

Giftig samenspel

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

Roosendaal, 20 augustus 2025



Vertrekpunt: uw motie van 12 september 2024



- Hoe is het **samenspel** binnen en tussen gemeenteraad, college van B&W en directie van de gemeente Roosendaal?
- Welke impact heeft dit samenspel op de **sociale veiligheid** in de ambtelijke organisatie?
- Welke **handelingsperspectieven** hebben gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie om het samenspel en daarmee de sociale veiligheid te verbeteren?



Rapport: kans op herstel en verbetering

- Dank gemeenteraad, fracties, raadsleden, (ex-)bestuurders, (oud-)medewerkers
- Bereidheid tot openheid en kwetsbaarheid, basis voor 'het beste doen voor de stad'
- Stevige bevindingen en conclusies...
- ...niet om mensen, organisatie en stad te diskwalificeren
- ...niet als basis voor uitvechten van vetes of politiek gewin
- ...wel handelingsperspectieven om herhaling te voorkomen en te werken aan herstel van bestuurscultuur en een veilige werkomgeving
- Verbeteren bestuurscultuur en sociale veiligheid: begin bij jezelf!



Zorgvuldig onderzoek

- Belevingsonderzoek: geen waarheidsvinding
- Anoniem, vertrouwelijkheid, keuzevrijheid
- Documentenanalyse
 - 2018 - heden
- Online vragenlijst
 - 624 personen genodigd
 - 352 personen ingevuld
 - 56,4% respons
- Interviews
 - 113 gesprekken
- Begeleidingscommissie: procesrol
- Universiteit Utrecht: extra borging methodiek

“ De context is van invloed, maar vormt geen excuus

- Complexe stad, majeure opgaven
- Stad met twee gezichten
- Druk op politiek, bestuur en organisatie
- Meerdere bestuursperioden spanning en (niet constructief) conflict binnen en tussen raad en college, met impact op organisatie
- ‘Het goede willen doen’ voor de stad...
...kan niet ‘ten koste van alles’
- Het beste voor de stad vereist...
...krachtig samenspel én sociale veiligheid





Bevindingen: samenspel

- Rolonduidelijkheid én rolonzuiverheid
- Conflict VLP en RL: raad toont zich passief
- (Historie van) sterke rolovervuiling college
- Rolneming en sociale cohesie organisatie...
- ...onder druk door gebrekkig samenspel binnen en tussen raad en college
- Autonomer werken niet helpend in context



Bevindingen: sociale veiligheid

- Patroon van structurele sociale onveiligheid
- Ervaren door en veroorzaakt door alle lagen
- 55% respondenten: ervaring ongewenst gedrag
- 61% respondenten: ongewenst gedrag gezien
- Moeizame meldcultuur: 60% meldt niet
- 'Wordt toch niets mee gedaan'
- Bang voor gevolgen
- Wegkijken
- Normalisering ongewenst gedrag
- Blijvende schade door gebrek aan herstel



