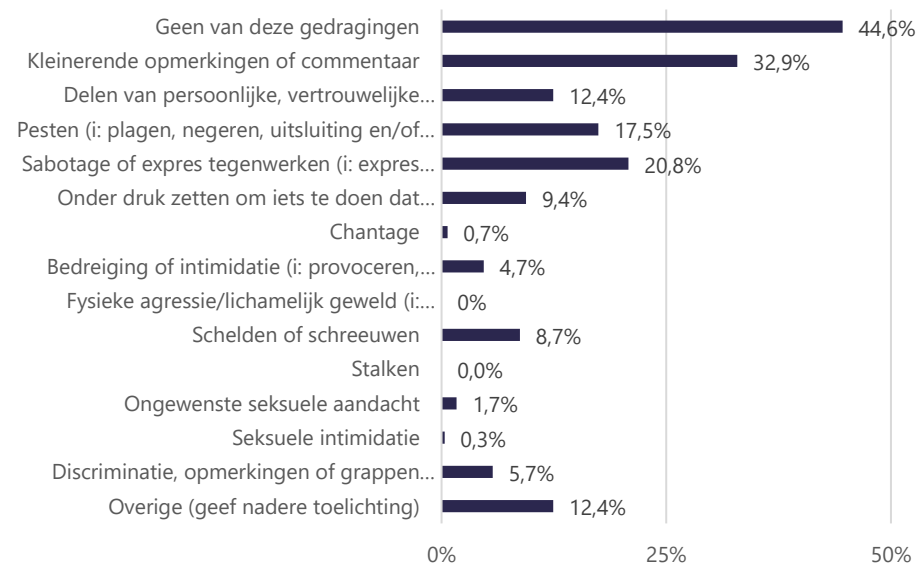
9b. Op een schaal van 0 tot 100, hoe sociaal veilig voel je jezelf in de politieke organisatie van de gemeente Roosendaal?



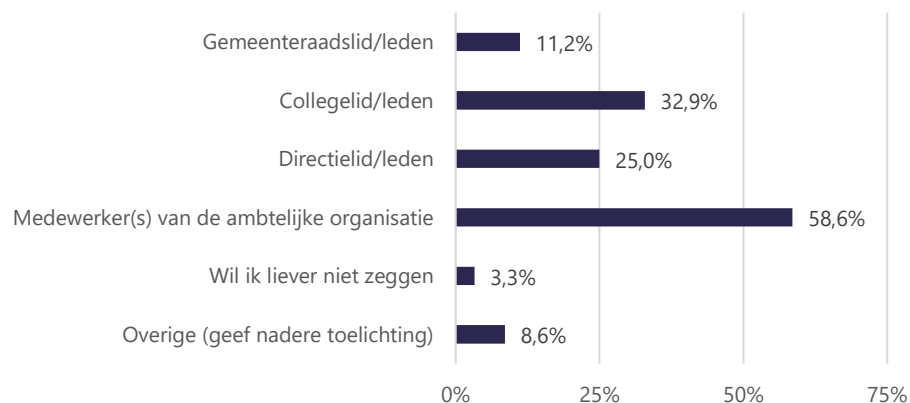
10. Op een schaal van 0 tot 100, hoe sociaal veilig voel je jezelf bij de gemeente Roosendaal in het algemeen?



12. Met welke van de onderstaande vormen van gedrag door andere medewerkers van de gemeente Roosendaal (zowel politieke als ambtelijke organisatie) heb je sinds 2020 persoonlijk te maken gehad? (Meerdere antwoorden mogelijk).



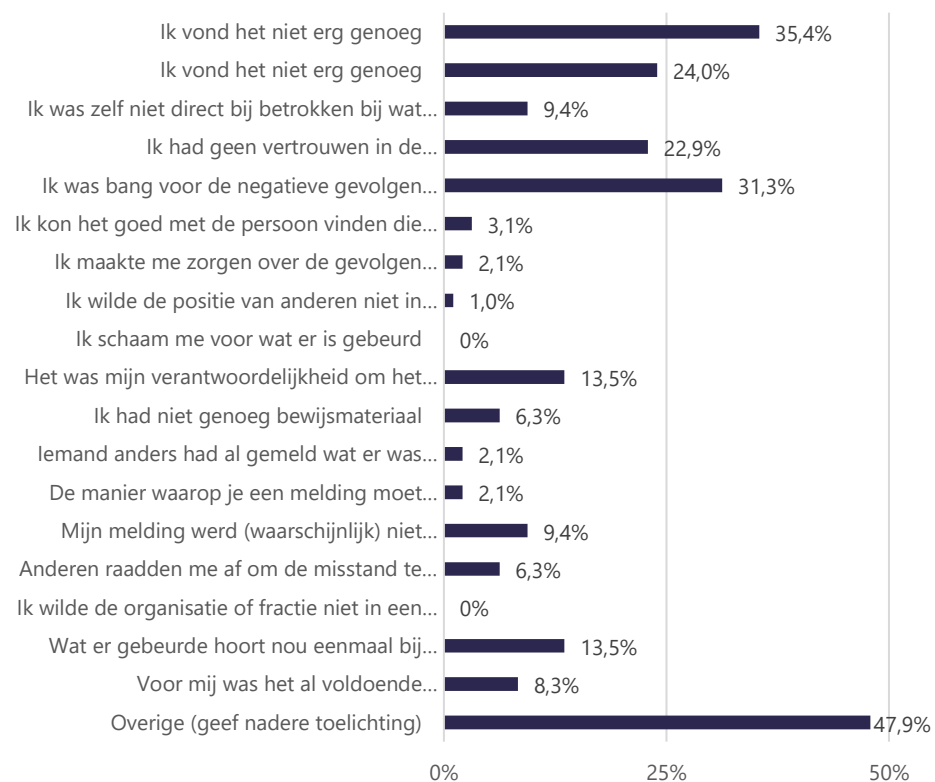
17. Wie vertoonde het ongewenste gedrag dat jij hebt ervaren? (Kies het meest passende antwoord. Meerdere antwoorden mogelijk)



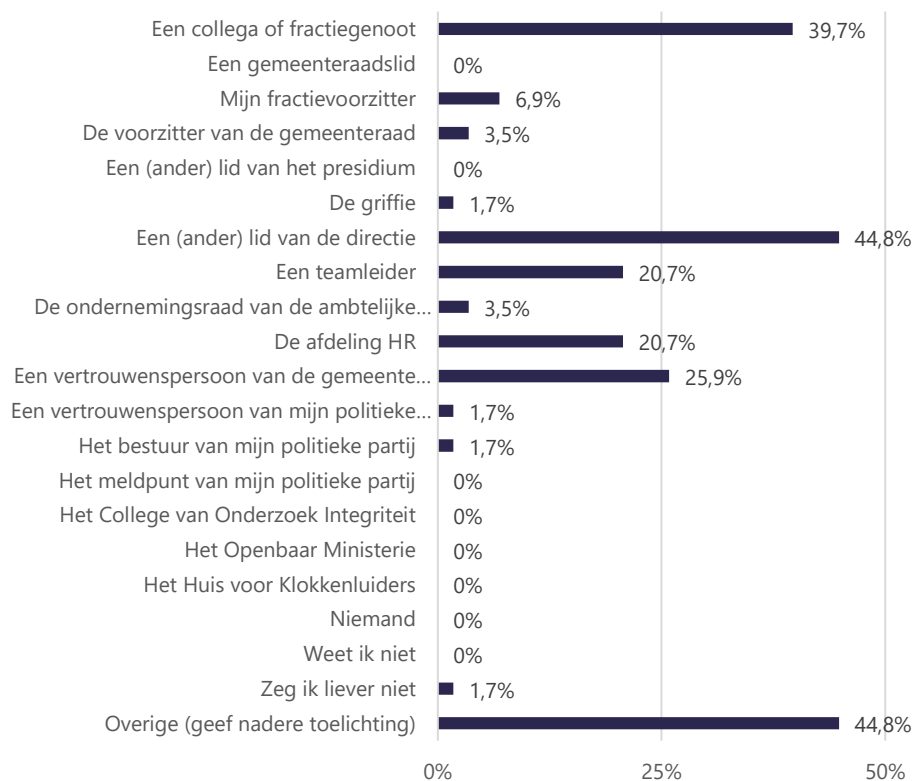
20. Heb je melding gemaakt van het ongewenste gedrag dat jij hebt ervaren?



