



Balans in het bestuurlijk samenspel

*Inventarisatie van ontwikkelingen, verhoudingen en
handelingsperspectieven in gemeente Doesburg*

Juni 2026

Dorris Spaans & Rolph Dols

INHOUD

Managementsamenvatting

1. Voorwoord

2. Inleiding

- Aanleiding en opdracht
- Doel en afbakening
- Werkwijze

3. Bestuurlijke context

- Gemeente Doesburg in ontwikkeling
- Herindeling als bepalende context
- Opeenvolging van ontwikkelingen

4. Bevindingen uit de gesprekken

- Algemeen beeld
- Samenwerking, rollen en leiderschap
- Cultuur, communicatie en vertrouwen
- Terugkerende observaties

5. Analyse en conclusies

- Vier rode draden
- Duiding van de bestuurlijke dynamiek
- Samenvattende conclusies

6. Handelingsperspectief en aanbevelingen

- Uitgangspunt
- Versterk vertrouwen en samenwerking
- Versterk rollen en professionaliteit
- Investeer in bestuurlijke cultuur
- Richt de blik op de toekomst
- Slotbeschouwing

Bijlagen

Managementsamenvatting

Aanleiding

Naar aanleiding van het vertrek van de waarnemend burgemeester van gemeente Doesburg heeft de commissaris van de Koning opdracht gegeven tot een bestuurlijke inventarisatie. Doel van deze inventarisatie was inzicht te verkrijgen in de bestuurlijke context, de ontwikkeling van de bestuurlijke verhoudingen en de factoren die volgens betrokkenen van invloed zijn geweest op de bestuurlijke dynamiek van de afgelopen periode.

In het kader van deze inventarisatie zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de gemeenteraad, bestuur, ambtelijke organisatie, provincie en regionale samenwerkingspartners.

Algemeen beeld

De gesprekken laten een genuanceerd beeld zien van een gemeente met een sterke lokale identiteit en een grote betrokkenheid van inwoners, bestuurders en medewerkers bij de toekomst van de gemeenschap.

Tegelijkertijd is zichtbaar geworden dat de bestuurlijke verhoudingen gedurende een langere periode onder druk hebben gestaan. Verschillende ontwikkelingen hebben daarbij op elkaar ingewerkt, waaronder de discussie over de bestuurlijke toekomst van de gemeente, maatschappelijke ontwikkelingen, politieke veranderingen en uiteenlopende verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden binnen het bestuur.

Vrijwel alle gesprekspartners spreken de wens uit om vooruit te kijken en gezamenlijk te werken aan een constructieve bestuurlijke samenwerking.

Vier rode draden

Uit de gesprekken komen vier samenhangende patronen naar voren.

1. Herindeling als versterker van bestaande verschillen

De discussie over de bestuurlijke toekomst van de gemeente heeft een centrale plaats ingenomen in het publieke en bestuurlijke debat. Daarbij ging het niet uitsluitend over bestuurskracht en schaalgrootte, maar ook over identiteit, zelfstandigheid, invloed en vertrouwen.

De inventarisatie laat zien dat deze discussie bestaande verschillen in perspectief zichtbaarder heeft gemaakt en versterkt.

2. Spanning tussen nabijheid en professionaliteit

De kracht van een kleine gemeenschap is de grote betrokkenheid van inwoners en bestuurders. Tegelijkertijd vraagt deze nabijheid voortdurend aandacht voor professionele

rolopvattingen, bestuurlijke zorgvuldigheid en het vermogen om verschillende belangen van elkaar te onderscheiden.

3. Onduidelijkheid over rollen en verwachtingen

De gesprekken laten zien dat verschillende betrokkenen soms uiteenlopende verwachtingen hebben van raad, college, burgemeester en organisatie. Daarnaast blijkt dat niet altijd dezelfde beelden bestaan over verantwoordelijkheden, onderlinge rolverdeling en de wijze waarop bestuurlijke samenwerking vorm krijgt. Hierdoor kunnen misverstanden ontstaan die, zeker onder druk, invloed hebben op de onderlinge verhoudingen..

4. Afnemende collectiviteit en vertrouwen

Veel gesprekspartners geven aan dat de aandacht de afgelopen jaren sterk gericht was op inhoudelijke dossiers en besluitvorming. Hierdoor kwam de aandacht voor samenwerking, onderlinge verbinding en gezamenlijke reflectie soms op de achtergrond.

Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat de bereidheid om te investeren in herstel van vertrouwen breed aanwezig is.

Conclusie

De inventarisatie laat zien dat de bestuurlijke dynamiek binnen gemeente Doesburg niet kan worden verklaard vanuit één gebeurtenis, één dossier of één groep betrokkenen. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn het resultaat van een samenspel van factoren die elkaar gedurende langere tijd hebben beïnvloed.

Verschillen van inzicht vormen daarbij op zichzelf geen probleem. De uitdaging ligt vooral in de wijze waarop deze verschillen worden besproken en verbonden aan de onderlinge samenwerking.