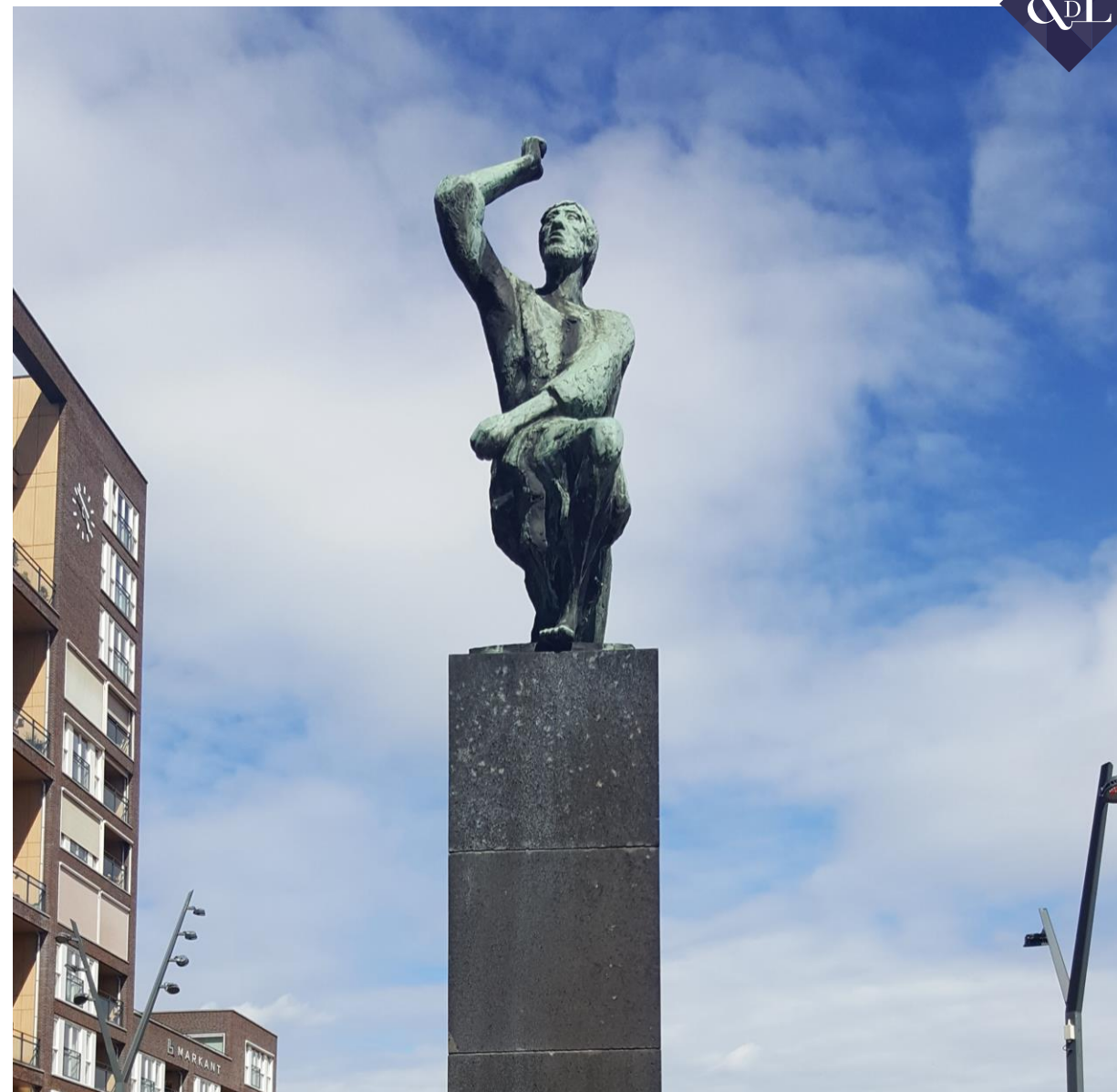
Bevindingen: opstappen wethouders

- Geleidelijke escalatie, geen plotselinge breuk
- Patroon van politiek wantrouwen, persoonlijke aanvallen en politieke obstructie
- Verschuiven macht RL -> VLP (2022)
- Druk vanuit opgaven en ambities
- Persoonlijkheden en gedrag sleutelfiguren
- 'Giftige dynamiek' van context, patronen en persoonlijkheden

“ Onze conclusies

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

- Complexe gemeente, complex gemeentebestuur
- Giftig samenspel: raad, college, organisatie
- Onduidelijkheid en onzuiverheid in rollen
- Gebrek aan sociale cohesie in raad en college
- Organisatie de dupe van giftig samenspel...
...sociale veiligheid onder druk
- Escalatie uitkomst van giftig systeem
- Eerste stappen in herstel en verbetering