21. Wat waren je redenen om geen melding te doen van wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).



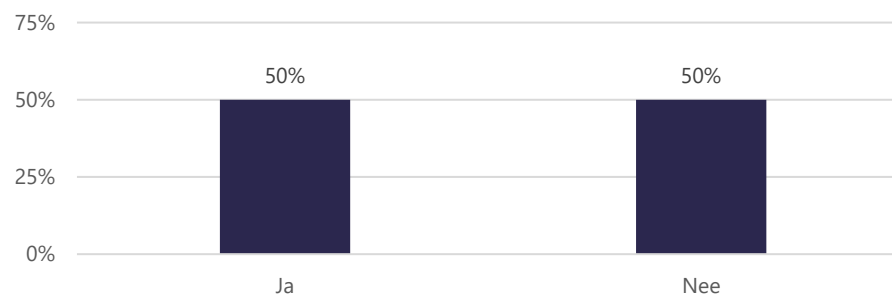
22. Bij wie of waar heb je een melding gemaakt van het ongewenste gedrag? (Meerdere antwoorden mogelijk).



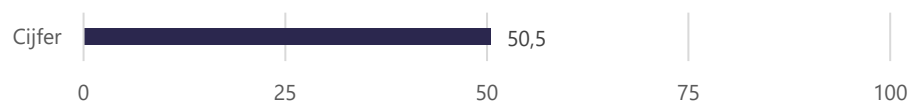
23. Wat waren je redenen om te melden wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).



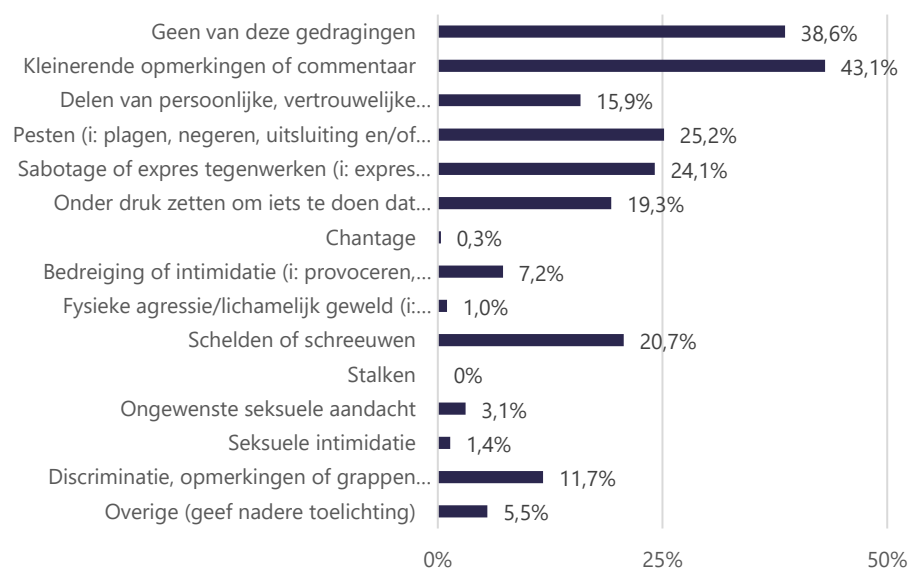
26. Is het ongewenste gedrag gestopt nadat je melding hebt gedaan?



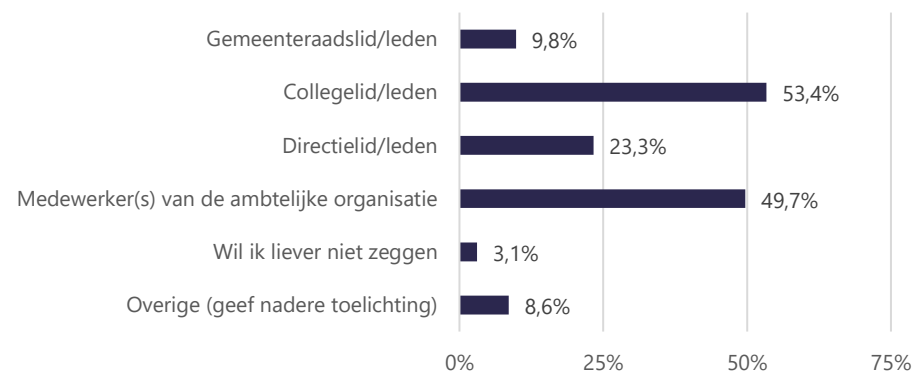
28. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je de manier waarop er is omgegaan met de melding?



29. Welk van de onderstaande vormen van gedrag, waar andere medewerkers van de gemeente Roosendaal mee te maken hebben gehad, heb je sinds 2020 gezien of over gehoord? (Meerdere antwoorden mogelijk).



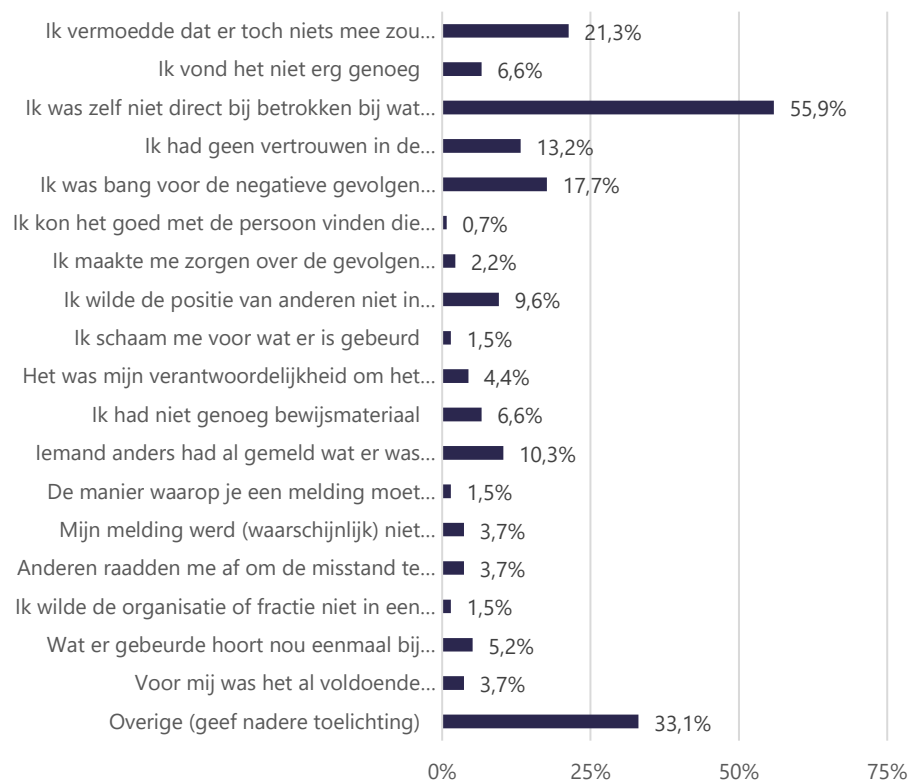
33. Wie vertoonde het ongewenste gedrag dat iemand anders heeft ervaren? (Kies het meest passende antwoord. Meerdere antwoorden mogelijk)