Uit de gesprekken blijkt in ieder geval dat er voldoende basis aanwezig is om gezamenlijk verder te bouwen aan een constructieve bestuurlijke samenwerking. Daarbij zijn vertrouwen, rolbewustzijn, bestuurlijke professionaliteit en aandacht voor de bestuurlijke cultuur belangrijke voorwaarden.

Aanbevolen ontwikkelrichting

Op basis van de inventarisatie worden vier ontwikkelrichtingen aanbevolen:

1. Investeren in herstel van vertrouwen en samenwerking.
2. Versterken van rollen, verantwoordelijkheden en professionaliteit.
3. Ontwikkelen van een bestuurlijke cultuur waarin verschillen constructief kunnen worden besproken.
4. Gezamenlijk voorbereiden van de volgende fase van de bestuurlijke ontwikkeling van de gemeente.

De inventarisatie laat zien dat de betrokkenheid bij gemeente Doesburg groot is. Juist die betrokkenheid vormt een belangrijke basis om de bestuurlijke samenwerking verder te versterken en gezamenlijk invulling te geven aan de toekomst van de gemeente.

1. Voorwoord

Voor u ligt het rapport van de bestuurlijke inventarisatie die in opdracht van de commissaris van de Koning is uitgevoerd naar aanleiding van het vertrek van de waarnemend burgemeester van gemeente Doesburg.

Deze inventarisatie heeft het karakter van een bestuurlijke verkenning. Het rapport beoogt geen oordeel uit te spreken over individuele personen of gebeurtenissen, maar richt zich op patronen, ervaringen en ontwikkelingen die uit de gesprekken naar voren komen. De inventarisatie is bedoeld om inzicht te bieden in de achtergronden van de ontstane dynamiek en om aanknopingspunten te formuleren voor verdere versterking van het bestuurlijk samenspel.

Wij danken alle gesprekspartners voor hun openheid en bereidheid om hun ervaringen en inzichten te delen. De gesprekken laten zien dat de betrokkenheid bij de gemeente groot is en dat er, ondanks verschillen in perspectief, een breed gedeeld belang wordt gevoeld om gezamenlijk verder te bouwen aan de toekomst.

Wij hopen dat dit rapport bijdraagt aan verdere reflectie, wederzijds begrip en het versterken van de bestuurlijke samenwerking in de komende periode.

Verantwoording anonimiteit en vertrouwelijkheid

In het kader van deze inventarisatie zijn gesprekken gevoerd met een brede groep betrokkenen. Aan gesprekspartners is vertrouwelijkheid toegezegd om ruimte te bieden voor openheid en een vrije uitwisseling van ervaringen en inzichten. In deze rapportage zijn bevindingen daarom geanonimiseerd weergegeven. Uitspraken zijn niet herleidbaar tot individuele personen en waar nodig zijn voorbeelden, formuleringen of contexten zodanig samengevoegd dat herkenbaarheid wordt voorkomen.

De rapportage richt zich op patronen, ervaringen en ontwikkelingen binnen het bestuurlijke systeem als geheel en niet op het handelen van individuele personen.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding en opdracht

Gemeente Doesburg bevindt zich in een periode van ingrijpende bestuurlijke ontwikkelingen. Tegen de achtergrond van het herindelingsproces ervaren betrokkenen spanning in de bestuurlijke verhoudingen. Het vertrek van de waarnemend burgemeester op 24 maart 2026 vormde aanleiding voor de commissaris van de Koning, de heer D.H.J. Wigboldus, om nader inzicht te willen verkrijgen in de bestuurlijke context waarin deze gebeurtenis heeft plaatsgevonden.

In overleg met de vertrouwenscommissie is besloten een bestuurlijke inventarisatie uit te voeren. De commissaris van de Koning van de provincie Gelderland heeft &BAS gevraagd deze inventarisatie uit te voeren en te rapporteren over de ontwikkelingen, ervaringen en patronen die volgens betrokkenen van invloed zijn geweest op de bestuurlijke dynamiek van de afgelopen periode.

2.2 Doel en afbakening van de inventarisatie

Het doel van de inventarisatie is inzicht te verkrijgen in:

- de bestuurlijke en politieke verhoudingen binnen gemeente Doesburg;
- de invloed van lopende dossiers en ontwikkelingen op deze verhoudingen;
- terugkerende patronen in samenwerking, communicatie, cultuur en bestuurlijk samenspel;
- factoren die volgens betrokkenen van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van de bestuurlijke verhoudingen;
- aanknopingspunten voor herstel, versterking van de samenwerking en verdere bestuurlijke ontwikkeling.

De inventarisatie betreft nadrukkelijk geen feitenonderzoek, integriteitsonderzoek, juridische beoordeling of persoonsgericht onderzoek. Het rapport doet geen uitspraken over individuele verantwoordelijkheden of verwijtbaarheid. Waar perspectieven uiteenlopen, worden deze als zodanig beschreven.

Deze rapportage tracht tevens bij te dragen aan een beter begrip van de bestuurlijke dynamiek en handvatten te bieden voor herstel van vertrouwen, versterking van de samenwerking en een gezonde bestuurlijke ontwikkeling van gemeente Doesburg.

2.3 Werkwijze

Voor deze inventarisatie zijn gesprekken gevoerd met een brede vertegenwoordiging van betrokkenen binnen en rondom gemeente Doesburg aan de hand van open vraaggesprekken.

Gesproken is met:

- vertegenwoordigers van de provincie;
- vertegenwoordigers van alle fracties binnen de gemeenteraad;
- huidige en voormalige burgemeesters van gemeente Doesburg;

- de griffier;
- de gemeentesecretaris;
- leden van het managementteam;
- bestuurders van de herindelingspartners.

Daarnaast zijn relevante openbare documenten en bestuurlijke stukken betrokken bij de analyse.

3. Bestuurlijke context

3.1 Gemeente Doesburg in ontwikkeling

Uit de gesprekken ontstaat het beeld van een gemeente met een sterke lokale identiteit en een grote betrokkenheid van inwoners, bestuurders en maatschappelijke organisaties bij de toekomst van de gemeenschap. Veel gesprekspartners beschrijven de gemeente als een hechte gemeenschap waarin mensen elkaar kennen en waarin de afstand tussen bestuur en samenleving klein is.

Deze nabijheid wordt enerzijds gezien als een kracht. Besluitvorming staat dicht bij inwoners, betrokkenheid is groot en maatschappelijke ontwikkelingen worden snel zichtbaar binnen het lokaal bestuur. Anderzijds brengt deze nabijheid ook uitdagingen met zich mee. Verschillende gesprekspartners wijzen erop dat persoonlijke, maatschappelijke en bestuurlijke relaties regelmatig door elkaar heen lopen, waardoor verschillen van inzicht sneller persoonlijk kunnen worden beleefd.

Tegelijkertijd staat de gemeente, net als veel andere kleinere gemeenten, voor steeds complexere bestuurlijke en organisatorische opgaven. De omvang van de gemeentelijke taken neemt toe, terwijl de beschikbare capaciteit en schaalgrootte grenzen stellen aan de mogelijkheden van bestuur en organisatie. Deze ontwikkeling vormt een belangrijke achtergrond voor veel van de discussies die de afgelopen jaren zijn gevoerd.

3.2 Herindeling als bepalende context

Vrijwel alle gesprekspartners benoemen het herindelingsproces als de belangrijkste bestuurlijke context waarbinnen de ontwikkelingen van de afgelopen jaren moeten worden begrepen.

Wat begon als een discussie over bestuurskracht en toekomstbestendigheid kreeg gaandeweg een bredere betekenis. Voor een deel van de betrokkenen staat herindeling vooral voor het versterken van bestuurlijke slagkracht en het borgen van de kwaliteit van dienstverlening. Voor anderen raakt het vraagstuk juist aan identiteit, zelfstandigheid en de eigenheid van de gemeenschap.

Tegelijkertijd heeft de discussie ertoe geleid dat verschillen in visie steeds zichtbaarder werden en dat ook andere dossiers vaker werden geïnterpreteerd vanuit het perspectief van voor- of tegenstanders van herindeling.

Daardoor kreeg het debat in de loop van de tijd een bredere lading. Discussies gingen niet alleen meer over inhoudelijke afwegingen, maar ook over vertrouwen, invloed, vertegenwoordiging en de wijze waarop besluiten tot stand kwamen.

3.3 Opeenvolging van ontwikkelingen

De gesprekken maken duidelijk dat de huidige bestuurlijke dynamiek niet kan worden teruggebracht tot één gebeurtenis of één dossier. Vrijwel alle geïnterviewden beschrijven een opeenvolging van ontwikkelingen die elkaar in de loop van de tijd hebben beïnvloed.

Daarbij worden onder meer genoemd:

- het bestuurskrachtonderzoek;
- de discussie over de bestuurlijke toekomst van de gemeente;
- de verkoop van het stadhuis;
- politieke verschuivingen binnen raad en college;
- discussies over communicatie en participatie;
- de verkiezingscampagne;
- de hertelling van stemmen;
- het vertrek van de waarnemend burgemeester.

Hoewel betrokkenen deze gebeurtenissen verschillend waarderen, bestaat brede overeenstemming dat zij gezamenlijk invloed hebben gehad op de bestuurlijke verhoudingen.

Daarnaast wijzen veel gesprekspartners op bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals toenemende polarisatie, de invloed van sociale media en veranderende verwachtingen van inwoners ten aanzien van overheid en politiek. Deze ontwikkelingen zijn niet uniek voor gemeente Doesburg, maar worden in een kleine gemeenschap vaak sneller zichtbaar en directer ervaren.

4. Bevindingen uit de gesprekken

4.1 Algemeen beeld

De gesprekken laten een genuanceerd beeld zien van een gemeente waarin de betrokkenheid bij de gemeenschap groot is en waarin bestuurders, raadsleden, medewerkers en inwoners zich sterk verbonden voelen met de toekomst van de gemeente. Vrijwel alle gesprekspartners spreken met waardering over deze betrokkenheid en over de inzet die door velen wordt getoond.

Tegelijkertijd komt uit de gesprekken naar voren dat de bestuurlijke verhoudingen de afgelopen jaren onder druk zijn komen te staan. Verschillende gesprekspartners beschrijven dat belangrijke dossiers, maatschappelijke ontwikkelingen en politieke veranderingen een groot beroep hebben gedaan op het bestuurlijk samenspel. Hierdoor zijn verschillen in perspectief zichtbaarder geworden en is de onderlinge spanning op sommige momenten toegenomen.

Opvallend is dat gesprekspartners de gebeurtenissen vaak verschillend interpreteren, maar tegelijkertijd vergelijkbare observaties doen over de effecten ervan. Veel betrokkenen herkennen dat het vertrouwen tussen verschillende spelers binnen het bestuurlijke systeem onder druk is komen te staan en dat de aandacht voor de onderlinge samenwerking niet altijd gelijke tred heeft gehouden met de inhoudelijke opgaven waarvoor de gemeente stond.

Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat vrijwel alle betrokkenen de wens uitspreken om vooruit te kijken. Ondanks verschillen in opvattingen over het verleden bestaat breed de overtuiging dat herstel van vertrouwen en versterking van de samenwerking noodzakelijk zijn voor de volgende fase waarin de gemeente zich bevindt.

4.2 Samenwerking, rollen en leiderschap

Een belangrijk thema dat in vrijwel alle gesprekken terugkomt betreft de samenwerking tussen raad, college, burgemeester en ambtelijke organisatie.

Veel gesprekspartners beschrijven een bestuurlijke omgeving waarin verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden niet altijd expliciet zijn gemaakt. Daardoor ontstonden soms verschillende beelden over wat van de verschillende spelers mocht worden verwacht. Deze verschillen kwamen vooral naar voren op momenten waarop bestuurlijke druk toenam en belangrijke keuzes moesten worden gemaakt.

Meerdere gesprekspartners geven aan dat de raad voor een complexe opgave staat. Van raadsleden wordt verwacht dat zij verschillende rollen tegelijkertijd vervullen, terwijl zij hun werkzaamheden vaak combineren met andere maatschappelijke en professionele verantwoordelijkheden. Verschillende geïnterviewden wijzen erop dat dit hoge eisen stelt aan ondersteuning, voorbereiding en onderlinge afstemming.

Ook wordt regelmatig gewezen op de spanning tussen betrokkenheid en professionele afstand. De nabijheid die kenmerkend is voor een kleine gemeenschap zorgt voor korte lijnen en een sterke verbinding met inwoners, maar vraagt tegelijkertijd om voortdurende aandacht voor rolvastheid en bestuurlijke professionaliteit.

In de gesprekken komt verder naar voren dat leiderschap in verschillende fasen van de afgelopen jaren uiteenlopende verwachtingen heeft opgeroepen. Sommige betrokkenen benadrukken het belang van richting, duidelijkheid en voortgang, terwijl anderen vooral het belang van verbinding, procesbegeleiding en het bijeenhouden van verschillende perspectieven benadrukken.

Deze verschillen in verwachtingen worden door veel gesprekspartners gezien als begrijpelijk in een periode waarin belangrijke keuzes moesten worden gemaakt. Tegelijkertijd maken zij zichtbaar hoe belangrijk het is om regelmatig met elkaar in gesprek te blijven over rollen, verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen.

Verschillende gesprekspartners wijzen erop dat de kwaliteit van het bestuurlijk samenspel uiteindelijk niet alleen afhankelijk is van formele structuren, maar vooral van de bereidheid van betrokkenen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de samenwerking.

4.3 Cultuur, communicatie en vertrouwen

Een tweede terugkerend thema betreft de bestuurlijke cultuur en de wijze waarop betrokkenen met elkaar communiceren.

Veel gesprekspartners geven aan dat de toon van het debat in de afgelopen jaren scherper is geworden. Daarbij wordt niet alleen gewezen op lokale ontwikkelingen, maar ook op bredere maatschappelijke trends waarin polarisatie, sociale media en veranderende verwachtingen van inwoners een rol spelen.

Verschillende geïnterviewden beschrijven dat verschillen van inzicht soms steeds sterker werden verbonden aan onderliggende overtuigingen over de toekomst van de gemeente. Hierdoor ontstond het risico dat standpunten niet alleen op hun inhoud werden beoordeeld, maar ook werden gekoppeld aan de personen die deze standpunten innamen. Wanneer dit gebeurt, wordt het moeilijker om verschillen van inzicht als onderdeel van een normaal democratisch proces te blijven zien.

Ook valt op dat veel gesprekspartners soms reflecteren op hun eigen rol binnen deze ontwikkeling. In verschillende gesprekken wordt benoemd dat men achteraf gezien eerder het gesprek had kunnen aangaan, meer ruimte had kunnen maken voor andere perspectieven of eerder aandacht had kunnen vragen voor de kwaliteit van de onderlinge samenwerking.

Een bijzonder aandachtspunt betreft de invloed van sociale media en maatschappelijke discussies buiten het gemeentehuis. Veel gesprekspartners ervaren dat politieke en bestuurlijke discussies hierdoor zichtbaarder zijn geworden, maar ook dat de snelheid en scherpheid van het publieke debat invloed hebben gehad op de bestuurlijke verhoudingen.

Daarnaast wordt door verschillende betrokkenen gewezen op het belang van informele contacten. Waar verschillen in de raadzaal soms scherp kunnen worden ervaren, geven veel gesprekspartners aan dat persoonlijke ontmoetingen vaak bijdragen aan wederzijds begrip en relativering. Meerdere geïnterviewden signaleren dat dergelijke momenten van ontmoeting en gezamenlijke reflectie in de loop van de tijd minder vanzelfsprekend zijn geworden.

De gesprekken laten zien dat vertrouwen niet uitsluitend wordt opgebouwd door formele besluitvorming, maar juist ook door de wijze waarop mensen elkaar ontmoeten, naar elkaar luisteren en omgaan met verschillen van inzicht.

4.4 Terugkerende observaties

Wanneer de gesprekken in samenhang worden beschouwd, komen enkele observaties steeds terug.

De eerste observatie betreft de invloed van het herindelingsproces. Hoewel hierover verschillende opvattingen bestaan, herkennen vrijwel alle betrokkenen dat dit dossier een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de bestuurlijke verhoudingen. Verschillende gesprekspartners noemen de discussie over de verkoop van het stadhuis als een dossier dat, naast de herindelingsdiscussie, zichtbaar heeft bijgedragen aan verschillen in perspectief binnen de gemeenschap en het bestuur.

De tweede observatie betreft het belang van duidelijkheid over rollen en verwachtingen. Verschillende gesprekspartners zien hierin een belangrijke sleutel voor versterking van de samenwerking in de toekomst.

De derde observatie betreft het belang van vertrouwen en collectiviteit. Veel betrokkenen geven aan dat de aandacht voor de onderlinge samenwerking, de bestuurlijke cultuur en de kwaliteit van relaties minstens zo belangrijk is als de inhoud van bestuurlijke besluiten.

Tot slot valt op dat veel gesprekspartners, ondanks verschillen in perspectief, de overtuiging delen dat herstel mogelijk is. Er wordt breed erkend dat verschillen van inzicht blijven bestaan, maar ook dat deze verschillen niet in de weg hoeven te staan aan een constructieve samenwerking wanneer er voldoende aandacht is voor vertrouwen, rolbewustzijn en gezamenlijk leiderschap.

Deze bevinding vormt een belangrijk uitgangspunt voor de analyse en conclusies in het volgende hoofdstuk.

5. Analyse en conclusies

5.1 Vier rode draden

Wanneer de gesprekken in samenhang worden beschouwd, ontstaat een beeld waarin niet één gebeurtenis, dossier of actor centraal staat, maar waarin verschillende ontwikkelingen elkaar gedurende langere tijd hebben beïnvloed. Uit de gesprekken komen vier rode draden naar voren die helpen de bestuurlijke dynamiek van de afgelopen jaren te begrijpen.

Herindeling als versterker van bestaande verschillen

De discussie over de bestuurlijke toekomst van de gemeente vormt de meest zichtbare rode draad in de gesprekken. Opvallend daarbij is dat het gesprek over herindeling gaandeweg een bredere betekenis heeft gekregen dan het oorspronkelijke vraagstuk van bestuurskracht en schaalgrootte.

Voor veel betrokkenen werd de discussie verbonden met vragen over identiteit, zelfstandigheid, invloed en vertrouwen. Hierdoor kregen ook andere onderwerpen en gebeurtenissen betekenis binnen het bredere debat over de toekomst van de gemeente.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de herindelingsdiscussie niet zozeer de oorzaak is van de bestuurlijke spanningen, maar eerder heeft gefunctioneerd als een versterker van reeds aanwezige verschillen in perspectief en opvattingen.

Spanning tussen nabijheid en professionaliteit

Een tweede rode draad betreft de kenmerken van een kleine gemeenschap. Vrijwel alle gesprekspartners beschrijven de grote betrokkenheid van inwoners, bestuurders en maatschappelijke organisaties als een belangrijke kracht van de gemeente.

Tegelijkertijd brengt deze nabijheid ook uitdagingen met zich mee. Persoonlijke, maatschappelijke en bestuurlijke relaties lopen soms door elkaar heen, waardoor verschillen van inzicht gemakkelijker persoonlijk kunnen worden beleefd. In een dergelijke context vraagt professioneel bestuur voortdurend aandacht voor rolvastheid, zorgvuldige communicatie en het vermogen om verschillende belangen van elkaar te onderscheiden.

De gesprekken laten zien dat deze spanning niet uniek is voor de afgelopen jaren, maar onderdeel vormt van een bredere bestuurlijke realiteit waarmee veel kleinere gemeenten worden geconfronteerd.

Onduidelijkheid over rollen en verwachtingen

Een derde rode draad betreft de verschillende verwachtingen die bestaan over rollen, verantwoordelijkheden en leiderschap.

In de gesprekken komen uiteenlopende beelden naar voren over de rol van raad, college, burgemeester, griffie en organisatie. Op zichzelf is dat niet bijzonder; verschillende perspectieven

horen bij een democratisch bestuur. Wel blijkt dat deze verschillen niet altijd expliciet zijn besproken, waardoor ruimte ontstond voor misverstanden en wederzijdse verwachtingen.

Afnemende collectiviteit en vertrouwen

De vierde rode draad betreft het belang van onderlinge relaties. Veel gesprekspartners geven aan dat de aandacht in de afgelopen jaren sterk gericht is geweest op inhoudelijke dossiers en bestuurlijke vraagstukken. Daardoor kwam de aandacht voor samenwerking, onderlinge verbinding en bestuurlijke cultuur soms op de achtergrond.

Meerdere gesprekspartners beschrijven dat informele ontmoetingen, gezamenlijke reflectie en het gesprek over de samenwerking minder vanzelfsprekend werden. Hierdoor werd het moeilijker om verschillen van inzicht in een bredere context te plaatsen en ontstond ruimte voor verwijdering tussen groepen en personen.

5.2 Duiding van de bestuurlijke dynamiek

Op basis van de gesprekken ontstaat het beeld van een bestuurlijk systeem dat gedurende langere tijd onder aanzienlijke druk heeft gestaan. Die druk werd veroorzaakt door een combinatie van factoren: belangrijke strategische keuzes, maatschappelijke ontwikkelingen, politieke veranderingen en uiteenlopende verwachtingen over de toekomst van de gemeente.

Kenmerkend voor de bestuurlijke dynamiek is dat verschillen van inzicht geleidelijk meer betekenis kregen dan uitsluitend hun inhoudelijke dimensie. Discussies gingen steeds vaker ook over vertrouwen, invloed, identiteit en de wijze waarop besluiten tot stand kwamen. Hierdoor werd het voor betrokkenen soms moeilijker om inhoudelijke verschillen los te zien van de onderlinge relaties.

Tegelijkertijd is het van belang te constateren dat uit de gesprekken geen beeld naar voren komt van fundamenteel tegengestelde belangen. Integendeel: vrijwel alle gesprekspartners geven blijk van een sterke betrokkenheid bij de gemeente en een oprechte wens om bij te dragen aan haar toekomst.

Dat betekent dat de kern van de opgave niet zozeer ligt in het overbruggen van onverenigbare standpunten, maar vooral in het versterken van de voorwaarden waaronder verschillen van inzicht op een constructieve wijze kunnen worden besproken.

De gesprekken laten bovendien zien dat veel betrokkenen in staat zijn om met enige afstand terug te kijken op de gebeurtenissen van de afgelopen jaren. In meerdere gesprekken wordt erkend dat bestuurlijke dynamiek niet uitsluitend wordt bepaald door formele besluiten, maar ook door communicatie, verwachtingen, cultuur en onderlinge relaties.

Verschillende gesprekspartners wijzen op de invloed van maatschappelijke discussies en sociale media op de bestuurlijke verhoudingen. Daarbij wordt verschillend gedacht over de mate waarin politieke vertegenwoordigers verantwoordelijkheid dragen voor uitingen van hun achterban. Waar sommigen dit vooral zien als een verantwoordelijkheid van individuele inwoners, benadrukken anderen het belang van actieve sturing op de toon van het publieke debat. Breed wordt echter

erkend dat de wijze waarop maatschappelijke discussies worden gevoerd van invloed kan zijn op het bestuurlijk samenspel en de onderlinge verhoudingen.

5.3 Samenvattende conclusies

De inventarisatie laat zien dat de bestuurlijke dynamiek binnen gemeente Doesburg niet kan worden verklaard vanuit één gebeurtenis, één dossier of één groep betrokkenen. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn het resultaat van een samenspel van factoren die elkaar wederzijds hebben beïnvloed.

De gesprekken maken duidelijk dat verschillen van inzicht op zichzelf niet het vraagstuk vormen. Verschillen in opvatting over de toekomst van de gemeente zijn begrijpelijk en passen binnen een democratische bestuurscultuur. De uitdaging ligt vooral in de wijze waarop deze verschillen worden besproken, beleefd en verbonden aan onderlinge relaties.

De analyse laat zien dat aandacht voor vertrouwen, samenwerking, rolbewustzijn en bestuurlijke cultuur minstens zo belangrijk is als aandacht voor inhoudelijke besluitvorming. Wanneer deze elementen voldoende aandacht krijgen, ontstaat ruimte om verschillen productief te maken in plaats van polariserend te laten werken.

Tegelijkertijd biedt de inventarisatie belangrijke aanknopingspunten voor herstel. Vrijwel alle betrokkenen onderkennen het belang van een goed functionerend bestuurlijk samenspel en spreken de wens uit om gezamenlijk vooruit te kijken. Daarmee lijkt een belangrijke voorwaarde aanwezig om te werken aan verdere versterking van de samenwerking.

6. Handelingsperspectief en aanbevelingen

6.1 Uitgangspunt

De inventarisatie laat zien dat gemeente Doesburg beschikt over betrokken bestuurders, betrokken inwoners en een sterke verbondenheid met de gemeenschap. Tegelijkertijd hebben verschillende ontwikkelingen gedurende de afgelopen jaren invloed gehad op de bestuurlijke verhoudingen en het bestuurlijk samenspel.

De gesprekken maken duidelijk dat er geen sprake is van één aanwijsbare oorzaak of één bepalende gebeurtenis. De bestuurlijke dynamiek is ontstaan vanuit een samenspel van factoren, perspectieven en ontwikkelingen.

Tegelijkertijd blijkt uit vrijwel alle gesprekken dat er een breed gedeelde wens bestaat om vooruit te kijken en gezamenlijk te werken aan een constructieve bestuurlijke samenwerking.

De aanbevelingen richten zich daarom niet op het oplossen van afzonderlijke gebeurtenissen uit het verleden, maar op het versterken van de voorwaarden voor een gezonde bestuurlijke samenwerking in de toekomst.

6.2 Versterk vertrouwen en samenwerking

Vertrouwen vormt een belangrijke basis voor goed bestuur. Verschillen van inzicht zijn onvermijdelijk en horen bij een democratisch proces. Het vermogen om deze verschillen constructief te bespreken vraagt echter om voldoende onderlinge verbinding en wederzijds begrip.

Aanbevolen wordt om structureel ruimte te creëren voor:

- gezamenlijke reflectie;
- bestuurlijke dialoog;
- informele ontmoeting;
- het bespreken van verwachtingen en samenwerking.

Daarmee ontstaat ruimte om niet alleen aandacht te hebben voor de inhoud van dossiers, maar ook voor de kwaliteit van het bestuurlijk samenspel.

6.3 Versterk rollen en professionaliteit

Uit de gesprekken blijkt dat verschillende verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden regelmatig een rol spelen in de bestuurlijke dynamiek.

Aanbevolen wordt om blijvend te investeren in:

- rolbewustzijn;
- professionalisering van raad en bestuur;
- kennis van dualisme;
- bestuurlijke sensitiviteit;
- gezamenlijke reflectie op verantwoordelijkheden.

Een gedeeld begrip van rollen draagt bij aan duidelijkheid, voorspelbaarheid en wederzijds vertrouwen.

6.4 Investeer in bestuurlijke cultuur

De inventarisatie laat zien dat de kwaliteit van bestuurlijke samenwerking niet uitsluitend wordt bepaald door formele structuren en procedures.

Minstens zo belangrijk zijn:

- omgangsvormen;
- aanspreekbaarheid;
- communicatie;
- respect voor verschillende perspectieven.

Aanbevolen wordt om gezamenlijk aandacht te besteden aan de gewenste bestuurscultuur en aan de vraag hoe verschillen van inzicht op een respectvolle en productieve manier kunnen worden besproken.

6.5 Richt de blik op de toekomst

De gemeente staat voor belangrijke opgaven in een periode van verandering. Ongeacht verschillen in perspectief op het verleden ligt er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst.

Aanbevolen wordt om de aandacht geleidelijk te verleggen van gebeurtenissen uit het verleden naar de gezamenlijke opgaven die voorliggen. Daarbij kan worden gewerkt aan:

- een gedeeld toekomstperspectief;
- gezamenlijke bestuurlijke prioriteiten;
- versterking van het bestuurlijk samenspel;
- voorbereiding op de volgende fase van de gemeentelijke ontwikkeling.

6.6 Slotbeschouwing

De gesprekken laten zien dat de betrokkenheid bij gemeente Doesburg groot is. Vrijwel alle gesprekspartners spreken hun verbondenheid uit met de gemeenschap en hun wens om bij te dragen aan een goede toekomst voor de gemeente.

Tegelijkertijd is zichtbaar geworden dat langdurige bestuurlijke druk, belangrijke dossiers en maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben gehad op de onderlinge verhoudingen.

De inventarisatie laat echter ook zien dat er een breed gedeelde bereidheid bestaat om gezamenlijk verder te bouwen aan een constructieve bestuurlijke samenwerking.

De uitdaging voor de komende periode is niet om verschillen van inzicht weg te nemen, maar om ervoor te zorgen dat deze verschillen kunnen bestaan binnen een cultuur van vertrouwen, respect en gezamenlijk leiderschap.

Wanneer daarin wordt geïnvesteerd, biedt de huidige fase niet alleen aanleiding voor reflectie, maar ook een kans om het bestuurlijk samenspel duurzaam te versterken.

8. Bijlagen

8.1 Gespreksleidraad

8.2 Geraadpleegde documenten

8.1 Gespreksleidraad

Vragenlijst Inventarisatie Bestuurlijk Samenspel Gemeente Doesburg

❖ Vragenlijst geïnterviewden

1. Introductie en positionering

- Kunt u kort uw rol en betrokkenheid bij gemeente Doesburg schetsen?
- Hoe kijkt u in algemene zin naar het functioneren van het bestuurlijk samenspel in de gemeente?

2. Terugblik – ontstaan van de situatie

Doel: patronen en kantelpunten begrijpen

- Wanneer merkte u voor het eerst dat de onderlinge verhoudingen onder druk kwamen te staan? En tussen welke partijen/personen?
- Welke gebeurtenissen of ontwikkelingen hebben volgens u bijgedragen aan de huidige situatie?
- Welke rol heeft het fusietraject hierin gespeeld?
- In hoeverre zijn verwachtingen over rollen (raad, college, organisatie) volgens u helder geweest? Hoe waren de verwachtingen ten aanzien van verschillende rollen?
- Zijn er momenten geweest waarop het anders had kunnen lopen? Wat had dan geholpen?

3. Huidige situatie – beleving en duiding

Doel: scherp krijgen wat er nú speelt

- Hoe zou u de huidige onderlinge verhoudingen typeren? En wie zijn hier vooral deelnemer van?
- Waar merkt u concreet dat het bestuurlijk samenspel niet goed functioneert? Wat is uw mening over het bestuurlijke samenspel?
- Wat gaat er nog wél goed in de samenwerking? En wat gaat niet goed?
- Hoe worden omgangsvormen binnen raad en tussen raad en college ervaren?
- In hoeverre is er sprake van vertrouwen? Waar blijkt dat uit?
- Waar ziet u rolonduidelijkheid of rolvermenging?
- Hoe ervaart u de interactie tussen bestuur en ambtelijke organisatie?

4. Reflectie op eigen rol en gedrag

Doel: eigenaarschap stimuleren

- Welke rol heeft u zelf gespeeld in het ontstaan of voortbestaan van de huidige situatie?

- Wat heeft u zelf gedaan dat heeft bijgedragen aan het verbeteren of juist verslechteren van de verhoudingen?
- Waarin voelde u zich erkend en waarin voelde u zich miskend?
- Wat zou u, met de kennis van nu, anders doen?
- Wat vraagt de huidige situatie van u persoonlijk in houding en gedrag?

5. Toekomst – voorwaarden voor herstel

Doel: richting en perspectief ophalen

- Wat is er volgens u nodig om het bestuurlijk samenspel te herstellen?
- Welke concrete veranderingen in gedrag of werkwijze zijn noodzakelijk?
- Wat moet er anders in de omgangsvormen?
- Wat vraagt dit van:
 - de gemeenteraad?
 - het college?
 - de ambtelijke organisatie?
 - u zelf?
- Welke rol ziet u voor een (nieuwe) waarnemend burgemeester?
- Welke rol kan of moet de provincie spelen?

6. Bereidheid en commitment

Doel: toetsen van veranderbereidheid

- In hoeverre bent u bereid zelf bij te dragen aan verbetering?
- Wat heeft u nodig om die bijdrage daadwerkelijk te kunnen leveren?
- Waar liggen volgens u grenzen aan wat nog haalbaar is?
- Wat zou uw vertrouwen vergroten?

7. Oplossingsrichtingen en interventies

Doel: concrete handvatten verzamelen

- Welke interventies zouden op korte termijn helpend zijn?
- En wie zou/zouden dat moeten doen?
- Wat zou volgens u een goede eerste stap zijn na deze inventarisatie?
- Heeft u voorbeelden (van andere gemeenten of situaties) die inspirerend kunnen zijn?
- Wat moet vooral wel gebeuren – en wat juist niet?

8. Afsluiting

- Wat hebben we nog niet besproken, maar is volgens u essentieel om mee te nemen?
- Heeft u nog een advies aan de commissaris van de Koning of de nieuwe waarnemend burgemeester?

❖ *Optioneel: specifieke verdiepingsvragen (naar doelgroep)*

Voor raadsleden:

- Hoe ervaart u de balans tussen kaderstellen en controleren?
- Wanneer voelt u zich serieus genomen door het college?

Voor collegeleden:

- Hoe ervaart u de ruimte om te besturen?
- Waar schuurt het in de relatie met de raad?

Voor ambtelijke organisatie:

- In hoeverre ervaart u duidelijkheid in aansturing en prioriteiten?
- Hoe beïnvloeden bestuurlijke spanningen het functioneren van de organisatie?
- In hoeverre is er sprake van rolhelderheid? En in hoeverre houdt iedereen zich daaraan?

❖ **Vragenlijst bestuurders omliggende gemeenten**

1. Eerste beeld

- Hoe kijkt u naar de huidige bestuurlijke verhoudingen in gemeente Doesburg?
- Wat valt u het meest op?

2. Duiding

- Wat ziet u als belangrijkste oorzaken van de huidige situatie?
- Waar zit volgens u de kern van de spanning?

3. Rol en positie

- Hoe ziet/zag u uw eigen rol?
- Waar ervaart/ervoer u ruimte om invloed uit te oefenen, en waar juist niet?

4. Huidige dynamiek

- Wat gaat er in het samenspel nog wél goed?
- Waar schuurt het het meest in de samenwerking tussen raad, college en organisatie?

5. Herstel en beweging

- Wat is er volgens u nodig om het bestuurlijk samenspel te verbeteren?
- Waar liggen volgens u de eerste kansen om beweging te creëren?

6. Reflectie

- Wat vraagt deze situatie van betrokkenen in houding en gedrag?
- Wat vraagt/vroeg deze situatie van u persoonlijk?

7. Advies

- Wat zou u willen meegeven aan de raad en het college in deze fase?
- Wat is volgens u een verstandige volgende stap?

8.2 Geraadpleegde documenten

Ontslagbrief van de burgemeester

Openbare stukken met betrekking tot de raadsvergaderingen