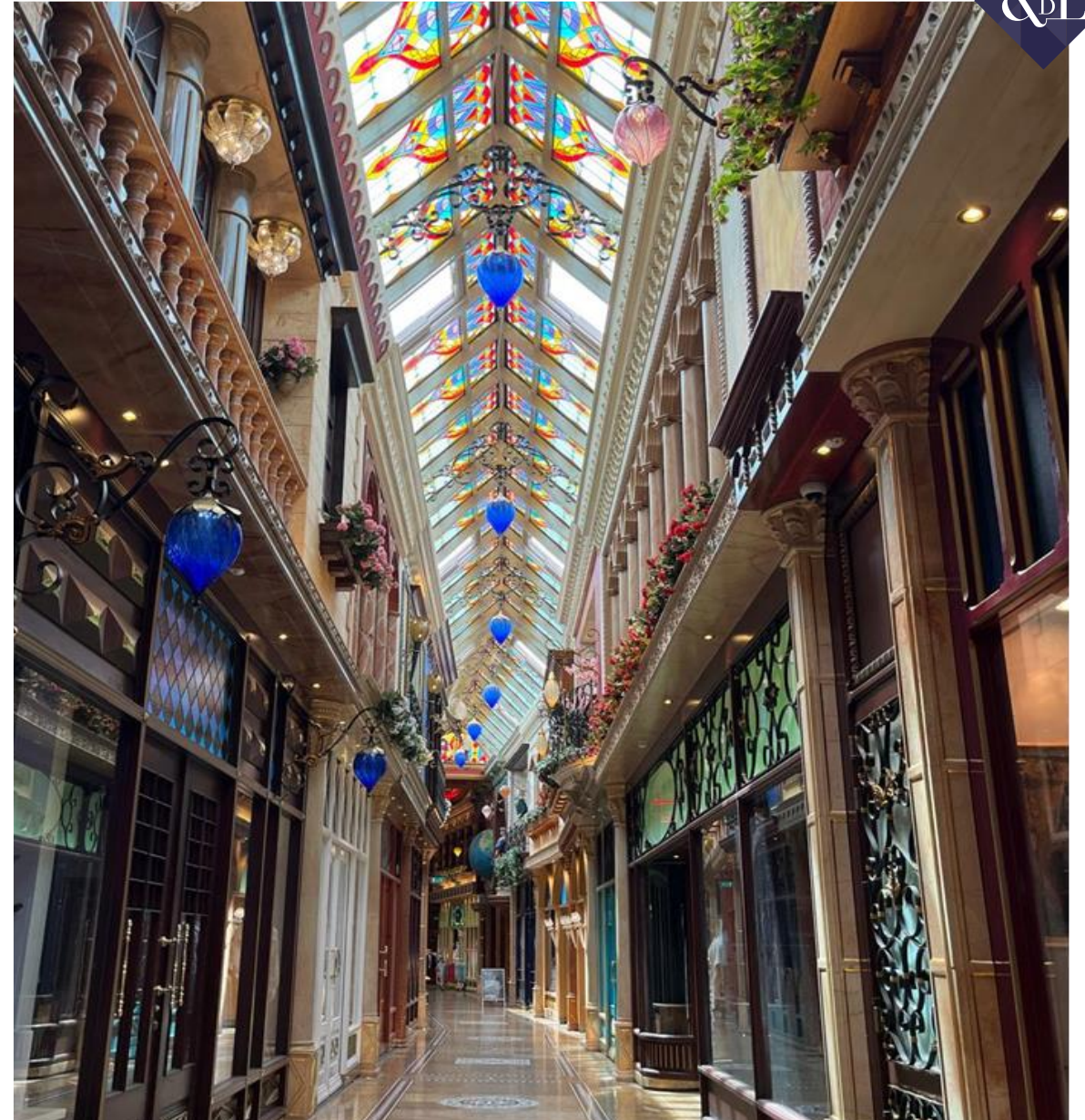


“ Handelingsperspectieven

Voor herstel van de bestuurscultuur en sociale veiligheid...

- Zorg dat conflict RL en VLP de-escalereert
- Werk aan krachtig samenspel (stuurgroep)
- Creëer ontwikkelfonds ambtelijke organisatie
- Zet actief in op herstel sociale veiligheid

...voor structurele ontwikkeling mens, organisatie en stad én voor haar inwoners, ondernemers en partners





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

Resultaatgericht, betrokken en met energie. Zo maken wij impact op maatschappelijke opgaven, bestuurlijke ambities en organisatorische uitdagingen. In de rol van adviseur, onderzoeker, procesbegeleider of door tijdelijk in uw organisatie te stappen, brengen wij beweging. Zo dragen onze ervaren adviseurs en jonge talenten bij aan een weerbare en wendbare publieke sector.

Wij kraken onze hersens op complexe vragen. Daarbij zijn we scherp in onze analyses. En bieden we concreet handelingsperspectief in onze advisering. We steken ook graag onze handen uit de mouwen om samen met u resultaat te boeken.

Dat doen we bijvoorbeeld door het ontwerpen van passende organisatiestructuren en sturingsconcepten. Door het versterken van leiderschap en het werken aan gewenst gedrag van medewerkers.

& 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 Titsinghkaade 4a
1018 CA Amsterdam

info@en-vdl.nl
085 – 747 06 18

en-vandelaar.nl

Lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA).

Wij helpen bij het verkennen van toekomstscenario's voor publieke organisaties. En we begeleiden processen om organisaties te vitaliseren. Samenwerking of fusie tot stand brengen? Wij helpen bij de vorming, evaluatie en doorontwikkeling. Wij doen kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de effecten van beleid en naar de sterke en verbeterpunten in organisaties en samenwerkingsverbanden.

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 transitie op het gebied van klimaat en energie.

Staat uw vraagstuk er niet tussen? Verras ons. Wij laten ons graag uitdagen op andere thema's in het publieke domein!