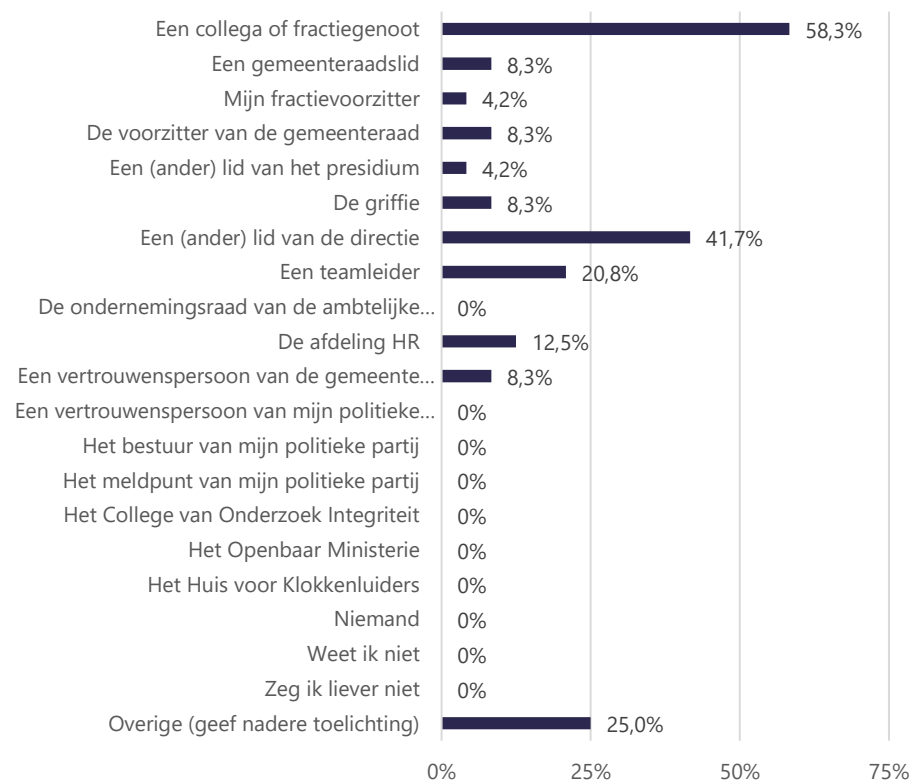
36. Heb je melding gemaakt van het ongewenste gedrag dat iemand anders heeft ervaren?



37. Wat waren je redenen om geen melding te doen van wat er was gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk).



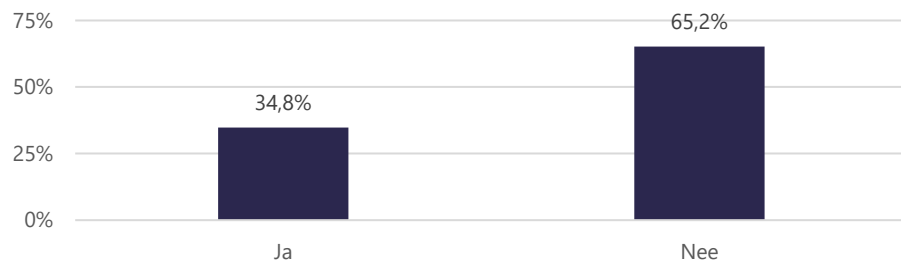
38. Bij wie of waar heb je een melding gemaakt van het ongewenste gedrag? (Meerdere antwoorden mogelijk).



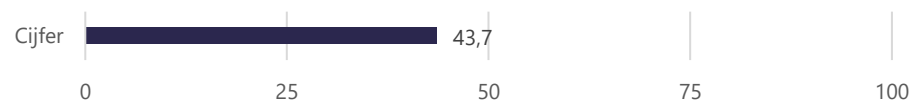
39. Wat waren je redenen om te melden wat er was gebeurd?
(Meerdere antwoorden mogelijk).



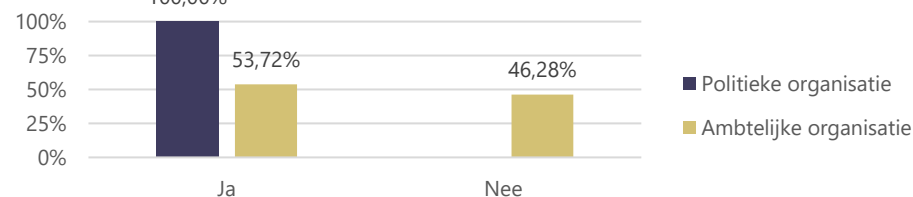
42. Is het ongewenste gedrag wat je bij anderen gezien hebt gestopt nadat je melding hebt gedaan?



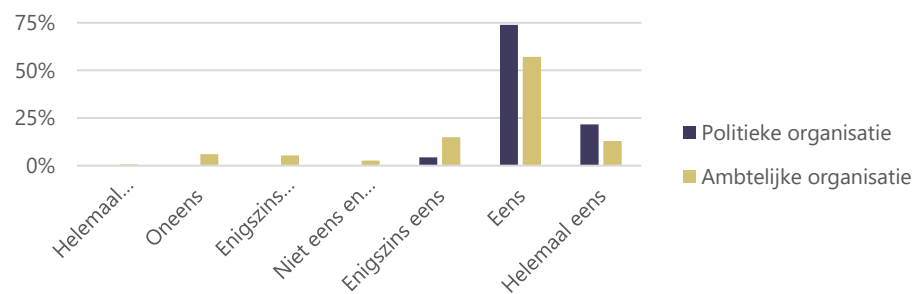
44. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je de manier waarop er is omgegaan met de melding?



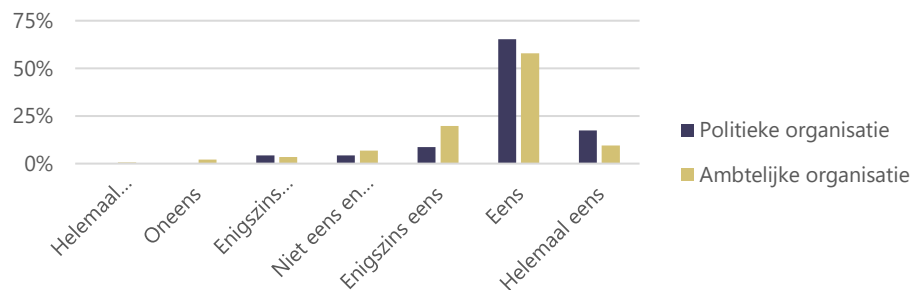
45. Als je in de ambtelijke organisatie werkt, heb je vanuit jouw rol regelmatig contact met het college van B&W of de gemeenteraad?
Als je in de politieke organisatie werkt, heb je vanuit jouw rol regelmatig contact met het college van B&W of de ambtelijk



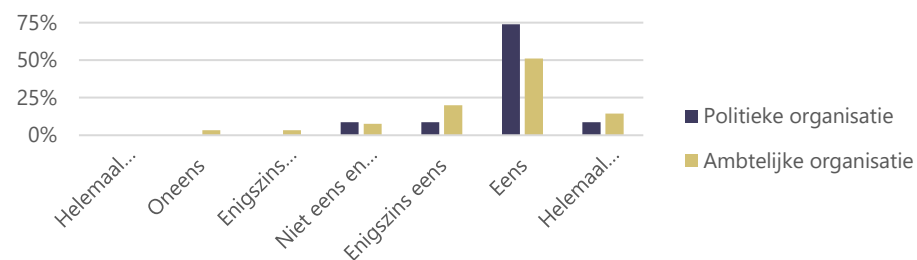
46a. Voor mij is het duidelijk wat van mij wordt verwacht in mijn rol.



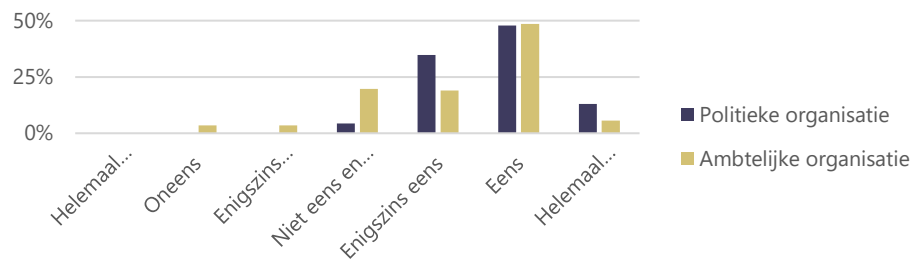
46b. Ik vind mijzelf rolvast.



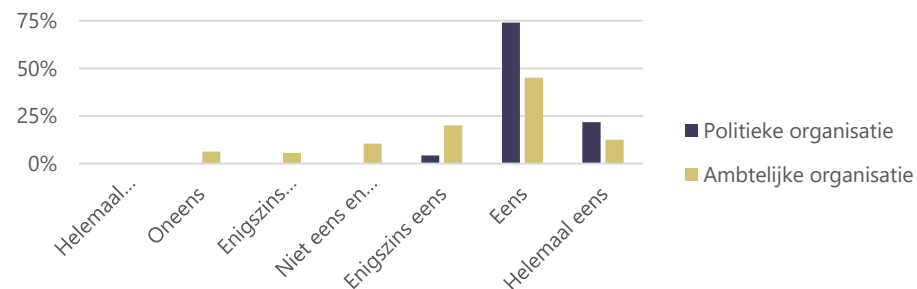
46d. Ik zoek naar mogelijkheden om mijn rolvaardigheden en -kennis verder te ontwikkelen en te verbeteren.



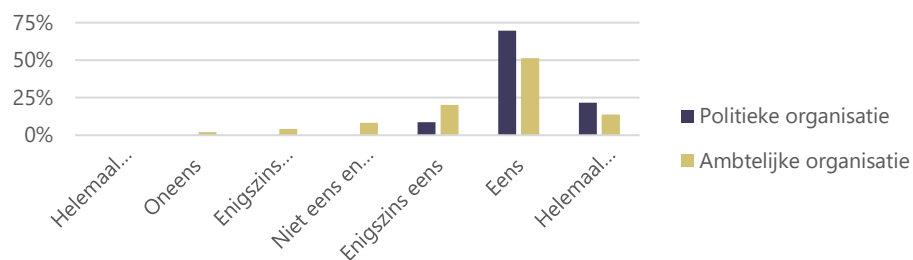
46c. Ik reflecteer regelmatig op mijn rol in het samenspel tussen college, raad en ambtelijke organisatie.



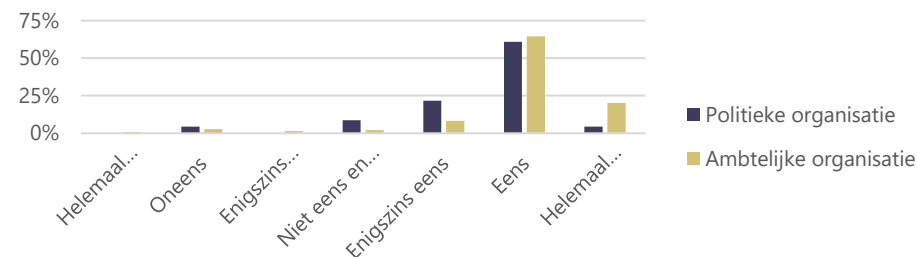
46e. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van de gemeenteraad zijn.



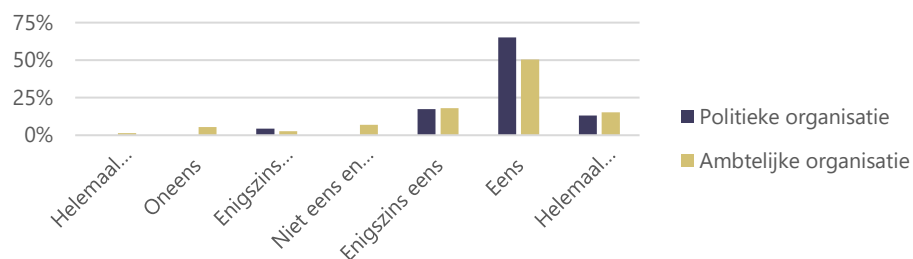
46f. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van het collegen van B&W zijn.



46i. Inzicht in elkaars rollen draagt voor mij bij aan de onderlinge samenwerking.



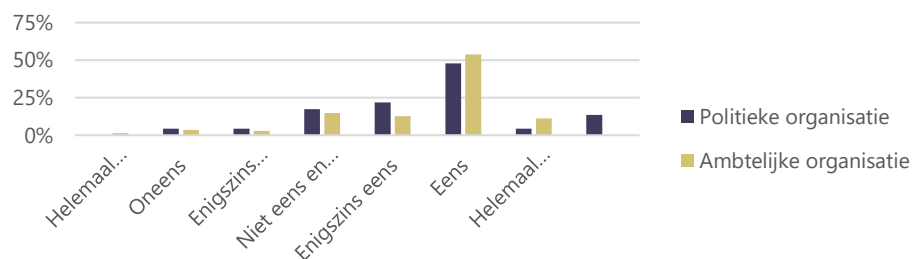
46g. Ik heb goed inzicht in wat de rollen van de ambtelijke organisatie zijn.



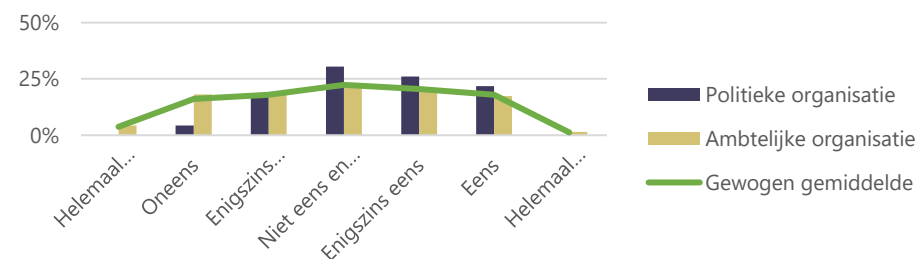
47a. Er zijn gedeelde ideeën en afspraken over hoe we omgaan met elkaar.



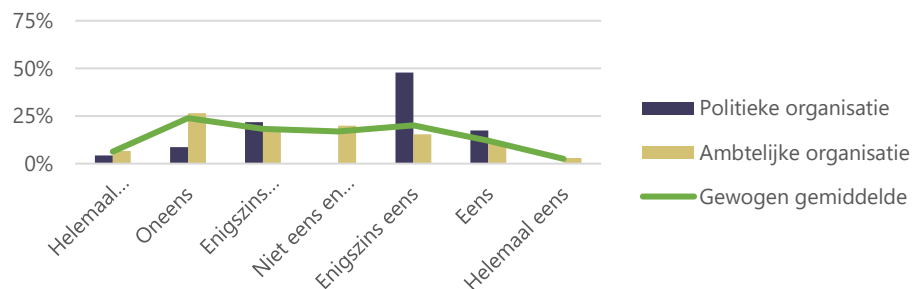
46h. Inzicht in elkaars rollen levert mij voorspelbaarheid op in de onderlinge relatie.



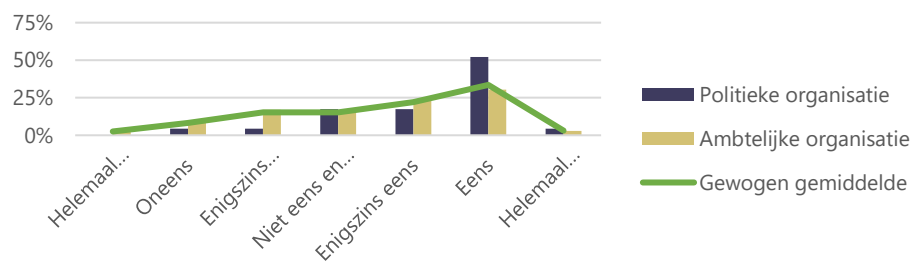
47b. De afspraken over hoe we met elkaar omgaan worden nageleefd.



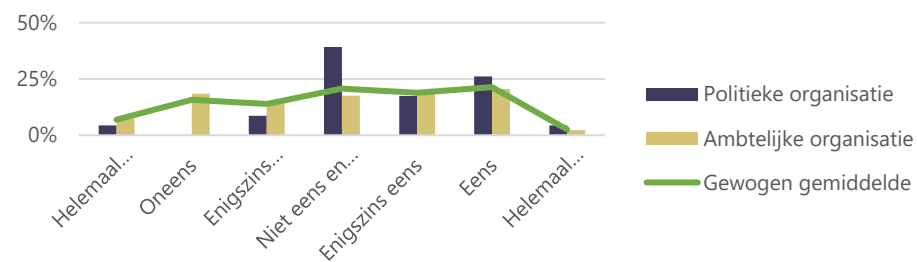
47c. Bij afwijkend gedrag spreken we elkaar aan.



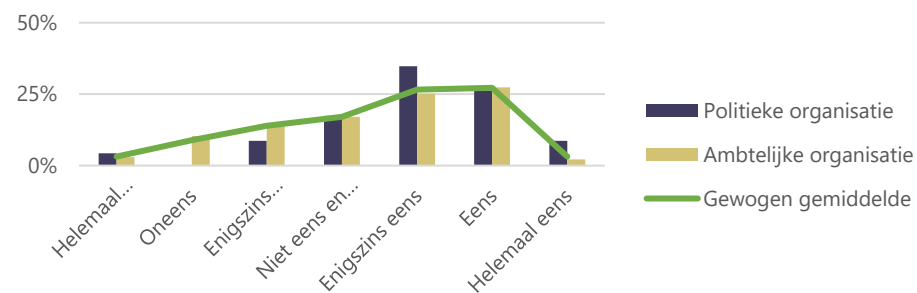
47d. Er is in de onderlinge samenwerking ruimte voor afwijkende standpunten



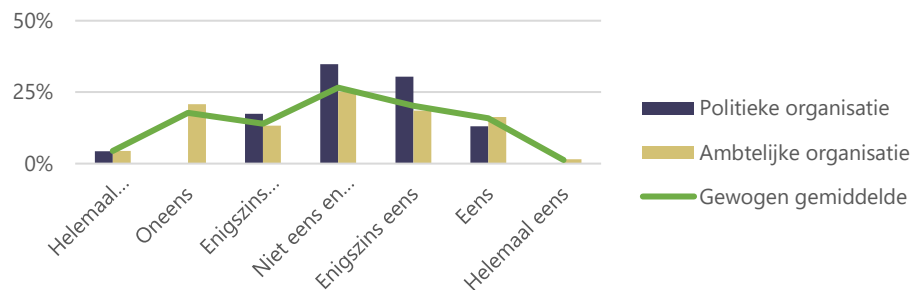
47e. Gevoelige zaken worden met elkaar besproken en dus niet uit de weg gegaan.



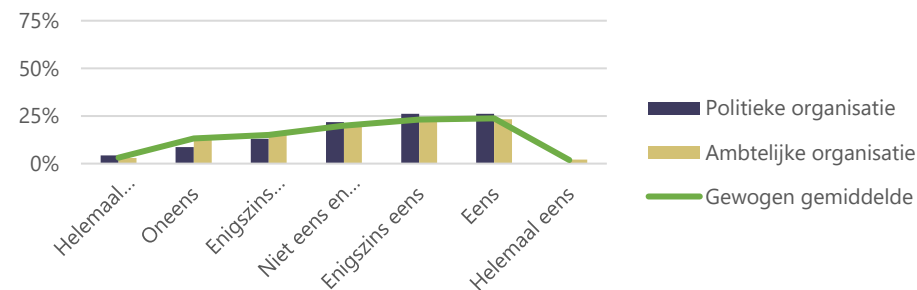
47f. We zijn nieuwsgierig naar de input van elkaar.



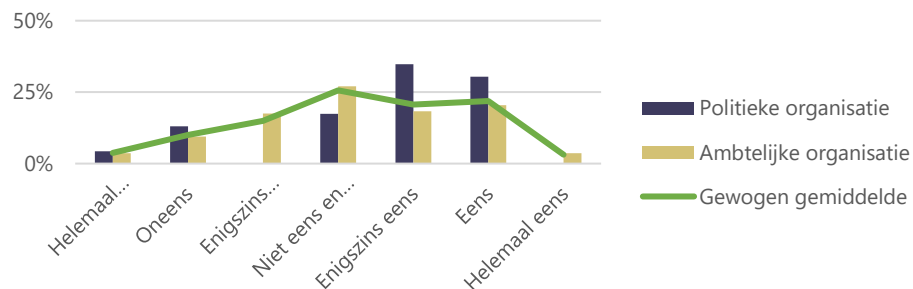
47g. We gaan productief met conflicterende meningen om.



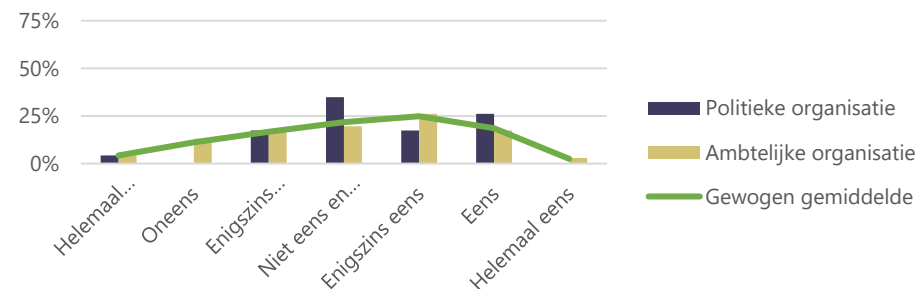
47i. De betrokkenheid bij elkaar is groot.



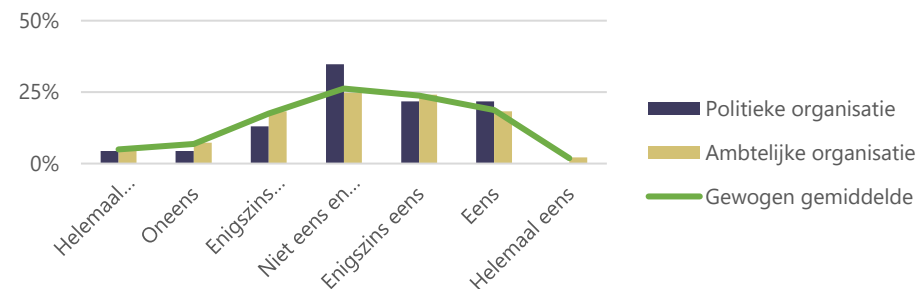
47h. Er is sprake van wederzijds respect en vertrouwen naar elkaar.



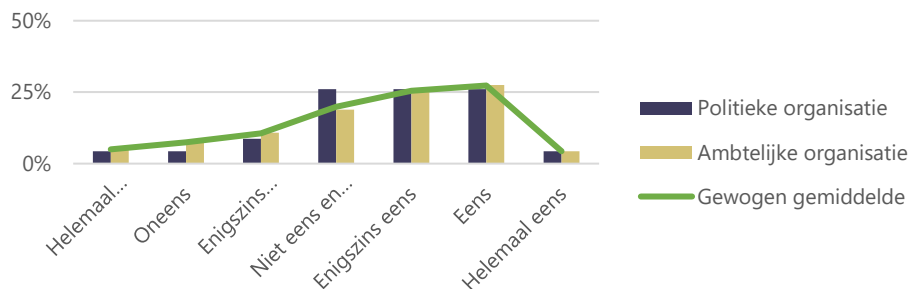
47j. We kennen elkaar goed.



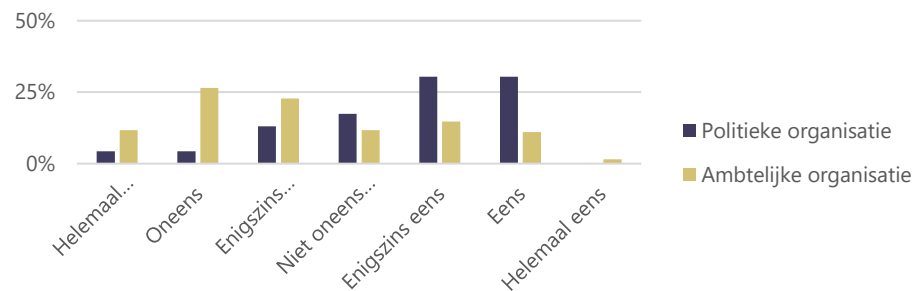
47k. We begrijpen elkaar goed.



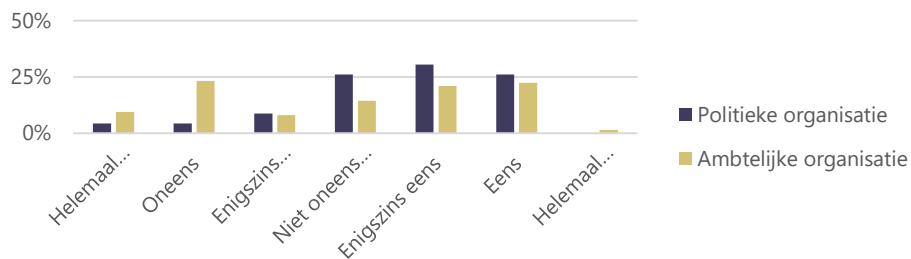
47l. We erkennen en waarderen elkaars inzet.



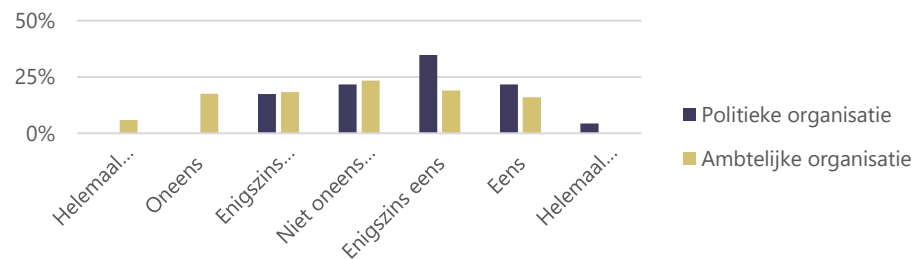
48c. We dragen gezamenlijk de werklast binnen de organisatie.



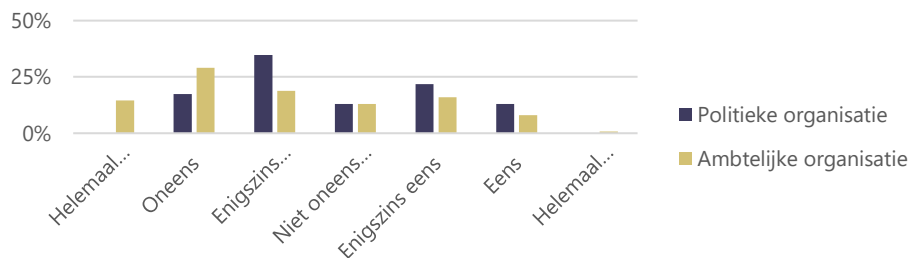
48a. We formuleren gezamenlijk de doelen en prioriteiten voor onze gemeente.



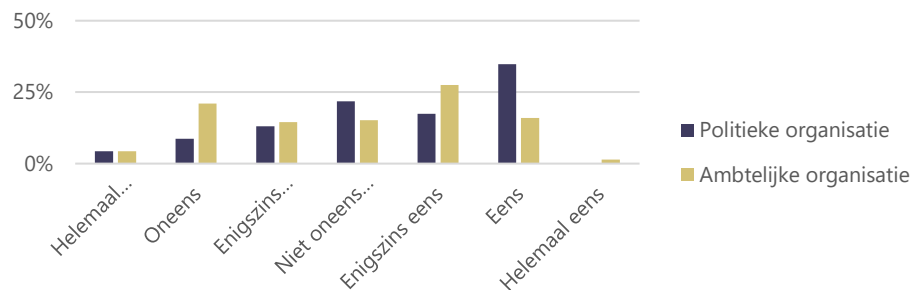
48d. Ik ben tevreden over het besluitvormingsproces binnen de gemeente.



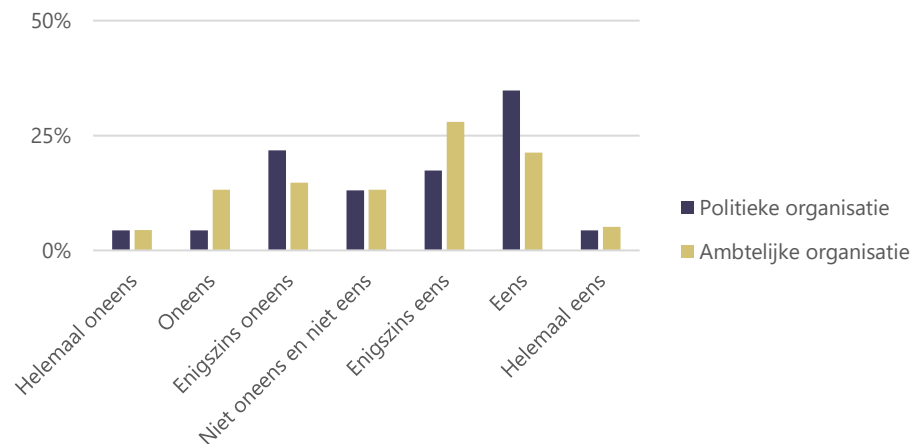
48b. Er is balans tussen de opgaven/ambities en de draagkracht van de organisatie.



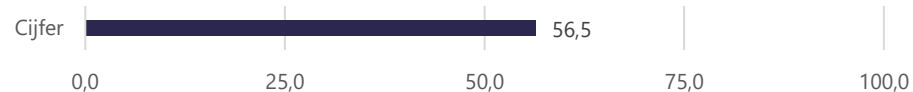
48e. Ik ben tevreden over hoe we communiceren met elkaar.



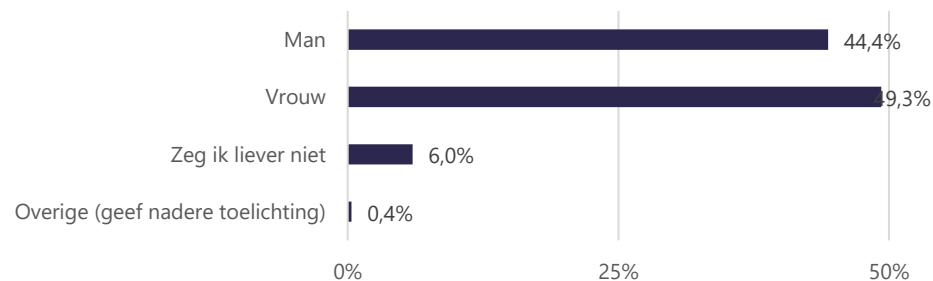
48f. Ik ben tevreden over de informatie die ik ontvang om mijn rol goed te kunnen uitvoeren.

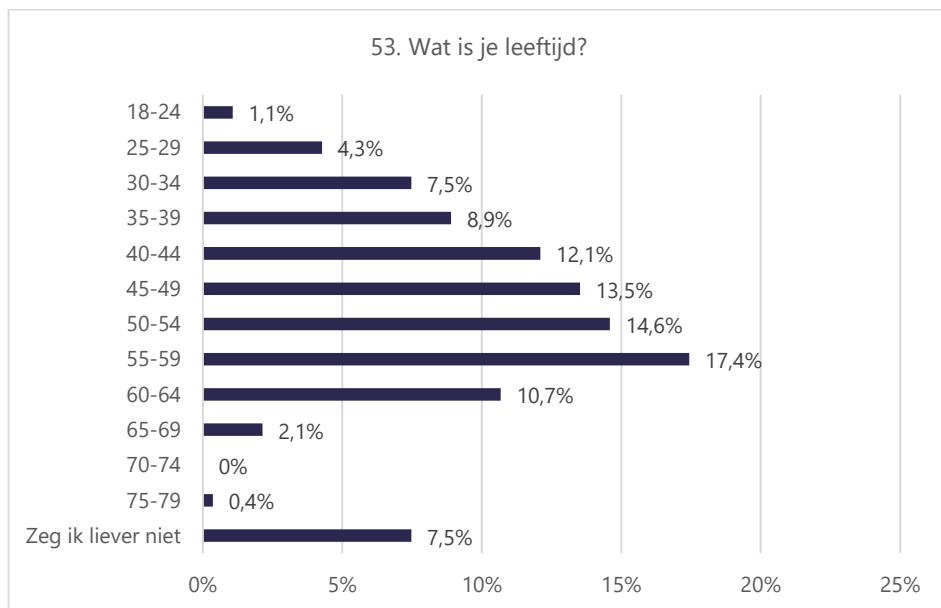


51. Op een schaal van 0 tot 100, hoe beoordeel je het samenspel tussen het college, de raad en de ambtelijke organisatie?



52. Hoe identificeert u zich?





7.3. Geraadpleegde documenten

Gedragscodes, protocollen en regelingen

- Actieve informatieplicht
- Aggressieprotocol
- Gedragscode
- Gedragscode - 1 Gedragscode gemeenteraad
- Gedragscode - 2 Gentle agreement
- Gedragscode - 3 Protocol Aggressie tegen politieke ambtsdragers van de gemeente Roosendaal
- Gedragscode voor de burgemeester gemeente Roosendaal (2019)
- Gedragscode voor wethouders gemeente Roosendaal (2019)
- Handreiking Onze manier van werken jan 24 met nieuwe cyclus
- Interne klachtenregeling ongewenst gedrag
- Regeling klachtencommissie ongewenst gedrag voor de decentrale overheid
- Regeling melden vermoeden misstand - Klokkenluidersregeling
- Relevante hoofdstukken personeelshandboek
- Verslagen presidia over actieve informatieplicht
- Verzuimprotocol
- 10a - Informatiestromen
- 10a - Informatiestromen

Jaarverslagen

- Jaarverslag Ambtelijke Integriteit 2022
- Jaarverslag Ambtelijke Integriteit 2023
- Jaarverslag integriteit 2020
- Jaarverslag Roosendaal externe VP jan 2024
- Terugblik 2022 VP Gemeente Roosendaal
- Terugblik 2023 VP Gemeente Roosendaal

7.4. Informatieprotocol

Informatieprotocol onderzoek naar de sociale veiligheid en de bestuurscultuur gemeente Roosendaal

Binnen het onderzoek naar de sociale veiligheid en de bestuurscultuur bij de gemeente Roosendaal werken we met persoonsgegevens. Persoonsgegevens zijn gegevens die iets over jou zeggen, bijvoorbeeld je naam of adres, maar ook je antwoorden op onze vragen.

Omdat we met persoonsgegevens werken, geldt de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De AVG is een Europese wet die jou als deelnemer bepaalde rechten geeft. Zo heb je bijvoorbeeld recht op goede informatie over het onderzoek. Via deze brief informeren we je hierover.

Welke persoonsgegevens wij verzamelen

Wij verzamelen de volgende persoonsgegevens van deelnemers:

- Namen en contactgegevens – om contact te kunnen opnemen met (mogelijke) deelnemers aan het onderzoek en een afspraak te kunnen maken voor interviews.
- Gespreksverslagen van interviews – van de interviews maken we een gespreksverslag waarin we de antwoorden van de deelnemers op onze vragen en andere zaken die in het interview gezegd worden opschrijven.

We verzamelen ook persoonsgegevens die extra gevoelig zijn:

- Gegevens over het organisatiedeel waar deelnemers onder vallen – om te kunnen uitzoeken of mensen van een bepaald organisatieonderdeel andere ervaringen hebben over de sociale veiligheid en bestuurscultuur.
- Gegevens over het gender van deelnemers – om te kunnen uitzoeken of mensen die zich mee identificeren een bepaald gender andere ervaringen hebben over de sociale veiligheid en bestuurscultuur.
- Gegevens over de leeftijd van deelnemers – om te kunnen uitzoeken of mensen met een bepaalde leeftijd andere ervaringen hebben over de sociale veiligheid en bestuurscultuur.
- Gegevens over de functie van deelnemers – om te kunnen uitzoeken of mensen met een bepaalde functie en/of bepaalde (leidinggevende) verantwoordelijkheden

binnen de gemeente andere ervaringen hebben over de sociale veiligheid en bestuurscultuur.

- Gegevens over het dienstverband van deelnemers (type) – om te kunnen uitzoeken of mensen met een bepaald type dienstverband andere ervaringen hebben over de sociale veiligheid en bestuurscultuur.

Wat er gebeurt met de persoonsgegevens van deelnemers

Voor wat betreft de interviews geldt dat we de namen en contactgegevens van deelnemers verwijderen zodra we een afspraak hebben gemaakt. We maken geen opnamen van de interviews, maar maken een geanonimiseerd gespreksverslag na afloop van het interview. In de gespreksverslagen wordt niets vermeld waardoor iemand de deelnemers meteen kan herkennen. Het zou kunnen dat deelnemers in hun antwoorden iets over zichzelf zeggen waardoor ze voor sommige mensen toch herkenbaar zijn. Dergelijke uitspraken maken we onherkenbaar. De geanonimiseerde gespreksverslagen worden opgeslagen op de beveiligde servers van onderzoeksbureau & Van de Laar.

Voor de online vragenlijst maken we gebruik van het online enquêteplatform Survey Monkey. De onderzoekers kunnen niet zien wie de vragenlijst invult. Antwoorden worden volledig geanonimiseerd en IP-adressen worden niet geregistreerd. De antwoorden van deelnemers worden in lijn met de AVG op een beveiligde server verwerkt.

We bewaren de persoonsgegevens welke verzameld tijdens de interviews en de online vragenlijst niet langer dan strikt noodzakelijk. Bij het opleveren van het rapport, dragen we zorg dat alle persoonsgegevens verwijderd zijn.

Wie de persoonsgegevens kunnen bekijken

Alleen de leden van het onderzoeksteam van bureau & Van de Laar hebben toegang tot de persoonsgegevens. Zij zijn verplicht om de gegevens geheim te houden en hiervoor is een verwerkersovereenkomst met de gemeente Roosendaal ondertekend. We zorgen ervoor dat persoonsgegevens anoniem verwerkt worden zodat ze niet herleidbaar zijn tot individuen.

Wanneer wij persoonsgegevens mogen gebruiken

Wij vragen je om toestemming te geven voor het gebruik van jouw persoonsgegevens. Als je toestemming geeft maar deze tijdens of na het onderzoek toch in wil trekken, kunnen we

jouw persoonsgegevens wissen. Wanneer het een interview betreft, wissen wij al je gegevens en antwoorden op onze vragen. Als het de online vragenlijst betreft, zullen we vanaf het moment van het intrekken van jouw toestemming stoppen met het verder verwerken van je persoonsgegevens. Je kunt jouw toestemming alleen intrekken als we kunnen uitzoeken welke persoonsgegevens daadwerkelijk van jou zijn. Zodra je persoonsgegevens anoniem zijn gemaakt, kun je jouw toestemming niet meer intrekken.

Wat jouw rechten op grond van de AVG zijn

Mensen van wie wij persoonsgegevens gebruiken, hebben allerlei rechten. Ze mogen hun persoonsgegevens bijvoorbeeld inzien. Merk je dat bepaalde gegevens niet kloppen? Dan heb je het recht om die gegevens te laten verbeteren. Bovendien kan je ons vragen om jouw persoonsgegevens te wissen; hiervoor gelden wel belangrijke voorwaarden. Wil je gebruik maken van je rechten? Neem contact op met Renée Vermeulen via r.vermeulen@en-vdl.nl, of met één van de andere onderzoekers van het onderzoeksbureau & Van de Laar.

Als je klachten hebt over de uitvoering van het onderzoek in het kader van de gegevensbescherming, kan je hiervoor terecht bij de functionaris gegevensbescherming van de gemeente Roosendaal (p.loos@roosendaal.nl). Kom je er niet uit? Dan kan je ook een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

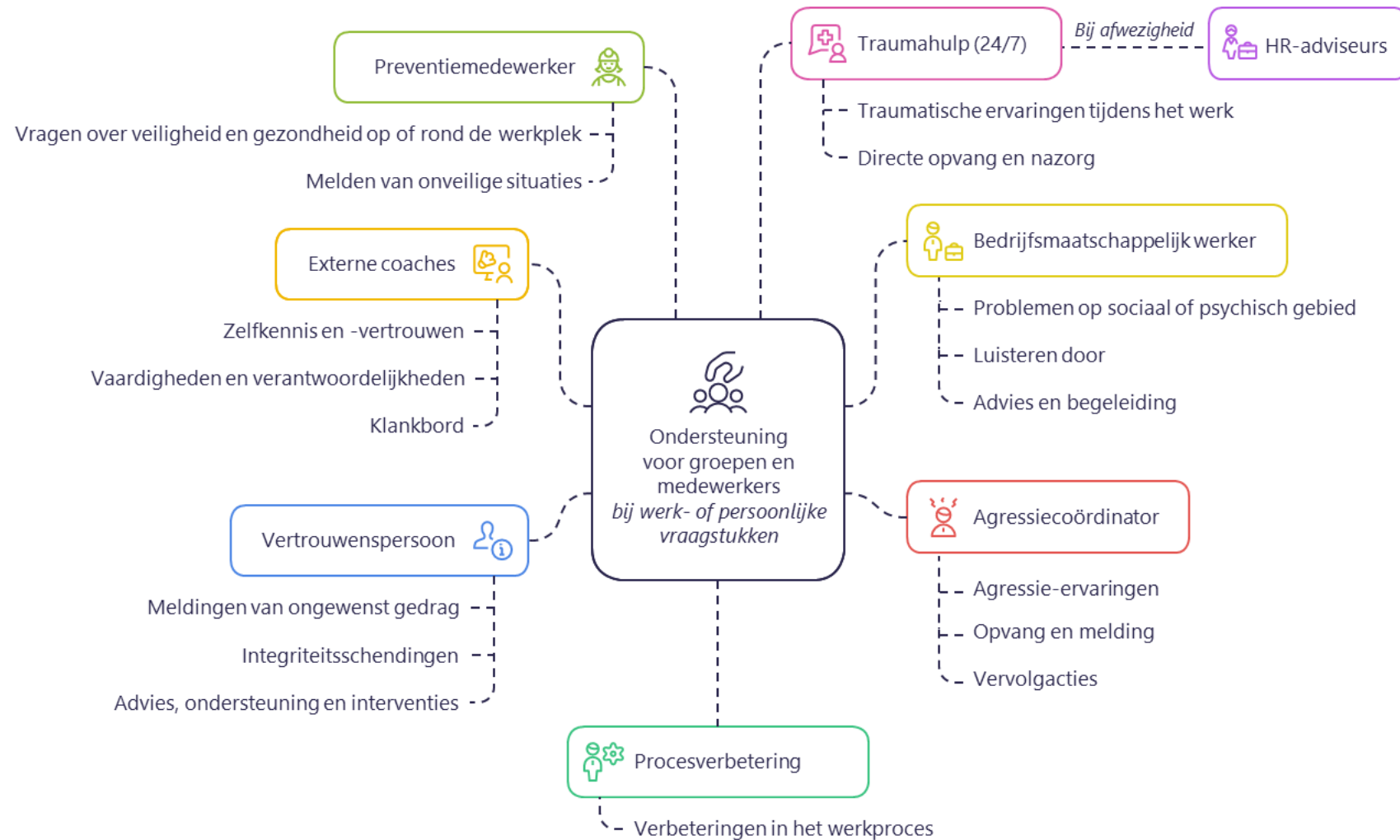
Wanneer u nog vragen heeft

Mocht je nog verdere vragen hebben aan de hand van dit informatieprotocol, neem contact op met Renée Vermeulen via r.vermeulen@en-vdl.nl, of met één van de andere onderzoekers van het onderzoeksbureau & Van de Laar.

7.5. Visualisatie hulp- en ondersteuningslijnenstructuur



7.6. Visualisatie ondersteuning groepen en medewerkers



& Van de Laar. Organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

**& VAN
DE LAAR**
DENKERS EN DOENERS VOOR
DE PUBLIEKE SECTOR

Resultaatgericht, betrokken en met energie. Zo maken wij impact op maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities. Zo brengen wij beweging in organisaties. Zo dragen wij bij aan een weerbare en wendbare publieke sector. Wij helpen bij het ontwikkelen van organisaties en organisatieonderdelen. Door het ontwerpen van passende organisatiestructuren en sturingsconcepten. En door het versterken van leiderschap en het werken aan gewenst gedrag. Wij helpen bij het verkennen van toekomstscenario's voor publieke organisaties. En begeleiden de processen om deze organisaties te vitaliseren en om samenwerking of fusie tot stand te brengen. Wij doen kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de effecten van beleid en naar de sterke en verbeterpunten in organisaties en samenwerkingsverbanden.

In onze analyses zijn we scherp. In onze advisering bieden we concreet handelingsperspectief voor ontwikkeling. Wij kijken waar gewenst ook met een juridische, financiële en/of personele blik naar uw organisatie- en samenwerkingsvraagstukken. Onze passie om direct maatschappelijk impact te maken zetten wij in binnen het sociaal domein. Onder andere door het 'vertalen' van de Hervormingsagenda Jeugd. Ook helpen wij bij de realisatie van de transities op het gebied van klimaat en energie. Het is een greep uit de vraagstukken waarop onze ervaren adviseurs én jonge talenten graag hun hersens kraken én waarvoor zij met passie hun handen uit de mouwen steken. Het zijn thema's waarop wij via onze &VDL Academy graag onze kennis delen. Staat uw vraagstuk er niet tussen? Wij laten ons graag uitdagen op andere thema's in het publieke domein!

Onderzoek & Advies | Procesbegeleiding & Realisatie | Interim | &VDL Academy
**& Van de Laar is in vriendschap verbonden met GNGMKRS, ons label voor Interim-
bemiddeling, Executive search & Werving en selectie.**

& Van de Laar B.V.

Emmasingel 29-11
5611 AZ Eindhoven

Isaac Titsinghkade 4a
1018 CA Amsterdam

info@en-vdl.nl
085 - 747 06 18

en-vandelaar.nl

& Van de Laar B.V. is lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus.