

# Adviesrapport

## Aanpak

# Opvang Vluchtelingen

Gemeente Hof van Twente



# Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	3
2.	Management samenvatting .....	4
2.1.	Projectorganisatie op 3 niveaus .....	4
2.2.	Project of Programma .....	4
2.3.	Bemensing .....	5
2.4.	Participatie .....	5
2.5.	Pilot nieuwe aanpak .....	6
2.6.	Herijking project Opvang Vluchtelingen .....	6
3.	De opdracht .....	7
3.1.	Vanuit urgentie naar lange termijn .....	7
3.2.	Opgavegericht en integraal .....	7
4.	Huidige organisatie .....	8
4.1.	Bestuur .....	8
4.2.	Management .....	8
4.3.	Stuurgroep .....	9
4.4.	Projectgroep .....	9
4.5.	Projectmedewerkers .....	9
5.	Analyse .....	10
5.1.	Samen-/integraal werken .....	10
5.2.	Lange termijn visie .....	10
5.3.	Bestuursopdracht opvang vluchtelingen .....	10
5.4.	Migratieketen / opvang vluchtelingen .....	11
5.5.	Regionale opgaven en samenwerking .....	12
5.6.	Financiën .....	12
6.	Opzet aanpak "Opvang Vluchtelingen" .....	13
6.1.	Opzet aanpak opvang vluchtelingen .....	13
6.2.	Inrichting overlegstructuur .....	13
6.3.	Samenstelling overlegstructuur .....	15
6.4.	Opdrachtformulering .....	17
7.	Vervolgstappen en Aanbevelingen .....	18
7.1.	Taakstelling en monitoring .....	18
7.2.	Statushouders .....	19
7.3.	Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) .....	20
7.4.	Bemensing (projectmatig en structureel) .....	20
7.5.	(Her)plaatsing medewerkers .....	22
7.6.	Financiën .....	23
7.7.	Participatie .....	24
7.8.	Aan de slag .....	25
	Bijlagen .....	26

# 1. Inleiding

De gemeente Hof van Twente is, evenals zo vele gemeenten in Nederland, de laatste jaren geconfronteerd geweest met de noodzaak om in een kort tijdsbestek noodopvang te realiseren voor de opvang van Oekraïners, Statushouders en Asielzoekers.

Voor de realisatie van deze noodopvang is een projectgroep OSA (opvang Oekraïners, Statushouders en Asielzoekers) ingericht die zich heeft gericht op het vinden en realiseren van voldoende (nood) opvanglocaties. De aanpak van deze vraag was met name “realiseren” gestuurd, waarbij mensen binnen de organisatie zijn vrijgemaakt om zo spoedig mogelijk uitwerking te geven aan deze opdracht en samenwerking met andere collega’s en domeinen binnen de gemeentelijke organisatie, vooral ad hoc en incidenteel plaats vond.

Met deze aanpak zijn goede resultaten behaald. Nu de eerste “nood geledigd is” en de focus verschuift naar het realiseren van meer permanente opvanglocaties evenals het beheer en de begeleiding van de reeds gerealiseerde opvanglocaties, is het nodig om na te denken over een structurele aanpak en inbedding van deze opgave in de gemeentelijke organisatie.

Deze notitie geeft een advies over de inrichting van een projectstructuur ten behoeve van de opvang voor vluchtelingen, als mogelijk oplossing voor het creëren van een meer langere termijn en doelgerichte aanpak van deze opgave.

Daarbij is het goed om aan te geven dat ook deze notitie een advies is, gebaseerd op de huidige situatie. Periodiek zal bekeken moeten worden in hoeverre de organisatie nog aansluit op de ontwikkelingen. De voorgestelde organisatiestructuur moet in zekere mate in staat zijn mee te bewegen en dus flexibel zijn, zowel in bemensing als in aanpak.

## 2. Management samenvatting

In dit advies wordt een voorzet gedaan voor de inrichting van een nieuwe projectstructuur voor de aanpak van opvang vluchtelingen. Samengevat zijn de belangrijkste aanbevelingen als volgt:

### 2.1. Projectorganisatie op 3 niveaus

*(Hoofdstuk 6)*

De huidige aanpak is met name operationeel geweest en gericht op het invullen van de huidige behoefte aan noodopvang. In een bestuursopdracht van juni 2023 is een eerste aanzet gegeven naar een meer langere termijn taakstelling voor opvanglocaties en is een voorzet gedaan voor de manier waarop deze taakstelling gerealiseerd kan worden met een nieuwe projectstructuur. Hierbij is met name onderscheid gemaakt tussen een aanpak op het gebied van locatieontwikkeling en locatiebeheer (horizontaal).

Bij een heldere projectstructuur is het daarnaast ook nodig onderscheid te maken tussen het Strategisch niveau, Tactisch niveau en het operationeel niveau (verticaal).

Op Strategisch niveau dienen met name de vragen beantwoord te worden ten aanzien van *WAT* er nodig is op het gebied van opvang vluchtelingen en *WAT* de gemeentelijke ambitie daarbij is ten aanzien van aantallen, kwaliteit, dienstverlening en betrokkenheid van raad, bestuur en inwoners.

Op Tactisch niveau kan vervolgens (binnen de op strategisch niveau vastgestelde kaders) uitwerking gegeven worden aan de vragen *HOE* deze taakstelling en ambities gerealiseerd kunnen worden.

Op Operationeel niveau dient tot slot (binnen de op tactisch niveau vastgestelde uitgangspunten), uitvoering gegeven te worden aan deze opgave.

Op Operationeel niveau wordt onderscheid gemaakt tussen locatieontwikkeling (realisatie van nieuwe opvanglocaties) en locatiebeheer (gebruiksfase van gerealiseerde opvanglocaties, inclusief activiteiten werk & inkomen, burgerzaken, etc.), zoals ook opgenomen in de bestuursopdracht.

Binnen het project opvang vluchtelingen wordt voorgesteld deze projectorganisatie op 3 niveaus als volgt in te vullen:

- Stuurgroep (strategisch)
- Projectgroep (tactisch)
- 2 Werkgroepen (operationeel) voor locatieontwikkeling en locatiebeheer

### 2.2. Project of Programma

Bij aanvang van deze adviesopdracht, was de insteek om te onderzoeken op welke wijze de aanpak van opvang vluchtelingen om programmatisch werken vraagt. Vrij snel daarna is de voorlopige keuze gemaakt te kiezen voor projectaanpak, ondergebracht in een nog op te zetten programma wonen.

Dit adviesrapport gaat daarom uit van de opzet van een **project**organisatie voor de aanpak van opvang vluchtelingen. Binnen het programma Hofd Organiseren worden de kaders en uitgangspunten verder bepaald voor het programmatisch werken. Kijkend naar de opgave, het bestuurlijke belang hiervan en de benodigde integrale aanpak zou dit thema zich ook goed kunnen lenen voor een programmatische aanpak, maar vooralsnog is gekozen voor een (bestuurlijk) project onder het (nieuw op te zetten) programma Wonen.

Geadviseerd wordt om, in relatie tot het Hofd Organiseren en de voor- en nadelen van een programmatische of projectmatige aanpak, de keuze voor een programma of project goed te overwegen bij de verdere uitwerking van het programma Wonen en vooralsnog de gekozen structuur van een (bestuurlijk) project vast te houden.

### 2.3. Bemensing

(Paragraaf 7.4 en 7.5)

Geadviseerd wordt om rekening te houden met in ieder geval 4 fte ter aanvulling op de huidige projectorganisatie, voor de functies:

- |   |       |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Assistent projectleider / vervanging projectleider | 1 fte |
| <input type="checkbox"/> 2 <sup>e</sup> Locatiemanager                      | 1 fte |
| <input type="checkbox"/> Woonbegeleiders                                    | 4 fte |

Hiervoor wordt geadviseerd ten behoeve van deze nieuwe functies, binnen de financiering opvang vluchtelingen, rekening te houden van ca. **€ 500k** aan loonkosten per jaar voor (ten minste) de komende 4 jaar. Daarbij zal de keuze gemaakt moeten worden om de medewerkers (bestaand en nieuw) al dan niet deels in dienstverband te nemen of tijdelijk te (blijven) inhuren. Hierbij wordt vooralsnog geadviseerd om uit te gaan van een 50/50 verdeling in inhuur en dienstverband, ten behoeve van continuïteit en flexibiliteit.

Als gevolg van een substantiële uitbreiding van de lijn activiteiten als gevolg van de opvang van vluchtelingen (bij o.a. burgerzaken en werk & inkomen), wordt geadviseerd ten behoeve van extra capaciteit binnen de lijnorganisatie, ca. **€ 150k** per jaar aan loonkosten te reserveren om de uitvoerende taken vanuit de opvang vluchtelingen te kunnen verrichten.

Daarnaast wordt in paragraaf 7.4 geadviseerd om, ten aanzien van de huidige project bemensing, te bespreken of de huidige medewerkers zijn ingedeeld in de juiste teams. Uitgangspunt zou moeten zijn om huidige en nieuwe medewerkers die betrokken zijn of worden bij het project, te plaatsen in teams waar ze vanuit hun werkzaamheden, kennis en competenties het beste thuishoren. Bij beëindiging van het project komen ze vervolgens “beschikbaar” in hun team voor andere (reguliere) werkzaamheden.

### 2.4. Participatie

(Paragraaf 7.7)

Voor participatie wordt met name geadviseerd duidelijke keuzes te maken (op strategisch niveau) over het wel of niet participatief oppakken van een nieuwe locatie. Leg deze keuzes ook helder en beargumenteerd vast ten behoeve van een goede verantwoording en communiceer helder over de kaders bij participatie. Waarover kunnen en gaan we het WEL hebben en waar gaan we het NIET over hebben.

Hiervoor is geen blauwdruk te maken, maar zal per project deze afweging gemaakt moeten worden. Ter ondersteuning daarbij wordt (naast een nadere toelichting in paragraaf 7.7) korthedshalve verwezen naar het Participatiebeleid Hof van Twente en de Werkwijzer Participatie.

## **2.5. Pilot nieuwe aanpak**

*(Paragraaf 7.8)*

Geadviseerd wordt bij de realisatie van de nieuwe opvanglocatie Finspark, te werken met de voorgestelde projectstructuur waarbij duidelijk onderscheid gemaakt kan worden in de uitwerking van de (beleids)keuzes en uitvoering voor deze locatie, tussen een strategische visie hierop (stuurgroep), tactische uitwerking in kaders en uitgangspunten (door de projectgroep) en de operationele implementatie daarvan (door de werkgroepen locatieontwikkeling en beheer). De inhoudelijke invulling van deze “3-delen” kan daarbij nader verkend en ingevuld worden, aangezien (zoals verwoord in paragraaf 7.8) een exact onderscheid daarin op voorhand nog lastig is te maken.

Op basis van de ervaringen uit deze pilot kan een definitief voorstel worden gedaan over de bemensing van de projectgroep en de werkgroepen. Daarnaast kunnen brede(re) kaders en uitgangspunten worden vastgesteld voor de ontwikkeling en het beheer van nieuwe en bestaande opvanglocaties.

## **2.6. Herijking project Opvang Vluchtelingen**

*(Paragraaf 7.1)*

De mogelijkheid bestaat (op basis van de actuele inspanningen rondom de opvang van vluchtelingen) dat de taakstelling voor beschikbare opvangplaatsen op korte termijn (grotendeels) is afgerond en de focus daarmee verlegd wordt van de ontwikkeling van nieuwe locaties, naar het beheer van bestaande locaties. In dat geval zal de stuurgroep (en mogelijk het college) vast moeten stellen dat voldaan is aan de taakstelling en er geen noodzaak is tot aanpassing van de taakstelling. Mocht dit het geval zijn, dan is het te overwegen om de opgave rondom de opvang als project te beëindigen en het beheer (woonbegeleiding) als regulier werk in de lijnorganisatie te beleggen.

Tegelijkertijd is de actualiteit namelijk ook dat (bijna wekelijks) nieuwe aanvullende vraagstellingen voor extra opvangplaatsen worden voorgelegd aan de regio's. Ook de komst van een mogelijke spreidingswet kan een nieuwe taakstelling tot gevolg hebben. Dit, in combinatie met de algemene druk ten aanzien van opvanglocaties, de politieke gevoeligheid en noodzakelijke integrale aanpak, kunnen juist nog steeds aanleiding zijn om de komende jaren de gemeentelijke taakstelling continu te blijven beoordelen en (eventueel) bij te stellen.

Geadviseerd wordt om continu te blijven monitoren wat de status van de opgave is en wat daarbij de beste aanpak is. Sowieso geldt dat bij projecten een zekere tijdelijkheid nagestreefd wordt en bepaald moet worden op welk moment de verdere werkzaamheden belegd kunnen worden in de lijnorganisatie.

Het is belangrijk dat keuzes hierin bewust en goed onderbouwd gemaakt worden en dat daarmee continu de status en de opdracht rondom deze opgave duidelijk is.

## 3. De opdracht

De aanleiding voor de vraag naar een meer gestructureerde aanpak van de opvang van Oekraïners, Statushouders en Asielzoekers is in beginsel tweeledig. Enerzijds is de realisatie van opvanglocaties in een stadium gekomen waarbij vanuit een acute urgentie, meer aandacht kan en moet zijn voor een langere termijn beleid en uitvoering van opvangvoorzieningen en anderzijds bestaat de wens dit beleid en de uitvoering meer opgavegericht en integraal te benaderen vanuit verschillende disciplines binnen de gemeente. Hieronder worden deze twee kanten kort toegelicht.

### 3.1. Vanuit urgentie naar lange termijn

Sinds 1 april 2022 hebben burgemeesters in Nederland, uit de inwerkstelling van een noodwet “Regeling opvang ontheemden Oekraïne”, de wettelijke taak en bevoegdheden om te voorzien in de opvang van Oekraïense ontheemden. De Veiligheidsregio’s zijn belast met de coördinatie om opvang te regelen in hun regio. Het Veiligheidsberaad heeft in maart 2022 ingestemd met de vraag van het kabinet om 75.000 opvangplekken te realiseren; 3.000 opvangplekken voor de Veiligheidsregio Twente. In december 2022 is het aantal benodigde opvangplekken verhoogd naar 90.000 plekken, ca. 3.600 voor Twente. Op de langere termijn is de verwachting dat deze groeit naar 4.800 plekken. Uiteraard afhankelijk van oorlogsontwikkelingen in Oekraïne.

De huidige aanpak is gericht (geweest) op Oekraïners, maar vluchtelingenopvang beperkt zich alleen tot deze doelgroep. Op de lange termijn zal de opgave daarom meer gericht moeten zijn op vluchtelingen in algemene zin, inclusief de taakstellingen voor asielzoekers.

### 3.2. Opgavegericht en integraal

De formulering van de bestuursopdracht heeft tot doel om structuur aan te brengen in de wijze waarop de gemeente Hof van Twente de opvang- en huisvestingscapaciteit gaat realiseren voor ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers in de komende periode. Hierbij zijn taakstellingen, zoals deze zijn vastgelegd in het Procesplan Twente Opvang Vluchtelingen, leidend maar niet uitputtend. Dat betekent dat de komende jaren ook aandacht moet zijn voor de actualisatie van taakstellingen, eigen gemeentelijke ambities en beleid ten aanzien van opvang vluchtelingen in Hof van Twente.

Dit vraagt een integrale visie op de opvang van vluchtelingen, die opgavegericht is, met aandacht voor de ontwikkelingen in de toekomst en inspeelt op de actuele behoefte.

In de bestuursopdracht is tevens aangegeven dat huisvesting van statushouders buiten de scope van dit project komt te vallen. Zie hiervoor tevens paragraaf 7.2.

## 4. Huidige organisatie

In de eerste fase van deze adviesopdracht, is (door middel van 1 op 1 gesprekken) met name informatie opgehaald bij het bestuur, management en medewerkers, over de huidige projectorganisatie. Hieruit volgt het volgende beeld.

### 4.1. Bestuur

Hannie Rohaan is als bestuurlijk opdrachtgever verbonden aan de opgaven rondom de opvang van Oekraïners, Statushouders en Asielzoekers. Ze geeft aan dat dit onderwerp bijzonder gevoelig ligt, zowel bij de raad als bij de inwoners van Hof van Twente. Mede om die reden vindt zij het ook belangrijk om goed geïnformeerd te blijven en het proces nauwkeurig te volgen.

Ze gaf tevens aan dat het goed is om de organisatie rondom de opvang wat meer structuur te geven en wat minder kwetsbaar te laten zijn met deskundige bemensing die elkaar kunnen vervangen. Daarbij moet het ook duidelijk(er) zijn wie voor welke vragen aanspreekbaar is, wie welke bevoegdheden heeft, et cetera.

Haar eigen rol ziet ze (naast het goed geïnformeerd blijven over de eigen projectvoortgang) ook binnen de regio in de bestuurlijke vertegenwoordiging aan de Regietafel Twente en lokaal als gezicht van het bestuur. Vanuit een goede structuur in de aanpak van de opvang, moet in de toekomst ook duidelijker worden voor welke vragen de wethouder nodig is en wat er binnen de ambtelijke organisatie kan worden belegd.

### 4.2. Management

Dennis Lacroix is als ambtelijk opdrachtgever betrokken bij deze opgaven. Daarnaast is hij als directielid verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en daarmee ook de inbedding van dit thema in de organisatie.

Dennis onderkent dat de huidige aandacht van zowel de stuurgroep als de projectgroep is uitgegaan naar het direct oplossen van de acute vraag naar huisvesting voor de opvang van Oekraïners en Asielzoekers.

In de bestuursopdracht die is opgesteld, is aangegeven dat de huisvesting van Statushouders in principe als bijzondere doelgroep onder de opgave voor woningbouw valt<sup>1</sup>. Daarentegen is het ook wenselijk om bij de opvanglocaties voor vluchtelingen te bezien of daar mogelijkheden (gewenst) zijn voor tijdelijke noodopvang om de doorstroom in de migratieketen te bevorderen.

Dennis geeft aan dat er vooral behoefte is aan een meer strategische visie op de opvang van vluchtelingen op de langere termijn en dat hiervoor binnen het huidige project nog

---

<sup>1</sup> Tekst bestuursopdracht: De huidige projectstructuur OSA wordt aangepast, waarbij de huisvesting van de doelgroep statushouders geen onderdeel meer uitmaakt van de opdracht. De bestuursopdracht richt zich specifiek op de doelgroepen ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers. De huisvesting van statushouders wordt terug in de lijnorganisatie gebracht.



te weinig aandacht is geweest. Hoe we dit kunnen organiseren is dus nadrukkelijk onderdeel van deze opdracht.

### 4.3. Stuurgroep

De huidige stuurgroep is met name gericht geweest op besluitvorming rondom nieuwe locaties, maar ook inhoudelijk betrokken geweest bij incidenten op locaties. De samenstelling van de stuurgroep is:

- Beryll Bouman – projectleider OSA / Ambtelijk opdrachtnemer
- Hannie Rohaan – Portefeuillehouder opvang vluchtelingen
- Dennis Lacroix – Ambtelijk opdrachtgever / directie
- Wendy Kolstee – Communicatie
- Jack Zander – teamleider Ruimte & Economie

De stuurgroep heeft daarnaast ook in juni 2023 de bestuursopdracht geformuleerd voor de opvang vluchtelingen, die de basis is voor dit adviesrapport (*zie bijlage A*).

### 4.4. Projectgroep

De huidige project is met name ingericht op en bezig met de realisatie van nieuwe opvanglocaties. De huidige samenstelling is als volgt:

- Beryll Bouman projectleider OSA
- Thijmen ter Elst projectondersteuner OSA
- Mareit Wielens projectsecretaris (verslaglegging)
- Lieuwe Hellinga adviseur financiën
- Guido ter Braak adviseur vergunningverlening
- Wendy Kolstee communicatie
- Monique Zweers veiligheid

### 4.5. Projectmedewerkers

Op verschillende momenten zijn diverse collega's van binnen en buiten de gemeentelijke organisatie betrokken (geweest) bij de totstandkoming van nieuwe locaties en het beheer van huidige locaties. Voorbeelden (niet uitputtend) zijn onder andere:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Consulent Werk & Inkomen | <input type="checkbox"/> Salut        |
| <input type="checkbox"/> Burgerzaken              | <input type="checkbox"/> COA          |
| <input type="checkbox"/> Beleid Sociaal Domein    | <input type="checkbox"/> Nidos        |
| <input type="checkbox"/> Gebouwbeheer             | <input type="checkbox"/> Viverion     |
| <input type="checkbox"/> Locatiemanager           | <input type="checkbox"/> Youcare      |
| <input type="checkbox"/> Woonbegeleiders          | <input type="checkbox"/> Wonen Delden |
| <input type="checkbox"/> Vluchtelingenwerk        | <input type="checkbox"/> ...          |

## 5. Analyse

Op basis van de interviews en overige gesprekken binnen en buiten de organisatie, is onderstaande analyse gemaakt van de huidige en gewenste situatie.

### 5.1. Samen-/integraal werken

De huisvesting van vluchtelingen, asielzoekers (en statushouders) vraagt om een integrale samenwerking op meerdere vlakken. Zowel vanuit de sociale woonopgaven, als de ruimtelijke (planologische) mogelijkheden, werk & inkomen (leefgeld), vergoedingen en uitkeringen, onderwijs, sport, gebouwbeheer, et cetera.

Het samenbrengen van deze verschillende disciplines vraagt een integrale aanpak, waarbij niet alleen op projectniveau (operationeel) maar ook op ambitieniveau (strategisch) een integrale visie en aanpak nodig is. Op tactisch niveau is het daarnaast nodig om de diverse werkzaamheden die voortvloeien uit de opvang van vluchtelingen, goed te coördineren en te plannen op de beschikbaarheid van capaciteit, kennis en expertise.

### 5.2. Lange termijn visie

De huidige aanpak en gerealiseerde projecten waren met name gericht op de acute, korte termijn huisvestingsopgaven. Deze projecten waren met name gericht op de opvang van Oekraïense vluchtelingen, zowel in private opvanglocaties als gemeentelijke opvanglocaties. Daarnaast is ook een opvanglocatie asielzoekers gerealiseerd en overgedragen aan het COA. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe opvanglocatie waar ook andere doelgroepen zoals statushouders en mogelijk ook de sociale opvang van kwetsbare doelgroepen plaats kan vinden. Deze laatste projecten hebben al een meer langere termijn doelstelling en passen ook binnen de middellange termijn ambities van de gemeente. Maar tegelijkertijd is een strategische visie op de langere termijn nog niet geformuleerd, met name gericht op kwantitatieve en kwalitatieve kaders en ambities.

Het is daarom nodig om vanuit de huidige taakstellingen, toe te werken naar de middellange termijn en lange termijn ambities en doelstellingen. Hiervoor is het nodig om beter onderscheid te maken tussen strategische (lange termijn), tactische (middellange termijn) en operationele (korte termijn) doelen en inspanningen. Daarbij kan een zogenaamde Doelen en Inspanningen Netwerk (DIN) behulpzaam zijn, zoals opgenomen in paragraaf 7.3.

### 5.3. Bestuursopdracht opvang vluchtelingen

In de bestuursopdracht opvang vluchtelingen Hof van Twente (juni 2023), is een doelstelling, inclusief 50% ambitie, geformuleerd voor Oekraïners en asielzoekers, te weten:

- Oekraïense ontheemden:
  - totaal 285 opvangplekken voor een periode tot maart 2024;
  - gerealiseerd (inclusief particuliere opvang): 203, waarvan ca 180 plekken bezet zijn;
  - spreiding over de gemeente Hof van Twente is wenselijk, maar niet noodzakelijk;

- een doelstelling mogelijke verlenging na maart 2024 is nog niet bepaald.
- Asielzoekers:
  - totaal 180 opvangplekken op 1 of maximaal 2 locaties voor een periode van 5 tot 10 jaar.
  - gerealiseerd (inclusief particuliere opvang): 75, in beheer bij COA;
  - nog te realiseren: ca. 100 tot 150 opvangplekken, bij voorkeur op 1 locatie om de opvang adequaat te kunnen organiseren en beheren.

In de bestuursopdracht opvang vluchtelingen (juni 2023) is met name de huidige opgave *kwantitatief* bepaald. Het ontbreekt op dit moment nog aan meer *kwantitatieve* kaders en uitgangspunten zoals de wijze waarop de gemeente inhoud wil geven aan de opvang, zoals het minimale niveau van begeleiding, de omvang per locatie ten behoeve van goed beheer, ambities en uitgangspunten ten aanzien van integratie in de samenleving, ondersteuning op het gebied van onderwijs, jeugdzorg, werk en inkomen, et cetera.

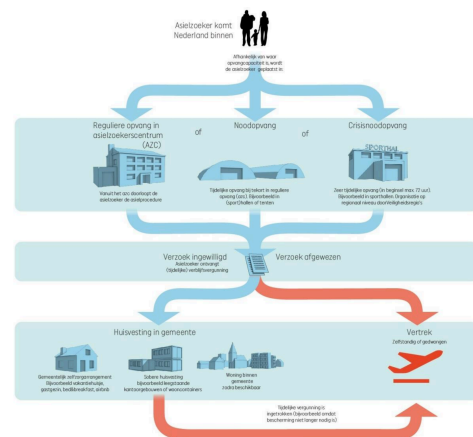
In de bestuursopdracht is tevens voorgesteld om bij de aanpak van deze opgave onderscheid te maken in de *ontwikkeling* van nieuwe locaties en het *beheer/gebruik* van bestaande of gerealiseerde locaties. Dit voorstel is meegenomen in dit adviesrapport.

Tot slot is de actualiteit dat er momenteel geprobeerd wordt om de taakstellingen per gemeente in de regio onderling af te stemmen en te bespreken hoe in samenwerking de taakstellingen uitwisselbaar zijn. Deze mogelijkheid ontbreekt nu in de bestuursopdracht en zou, vergezeld van mogelijke randvoorwaarden, hierin opgenomen kunnen worden.

## 5.4. Migratieketen / opvang vluchtelingen

Zoals bekend zijn er grote problemen in de migratieketen. De redenen daarvoor variëren afhankelijk van de regio en de specifieke context. Een aantal veelvoorkomende redenen waarom de migratieketen vastloopt zijn:

- Toenemende aantallen migranten: Een plotselinge toename van het aantal migranten, bijvoorbeeld als gevolg van (nieuwe) conflicten, natuurrampen of economische crises, kan het systeem overbelasten en leiden tot vertragingen in de verwerking van aanvragen.
- Duur van de opvang: Benodigde juridische procedures zijn tijdrovend en zorgen voor langdurige noodzaak van opvang asielzoekers voor wie deze procedures in behandeling zijn. Ook bezwaar en beroepsprocedures tegen afwijzing van verblijfsvergunningen zorgen ervoor dat opvangplaatsen lang bezet blijven.
- Bij het toewijzen van een status is niet direct tijdelijke of definitieve woonruimte beschikbaar voor statushouders. Hierdoor kunnen opvangplekken in asielzoekerscentra niet snel vrijkomen waardoor deze niet ingezet kunnen worden voor nieuwe asielzoekers.



## 5.5. Regionale opgaven en samenwerking

Afstemming over de opvang van vluchtelingen (inclusief asielzoekers en statushouders) vindt al plaats op regionaal niveau. Hiervoor is op ambtelijk en bestuurlijk niveau regelmatig contact om plaatsing van nieuwe vluchtelingen te coördineren en taakstellingen voor nieuwe opvanglocaties vast te stellen en te verdelen binnen de regio.

## 5.6. Financiën

Voor de realisatie en het beheer van opvanglocaties is een rijksvergoeding per beschikbare opvangplek (bed) beschikbaar. De praktijk heeft uitgewezen dat hiermee de gemaakte kosten (direct en indirect) goed gedekt kunnen worden. Hiermee lijkt voldoende structurele dekking beschikbaar te zijn voor de bemensing. Ook incidentele inzet van medewerkers kan uit deze dekking worden vergoed.

Op dit moment ziet de regeling er (in grote lijnen) als volgt uit:

### *Regeling opvang Oekraïners:*

- Vaste vergoeding van 83 euro per dag per beschikbaar gestelde plek. De afrekening daarvan vindt plaats via de SiSa (jaarlijkse informatieverstrekking aan de Rijksoverheid, of en hoe ze de middelen hebben besteed, als bijlage bij de jaarstukken).
- Vergoeding van leefgeld van Oekraïners in de particuliere opvang
- Vergoeding van 210 per week per Oekraïner waar wij leefgeld aan verstrekken.
- Vergoeding van de investeringskosten bij grote verbouwingen.
- Vaste vergoeding in verband met leerlingenvervoer.
- Vluchtelingen in (crisis) noodopvang: Alle kosten worden vergoed. Nieuwe locaties en investeringen wel vooraf overleggen. Per locatie komt er dan een aparte declaratiecode.

De huidige regeling zal de komende periode aangepast gaan worden, maar eerste prognoses geven het beeld dat de te maken kosten nog steeds toereikend gedekt kunnen worden en ook extra bemensing gedekt kan worden uit de beschikbare rijksmiddelen. Eind september 2023 wordt er meer duidelijk hoe dit gaat veranderen.

### *Vluchtelingen in een AZC:*

- Alle (lopende) kosten komen voor rekening van het COA. De gemeente krijgt de investeringskosten (van door de gemeente gerealiseerde opvanglocaties) vergoed na voorgaand overleg met het COA.
- De gemeente krijgt nog een standaard (laag) bedrag per vluchteling voor bepaalde uitgaven in het kader van burgerzaken, zorg, et cetera.

### *Statushouders:*

- Aparte bekostigingsstructuur voor opleiding, etc. Dit loopt via Werk en Inkomen.
- Als een statushouder geen inkomen heeft kan hij/zij een beroep doen op de (bijzondere)bijstand (participatiewet).

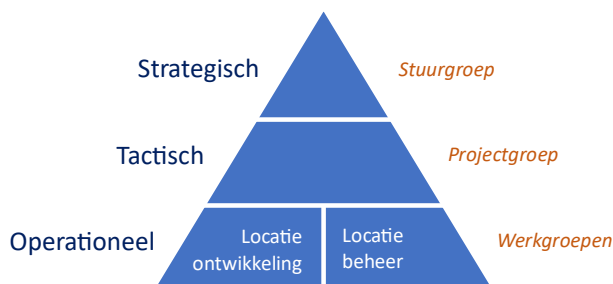
Bij de jaarrekening 2022 is een voorziening van bijna € 3 miljoen gevormd voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen, waaronder vluchtelingen en statushouders. Ook voor 2023 is een overschot voorzien welke aan deze voorziening zal worden toegevoegd.

## 6. Opzet aanpak “Opvang Vluchtelingen”

In dit hoofdstuk wordt een voorstel gedaan voor een nieuwe opzet van de aanpak opvang vluchtelingen met een heldere structuur.

### 6.1. Opzet aanpak opvang vluchtelingen

Zoals eerder verwoord is het goed om een duidelijk onderscheid te maken in de aanpak (en het mandaat) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hiervoor wordt voorgesteld de aanpak in 4 segmenten op te delen, waarvan de onderdelen locatie-ontwikkeling en locatiebeheer zich beide op het operationeel niveau bevinden.



Het onderscheid richt zich met name op de doelstellingen/focus op deze drie niveaus. Voor de aanpak opvang vluchtelingen is op dit niveau de vraag of opdracht:

- Stuurgroep (strategisch): **WAT** zijn de opgaven de komende jaren? **WAT** is het onderhavige beleid op basis waarvan wij hier invulling aan geven?
- Projectgroep (tactisch): **HOE** gaan we deze opgave en ambities invullen? Welke kaders en uitgangspunten zijn hiervoor nodig en **HOE** komen we daartoe (wisselwerking met de stuurgroep)?
- Werkgroep locatieontwikkeling (operationeel): uitvoering nieuwe locatie
- Werkgroep locatiebeheer (operationeel): uitvoering beheer

Dit vraagt een duidelijke focus bij de vaststelling en uitvoering van de doelstellingen, namelijk:

- Stuurgroep: focus op vaststelling van kwantitatieve en kwalitatieve ambities, beschikbaarheid middelen en besluitvorming, evenals het toezien op de uitvoering daarvan (monitoren en toetsing) en het eventueel bijstellen van op de opdracht wanneer dit nodig blijkt (herijken);
- Projectgroep: focus op advisering van de stuurgroep in beleidskeuzes, advisering aan de stuurgroep in noodzakelijke bijstelling van kaders en uitgangspunten en bijstelling van taakstellingen als gevolg van (externe) ontwikkelingen, programmering, planning, borging integraliteit, voorbereiding en opdrachtverstrekking aan werkgroepen;
- Werkgroepen: focus op uitvoering/realisatie.

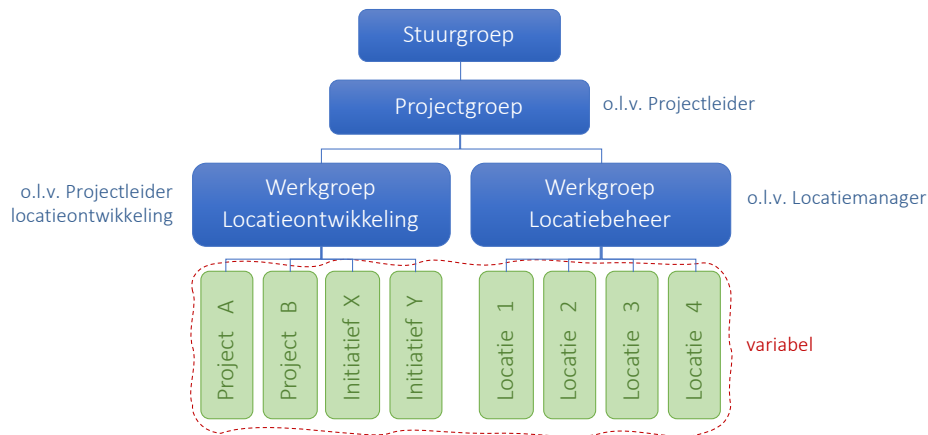
In de volgende paragrafen wordt deze aanpak verder ingevuld.

### 6.2. Inrichting overlegstructuur

Zoals in paragraaf 6.1. weergegeven, is er bij een aanpak op 3 niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) sprake van (in ieder geval) 4 soorten overleggen, te weten:

- de Stuurgroep,
- een Projectgroep,
- twee Werkgroepen.

Hoe deze zich tot elkaar verhouden is weergegeven op de volgende pagina.



Binnen de twee werkgroepen vallen de verschillende nieuwe projecten of initiatieven en de bestaande/gerealiseerde locaties.

De opzet met twee werkgroepen ten behoeve van locatieontwikkeling en locatiebeheer sluit aan bij de bestuursopdracht, waarin dit onderscheid op operationeel niveau ook wordt voorgesteld. Wel is het belangrijk dat dit onderscheid fysiek “pas” op operationeel niveau wordt gemaakt en niet (ook) in de projectgroep. Zowel in de stuurgroep als in de projectgroep zullen op respectievelijk strategisch en tactisch niveau nog steeds kaders en uitgangspunten moeten worden geformuleerd, in samenhang, voor zowel locatieontwikkeling als het beheer van gerealiseerde locaties.

Tussen de twee werkgroepen zal een goede afstemming en interactie plaats moeten vinden. Keuzes bij de ontwikkeling en inrichting van nieuwe locaties hebben effect op het beheer. En kennis en ervaringen vanuit het beheer kunnen ingezet worden bij de ontwikkeling van nieuwe locaties. Binnen de werkgroepen kunnen er meerdere projecten lopen of locaties beheerd worden. Daarbij kan (en moet) geleerd worden van de ervaringen op andere locaties, waarmee kennisdeling en het kunnen overleggen over vraagstukken die lokaal of op meerdere locaties spelen, een plaats kan krijgen in de werkgroepen. Uiteindelijk komen deze relaties ook tot uiting in de kaders en uitgangspunten die vanuit de projectgroep meegegeven worden voor nieuw te ontwikkelen locaties én het beheer op bestaande locaties.

Een exacte scheiding tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau is, behalve de eerder genoemde doelstelling en focus, op voorhand niet (eenduidig) te maken. Er zal, zeker in de opbouwfase van een nieuwe organisatieopzet, een continue wisselwerking zijn tussen stuurgroep, projectgroep en werkgroepen, waarbij op vraag- en casusniveau bepaald moet (en kan) worden of dit op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet worden opgepakt/beantwoord of besloten. Het feit dat hier bewust bij stilgestaan kan en moet worden, maakt al een verschil. Hiermee leren we al doende het juiste onderscheid te maken en zal de focus van de verschillende lagen van de organisatie steeds scherper worden.

### 6.3. Samenstelling overlegstructuur

Bij de samenstelling en doelstelling van de verschillende overleggroepen wordt het volgende voorgesteld.

#### Algemeen

Het is van belang dat voor de sleutelfuncties binnen dit project (bestuurlijk en ambtelijke opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtnemer) continuïteit en vervanging is voorzien.

Verder is in alle gevallen (stuurgroep, projectgroep en werkgroepen) van belang om met een heldere vergaderstructuur en -frequentie te werken. Dit is mede afhankelijk van de status/dynamiek van de opgave en zal daarom met regelmaat geactualiseerd/besproken moeten worden.

Ook de agendavorming (ruim vooraf te communiceren) en verslaglegging is van belang. Ook hiervoor moeten duidelijke afspraken gemaakt worden in de verschillende gremia.

Overigens sluiten deze aspecten in algemene zin aan op het projectmatig werken binnen de Hof.

#### Stuurgroep opvang vluchtelingen:

- Taken:
  - Vaststelling, monitoring en bijstelling bestuursopdracht (**Strategisch** perspectief);
  - Besluitvorming op adviezen en vraagstelling vanuit de projectgroep.
- Samenstelling:
  - Bestuurlijk opdrachtgever: Wethouder opvang speciale doelgroepen
  - Ambtelijk opdrachtgever: Directielid
  - Ambtelijk opdrachtnemer: Projectleider opvang vluchtelingen
  - Bestuurlijk communicatieadviseur
  - Teamleider Beleid Sociaal Domein
  - Teamleider Ruimte & Economie (verbinding/integraliteit Programma Wonen)

Op dit moment wordt ervoor gekozen het ambtelijk opdrachtgeverschap neer te beleggen bij de directie. Afhankelijk van de status van het project kan dit overgedragen worden aan de teamleider Sociaal Domein. Het voordeel hiervan is dat de mogelijkheid bestaat bij vraagstukken rondom inzet van mensen en middelen nog op te kunnen schalen vanuit de stuurgroep naar de directie.

#### Projectgroep opvang vluchtelingen:

- Taken:
  - Advisering aan de stuurgroep met (integrale) voorstellen voor de realisatie van de doelen en ambities zoals vastgelegd in de bestuursopdracht (vanuit **tactisch** perspectief);
  - Voorstellen aan en advisering van de stuurgroep in bijsturing (indien nodig) van doelen en ambities op basis van dagelijkse gang van zaken;
  - Sturing op de inzet van de middelen zoals beschikbaar gesteld in de bestuursopdracht;
  - Opstellen kaders en uitgangspunten voor de realisatie van projecten en initiatieven binnen de werkgroep Ontwikkeling;
  - Goedkeuring voorstellen vanuit de werkgroepen, binnen de kaders van de bestuursopdracht/mandaat (budgetrecht) vanuit de stuurgroep;
  - Monitoren voortgang en ondersteuning van beheer en gebruiksfase;

- Selectie / inzet medewerkers binnen de werkgroepen en op de locaties.
- Samenstelling:
  - Projectleider (Ambtelijk opdrachtnemer)
  - Assistent projectleider (vervanging projectleider en trekker locatieontwikkeling)
  - Adviseur communicatie en participatie
  - Adviseur Financien
  - Adviseur Beleid Sociaal Domein<sup>2</sup>
  - Teamleider Werk & Inkomen
  - Teamleider Burgerzaken
  - Adviseur huisvesting (medewerker gebouwbeheer)
  - Trekker werkgroep locatieontwikkeling (= assistent projectleider)
  - Trekker werkgroep locatiebeheer (= locatiemanager)
  - Ad hoc:
    - Adviseur vergunningverlening
    - Adviseur juridische zaken
    - Adviseur veiligheid
    - Adviseur vluchtelingenwerk (extern)

#### Werkgroep ontwikkeling:

- Taken:
  - Uitvoering ontwikkeling en realisatie nieuwe locaties (**operationeel** perspectief)
  - (Onder andere) voorbereiding contractvorming t.b.v. de ontwikkeling en realisatie nieuwe locaties
  - Voorstellen werving en selectie van medewerkers nieuwe locaties
  - Voorbereiding facilitaire aspecten nieuwe locaties (beveiliging, services, meubilair, apparatuur, et cetera.)
- Samenstelling:
  - Projectleider locatieontwikkeling (trekker werkgroep) = assistent projectleider
  - Locatiemanager (vanuit verantwoordelijkheid op nieuwe locatie(s))
  - Adviseur financiën
  - Medewerker gebouwbeheer
  - Medewerker vergunningen
  - Medewerker contractbeheer
  - Ad hoc (of vast t.a.v. status locatieontwikkeling):
    - Medewerkers burgerzaken, werk en inkomen, sociaal domein
    - Medewerker veiligheid
    - Salut
    - Vluchtelingenwerk

#### Werkgroep beheer/gebruiksfase:

- Taken:
  - Uitvoering gebruiksfase en beheer gerealiseerde opvanglocaties (**operationeel** perspectief)
  - Begeleiding bewoners

---

<sup>2</sup> Er kan gekozen worden voor het aanwijzen (of werven) van een beleidsmedewerker Opvang Vluchtelingen uit het team Beleid Sociaal Domein als assistent projectleider. In dat geval worden 3 rollen in één persoon samengevoegd: Assistent Projectleider, adviseur sociaal domein en trekker werkgroep locatieontwikkeling. Dit vraagt wel een paar specifieke capaciteiten die niet altijd in één persoon verenigd zijn (beleidsmedewerker én projectleider) en/of te weinig focus zet op de te verrichten werkzaamheden. Zie ook paragraaf 7.4.



- Afstemming beheer tussen verschillende locaties
- Kennisuitwisseling / ervaringen delen tussen locaties
- Coördinatie en afstemming met werk en inkomen (vanuit dagelijkse operatie)
- Bemiddeling tussen bewoners en externe partijen waar nodig
- (Her)plaatsing opvang
- Samenstelling/betrokkenen:
  - Locatiemanager (trekker)
  - Woonbegeleider(s)
  - Medewerker gebouwbeheer (= schakel locatieontwikkeling en locatiebeheer)
  - Medewerker burgerzaken
  - Medewerker werk en inkomen
  - Ad hoc:
    - Salut
    - Vluchtelingenwerk
    - Medewerker veiligheid

## 6.4. Opdrachtformulering

In de bestuursopdracht opvang vluchtelingen (juni 2023) is met name de huidige opgave *kwantitatief* bepaald.

Geadviseerd wordt om in de stuurgroep (op voorzet van de projectgroep), in aanvulling op deze bestuursopdracht de strategische ambities en doelstellingen op *kwantitatieve* aspecten te bepalen en (waar nodig) vast te laten stellen op bestuurlijk niveau. Hiermee wordt onder andere de vraag bedoeld WAT wij bij de opvang van vluchtelingen willen ten aanzien van begeleiding, integratie in de samenleving, ondersteuning op onder andere jeugdzorg en onderwijs, bieden van mogelijkheden voor werk en inkomen, et cetera. (zie ook paragraaf 6.1).

Daarnaast zal nagedacht moeten worden over de vraag hoe mogelijk in de toekomst omgegaan kan en moet worden met terugkeer naar het thuisland of definitieve vestiging van vluchtelingen wanneer ze niet terug kunnen of willen keren. Daarbij moet mogelijk ook geanticipeerd worden op de deelname van Oekraïne aan de Europese Unie, waarmee een vrij verkeer van personen en werkgelegenheid aan de orde kan komen. De verwachting is dat huidige Oekraïense vluchtelingen uiteindelijk in de migratieketen terecht kunnen komen. Wat betekent dit voor, en hoe wordt op dat moment omgegaan met huisvesting van deze doelgroep?

Ook is het goed om op strategisch niveau na te denken over de mogelijke gevolgen en consequenties van de komst van een Spreidingswet, nieuwe taakstellingen, huidige ontwikkelingen op mondiaal niveau ten aanzien van conflictsituaties, vluchtelingenstromen, et cetera. Volgens wij de vraagstelling/taakstelling vanuit de Rijksoverheid of willen wij daar als gemeente op een andere manier op anticiperen? Onderwerpen om op strategisch niveau verder uit te werken en vast te (laten) stellen.

Samengevat wordt geadviseerd de bestuursopdracht te actualiseren (taakstellingen) en aan te vullen met kwalitatieve aspecten voor de opvang van vluchtelingen.

## 7. Vervolgstappen en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden een aantal (algemene) vervolgstappen aan aanbevelingen voorgesteld.

### 7.1. Taakstelling en monitoring

Met het tot stand komen van een nieuwe locatie voor de opvang van Oekraïners (en beperkt de mogelijkheid voor statushouders) is de taakstelling voor opvang Oekraïners, inclusief de eigen ambitie, voor de komende jaren (tot 2026) voldoende ingevuld.

Daarnaast is de gemeente Hof van Twente in gesprek met de gemeente Rijssen-Holten over het gezamenlijk realiseren van de taakstelling voor de opvang van Asielzoekers. Wanneer deze gesprekken tot overeenstemming leiden, zal ook daarmee de taakstelling voor Hof van Twente op korte termijn ingevuld zijn. Hierbij blijft wel de vraag of de extra ambitie nog ingevuld moet worden.

Dit betekent dat de *HUIDIGE* opgave voor nieuwe locaties op korte termijn kan zijn afgerond en de focus daarmee verlegd wordt naar (met name) het beheer van bestaande locaties. Deze werkzaamheden vanuit woonbegeleiding richten zich dan met name op het operationele locatiebeheer.

Op dit moment is de actualiteit dat (bijna wekelijks) nieuwe aanvullende taakstellingen worden voorgelegd aan de regio's. Ook de komst van een mogelijke spreidingswet kan nieuwe taakstellingen tot gevolg hebben. Dit, in combinatie met de algemene maatschappelijke druk ten aanzien van dit thema, de politieke gevoeligheid en noodzakelijke integrale aanpak, zijn op dit moment (nog) aanleiding om de komende jaren in de voorgestelde (bestuurlijk) projectstructuur te blijven werken.

Geadviseerd wordt om, naast het in paragraaf 6.1 omschreven actualiseren van de bestuursopdracht, continu te blijven monitoren wat de status van de opgave is. Hiervoor is een eerste opzet gemaakt waarbij per taakstelling is opgenomen welke aantallen in de bestuursopdracht zijn opgenomen, welke aanpassing in de taakstelling te verwachten zijn (op basis van (regionale) ontwikkelingen), welke mutaties te verwachten zijn (planning locaties) en welke opgave er daardoor (nog) ligt in het realiseren van nieuwe opvangplaatsen.

Opzet inzicht opgave en realisatie opvang vluchtelingen

	Bestuursopdracht				2023			2024			2025				
	Taakstelling plaatsen	Ambitie extra plaatsen	Totaal benodigde plaatsen	Ge realiseerd plaatsen	nog te realiseren plaatsen	In ontwikkeling	restant te realiseren	Vooruitkijken 2024	Ge realiseerd plaatsen medio 2024	Mogelijke extra taakstelling	restant opgave	Vooruitkijken 2025	Ge realiseerd plaatsen medio 2025	Mogelijke extra taakstelling	restant opgave
Oekraïners	190	50%	285	203	82	210	0	a.	317	0	-32	c.	242	0	-32
Asielzoekers	120	50%	180	87	93	0	93	b.	87	0	93	d.	180	0	-180
Statushouders	0	50%	0	12	-12										

LET OP: Opgave / taakstelling statushouders niet bekend

Vooruitkijken: a. per maart 2024 komen er 96 plaatsen te vervallen voor Oekraïners (diverse locaties incl. Rozenstraat, De kerkgaarden, Emmastraat, Lage Eschweg)  
 b. per maart 2024 komen er 12 plaatsen te vervallen voor minderjarige asielzoekers  
 c. per april 2025 komen er 75 plaatsen te vervallen voor Oekraïners (locatie Pieter Langendijkstraat, Goor)  
 d. per april 2025 komen er 75 plaatsen te vervallen voor asielzoekers (locatie Jacob Ooststraat, Markelo)

Tegelijkertijd moet, op basis van de status en omvang van de opgave gekeken worden wat de toegevoegde waarde is van de voorgestelde projectstructuur op dat moment. Afhankelijk van de omstandigheden kan het nodig zijn voor het project een tijdelijke programmatische aanpak te kiezen (vanuit nieuwe dynamiek of maatschappelijke gevoeligheden), of juist af te schalen naar een meer operationele aanpak die met name in de lijnorganisatie wordt opgepakt.

Sowieso geldt dat bij projecten (en programma's) een zekere tijdelijkheid nagestreefd wordt en steeds bepaald moet worden op welk moment de resterende (of uit het project voortvloeiende reguliere) werkzaamheden ingebed kunnen worden in de lijnorganisatie.

Een eventuele aanpassing van de projectstructuur zoals hierboven omschreven zal (te zijner tijd) moeten worden voorgelegd aan het college (via de stuurgroep).

## 7.2. Statushouders

Vanuit het huidige project OSA zijn de laatste periode ook opvangplekken voor (minderjarige) statushouders gerealiseerd. Zoals eerder aangegeven in dit advies, is in de bestuursopdracht aangegeven dat de huisvesting van Statushouders in principe als bijzondere doelgroep onder de opgave voor woningbouw valt<sup>3</sup>. Concreet is voorgesteld om huisvesting statushouders onderdeel te laten zijn van het programma wonen.

De afstemming over de taakstelling en verdeling van opvang vluchtelingen, inclusief asielzoekers én statushouders, vindt plaats op landelijk en regionaal niveau. Gemeenten krijgen elk half jaar een wettelijke taakstelling van de provincie voor het huisvesten van statushouders. De taakstelling is gebaseerd op het aantal inwoners.

De 14 Twentse gemeenten hebben gezamenlijk de Twentse Regietafel Asielinstroom (TRA) gestart en een 'Procesplan Twente opvang vluchtelingen' ontwikkeld. Het 'Procesplan Twente opvang vluchtelingen' beschrijft hoe de 14 Twentse gemeenten gezamenlijk invulling willen geven aan de grote lokale en regionale opgaven op gebied van asielopvang, statushouders en opvang Oekraïners.

Dit betekent dat de invulling voor statushouders in eerste instantie onderdeel uitmaakt van de totale opgave voor opvang vluchtelingen. De vraag zal gesteld moeten worden hoe binnen de gemeente Hof van Twente de vertaling daarvan naar lokale (gemeentelijke) ambities, beleid en strategische keuzes oppakt wordt. Lukt dit binnen het programma wonen of wordt het programma wonen daarmee te breed? En hoe verhouden de financieringsstromen zich tot elkaar en/of geven deze mogelijk koppelkansen op dit thema die aanleiding zijn om andere keuzes te maken?

Het kan (bijvoorbeeld) wenselijk zijn om bij opvanglocaties voor vluchtelingen te bezien of daar ook mogelijkheden (gewenst) zijn voor tijdelijke noodopvang van statushouders, om de doorstroom in de migratieketen te bevorderen. Bij het toewijzen van een status aan asielzoekers, is namelijk niet direct tijdelijke of definitieve woonruimte beschikbaar

---

<sup>3</sup> Tekst bestuursopdracht: "De huidige projectstructuur OSA wordt aangepast, waarbij de huisvesting van de doelgroep statushouders geen onderdeel meer uitmaakt van de opdracht. De bestuursopdracht richt zich specifiek op de doelgroepen ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers. De huisvesting van statushouders wordt terug in de lijnorganisatie gebracht".

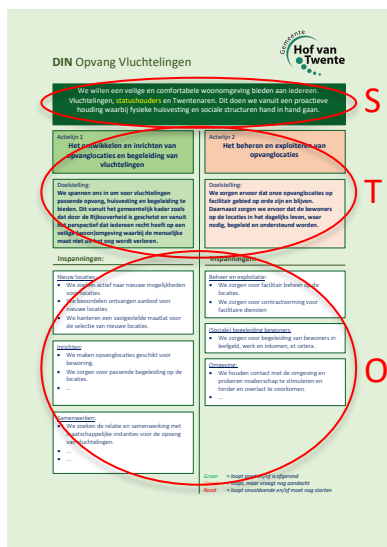
voor statushouders. Hierdoor kunnen opvangplekken in asielzoekerscentra niet snel genoeg vrijkomen voor nieuwe asielzoekers. Andere gemeenten in de regio hebben daarom tussenvoorzieningen voor statushouders als taakstelling opgenomen in hun opgave rondom de migratieketen en opvang tijdelijk ontheemden. Wijzigen in taakstellingen voor opvang asielzoekers hebben daarnaast een direct gevolg voor de prognoses van (tijdelijke) opvang van statushouders.

Eén en ander betekent dat er altijd een duidelijk relatie /interactie zal blijven bestaan tussen de opvang van vluchtelingen en de woonbehoefte voor statushouders. Het is daarom sterk aan te bevelen om ten minste tussenoplossingen voor statushouders mee te blijven nemen in de mogelijkheden voor opvang vluchtelingen.

Een alternatief is om onderscheid te maken binnen de doelgroep statushouders, waarbij bijvoorbeeld de groep minderjarige statushouders (als bijzondere doelgroep) wél onder de opvang vluchtelingen blijft vallen, omdat deze doelgroep in grotere groepen en daarmee ook grotere opvanglocaties inclusief de juiste ondersteuning en begeleiding gehuisvest moeten worden, terwijl de reguliere (volwassen) statushouders meer in aanmerking komen voor reguliere woningen en daarmee als opgave bij het programma wonen kan liggen.

### 7.3. Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN)

Bij een heldere aanpak is het nodig om duidelijke doelen en ambities te vertalen naar actielijnen die invulling geven aan deze doelen. Zeker bij een programmatische aanpak, maar ook bij een projectmatige aanpak, kan dit worden bereikt door het opstellen van een DIN.



Binnen een DIN worden de strategische doelstellingen (S) vertaald naar tactische actielijnen (T) die de basis zijn voor de operationele inspanningen (O).

Voor de opgave rondom opvang vluchtelingen wordt voorgesteld twee actielijnen te formuleren, in lijn met de bestuursopdracht opvang vluchtelingen, te weten:

1. Het **ontwikkelen** en inrichten van opvanglocaties en begeleiding van vluchtelingen;
2. Het **beheren** en exploiteren van (gerealiseerde) opvanglocaties.

Deze twee actielijnen geven het verband weer tussen de afgesproken doelen en de inspanningen die nodig zijn om de doelen te bereiken. Op basis van deze DIN

kunnen de voortgang en de resultaten van de inspanningen gemonitord worden en waar nodig bijgestuurd. In *bijlage B* is een concept DIN voor het Programma Opvang Vluchtelingen weergegeven. Deze DIN is een voorbeeld en zal nader moeten worden ingevuld en uitgewerkt door de projectgroep en vervolgens vastgesteld door de stuurgroep.

### 7.4. Bemensing (projectmatig en structureel)

In paragraaf 6.3 is weergegeven hoe de projectstructuur voor de opvang van vluchtelingen kan worden ingevuld. Hieruit blijkt dat het nodig is een aantal nieuwe posities in te vullen, zoals de assistent projectleider (tevens vervanging van de projectleider en trekker van de

werkgroep locatieontwikkeling), vertegenwoordiging van de direct betrokken teams (beleid sociaal domein, financiën, communicatie, et cetera) zowel in de projectgroep als de werkgroepen. Daarbij kan ook onderscheid gemaakt moeten worden in de bemensing tussen het tactisch en operationeel niveau.

De op dit moment verwachte vacatures zijn in ieder geval:

- |   |       |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Assistent projectleider / vervanging projectleider | 1 fte |
| <input type="checkbox"/> 2 <sup>e</sup> Locatiemanager                      | 1 fte |
| <input type="checkbox"/> Woonbegeleiders                                    | 4 fte |

Totaal gaat het dus om in ieder geval 6 fte *directe* projectmedewerkers.

Naast de “*full-time*” aanvulling op directe projectmedewerkers zal ook continu gekeken moeten worden naar de belasting van de lijnorganisatie als gevolg van de uitvoering van deze opgave. Het kan zijn dat incidenteel extra capaciteit binnen de lijnorganisatie nodig is om de uitvoerende taken vanuit de opvang vluchtelingen te kunnen verrichten. Te denken valt aan medewerkers burgerzaken (in- en uitschrijvingen), werk & inkomen (mutaties leefgeld, uitkeringen en dergelijke) en WMO en Jeugdzorg (specifieke zorgvragen, et cetera). Mocht deze inzet van een omvang zijn/worden dat hier een structurele capaciteitsvraag door ontstaat, dan moet dit in de projectgroep besproken worden en kan een advies aan de stuurgroep worden voorgelegd om dit in te regelen.

Wat betreft de 2e locatiemanager, is het advies om een duidelijk onderscheid te maken in de opdracht (en het bijbehorende profiel). Een eerste denkrichting daarbij (wat nog wel nader uitgewerkt moet worden) is dat de nieuwe locatiemanager een meer overall coördineren taak krijgt en verantwoordelijk wordt voor de ontwikkeling van woonbegeleiding en de facilitaire zaken (inkoop, contractvorming, e.d.) op alle gemeentelijke opvanglocaties. De huidige locatiemanager zich vervolgens met name richt op de ondersteuning van de alle (toekomstige) woonbegeleiders in taal, kennis van de cultuur, et cetera.

De woonbegeleiders kunnen meer specifiek worden toebedeeld aan locaties, waarbij het wellicht aan te bevelen is om voor de (op dit moment) nieuw te ontwikkelen opvanglocatie te kiezen voor een bezetting met 1 bestaande woonbegeleider (vanuit opgedane kennis en expertise) aangevuld met nieuwe woonbegeleiders. Daartoe zal ook een nieuwe woonbegeleider geworven moeten worden op de bestaande locatie waar de huidige woonbegeleider vandaan gehaald wordt.

De werving en selectie van de benodigde nieuwe bemensing zal in een volgende fase plaatsvinden. Daarbij zal ook (per vacature) overwogen worden of deze nieuwe medewerker via inhuur aangetrokken worden of een (tijdelijk) dienstverband aangeboden kan krijgen. Daarbij is met name de verwachte doorlooptijd van hun inzet van belang én de mogelijkheid deze medewerkers in te zetten op andere werkzaamheden binnen de gemeente, wanneer de inzet voor de opvang van vluchtelingen niet langer nodig is.

Gelet op de behoefte op korte termijn aan de extra bemensing, als gevolg van de (op dit moment) nieuw te ontwikkelen opvanglocatie, wordt geadviseerd te starten met werving op basis van inhuur. Vervolgens kan, op basis van de wederzijdse ervaringen met de nieuwe mensen, besproken worden of een deel daarvan een dienstverband aangeboden kan/moet krijgen.

Aangezien we er van uit mogen gaan dat de opgave voor de opvang van vluchtelingen een meerjarige opgave is (voor ten minste de komende 4 jaar), wordt geadviseerd uit te gaan van ca. 50% inhuur en 50% dienstverband van de totale bezetting voor de opvang van vluchtelingen (met een 2-jarige evaluatie). Hiermee kan enerzijds een flexibele inhuur behouden blijven en anderzijds gestuurd worden op continuïteit en kennisontwikkeling van eigen medewerkers (in dienstverband).

De samenstelling van de directe projectmedewerkers wat kan er als volgt uit komen te zien:

<input type="checkbox"/>	Projectleider	36 uur	in dienstverband	reeds in dienst
<input type="checkbox"/>	Ass. Projectleider	36 uur	<b>vacature</b>	mogelijk in dienst te nemen
<input type="checkbox"/>	Projectmedewerker	32 uur	inhuur	mogelijk in dienst te nemen
<input type="checkbox"/>	Locatiemanager 1	36 uur	inhuur	inhuur handhaven
<input type="checkbox"/>	Locatiemanager 2	36 uur	<b>vacature</b>	mogelijk in dienst te nemen
<input type="checkbox"/>	Woonbegeleider 1	32 uur	inhuur	inhuur handhaven
<input type="checkbox"/>	Woonbegeleider 2	30 uur	in dienstverband	reeds in dienst
<input type="checkbox"/>	Woonbegeleider 3	32 uur	<b>vacature</b>	mogelijk in dienst te nemen
<input type="checkbox"/>	Woonbegeleider 4	32 uur	<b>vacature</b>	op inhuurbasis

Voor de assistent projectleider is het advies (uiteindelijk) te opteren voor een dienstverband, waarbij twee opties mogelijk zijn:

1. Selectie van een assistent projectleider opvang vluchtelingen die op termijn ingezet kan worden als nieuwe beleidsmedewerker vluchtelingenopvang binnen het team sociaal domein. Hiermee wordt ook direct de verbinding gemaakt in de projectgroep met het beleidsteam sociaal domein (dubbel rol). Dit vraagt specifieke aandacht voor de beoogde capaciteiten, die niet altijd in één persoon verenigd zijn (beleidsmedewerker én projectleider). Daarnaast moet aandacht zijn voor de prioritering in de te verrichten werkzaamheden, waarbij de inzet als assistent projectleider de eerste prioriteit moet hebben.;
2. Een meer algemeen projectleider te selecteren die op termijn wellicht vanuit de organisatieontwikkelingen en Hofse Aanpak, in een meer algemeen projectbureau gepositioneerd kan worden voor toekomstige (bestuurlijke) projecten en programma's. Op dit moment is daar vanuit het Programma Hofs Organiseren nog geen duidelijkheid over. Dit neemt niet weg dat selectie van een nieuwe medewerker op de competentie van (junior/assistent) projectleider, niet kan betekenen dat deze op een later moment ondergebracht wordt in een eventueel projectbureau.

## 7.5. (Her)plaatsing medewerkers

Bij de implementatie van de aanpak opvang vluchtelingen zal ook besproken moeten worden of de huidige formatieve plaatsing van de betrokken medewerkers logisch is en gehandhaafd kan/moet worden. De huidige plaatsing van medewerkers is veelal ontstaan vanuit pragmatisch oogpunt op dat moment.

De vorige projectleider van de opgave opvang vluchtelingen was onderdeel van het team Beleid Sociaal Domein. Hierdoor zijn de destijds aangetrokken medewerkers ook in dit team geplaatst. Na de overdracht van het project naar de huidige projectleider, zijn deze medewerkers ook overgeplaatst naar het team Ruimte en Economie.

De werkzaamheden van deze medewerkers zijn echter sterk verwant met andere lijnactiviteiten in de organisatie, zoals (facilitair) gebouwbeheer of woonbegeleiding (team zorg). Vanuit de medewerkers wordt aangegeven dat er behoefte is aan training, afstemming en kennisdeling met "gelijkgestemden" over de activiteiten waar ze mee bezig zijn. Om die reden is het aan te bevelen om, in overleg met de betrokken medewerkers en teamleiders, te onderzoeken of het mogelijk is de medewerkers over te plaatsen naar andere teams. Dit is op hoofdlijnen met de betrokken teamleiders besproken, waaruit blijkt dat deze mogelijkheid zeker bespreekbaar is, mits het om beperkte aantallen medewerkers gaat en de verwachting is dat, na afronding van het project opvang vluchtelingen, in te zetten in hun team voor andere (reguliere) werkzaamheden.

Tot slot is het goed om ten aanzien van de bestaande organisatie, in het kader van de benodigde inzet bij het project, steeds in de projectgroep te bespreken of de organisatie in staat is de benodigde capaciteit te leveren of dat tijdelijke inhuur nodig is. Het moet niet zo zijn dat de inzet en beschikbaarheid van de lijnorganisatie, bij dit soort projecten met pieken in benodigde inzet van o.a. burgerzaken, werk en inkomen, combinatie, et cetera, als vanzelfsprekend wordt gezien. Een goede planning en afstemming over de inzet in de projectgroep is en blijft daarom van groot belang!

## **7.6. Financiën**

De adviseur financiën zal ten alle tijden een belangrijk rol behouden in het project Opvang Vluchtelingen. Daarbij is het advies wel om een (duidelijker) onderscheid te maken tussen de adviseren en de administrerende werkzaamheden binnen het team financiën.

Met name in de projectgroep (ter ondersteuning van de stuurgroep) zal de adviseur financiën een rol hebben om te adviseren op het gebied van besteding(s) (on)mogelijkheden van de (Rijks) middelen voor opvang Vluchtelingen, waarbij onderscheid gemaakt zal blijven tussen de doelgroepen Oekraïners, Asielzoekers en Statushouders. De adviseur bereidt samen met de projectgroep ook de verantwoording van de middelen voor in de Bestuursrapportage en de jaarrekening ten behoeve van de verantwoording richting het Rijk, evenals de eigen periodieke beleidsmatige verantwoording via de bestuursrapportages.

Meer op operationeel niveau zal financiën betrokken zijn bij de monitoring en registratie van de financiën per deelproject. Dit kan betrekking hebben op zowel nieuw te ontwikkelen locaties (bestedingen en mogelijkheden binnen het door de projectgroep/stuurgroep bepaalde kader) alsook de bestedingen en mogelijkheden met betrekking tot de beheerfase. De advisering richt zich daar met name op kostendekkendheid en dergelijk en vergoedingen die ontvangen (kunnen) worden.

Ook bij de (crisis) noodopvang asielzoekers zal het team financiën adviseren over nieuwe en lopende locaties en de bijbehorende vergoedingen en de daarbij behorende declaraties en (jaar) afrekeningen. Ook hierbij zal hetzelfde onderscheid gemaakt moet (en kan) worden tussen adviseren en administreren. Voor de doelgroep Statushouders ligt de advisering meer in de lijn van de reguliere advisering van het team Sociaal Domein en Werk & Inkomen.

Ten behoeve van de nieuwe functies (zie 7.4) wordt geadviseerd om, binnen de financiering opvang vluchtelingen, rekening te houden met ca. **€ 500k** aan loonkosten per jaar voor (ten minste) de komende 4 jaar.

Daarnaast wordt geadviseerd om, ten behoeve van incidentele en/of structurele extra capaciteit binnen de lijnorganisatie, ca. **€ 150k** per jaar aan loonkosten te reserveren om de uitvoerende taken vanuit de opvang vluchtelingen te kunnen verrichten. Over (met name) incidentele extra capaciteit in de lijnorganisatie, ten behoeve van het project, moeten afspraken gemaakt worden in de projectgroep over tijdelijke inhuur en de declaratie van kosten daarvan op het project.

Dekking van zowel de nieuwe directe functies binnen het projectteam (€ 500k) en de te verwachten benodigde extra capaciteit in de lijnorganisatie (€ 150k) kunnen voor de komende 4 jaar gedekt worden uit de opgebouwde reserves (positief resultaat) voor de opvang vluchtelingen.

De verwachting is dat bij afronding van het project, de extra capaciteit op (bijvoorbeeld) werk & inkomen en burgerzaken, structureel gemaakt kan worden op basis van de uitstroom vanuit de migratieketen (statushouders) en de verwachting dat een deel van de Oekraïense vluchtelingen ook definitief zullen willen blijven.

Kosten van (huidige) ingehuurde projectmedewerkers (locatiemanager, woonbegeleiders en medewerkers huisvesting) komen deels te vervallen op het moment dat zij een dienstverband aangeboden krijgen. Intern zal de betrokkenheid echter wel doorbelast worden op het project, waardoor deze kosten niet volledig wegvallen.

## 7.7. Participatie

Participatie bij de opvang van vluchtelingen is evenzeer een belangrijk als een (potentieel) gevoelig onderdeel van het project Opvang Vluchtelingen. Het belang van een goede afstemming over zowel de ontwikkeling van nieuwe locaties, alsook de interactie met betrokkenen tijdens de gebruiksfase van een opvanglocatie, is groot. Medewerking vanuit de samenleving kan het succes van een opvanglocatie maken of breken.

**Het gaat hier dus niet om het creëren van draagvlak!** Het gemeentelijk Participatiebeleid zegt hierover: *“Door participatie willen wij betrokkenheid creëren bij de totstandkoming van beleid of ruimtelijke projecten. Een goede betrokkenheid kan leiden tot draagvlak, maar draagvlak is geen doel op zichzelf. Het is het gevolg van een goede buur zijn, het maken van betere plannen en zorgvuldige en transparante besluitvorming. Daarmee is het de mooiste denkbare bijvangst, maar geen doel of verplichting.*

Dit zal ook het uitgangspunt moeten zijn bij de opvang van vluchtelingen. Het doel van participatie is bij deze projecten niet om draagvlak te krijgen voor het al dan niet kunnen/willen opvangen van vluchtelingen, maar om de juiste betrokkenheid te creëren bij de totstandkoming daarvan. Kortom: de vraag *OF* er opvang komt is niet aan de orde, maar de vraag *HOE* we dat “als goede buur” kunnen doen.

Participatie begint altijd bij de vraag “wát we met participatie willen bereiken” en daarmee “wat is het doel?” van de beoogde participatie. Daarbij is een belangrijke afweging óf er inbreng mogelijk is en waarop. Als er geen inbreng (meer) mogelijk is, dan



volstaat informeren. Er moet vooral geen indruk gecreëerd worden dat inbreng mogelijk is, wanneer dit niet (meer) zo is.

Ook wanneer er wel inbreng mogelijk is (en dat is vaak op onderdelen wél het geval), moet duidelijk zijn (en expliciet gemaakt worden) op welke punten of onderwerpen dat dan is. Wáár kan wel over meegepraat/meegedacht worden, waarover niet en wát kunnen/gaan we met de inbreng doen.

Zowel het Participatiebeleid als de Werkwijzer Participatie, zoals opgesteld bij het participatiebeleid, kan de projectleider op weg helpen om dit soort vragen te stellen en te beantwoorden (zie bijlagen C en D). Daarom wordt geadviseerd om gebruik te maken van zowel deze tools die hiervoor zijn opgesteld, alsook de kennis en expertise op dit vlak binnen het team communicatie. Ook wordt geadviseerd om bij de participatie de ervaringen, kennis en expertise van (onder andere) vluchtelingenwerk te betrekken.

Het belangrijkste is om op basis van de juiste vragen en argumenten de keuzes te maken bij het opzetten van een participatieplan en deze ook goed vast te leggen. Daar is op voorhand geen blauwdruk voor te maken, omdat de antwoorden op deze vragen per project kunnen verschillen. Op die manier is de handreiking ook opgezet, om de vragen te stellen waarmee het participatieplan gemaakt kan worden. Gebruik deze dus!

## 7.8. Aan de slag...

Ondanks het feit dat er nog een aantal aandachtspunten en aanbevelingen zijn die nadere uitwerking en afstemming vragen, is het advies om zo spoedig mogelijk “gewoon aan de slag te gaan” met de boogde projectstructuur.

Ten behoeve van de nieuwe opvanglocatie “Finspark” is het de komende periode nodig zowel op tactisch niveau (kaders en uitgangspunten) als operationeel niveau (bemensing, contractvorming, uitrol van de nieuwe locatie, BAG registraties en vergoedingen) aan de slag te gaan. Het voorstel is om hiervoor een nieuwe projectgroep in te richten op tactisch niveau met (voornamelijk) beleidsmedewerkers en op operationeel niveau met (voornamelijk) medewerkers uitvoering.

Op basis van de ervaringen die hierbij opgedaan worden, kan scherper in beeld komen waar het onderscheid (inhoudelijk) tussen vraagstukken op strategisch, tactisch of operationeel niveau ligt. Hiermee kan de projectorganisatie scherper worden neergezet, inclusief de juiste bemensing in de verschillende projectteams (projectgroep en werkgroepen) en de te bespreken onderwerpen, gevraagd besluitvorming in hogere gremia, et cetera.

Aan de teamleiders van de verschillende betrokken disciplines zal, zowel voor de projectgroep als de werkgroep(en), gevraagd worden wie het beste vanuit de teams aan kunnen sluiten bij deze overleggen. Hieruit zal naar verwachting ook naar voren komen op welke onderdelen wij de juiste mensen nog missen, zowel vanuit capaciteit als profiel (kennis en expertise). Deze informatie kan dan gebruikt worden voor de werving en selectie van (nieuwe) medewerkers.

## Bijlagen

- A. Bestuursopdracht opvang Vluchtelingen – juni 2023
- B. Concept DIN opvang Vluchtelingen
- C. Participatiebeleid Hof van Twente
- D. Werkwijzer Participatie Hof van Twente

# **Bijlage A**

Bestuursopdracht Opvang Vluchtelingen  
juni 2023

# Bestuursopdracht

<b>Onderwerp</b>	Bestuursopdracht opvang vluchtelingen Hof van Twente
<b>Datum</b>	Juni 2023
<b>Van</b>	Berryl Michel
<b>Bijlage</b>	Procesplan Twente Opvang Vluchtelingen

## 1. Achtergrond

### 1.1 Aanleiding formuleren bestuursopdracht

Sinds begin 2022 wordt een forse inspanning gevraagd van gemeenten als gevolg van de oorlog in Oekraïne en de ontstane crisis in de vluchtelingenopvang; taakstellingen werden verhoogd en noodmaatregelen genomen om deze crisis landelijk, met inzet gemeenten het hoofd te bieden. Zowel regionaal als lokaal in gemeente Hof van Twente is er sterke behoefte om óver de crisis heen te kijken en een aantal opgaven in samenhang te brengen.

In gemeente Hof van Twente is project OSA (opvang Oekraïne, Statushouders en Asielzoekers) opgericht waar de initiatieven rondom ontwikkeling en alle zaken rondom beheer en uitvoering van opvang worden samengebracht. Deze projectstructuur is momenteel nog erg ingericht vanuit de crisissituatie en er is behoefte aan een meer gestructureerde aanpak passend bij de huidige projectfase.

### 1.2 Doelstelling bestuursopdracht opvang vluchtelingen

De formulering van deze bestuursopdracht heeft tot doel om structuur aan te brengen in de wijze waarop de gemeente Hof van Twente de opvang- en huisvestingscapaciteit gaat realiseren voor ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers in de komende periode. Hierbij zijn taakstellingen, zoals deze zijn vastgelegd in het Procesplan Twente Opvang Vluchtelingen, leidend maar niet uitputtend. De actuele opgaven zijn omschreven in hoofdstuk 3.

## 2. Inhoud bestuursopdracht opvang vluchtelingen

Het Procesplan Twente Opvang Vluchtelingen en de daarin opgenomen taakstellingen wordt beschouwd als basis voor deze bestuursopdracht. Aanvullend hierop bepalen we met de bestuursopdracht onze lokale aanpak: We stellen onze bestuurlijke opgave vast. Ook wordt de scope bepaald voor de uitvoering, wat een combinatie zal zijn vanuit de projectorganisatie en uitvoering vanuit de lijn. Hiervoor zal worden benoemd wat (intern) nodig om de bestuursopdracht uit te voeren. Vanzelfsprekend geeft dit de doorkijk naar het ontwikkelplan en het beheer van de opvanglocaties.

De ontwikkelopgave is echter nog niet uitwerkt in een visiestuk of beleid. Het is bedoeld om de opdracht op te halen waarna de verschillende onderdelen die zijn vastgelegd gevuld gaan worden. In deze bestuursopdracht staan nadrukkelijk nog geen (potentiële) nieuwe opvanglocaties benoemd.

### 2.1 Reikwijdte bestuursopdracht

#### - Realiseren taakstellingen én extra capaciteit opvangplekken

De basis voor het realiseren van opvang- en huisvestingscapaciteit zijn de taakstellingen zoals deze zijn vastgelegd in het Procesplan Twente Opvang Vluchtelingen. Gemeente Hof van Twente verbindt zich aan het behalen van deze resultaten maar spreekt ook de ambitie uit om extra capaciteit te realiseren, passend qua omvang bij onze gemeente, om zo duidelijke stappen te zetten naar de toekomst en invulling te geven aan de behoefte om óver de crisis heen te kijken en een aantal opgaven in samenhang te brengen.

De ambitie behelst de realisatie van 50% meer opvangplekken dan op dit moment in taakstellingen is opgenomen. Door deze ambitie te formuleren en uit te voeren pakken we als gemeente Hof van Twente regie en verantwoordelijkheid. De problematiek rondom opvang van vluchtelingen zal naar verwachting in de komende jaren veel van gemeenten blijven vragen en daar zullen nieuwe opgaven en taakstellingen aan worden verbonden. Hierop anticiperen maakt dat we beter voorbereid zijn. Personele inzet is schaars en in het afgelopen jaar al flink belast. Het oprichten van ruimere opvanglocaties maakt dat organisatorisch en in ontwikkeling betere keuzes gemaakt kunnen worden. Geen of onvoldoende opvangplekken bieden is geen optie, omdat in dat geval keuzes opgelegd kunnen worden door het COA, op plekken waar de gemeente dan geen zeggenschap in heeft. Door zelf het initiatief te nemen, willen we dit voorkomen.

#### - Aanpassing projectstructuur

De huidige projectstructuur OSA wordt aangepast, waarbij de huisvesting van de doelgroep statushouders geen onderdeel meer uitmaakt van de opdracht. De bestuursopdracht richt zich specifiek op de doelgroepen ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers. De huisvesting van statushouders wordt terug in de lijnorganisatie gebracht. De raakvlakken tussen huisvesting van vluchtelingen en statushouders zal, net als de totale woonopgave huisvesting van bijzondere doelgroepen, integraal worden bekeken - met name vanwege de fysieke plaatsing in het kader van spreiding. Daarnaast zal de projectorganisatie, met stuurgroep en projectgroep, anders worden ingericht waarbij de projectgroep wordt vervangen voor twee werkgroepen: Ontwikkeling en Beheer. Zie hiervoor de toelichting projectstructuur in hoofdstuk 5.

## 2.2 Kaders en randvoorwaarden

Voor de afbakening en invulling van deze bestuursopdracht houden we rekening met de volgende zaken:

- Deze bestuursopdracht richt zich op de taakstellingen voor de komende twee jaar, tot eind 2024. Tegelijkertijd kijken wij ook verder vooruit, omdat opvang van vluchtelingen zal ook ná 2024 aan de orde zal zijn;
- We stellen vast dat er een grote mate van onzekerheid is in de prognoses over het aantal benodigde opvangplekken voor deze gestelde periode van komende twee jaar.
- We spreken de ambitie uit om 50% extra capaciteit te realiseren ten opzichte van de taakstellingen huisvesting ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers.
- De bestuursopdracht richt zich specifiek op de doelgroepen ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers. Dit betekent een aanpassing op de huidige projectstructuur OSA, waarbij statushouders ook onderdeel uitmaken van de opdracht. De huisvesting van statushouders zal, net als de totale woonopgave huisvesting van bijzondere doelgroepen, integraal worden bekeken - met name vanwege de fysieke plaatsing in het kader van spreiding.
- Gemeente Hof van Twente maakt onderdeel uit van de regionale samenwerking dat zich beperkt zich tot het informeren, onderling leren, coördineren en afstemmen tussen de 14 gemeenten (lees: Twente). Besluitvorming over realisatie van opvangcapaciteit en locaties is volledig aan het lokale gemeentebestuur. Tussen gemeenten kan gesproken worden over uitrui en/of gezamenlijk organiseren van deelopgaves.
- De opvang van asielzoekers is er op gericht zo snel als mogelijk de wettelijke verantwoordelijkheid voor de opvang en noodopvang van asielzoekers over te dragen aan het COA en het Nidos.

### 3. Opgaven en huidige aanpak Hof van Twente

#### 3.1 Ontheemden uit Oekraïne

Tabel: Opgave per 31-12-2023

Taakstelling	190 opvangplekken
Gerealiseerde opvangplekken	146 opvangplekken
Opgave tot behalen taakstelling	44 opvangplekken
Opgave inclusief 50% ambitie	140 opvangplekken

Sinds 1 april 2022 hebben burgemeesters in Nederland de wettelijke taak en bevoegdheden om te voorzien in de opvang van Oekraïense ontheemden, waaronder de huisvesting, verzorging en de voorbereidingen daarvoor. Dit vloeit voort uit de inwerkstelling van een noodwet; de uitwerking hiervan is vastgelegd in de Regeling opvang ontheemden Oekraïne. De Veiligheidsregio's zijn belast met de coördinatie om opvang te regelen in hun regio. Het Veiligheidsberaad heeft in maart 2022 ingestemd met de vraag van het kabinet om 75.000 opvangplekken te realiseren; 3.000 opvangplekken voor de Veiligheidsregio Twente. In december 2022 is het aantal benodigde opvangplekken verhoogd naar 90.000 plekken, ca. 3.600 voor Twente. Op de langere termijn is de verwachting dat deze groeit naar 4.800 plekken. Uiteraard afhankelijk van oorlogsontwikkelingen in Oekraïne. De Richtlijn Tijdelijke Bescherming (RTB) geeft Oekraïners het recht op opvang en medische zorg in Nederland. Daarnaast geeft het recht op onderwijs voor minderjarige kinderen en geeft het de mogelijkheid om te werken. Mensen die onder de richtlijn vallen, mogen tot 4 maart 2024 in Nederland blijven.

Twente beschikt (nog) niet over de gevraagde opvangcapaciteit voor Oekraïense vluchtelingen en naar verwachting zal in de loop van 2023 een nog grotere bijdrage van regio's gevraagd worden als gevolg van de verwachte instroom.

Het aantal gerealiseerde opvangplekken voor Oekraïense ontheemden is op dit moment nog net iets minder dan de eerder gevraagde 3.000 plekken. Daarnaast is er een groei naar 3.600 plekken in 2023 en een verwachte groei naar 4.800 plekken in 2024. De opgave is om zo spoedig mogelijk te voldoen aan de gevraagde 3.000 plekken en voor te bereiden op een groei naar 3.600.

De 14 Twentse gemeenten hebben opnieuw een verdeling gemaakt van de lokale inspanningen op basis van inwonersaantallen. Hieruit blijkt een taakstelling van 190 voor Hof van Twente.

#### 3.2 Aanpak opvang Ontheemden uit Oekraïne in Hof van Twente

Vanaf maart 2022 worden Oekraïense ontheemden opgevangen in gemeentelijke opvanglocaties (GOO) en bij particulieren thuis (POO). Deze locaties zijn verspreid over gemeente Hof van Twente en overwegend klein van schaal. De grootste GOO-locatie (75 gerealiseerde plekken) is de in april '23 geopende locatie aan de Pieter Langendijkstraat in Goor. Daarna volgt, met 25 opgevangen ontheemden, locatie Rozenstraat 25 in Goor, gevolgd voormalig basisschool aan De Kerkegaarden in Diepenheim (14 opgevangen ontheemden) en het kerkgebouw van het Apostolisch Genootschap in Delden (10 opgevangen ontheemden). De overige locaties bieden opvang voor 4/6 personen en betreffen veelal eengezinswoningen.



Kaart: GOO locaties in gemeente Hof van Twente

In gemeente Hof van Twente zijn momenteel (peildatum 6 juni 2023) 171 gerealiseerde opvangplekken in gemeentelijke opvanglocaties.

In de komende twee maanden zullen twee locaties sluiten:

- Lage Eschweg 4/4a in Ambt Delden: 11 opvangplekken
- De Kerkegaarden 1 in Diepenheim: 14 opvangplekken

De overige locaties zijn beschikbaar tot maart 2024

Op dit moment zijn er geen concrete nieuwe GOO opvanglocaties in oprichting.



### 3.3 Asielzoekers

Tabel: Opgave per 31-12-2023

Taakstelling per 31-12-2023	120 opvangplekken
Gerealiseerde opvangplekken per 31-12-2023	75 opvangplekken
Opgave tot behalen taakstelling	45 opvangplekken
Opgave inclusief 50% ambitie	+/- 100/150 opvangplekken

Op 28 november is door de staatsecretaris een brief gestuurd aan alle colleges van B&W over de bijgestelde landelijke behoefte aan asielopvang. Het capaciteitsbesluit geeft aan dat er per 1 januari 2023 behoefte is aan 61.200 plekken en aan 75.500 plekken op 1 januari 2024. Onderdeel van het COA-capaciteitsbesluit zijn 3.700 plekken voor AMV's die het COA nodig heeft op 1 januari 2023 en 5.100 op 1 januari 2024. Daarbij is rekening gehouden met de uitstroom van statushouders naar huisvesting in gemeenten, conform de lokale taakstellingen. De landelijk benodigde opvangcapaciteit voor asielzoekers is door het Rijk verdeeld over de provincies. Dit is gedaan met de aan de LRT afgesproken verdeelsleutel, die gehanteerd wordt totdat de Spreidingswet in werking treedt. Voor Overijssel betekent dit een opgave van 4.001 opvangplekken per 1 januari 2024. De veiligheidsregio's IJsselland en Twente werken samen om te bezien hoe dit gerealiseerd kan worden.

Alle vaste en tijdelijke plekken bij elkaar opgeteld beschikt Twente niet over voldoende opvangcapaciteit asielzoekers (AZC's). Zowel niet voor 2023 als voor 2024. Er zijn op basis van de prognose en verdeelsleutel zoals die nu voorligt ca. 1150 extra opvangplekken nodig per 1 april 2023 en daarbij nog 220 extra reguliere plekken vóór 1 januari 2024.

Op basis van inwonertal een indicatieve verdeling gemaakt naar de 14 gemeenten. De huidige taakstelling Hof van Twente voor de opvang van asielzoekers is op 31 december 2023 120 reguliere opvangplekken in AZC.

### 3.4 Aanpak opvang Asielzoekers in Hof van Twente

Vanaf september 2022 zijn 28 opvangplekken gerealiseerd voor asielzoekers in crisisnoodopvang (CNO) locatie De Reiger in Delden. Op 1 december 2022 zijn in Aparthotel Delden 32 opvangplekken voor asielzoekers gerealiseerd als CNO. Deze locaties zijn gesloten per 6 april 2023.

Gezien de geringe looptijd van crisisnoodopvang zijn alle gemeenten dringende opgeroepen om voor langere tijd crisisnoodopvang te bieden aan asielzoekers. Hier heeft Hof van Twente actie op gezet en op 6 april 2023 aan de Jacob Ooststraat 13/13a in Markelo een CNO locatie voor 75 asielzoekers geopend dat 2 jaar beschikbaar is.

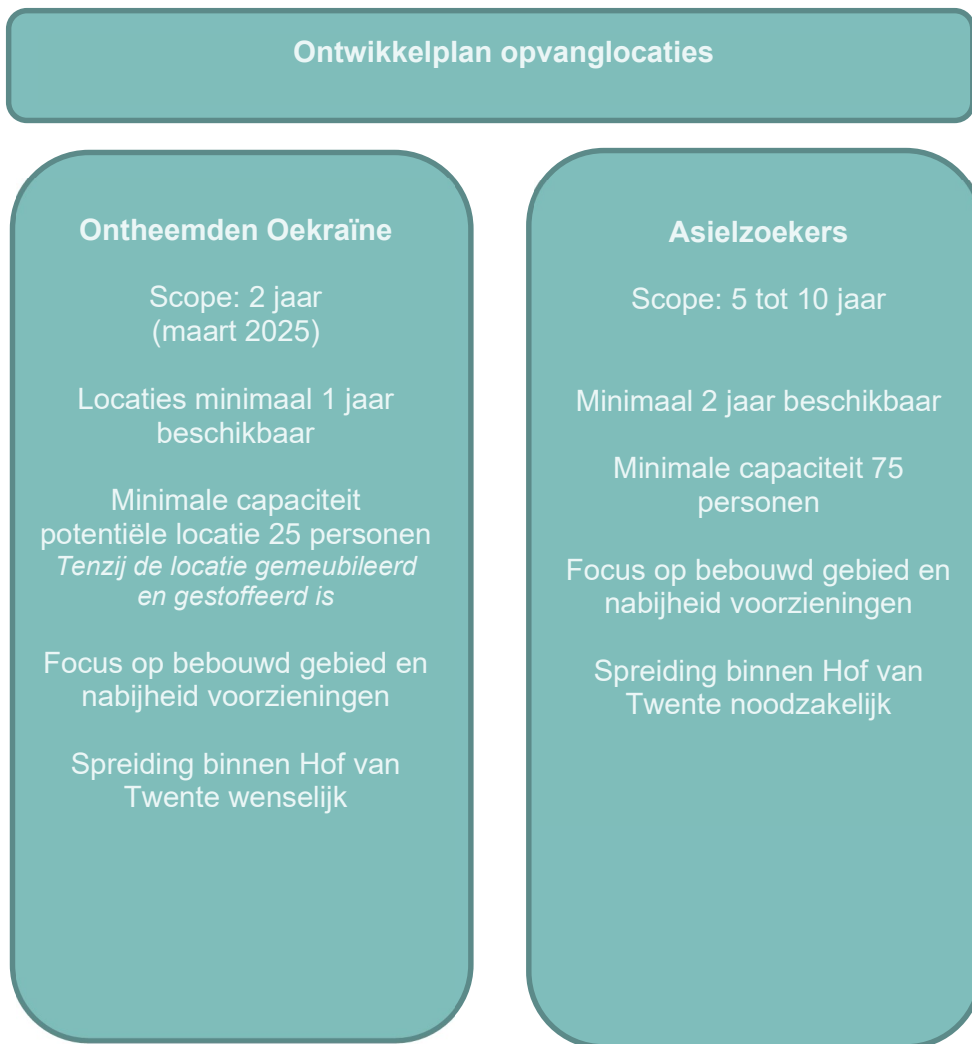
Vanaf januari 2023, het moment dat de verbouwingsplannen voor de CNO-locatie Markelo zijn opgesteld, is nauw samengewerkt met COA. Het doel was om de CNO-locatie zo te realiseren dat het geschikt is voor langduriger noodopvang. We zijn overeengekomen dat de gemeente de locatie als CNO zou openen, met het personeel dat hiervoor al was aangenomen, en dat samen gewerkt zou worden naar de transitie richting COA die de locatie de resterende periode tot april 2025 zou exploiteren als noodopvang. Deze overgang staat gepland op 1 juli 2023.

## 4 Van opgaven naar ontwikkelplan nieuwe opvanglocaties Hof van Twente

### 4.1 Opstellen ontwikkelplan opvanglocaties

Om structuur aan te brengen in de bepaling of, hoe en waar gemeente Hof van Twente opvang- en huisvestingscapaciteit realiseert voor ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers zal een ontwikkelplan worden opgesteld. Dit biedt, ondanks onzekere prognoses en nog in ontwikkeling zijnde wet- en regelgeving, handvatten in de realisatie van opvang- en huisvestingscapaciteit in gemeente Hof van Twente en sturing voor het projectteam en andere betrokken medewerkers en taakvelden.

Voor het ontwikkelplan zullen onderstaande randvoorwaarden worden gehanteerd:



Voor de ontwikkeling van nieuwe locaties is sterk de behoefte aan focus: waar zetten we onze energie op? Bovengenoemde randvoorwaarden kunnen dienen als meetlat waarlangs potentiële nieuwe locaties getoetst kunnen worden. We gaan niet 'lopen' op elke aangeboden locatie, maar we verbinden randvoorwaarden zoals minimale looptijd of aantal opvangplekken. Dit helpt in de ontwikkeling, maar ook als doorkijk naar de beheersfase waarin het de voorkeur heeft om niet voor kleine opvanglocaties te gaan.

## 4.2 Bestuurlijke opgave opvang vluchtelingen

In deze bestuursopdracht staan derhalve geen potentiële nieuwe opvanglocaties benoemd. Na het vaststellen van de bestuursovereenkomst gaan wij zo breed mogelijk op zoek naar locaties die mogelijk geschikt zijn of gemaakt kunnen worden voor opvang van ontheemden uit Oekraïne en asielzoekers. Op basis van de meegegeven kaders in deze opdracht wordt onderzocht welke locaties mogelijk geschikt zijn voor opvang van vluchtelingen. Deze mogelijke locaties zullen worden onderzocht op haalbaarheid en bij reële opties zullen wij zorgvuldig communiceren, met gemeenteraad maar ook met betrokkenen en omwonenden, die we in dit proces zullen betrekken.

Op basis van de eerder genoemde randvoorwaarden en de opgaven (inclusief 50% ambitie) is de bestuurlijke opgave voor de ontwikkeling van nieuwe opvanglocaties geformuleerd:

### **Oekraïense ontheemden**

We gaan de regionale taakstelling voor opvang van Oekraïense ontheemden leveren. Hierbij spreken wij een aanvullende lokale ambitie uit van 50%. Dit houdt in dat Hof van Twente opvanglocaties voor in totaal 100 tot 150 opvangplekken voor ontheemden uit Oekraïne gaat realiseren, die ten minste een periode van 1 jaar beschikbaar zijn. Spreiding van deze en bestaande GOO-locaties over de gemeente is wenselijk, maar niet noodzakelijk. We spreken de verwachting uit dat Hof van Twente nog ten minste twee jaar gemeentelijke opvanglocaties zullen exploiteren, wetende dat de Richtlijn Tijdelijke Bescherming loopt tot 4 maart 2024.

### **Asielzoekers**

We gaan de regionaal gevraagde bijdrage aan reguliere opvangcapaciteit voor asielzoekers leveren en zorgen, samen met andere gemeenten, dat crisisnoodopvang (CNO) niet meer nodig is. Hierbij spreken wij een aanvullende lokale ambitie uit van 50%. Dit houdt in dat Hof van Twente actief 100 tot 150 opvangplekken voor asielzoekers gaat realiseren op 1 of maximaal 2 locaties die minimaal een periode van 5 tot 10 jaar beschikbaar is. Hiervoor zullen ook de mogelijkheden voor het inzetten van flexwoningen worden onderzocht.

*NB. De omvang van 100 tot 150 opvangplekken is als ondergrens gehanteerd om de opvang adequaat te kunnen organiseren en beheren.*

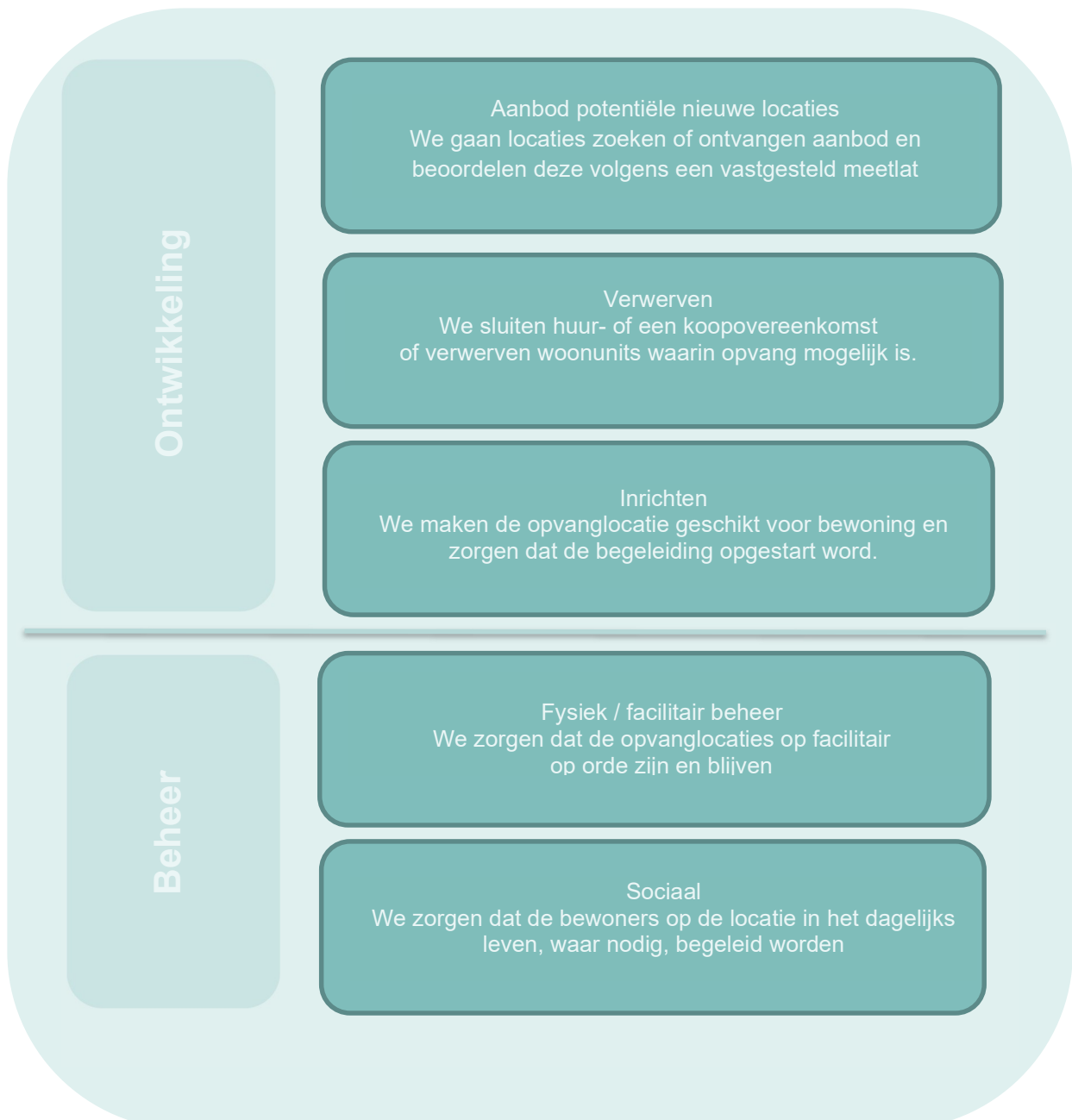
Buiten beschouwing van deze bestuursopdracht, maar wel vanuit de lijnorganisatie, is het behalen van:

- De halfjaarlijkse gemeentelijke Taakstellingen Huisvesting Statushouders;
- De binnen deze opgaves gevraagde opvang en huisvesting van alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV's);

Er vindt een nauwe samenwerking plaats met zowel cluster Wonen als het team Sociaal Domein en kansen uitgewisseld voor huisvesting van zowel statushouders als AMV'ers.

### 4.3 Fasen van ontwikkeling en beheer opvanglocaties

De fasen rondom de realisatie en uitvoering van een opvanglocatie, zowel voor ontheemden uit Oekraïne als asielzoekers, zijn te duiden in een ontwikkelfase en een beheerfase. In beide fasen zijn nadrukkelijk een 'harde' kant en 'sociale' kant te benoemen. In hoofdstuk 5 projectorganisatie wordt aangeduid waar de uitvoering van deze onderdelen worden ondergebracht. Dit kan binnen de scope van het project zijn – of juist in de lijnorganisatie.



Met bovenstaande weergave wordt ook duidelijk dat het ontwikkelplan zich toeziet op de bovenste helft van de pictogram: het aanbod, de verwerving en inrichting. Maar minstens zo belangrijk is het goed beheren en exploiteren van de opvanglocaties. Hiervoor zal per opvanglocaties een beheersplan worden opgesteld waarin taken en verantwoordelijkheden, maar ook zaken als personeel en communicatie met omgeving, duidelijk omschreven zijn. Zie ook hiervoor hoofdstuk 5 projectorganisatie.

## 5. Projectorganisatie

De huidige projectorganisatie OSA sluit niet meer aan bij de dagelijkse realiteit van het project in zowel de samenstelling als de frequentie. De veranderende richting en aanpak met deze bestuursopdracht maakt dat de projectstructuur veranderd moet worden. Hierbij wordt de projectgroep vervangen door twee werkgroepen: Ontwikkeling en Beheer.

### 5.1 Huidige projectstructuur

De projectstructuur OSA ziet er als volgt uit:

De stuurgroep bestaat uit :

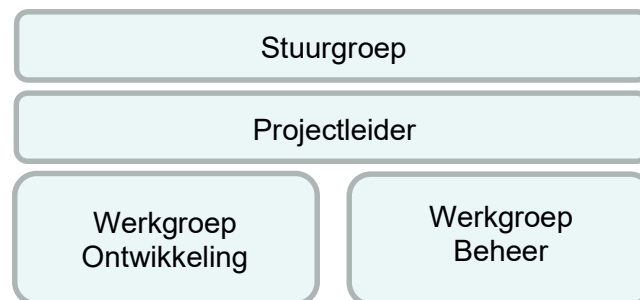
- Hannie Rohaan: bestuurlijk opdrachtgever
  - Dennis Lacroix: ambtelijk opdrachtgever
  - Berryl Michel: projectleider
  - Wendy Kolste: communicatie
  - Thijmen ter Elst: projectmedewerker OSA
- Huidige vergaderfrequentie: één keer in de week, 1 uur

De projectgroep bestaat uit:

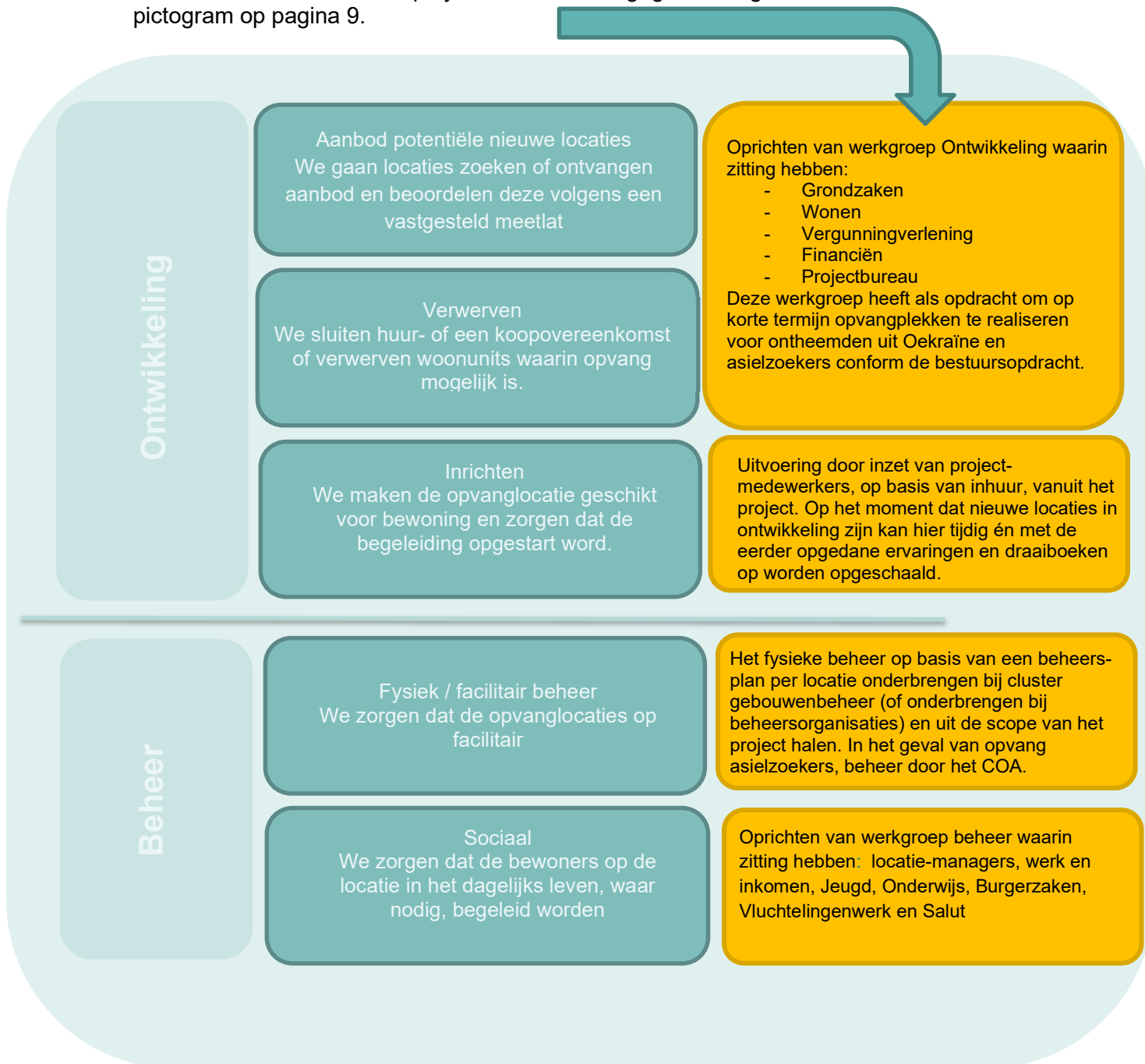
- Berryl Michel: projectleider
  - Thijmen ter Elst: projectmedewerker OSA
  - Monique Zweers: veiligheid
  - Wendy Kolste: communicatie
  - Guido ter Braak: vergunningverlening
  - Lieuwe Hellinga: financiën
  - Mareit Wielens: secretariële ondersteuning
- Huidige vergaderfrequentie: één keer in de week, 1 uur

Het college heeft op 8 maart 2022 opdracht gegeven voor deze projectmatige aanpak, destijds voor opvang van Oekraïners en vanaf de zomer 2023 voor de doelgroep OSA. Hierbij is vastgelegd dat de stuurgroep beslissingen neemt over de aanwijzing van locaties, omvang van de opvang, kosten minder dan € 100.000 en onderwerpen waar de projectleider een besluit van de stuurgroep nodig acht.

### 5.2 Voorstel projectstructuur



Hieronder wordt de nieuwe projectstructuur weergegeven volgens de onderdelen van de pictogram op pagina 9.



De werkgroep Ontwikkeling en werkgroep Beheer vervangen de huidige projectgroep OSA en dragen ieder individueel op inhoud bij aan een duidelijke opdracht. Voor beide werkgroepen zal een startbijeenkomst worden georganiseerd waarin nadere afspraken gemaakt worden over samenstelling, frequentie et cetera.

De stuurgroep wordt aangevuld met de teamleider Ruimte en Economie Jack Zander. De frequentie van de stuurgroep blijft vooralsnog op 1x per week tenzij dit qua projectfase niet langer benodigd is.

De projectleider is verantwoordelijk voor het afbakenen van de opdracht en het begeleiden van het proces in de werkgroepen. Daarnaast adviseert de projectleider aan de stuurgroep en voert ze de dagelijkse aansturing van projectmedewerkers en locatiemanager(s) en woonbegeleiders.

## 6. Financiën

De ingestelde reserve “OSA en urgente doelgroepen” biedt het financiële kader voor de realisatie van opvanglocaties. Daarnaast worden kosten die gemeenten maken voor de opvang van zowel asielzoekers als ontheemden uit Oekraïne vergoed.

- Voor ontheemden uit Oekraïne vindt vergoeding plaats op basis van een dagelijkse, door de gemeente te ontvangen, bijdrage van €83 per gerealiseerde gemeentelijke opvangplek per dag. Daarnaast vergoed het ministerie van J&V op basis van de bekostigingsregeling die oprichtings- en verbouwingskosten vergoeden.
- Voor de opvang van asielzoekers geldt dat de door de gemeente gemaakte kosten voor het oprichten én beheren van opvanglocaties op basis van gemaakte kosten kunnen worden gedeclareerd.

De uitvoering van deze bestuursopdracht heeft gevolgen voor personele inzet. De personele inzet dat tot op heden is geleverd blijft beschikbaar. Voor uitbreiding op basis van deze bestuursopdracht, dat niet vanuit de lijnorganisatie geboden kan worden, kan gemotiveerd inhuur worden gepleegd vanuit de reserve.

## 6. Planning

Na het vaststellen van deze bestuursopdracht zal de gemeenteraad worden geïnformeerd en een persbericht worden verzonden. Met deze vastgestelde opdracht worden de werkgroepen Ontwikkeling en Beheer opgestart middels een startbijeenkomst.

Werkgroep Ontwikkeling start een zo breed mogelijke zoektocht naar potentiële locaties en beoordeelt deze op haalbaarheid. Het doel is om op 31 december 2023 onze bestuurlijke opgave voor zowel Ontheemden uit Oekraïne als Asielzoekers te behalen of in procedure te hebben.

De werkgroep Beheer gaat aan de slag met de locaties die reeds geopend zijn en als opvanglocatie fungeren.

# Bijlage B

Concept DIN Opvang Vluchtelingen



# DIN Opvang Vluchtelingen

We willen een veilige en comfortabele woonomgeving bieden aan iedereen. Vluchtelingen, **statushouders** en Twentenaren. Dit doen we vanuit een proactieve houding waarbij fysieke huisvesting en sociale structuren hand in hand gaan.

## Actielijn 1

### Het ontwikkelen en inrichten van opvanglocaties en begeleiding van vluchtelingen

#### Doelstelling:

We spannen ons in om voor vluchtelingen passende opvang, huisvesting en begeleiding te bieden. Dit vanuit het gemeentelijk kader zoals dat door de Rijksoverheid is geschetst en vanuit het perspectief dat iedereen recht heeft op een veilige (woon)omgeving waarbij de menselijke maat niet uit het oog wordt verloren.

#### Inspanningen:

##### Nieuw locaties:

- We zoeken actief naar nieuwe mogelijkheden voor locaties.
- We beoordelen ontvangen aanbod voor nieuwe locaties.
- We hanteren een vastgestelde maatlat voor de selectie van nieuwe locaties.

##### Inrichten:

- We maken opvanglocaties geschikt voor bewoning.
- We zorgen voor passende begeleiding op de locaties.
- ...

##### Samenwerken:

- We zoeken de relatie en samenwerking met maatschappelijke instanties voor de opvang van vluchtelingen.
- ...
- ...

## Actielijn 2

### Het beheren en exploiteren van opvanglocaties

#### Doelstelling:

We zorgen ervoor dat onze opvanglocaties op facilitair gebied op orde zijn en blijven. Daarnaast zorgen we ervoor dat de bewoners op de locaties in het dagelijks leven, waar nodig, begeleid en ondersteund worden.

#### Inspanningen:

##### Beheer en exploitatie:

- We zorgen voor facilitair beheer op de locaties.
- We zorgen voor contractvorming voor facilitaire diensten

##### (Sociale) begeleiding bewoners:

- We zorgen voor begeleiding van bewoners in leefgeld, werk en inkomen, et cetera.

##### Omgeving:

- We houden contact met de omgeving en proberen noaberschap te stimuleren en hinder en overlast te voorkomen.
- ...

**Groen** = loopt goed en/of is afgerond

**Oranje** = loopt, maar vraagt nog aandacht

**Rood** = loopt onvoldoende en/of moet nog starten

# Bijlage C

Participatiebeleid Hof van Twente



# Participatiebeleid Hof van Twente

## Samenwerken aan initiatieven



## 1. Inleiding

Hof van Twente wil optimaal gebruik maken van de kracht, kennis en energie in de samenleving. Door inwoners een stem en een rol te geven, door uit te nodigen om mee te doen en mee te denken. En door goede initiatieven vanuit de samenleving te ondersteunen en te faciliteren.

Participatie is daarbij een belangrijk speerpunt. Met de inzet van gemeentelijk wijkbeheer hebben we hier de afgelopen jaren ervaring mee opgedaan rondom projecten in de leefomgeving. Maar ook binnen het sociaal domein hebben wij met klankbordgroepen en specifieke belanghebbenden nagedacht over beleid en de uitvoering daarvan.

Maar participatie is meer dan alleen met belanghebbenden in gesprek komen. De afgelopen jaren hebben we gemerkt dat participatie niet vanzelf gaat en in praktijk vaak een grote dynamiek kent. Die dynamiek komt tot uiting in de betrokkenheid van mensen, verschillen en tegenstellingen in belangen, de mogelijkheden voor creatieve inbreng en compromisbereidheid. Elk participatietraject is anders en voor inwoners is het soms moeilijk te volgen welke afwegingen de gemeente maakt bij de keuze voor participatie en het inrichten van een proces.

Ook leven er nog vragen over wat precies onze visie op participatie is. Daarbij zoeken we naar een gedeeld beeld bij het doel en de betekenis van participatie. Om die reden willen wij een eenduidige en heldere visie én werkwijze bij participatie en inspraak in Hof van Twente. Met het participatiebeleid van Hof van Twente, beogen wij de spelregels en het bijbehorende afwegingsinstrumentarium vast te leggen, met het doel deze binnen de hele gemeente toe te passen.

### **Betekenis Participatie**

Participatie betekent *actieve deelname*. Wanneer over participatie wordt gesproken, is er altijd sprake van interactie: een persoon of groep die deelneemt. Dit participatiebeleid is daarbij gericht op deelname aan publieke besluitvorming (besluitvorming waarin burgers betrokken dienen te worden). Maatschappelijk participatie, waarmee actieve deelname (van specifieke doelgroepen) aan de samenleving volgens de Participatiewet wordt bedoeld, valt hier dus buiten.

### **Participatie en de Omgevingswet**

De Omgevingswet stimuleert participatie bij ruimtelijke ontwikkelingen. In de wet staat dat initiatiefnemers moeten aangeven of er geparticipeerd is. Hoe zij dit vormgeven is door de wetgever bewust opengelaten. Dit om ruimte te laten voor vormen van participatie die aansluiten bij de aard van de opgave en bij de eigen visie van gemeenten op participatie.

De wetgever vindt het belangrijk dat burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties invloed kunnen uitoefenen op de totstandkoming van de omgevingsvisie en het omgevingsplan. Voor deze instrumenten is het bieden van mogelijkheden voor participatie daarom in de wet verplicht voor overheden.

## 2. Visie op participatie

Hof van Twente hecht grote waarde aan inbreng van haar inwoners, bedrijven en instellingen. We geloven dat we samen als gemeente en gemeenschap tot betere ideeën en gezamenlijke beelden komen. Samen kunnen we de kwaliteit en uitvoerbaarheid van beleid en projecten vergroten. Wij willen, daar waar het passend is, iedereen de gelegenheid bieden om te participeren bij onderwerpen die hen aangaan.

Daarmee richt participatie zich binnen Hof van Twente op de volgende doelstellingen:

### 1. *Goede buur zijn – prettig samenleven*

Bij plannen voor een ruimtelijke ontwikkeling, groot of klein is, vinden de mensen die daar iets van gaan merken het over het algemeen prettig als de initiatiefnemer hen zelf informeert over het plan en hen vraagt hoe het voor hen is. Buren stellen het op prijs van de initiatiefnemer over het plan te horen en het niet in de krant te hoeven lezen op het moment dat de vergunningaanvraag wordt gepubliceerd. Misschien is het mogelijk rekening te houden met hun wensen, misschien is zelfs samenwerking mogelijk. Naast dat het goed is voor een prettige relatie of verstandhouding met de burens, is de kans groot dat goed overleg ook formele bezwaren voorkomt. De verantwoordelijkheid voor dit goede gesprek ligt bij de initiatiefnemer. Wie precies die burens zijn, is niet in algemene zin te zeggen. Het gaat erom dat een initiatiefnemer zijn best doet om de mensen die mogelijk een belang hebben bij de voorgenomen ontwikkeling (van klein tot groot) te betrekken.

### 2. *Betere plannen maken*

Door belangen, kansen en zorgen tijdig in beeld te brengen en gebruik te maken van ideeën en kennis van belanghebbenden, kunnen plannen worden verbeterd. De verantwoordelijkheid voor het in beeld brengen en waar mogelijk in het plan verwerken van belangen, kansen en zorgen ligt bij de initiatiefnemer. De gemeente kan zelf ook initiatiefnemer zijn.

### 3. *Zorgvuldige besluiten nemen*

Door belangen helder in beeld te hebben en te laten zien welke afwegingen worden gemaakt, worden besluiten zorgvuldig genomen. Zorgvuldig besluiten nemen is een verantwoordelijkheid van de gemeente. In het geval van een vergunning is dat het college van burgemeester en wethouders. In het geval van het stellen van kaders voor een groot project is dat de gemeenteraad. Kaders geven aan waar een plan aan moet voldoen.

### 4. *Draagvlak?*

Met betrekking tot het begrip draagvlak worden in praktijk vaak snel conclusies getrokken door voor- of tegenstanders van een initiatief. Daarnaast leven vaak irreële verwachtingen over wanneer je over draagvlak mag spreken. Door participatie willen wij betrokkenheid creëren bij de totstandkoming van beleid of ruimtelijke projecten. Een goede betrokkenheid kan leiden tot draagvlak, maar draagvlak is geen doel op zichzelf. Het is het gevolg van een goede buur zijn, het maken van betere plannen en zorgvuldige en transparante besluitvorming. Daarmee is het de mooiste denkbare bijvangst, maar geen doel of verplichting.

### 3. Aanpak

#### Huidige situatie

In de praktijk wordt al veel gedaan aan participatie, zoals bij het opstellen van nieuw beleid, projecten in de openbare ruimte (bijvoorbeeld kern Markelo) én projecten in het kader van herontwikkeling (bijvoorbeeld TSB terrein). De doelstelling is vaak hetzelfde: inbreng van inwoners, bedrijven en instellingen bij publieke besluitvorming. Echter, we zien dat daarbij de manier waarop participatie vorm gegeven wordt, sterk kan verschillen. Hoewel dit deels komt doordat projecten verschillen en een participatieproces daarbij als maatwerk wordt gezien, zoeken wij nog naar een handvat (plan) voor goede participatie.

Daarin moet aandacht zijn voor de rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen (de raad, het college van Burgemeester en Wethouders, burgers, bedrijven, belangenverenigingen, instellingen, et cetera).

Ook evalueren we participatie nog onvoldoende. We zouden meer systematisch kunnen leren en vanuit onze ervaringen de praktijk kunnen verbeteren.

#### Participatie zorgvuldig vorm geven

Zorgvuldige participatie ontstaat in een oprecht gesprek waarbij alle partijen bereid zijn naar elkaar te luisteren. Een gesprek waarin zij begrip hebben voor elkaars rollen, verantwoordelijkheden en belangen. Waarbij zij bereid zijn waar mogelijk hun eigen ideeën bij te stellen. Dit is mensenwerk en niet in een checklist te vangen.

Toch zijn er een aantal concrete uitgangspunten en handvatten die kunnen helpen om op een zorgvuldige manier participatie te organiseren. Deze hebben wij opgenomen in de “Werkwijzer Participatie”, waarmee initiatiefnemers structuur kunnen geven aan het participatieproces.

Daarnaast zijn er een aantal praktische spelregels vastgelegd in dit participatie-beleid, namelijk:

1. Gebruik begrijpelijke taal;
2. Nodig inwoners tijdig (tenminste 2 weken van tevoren, maar bij voorkeur 3 weken van tevoren) uit voor bewonersavonden en organiseer deze bij voorkeur in de wijk en niet tijdens schoolvakanties;
3. Informeer betrokkenen over de uitkomst van het participatietraject, de besluitvorming en het vervolg. Laat zien wat er gebeurt/gedaan is.

#### Algemene uitgangspunten voor participatie en inspraak

##### 1. *Duidelijkheid belangrijke factor voor succesvol participatieproces*

Voor een zorgvuldig en effectief participatietraject is het belangrijk dat participanten direct aan het begin van een proces weten waar ze aan toe zijn. Het moet (zowel procesmatig als inhoudelijk) duidelijk zijn waaraan ze kunnen deelnemen, wat het doel is van hun inzet, hoe het participatieproces wordt ingericht en wat de mate van invloed is die zij kunnen uitoefenen.

De participanten kunnen dan aangeven of zij de voorgestelde participatieruimte willen benutten of dat zij minder invloed (en verantwoordelijkheid) willen. Betrokkenen kunnen namelijk wel kiezen om minder zeggenschap te hebben dan beoogd, maar nooit meer.

Met duidelijkheid vanaf het begin worden betrokkenen niet tussentijds verrast of teleurgesteld.

2. *De gemeente is hoeder van het algemeen belang*

De gemeente zal altijd de rol van hoeder van het algemeen belang in gedachten moeten houden. Dat betekent dat de gemeente alle belangen van mogelijke partijen en personen in beeld brengt tijdens het participatieproces. De gemeente heeft de inspanningsverplichting om de belangen van partijen die niet aan tafel zitten (onder meer de zwijgende meerderheid) zichtbaar te maken in het participatieproces. Deze belangen moeten worden betrokken in de totale afweging. In een aantal gevallen volgt na participatie ook nog de officiële procedure voor inspraak.

In dat kader moet ook aandacht zijn voor de juridische aspecten rondom participatie, zoals de rol en verantwoordelijkheid van de raad, waarbij in ieder geval drie rollen te onderscheiden zijn, namelijk die van volksvertegenwoordiging, de controlerende rol (van het bestuur) en de besluitvormende rol. Aan de voorkant moet vastgesteld worden of en in welke rol de raad deel wil nemen aan het proces. Vervolgens is het belangrijk deze rol vast te houden.

3. *Mate van invloed kan per participatietraject verschillen*

De mate waarin de participanten invloed hebben, kan per categorie verschillen. Het gaat bij de toepassing van participatie om maatwerk.

Wel moet altijd herleidbaar zijn waarom er is gekozen voor wel of geen participatie en wat de afwegingen zijn geweest bij het kiezen voor het betreffende participatieniveau. Niet alle onderwerpen lenen zich namelijk voor participatie. Zo kan bijvoorbeeld de aard van het onderwerp of de nauwelijks beschikbare beleidsruimte (vanwege regelgeving van hogere overheden) er toe leiden dat gekozen wordt voor de minimale variant (informereren).

Om de mate van invloed bij participatie te benoemen hanteren we 3 begrippen te weten:

- (samen)**denken**: Er is ruimte meningen en opvattingen te laten horen.
- (samen)**adviseren**: Bewoners en betrokkenen krijgen gelegenheid om oplossingen aan te dragen. Hun mening speelt een grote rol bij de ontwikkeling van beleid en projecten.
- (samen)**doen**: De partijen zoeken samen met de gemeente naar oplossingen en werken op basis van gelijkwaardigheid.

We organiseren geen participatieproces als er nauwelijks iets te beïnvloeden valt voor inwoners en organisaties. Participatie is dus geen doel op zich. We communiceren (informereren) wel altijd waarom wel of geen participatie mogelijk is en over de verdere procedure en besluitvorming.

Hof van Twente kiest ervoor om van een aantal beleidsvoornemens of projecttype vast te stellen dat participatie verplicht is. Deze zijn vastgelegd in de “lijst van gevallen participatieplicht”.

4. *Verschil en relatie tussen participatie en inspraak*

Participatie gaat over *meedenken* of *meedoen* in het voortraject van beleidsvorming en projectvorming. Wanneer het beleids- of projectvoorstel klaar is, is in een aantal gevallen inspraak op dit voorstel mogelijk. De gemeentelijke inspraakverordening regelt dat voor beleidsvoornemens inspraak moet plaatsvinden. De gedachte die we hierbij hanteren is dat er geen onnodige dubbele inspraak moet plaatsvinden en dat inspraak niet onnodig lang moet duren. Op die manier zal de mate van participatie van invloed zijn op de mate van inspraak en vice versa.

### **Leren van participatie**

Zorgvuldige participatie blijft alleen in stand door te leren van eerdere ervaringen. Leren is daarom een belangrijk onderdeel van een zorgvuldig proces, zowel tijdens de participatie als na afloop. Wij willen dat doen door in ieder geval:

- Te evalueren per fase en vastleggen wat een volgende keer anders of beter kan.
- Vast te leggen met wie we evalueren, door (vooral bij grotere groepen) samen vertegenwoordigers te kiezen.
- Resultaatgericht te evalueren, door de evaluatie te richten op het verbeteren van het proces en niet op de inhoud/uitkomst van de participatie.
- Laagdrempelig en open met elkaar te evalueren, waarbij iedereen zich kwetsbaar op kan durven te stellen.
- Lessen verankeren door, waar nodig, aanpassing van de “Werkwijzer Participatie”.

### **Werkwijzer Participatie**

Omdat van initiatiefnemers niet altijd verwacht kan worden dat ze weten hoe participatie vorm gegeven kan worden, én er een aantal uitgangspunten die kunnen helpen om op een zorgvuldige manier participatie te organiseren, is de “Werkwijzer Participatie” opgesteld ter ondersteuning daarbij.

De werkwijzer is een “levend document” welke aangepast kan en zal worden op basis van de lessen die we leren en is beschikbaar voor iedereen.



## 4. Middelen

### **Participatieverordening**

De participatieverordening heeft tot doel dat elke gemeenteraad voor zijn gemeente expliciet maakt op welke wijze inwoners betrokken worden in verschillende fasen van het beleidsproces. Daarnaast is hierin opgenomen op welke momenten geen participatie zal plaatsvinden, en welke aspecten belangrijk zijn bij het opzetten van een participatieproces en het eindverslag daarvan.

De participatieverordening is opgenomen in de “Verordening Inspraak en Participatie gemeente Hof van Twente, 2022” en is te vinden op <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/>

### **Bijlagen**

- a) Afwegingsinstrument Participatie
- b) Werkwijzer participatie

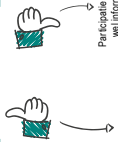
# Afwegingsinstrument participatie bij beleid en projecten

## Wel of geen participatie?



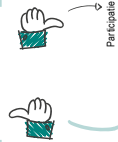
### 1 Leent het beleidsprobleem zich voor participatie?

- a. **Is het beleidsonderwerp of project geschikt?**  
Hebben inwoners betrokkenheid, kennis en/of ervaring op dit beleidsonderwerp of project?
- b. **Is er nog ruimte om te participeren?**  
Valt er nog iets te kiezen of te vinden?
- c. **Is er voldoende juridische ruimte:**  
(Is bestaande wet- en regelgeving geen belemmering?)



### 2 Zijn noodzakelijke randvoorwaarden vervuld?

- a. Hebben we nog voldoende tijd voor een participatietraject (of moet het beleid of project snel worden gerealiseerd)?
- b. Is er voldoende geld en ambtelijke tijd beschikbaar voor de organisatie en begeleiding van het participatietraject?
- c. Is goede communicatie vooraf, tijdens en na afloop verzekerd?
- d. Is het college en/of de raad bereid om iets te doen met de resultaten van het participatietraject?



## Waarom, met wie, wanneer en welke rol?



### 3 Benoem doel van participatie in dit beleid of project. Primaire doel van participatie geeft richting aan keuze methode.

- a. **Verhogen van kwaliteit van beleid of project:** methode kiezen waarin een zorgvuldig geselecteerd gezelschap goed geïnformeerd over het beleidsonderwerp, adviezen formuleert.
- b. **Verhogen van begrip en betrokkenheid voor dit beleid of project:** methode kiezen waarmee zoveel mogelijk inwoners mee kunnen doen.
- c. **Combinatie van draagvlak vergroten en kwaliteit verhogen.** Kies een combinatie van methoden.

### 4 Stel vast welke inwoners of organisaties erbij betrokken moeten worden en wat hun belangen zijn.

Welke inwoners hebben directe belangen bij het onderwerp? Welke personen of groepen moeten in ieder geval actief worden uitgenodigd om mee te doen.

Vaststellen van populatie waaruit deelnemers komen, is vooral van belang voor organisatie, werving en publiciteit. Minder direct voor het te kiezen instrument.

### 5 In welke beleidsfase vindt participatie plaats?

- a. **Agendavorming:** inwoners dragen onderwerpen aan voor beleid.
- b. **Planvorming:** deelnemers geven advies of denken mee over beleidsalternatieven.
- c. **Besluitvorming:** gemeentebestuur/-raad neemt zelf besluit of geeft kader aan waarbinnen beslissingsbevoegdheid wordt gedelegeerd aan bepaalde groep inwoners.
- d. **Uitvoering:** inwoners denken/doen mee in beleidsuitvoering.
- e. **Evaluatie inwoners:** hebben rol in beoordeling van effecten van beleid.

Burgerparticipatie in de hele beleidscyclus is zelden haalbaar. Maak een keuze voor nadruk op het voortraject (eigenadvorming en planvorming) of het natraject (uitvoering en evaluatie). In bijna alle gevallen neemt het bestuur of de raad formeel het besluit.

### 6 Welk participatieniveau is geschikt en welke verantwoordelijkheid krijgen de deelnemers?

- a. **Raadpleging:** er is ruimte om meningen te laten horen.
- b. **Advisering:** er is ruimte om problemen en oplossingen aan te dragen.
- c. **Coproductie:** partijen zoeken samen met de gemeente naar oplossingen en werken op basis van gelijkwaardigheid.

De verantwoordelijkheid van inwoners en hun invloed op het beleidsproces neemt toe van a. naar c. Daarmee neemt ook de verplichting toe van raad en college om de resultaten mee te wegen in de besluitvorming.

## Welk instrument?



### 7 Hoe?

Zoek welke werkvorm of combinatie van werkvormen of methode(n) in dit geval het beste is.

Doel, beleidsfase, verantwoordelijkheid, groeps grootte en tijd spelen een rol bij de keuze voor een geschikte werkvorm.



### Toelichting

De vragen en deze toelichting zijn bedoeld als hulpmiddel voor medewerkers die de raad of het college moeten adviseren over het al of niet initiëren van participatie bij vorming en uitvoering van gemeentelijk beleid of projecten. De vragen dwingen om eerst vast te stellen of het onderwerp zich leent voor burgerparticipatie (vraag 1) en of aan de noodzakelijke randvoorwaarden is voldaan (vraag 2). Is dat niet het geval dan wordt afgeraden in dit specifieke beleidsproces burgerparticipatie te organiseren. Is het antwoord op deze eerste vragen positief, dan moet vervolgens berekend worden met wel doel (vraag 3), welke inwoners (vraag 4), in wel stadium van het beleidsproces (vraag 5), met welke verantwoordelijkheid (vraag 6) mee kunnen doen. Het gaat hier niet om een lijst waarop simpel per vraag eenduidig jarnee of een van de alternatieven kan worden ingevuld. Over het antwoord op elke vraag is discussie mogelijk. Het gaat iedere keer om inschattingen van latijke niet, of nauwelijks meetbare factoren en variabelen. Of en hoe participatie een plaats moet krijgen in een project of beleidsproces moet zichtbaar worden afgewogen en beschreven in de startnotitie. Meer informatie via de afdeling communicatie of via afdeling wijkontwikkeling.

de Höfte 7, 7471 DK Goor  
Postbus 54, 7470 AB Goor  
0547 – 85 85 85  
[info@hofvantwente.nl](mailto:info@hofvantwente.nl)



# Bijlage D

Werkwijzer Participatie



# Werkwijzer Participatie

Participatie bij Publieke besluitvorming

## Inleiding

Hof van Twente wil optimaal gebruik maken van de kracht, kennis en energie in de samenleving. Door inwoners een stem en een rol te geven, door uit te nodigen om mee te doen en mee te denken. En door goede initiatieven vanuit de samenleving te ondersteunen en te faciliteren.

Participatie is daarbij een belangrijk speerpunt. Met de inzet van gemeentelijk wijkbeheer hebben we hier de afgelopen jaren ervaring mee opgedaan rondom projecten in de leefomgeving. Maar ook binnen het sociaal domein hebben wij met klankbordgroepen en specifieke belanghebbenden nagedacht over beleid en de uitvoering daarvan.

Maar participatie is meer dan alleen met belanghebbenden in gesprek komen. De afgelopen jaren hebben we gemerkt dat participatie niet vanzelf gaat en in de praktijk vaak een grote dynamiek kent.

Die dynamiek komt tot uiting in de betrokkenheid van mensen, verschillen en tegenstellingen in belangen, de mogelijkheden voor creatieve inbreng en compromisbereidheid. Elk participatietraject is anders en voor inwoners is het soms moeilijk te volgen welke afwegingen de gemeente maakt bij de keuze voor participatie en het inrichten van een proces.

Om die reden willen wij een eenduidige en heldere werkwijze bij participatie en inspraak in Hof van Twente.

Met het participatiebeleid van Hof van Twente, beogen wij de spelregels en het bijbehorende afwegingsinstrumentarium vast te leggen, met het doel deze binnen de hele gemeente toe te passen.

## Maximaal benutten van elkaars kennis, kunde en creativiteit

Waarom vinden wij participatie belangrijk? We maken Hof van Twente mooier, beter en begripvoller wanneer meer én verschillende groepen mensen meewerken aan en invloed kunnen hebben op de besluitvorming rondom ontwikkelingen in hun directe leefomgeving. Bewoners, ondernemers en maatschappelijke partners hebben immers oneindig veel kennis en creativiteit voor het oplossen van de vraagstukken in Hof van Twente.

Benut daarom maximaal elkaars kennis en energie. Want met elkaar maken we plannen die meer publieke waarde toevoegen en komen we tot meer gedragen oplossingen.

# Werkwijze Participatie



## Plan

### Stap 1

#### Type (ruimtelijke) ontwikkeling

Wat wil je gaan doen en hoe wil je dat aanpakken?

Wat is het doel van het plan?

Hoe zorg je ervoor dat iedereen de informatie heeft die hij nodig heeft?

### Stap 3

#### Plan van aanpak

Wat is het vraagstuk?

Welke fase bevindt zich het initiatief?

Wat is de duur van het participatieproces?

Wat willen we met participatie bereiken?



### Stap 2

#### Procesontwerp

Wat wil je gaan doen en hoe wil je dat aanpakken?

Wat is het doel van het plan?

Hoe zorg je ervoor dat iedereen de informatie heeft die hij nodig heeft?

### Stap 4

#### Procesontwerp

Wat wil je gaan doen en hoe wil je dat aanpakken?

Wat is het doel van het plan?

Hoe zorg je ervoor dat iedereen de informatie heeft die hij nodig heeft?



## Gebruik van de werkwijzer

Deze werkwijzer richt zich op deelname aan publieke besluitvorming. Maatschappelijke participatie, waarmee actieve deelname (van specifieke doelgroepen) aan de samenleving wordt bedoeld, valt hier dus buiten.

Ook binnen participatie bij publieke besluitvorming is onderscheid te maken in twee categorieën, namelijk besluitvormingsprocessen rondom **Beleid** en besluitvormingsprocessen rondom **Ruimtelijke Ontwikkelingen**.

Participatie rondom ons gemeentelijk beleid is de verantwoordelijkheid van de gemeente Hof van Twente. Participatie rondom Ruimtelijke Ontwikkelingen is de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer van deze ontwikkeling. Dit kan zowel de gemeente zelf zijn (bij projecten waarvan de gemeente zelf opdrachtgever is), maar dit kunnen ook initiatieven van burgers, bedrijven of andere organisaties zijn.

Omdat initiatiefnemers niet altijd ervaring hebben met participatie, maar er wel een aantal uitgangspunten zijn die kunnen helpen om op een zorgvuldige

manier participatie te organiseren, is de "**Werkwijzer Participatie**" opgesteld ter ondersteuning. De werkwijzer is een handvat om initiatiefnemers te helpen én uit te dagen, om met een zorgvuldig participatieproces met verschillende betrokkenen, plannen te ontwikkelen en projecten uit te voeren.

### Leeswijzer

De werkwijzer is gemaakt om de voorbereiding en de uitvoering van participatie op een goede manier aan te pakken. Of je dit nu doet als bewoner, vanuit de gemeente, als organisatie of commerciële ontwikkelaar of bedrijf.

De werkwijzer richt zich daarbij zowel op participatie bij Ruimtelijke Ontwikkelingen, alsook bij participatieprocessen voor besluitvorming rondom Beleid. De vragen die u zichzelf kunt stellen bij de voorbereiding en uitvoering van een participatieproces zijn in de meeste gevallen hetzelfde. De begrippenlijst en soorten Ruimtelijke Ontwikkelingen in de hoofdstukken 3 en 4, zijn met name

relevant voor Ruimtelijke Ontwikkelingen. De overige hoofdstukken kunt u ook gebruiken bij participatie rondom Beleid. Participatie is in de meeste gevallen maatwerk. Met de vragen en aandachtspunten in deze werkwijzer wordt u geholpen na te denken over het doel van uw participatie, wat u daarmee wilt bereiken, wie u daarvoor nodig hebt, hoe u die belanghebbenden kunt betrekken, hoe u de uitgangspunten duidelijk kunt krijgen, verwachtingen kunt managen, et cetera.

Daarmee kunt u zelf ontdekken welke elementen voor u relevant zijn en daarmee uw eigen participatieproces ontwerpen. De werkwijzer is zo opgebouwd, dat u door middel van hoofdvragen met hulpvragen en aandachtspunten, tot antwoorden kunt komen om zélf uw participatieproces op te zetten. Bij iedere hoofdvraag wordt een korte toelichting gegeven op dit punt.

### Vragen?

Natuurlijk kan het altijd zijn dat u nog vragen hebt bij het opzetten en uitvoeren van uw participatieproces. Daarvoor kunt u terecht bij uw casemanager.



# Werkwijze Participatie

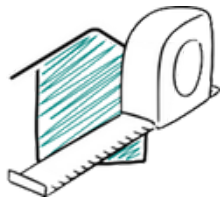
## Begrippenlijst bij (Ruimtelijke) Ontwikkelingsopgaven

In de werkwijzer gaan we, bij participatieprojecten in het kader van (Ruimtelijke) Ontwikkelingen uit van de volgende begrippen en betekenissen:



### Belanghebbenden:

Dit kunnen mensen zijn die zelf een belang hebben bij een ontwikkeling, bijvoorbeeld omdat hun uitzicht verandert of omdat zij overlast verwachten van werkzaamheden. Het kunnen ook mensen, verenigingen of stichtingen zijn die zich inzetten voor belangen als groen, fietspaden of toegankelijkheid. De gemeente is ook belanghebbende. In het Sociaal Domein gaat het om mensen op wie het sociaal beleid van toepassing is. Bijvoorbeeld ouderen bij het ontwikkelen van woonzorgbeleid.



### Complexe (ruimtelijke) ontwikkelingen:

Alle (ruimtelijke) ontwikkelingen die niet in het geldende bestemmingsplan / omgevingsplan passen en die complex zijn vanwege bijvoorbeeld de omvang, de impact op de omgeving, verwachte belangentegenstellingen, context / ligging en complexiteit van procedures. Het kan zowel om plannen van bewoners of bedrijven als van de gemeente gaan. Bij complexe ontwikkeling in het Sociaal Domein gaat het om beleid dat verschillende levensterreinen raakt, bijvoorbeeld de Gezonde Verbinding.



### Initiatiefnemer:

Degene die een initiatief of plan heeft, waarvoor hij of zij uiteindelijk een omgevingsvergunning aan moet vragen. Dit kunnen inwoners, bedrijven, organisaties of de gemeente zijn. We gaan er van uit dat de initiatiefnemer zelf eigenaar is van de locatie waarop het project betrekking heeft of schriftelijk toestemming heeft van de eigenaar om over plannen op zijn/haar eigendom te praten. Initiatiefnemers bij Sociaal Domein: een groep inwoners, een vereniging of stichting die een plan heeft waarbij subsidie van de gemeente nodig is om het plan uit te kunnen voeren.

## Begrippenlijst bij Ruimtelijke Ontwikkelingsopgaven



### Initiatief:

Een plan voor een ruimtelijke ontwikkeling waarvoor een omgevingsvergunning moet worden aangevraagd.



### Ontwikkellende partijen:

Professionele initiatiefnemers, zoals woningcorporaties of projectontwikkelaars.



### Plan:

Een plan voor een ruimtelijke ontwikkeling waarvoor een omgevingsvergunning moet worden aangevraagd.

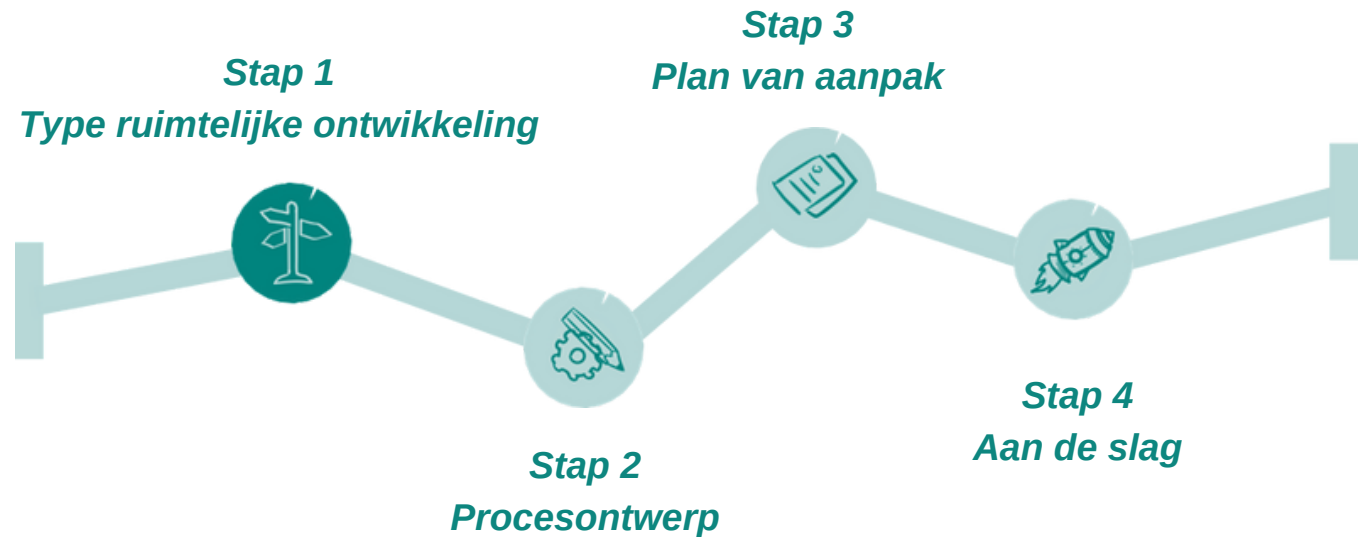
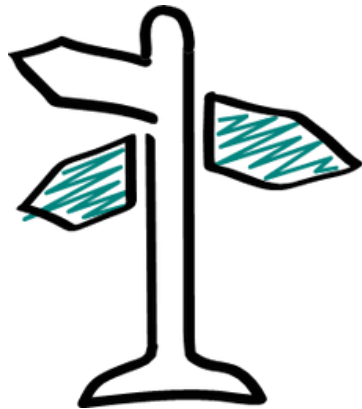


### Ruimtelijke ontwikkelingen

Met ruimtelijke ontwikkelingen bedoelen we alle ontwikkelingen waarvoor de initiatiefnemer (uiteindelijk) een Omgevingsvergunning aan moet vragen. Dit loopt uiteen van een uitbouw aan een woning tot het bouwen van een nieuwe woonwijk. En van het plaatsen van een kleine windturbine op een dak tot het bouwen van een grote windturbine ergens in de gemeente.

# 1. Typen ruimtelijke Ontwikkelingen

Stappen



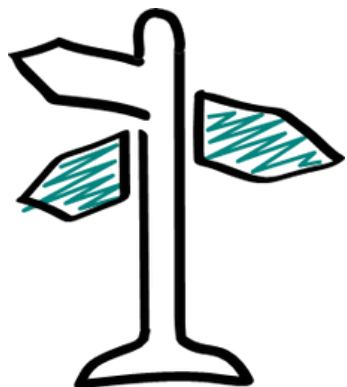
Elk goed proces of project in het Ruimtelijk en Sociaal domein begint met een goede voorbereiding. Daarbij speelt als eerste de vraag “Waar gaat het over?”. De initiatiefnemer zal zich hier af moeten vragen:

- Wat wil je precies gaan doen en hoe wil je dat aanpakken?
- Wat het doel is van het plan (wat wil je bereiken)?
- Hoe zorg je er voor dat iedereen de informatie heeft die hij/zij nodig heeft?

Wat je wilt gaan doen, waar dit gebeurt, wie daarbij betrokken zijn én wanneer, is namelijk van invloed op de manier waarop je participatie vorm kunt geven. Ruimtelijke ontwikkelingen zijn er in vele soorten en maten, variërend van een uitbouw aan een woning tot een groot nieuwbouwproject. Ontwikkelingen in het Sociaal domein zijn bijvoorbeeld het organiseren van een buurtinitiatief of het ontwikkelen van dagvoorzieningen.

# 1. Typen ruimtelijke Ontwikkelingen

Stappen



1

## Eenvoudige of enigszins complexe ontwikkelingen:

Voor eenvoudige ontwikkelingen kan vaak direct een omgevingsvergunning worden aangevraagd en is het in ieder geval nodig om direct belanghebbenden te informeren over de ontwikkeling. Te denken valt aan een eenvoudig uitbouw aan de (eigen) woning. Of een lokaal buurtinitiatief van vrijwilligers(organisatie).

Bij twijfel of een ontwikkeling eenvoudig of enigszins complex is (bijvoorbeeld vanwege de gevoeligheid ten opzichte van burens of andere belanghebbenden) is het goed contact te zoeken met een casemanager van de gemeente om gezamenlijk te bepalen wat er nodig is.

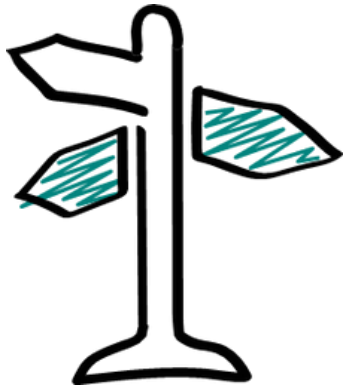
2

## Complexere ontwikkelingen:

Voor complexere ontwikkelingen is het advies om altijd vooraf een intake aan te vragen bij de gemeente. Bijvoorbeeld bij ontwikkelingen met meerdere belanghebbenden en ontwikkelingen die misschien deels strijdig zijn met het omgevingsplan. Of wanneer bijvoorbeeld voor basisschoolleerlingen een beweegproject wordt georganiseerd met meerdere sportorganisaties.

Samen met een casemanager van de gemeente kan bij een intake geïnventariseerd worden welke stappen nodig zijn om te komen tot een goede aanvraag omgevingsvergunning. Vaak zal bij complexere ontwikkelingen na de intake, in overleg met de casemanager, door de initiatiefnemer het proces van participatie gestart kunnen worden en kan aansluitend een Omgevingstafel worden georganiseerd (waar het plan wordt besproken met adviseurs die o.a. vanuit milieu, veiligheid en ruimtelijke ordening naar het plan kijken).

Met de uitkomsten van zowel het participatieproces als de Omgevingstafel kan een aanvraag omgevingsvergunning worden ingediend.



## 3

### Meest complexe ontwikkelingen:

Onder de meest complexe ontwikkelingen vallen plannen die niet in het geldende omgevingsplan passen en die complex zijn vanwege bijvoorbeeld de omvang, de impact op de omgeving, verwachte tegenstellingen van belangen en complexiteit van procedures. Het kan daarbij zowel om plannen van particuliere initiatiefnemers gaan als initiatieven van de gemeente zelf. Een voorbeeld van een complexe ontwikkeling is een plan voor een appartementencomplex of woningbouw op een plek in een woonwijk waar eerst een zwembad of een school stond. Of wanneer bij het ontwikkelen van beleid wonen-, welzijn- en zorgpartijen betrokken zijn én inwoners uit verschillende doelgroepen en kernen.

Voor de meest complexe ontwikkelingen zal, na een intake bij de gemeente, in de meeste gevallen een project worden opgestart in samenwerking met de gemeente. Ook voor deze projecten, blijft de initiatiefnemer verantwoordelijk voor het participatieproces.

In alle gevallen is de gemeente verantwoordelijk voor het nemen van zorgvuldige en transparante besluiten met een goede belangenafweging. Daarom zal de gemeente vooral letten op het goed in beeld krijgen van alle belangen en de mate waarin deze zijn meegenomen in het plan.

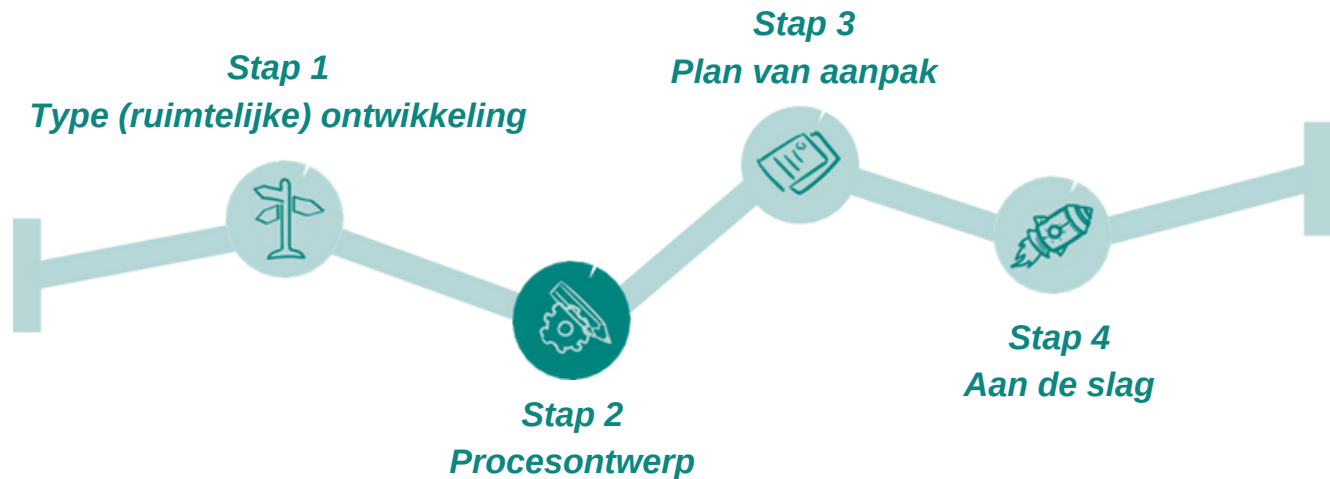
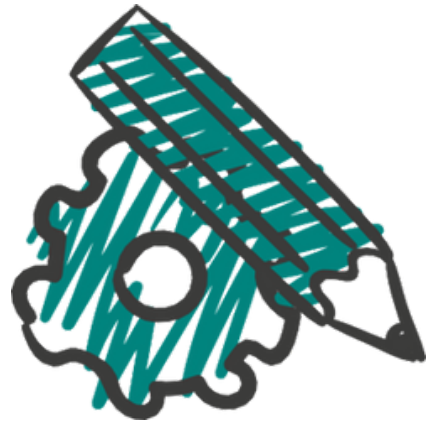
De betrokkenheid van de gemeente in een project voor de meest complexe ontwikkelingen moet voor een goede besluitvorming los gezien worden van de publiekrechtelijke verantwoordelijkheid van de gemeente.

### Ruimte voor maatwerk

Omdat type projecten of de belangen daarbij sterk van elkaar kunnen verschillen, moet er te allen tijde ruimte zijn voor maatwerk. In die gevallen is het wel belangrijk dat de keuzes daarbij in een goede afstemming met de gemeente plaatsvinden. Een goede motivatie waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn, is belangrijk voor de beoordeling van de ontwikkelingen of de inspraak achteraf

## 2. Procesontwerp

Stappen

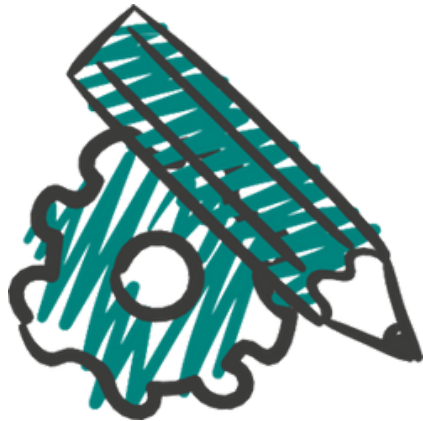


Nadat bepaald is wat voor wat voor soort initiatief/plan (beleid of ruimtelijke ontwikkeling) participatie opgezet moet worden, kan invulling geven worden aan het participatieproces zelf. Voor een goed procesontwerp voor de participatie maken wij gebruik van een aantal vragen (checklist) die aansluiten op de vragen uit de voorbereiding.

### 1. Waar gaat het over?

Formuleer waar het initiatief over gaat. Maak eventueel gebruik van onderstaande hulpvragen:

- Wat is het doel van uw plan?
- Wat wilt u (samen) bereiken? Waaraan draagt uw plan bij (eigen of andere doelstellingen)?
- Wat zijn belangrijke eigenschappen van het plan?
- Waarom wilt u dit als initiatiefnemer(s)?
- Waarom is het goed voor Hof van Twente, de kern, de wijk of de buurt?
- Is het plan eenmalig (bijvoorbeeld een evenement) of is het bedoeld voor een langere periode (beleid of (her)ontwikkeling van een gebied)?



### 2. Wie doen er mee?

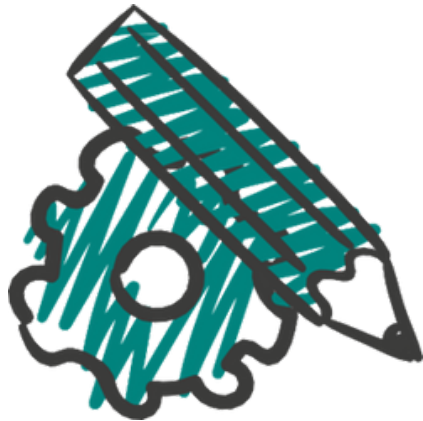
Omschrijf wie betrokken zijn bij dit initiatief én de besluitvorming:

- Wie is/zijn de initiatiefnemer(s)/organisatoren?
- Wie is verantwoordelijk voor de continuïteit van het plan?
- Hoe maak je zichtbaar wat je gaat doen?
- Zien anderen meerwaarde en/of kunnen anderen iets toevoegen aan de plannen (samenwerking/koppelkansen)?
- Hoe nodig je anderen uit om aan te haken?

### 3. Belangenanalyse

Omschrijf wat de belangen zijn van de verschillende betrokkenen:

- Welke belangen spelen er mee?
- Wat kunnen de gevolgen van je initiatief zijn voor je omgeving?
- Sluit het initiatief aan bij reeds bestaande plannen?
- Voor wie gaat je initiatief iets veranderen/betekenen?
- Wat zijn de gemeenschappelijke belangen?
- Zijn er ook minderheids- of botsende belangen? Hoe betrek je deze en hoe ga je hiermee om?
- Welke inspanning lever je als initiatiefnemer?
- Wat verwacht je of heb je nodig van andere partijen (gemeente, wijkorganisaties, belangenverenigingen, bewoners of ...)? Denk aan kennis en kunde, geld, vergunning, podium, et cetera.
- Waarover kunnen zij meedenken/ideeën over inbrengen?
- Hoe ver gaat die inbreng (samen denken, samen adviseren, samen doen)?



### 4 Waarde

Omschrijf het belang van het plan. Dit kun je gebruiken om het belang af te wegen tegen mogelijke andere belangen:

- Wat is de meerwaarde van het initiatief?
- Welke publieke of private meerwaarde creëert het initiatief? Wat draagt het bij aan de samenleving?
- Wie levert het winst of verlies op (niet alleen financieel)?
- Welk budget is er nodig en/of bij welke financier(s) wordt dit aangevraagd? Wat gebeurt er met het initiatief als anderen niet bijdragen?

### 5 Uitgangspunten/kaders

Omschrijf waaraan voldaan moet worden en waar nog invloed mogelijk is:

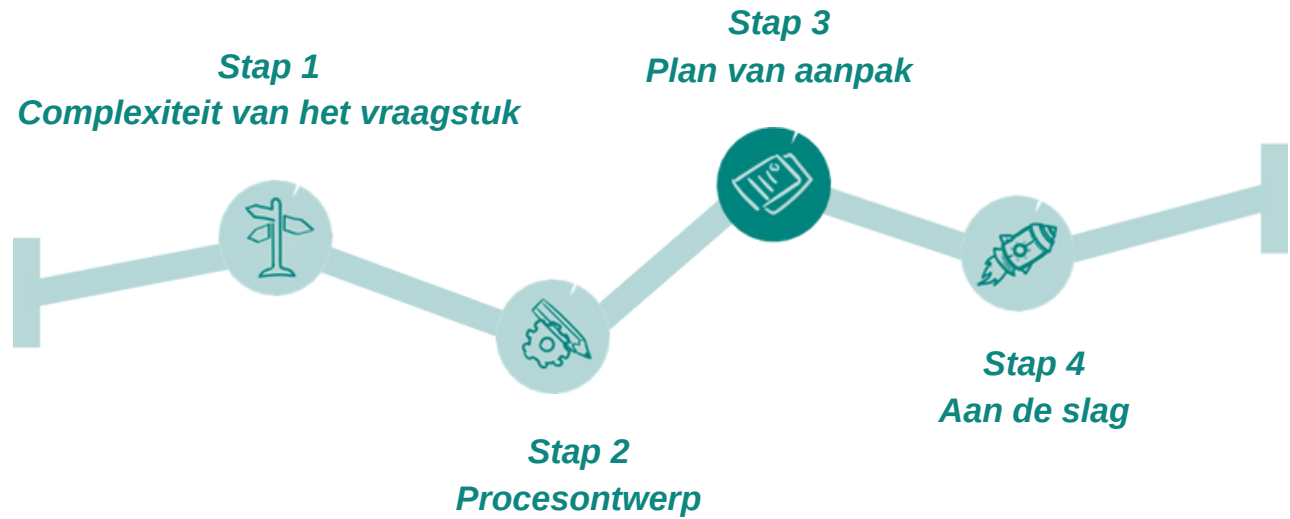
- Welke uitgangspunten liggen er vast?
- Wat heb je (aan kaders of regelgeving) nodig van gemeente of anderen?
- Wat kan er wel en niet?
- Aan welke regels (wet- en regelgeving) moeten we ons houden?
- Levert dit wel/geen problemen op?
- Wie besluit waarover?

### 6 Samenvatting Procesontwerp

Met de informatie over het doel, de betrokkenen en hun belangen, evenals de uitgangspunten waar rekening mee gehouden moet worden, kunt u verder met het Plan van Aanpak.



## 3. Plan van Aanpak



Op basis van het procesontwerp voor de participatie en de antwoorden die daar gegeven zijn/konden worden, kun je een Plan van Aanpak opstellen voor het participatieproces. Hiermee omschrijft u hoe u het participatieproces gaat aanpakken. Ook hierbij zijn er een aantal vragen die je op weg kunnen helpen om het Plan van Aanpak op te stellen:

### 1. Wat is het vraagstuk?

Hoe complex is het vraagstuk? Gestructureerd of ongestructureerd? Valt er te kiezen? Dit bepaalt hoe u het vraagstuk voor kunt leggen aan participanten. Is het complex, dan zorgt u voor een goede uitleg en helpt u betrokkenen om mee te denken. Valt er nauwelijks te kiezen of te veranderen? Dan maakt u dat vooraf duidelijk om geen verkeerde verwachtingen te wekken.



### 2. In welke fase bevindt zich het initiatief?



Agendafase: in deze fase kunnen deelnemers (inwoners en/of belanghebbenden) onderwerpen aandragen voor beleid of voor een initiatief/plan. Hieronder vallen ook burgerinitiatieven. In dit stadium haalt u vooral informatie op waarmee u in de volgende fase aan de slag gaat.



Plan- of Beleidsvorming: in deze fase kunnen deelnemers (inwoners en/of belanghebbenden) meedenken over de plannen en beleidsalternatieven. In dit stadium ligt er al iets op tafel (conceptplan) waarop deelnemers kunnen reageren.



Uitvoering: in deze fase kunnen deelnemers (inwoners en/of belanghebbenden) participeren bij de uitvoering van het beleid of het plan en/of ze gaan meedenken over hoe de uitvoering het best georganiseerd kan worden. Dit is vaak alleen van toepassing bij het participatieniveau 'samen doen' (zie vraag 4).



Evaluatie: in deze fase hebben deelnemers (inwoners en/of belanghebbenden) een rol in de beoordeling van de effecten van het bestaand of eerder vastgesteld beleid. Evaluatie van het participatieproces valt hier niet onder.

**3. Wat is de duur van het participatieproces?** Afhankelijk van het plan, de fase waarin het zich bevindt en de mate van invloed die gewenst is, bepaalt u hoe lang het proces (naar verwachting) gaat duren.

- Een continue dialoog? (Bijvoorbeeld een klankbordgroep voor beleid en uitvoering).
- Een kort proces? (1 of 2 bijeenkomsten).
- Een lang (maar afgebakend) proces met begin en einde? (Meerdere bijeenkomsten tot het moment dat het plan wordt vastgesteld).

## 3. Plan van Aanpak

Stappen



**4. Wat willen we met participatie bereiken?** Bedenk hier welke mate van beïnvloeding gewenst of mogelijk is in het plan.

- (samen)**denken**: Er is ruimte meningen en opvattingen te laten horen.
- (samen)**adviseren**: Bewoners en betrokkenen krijgen gelegenheid om oplossingen aan te dragen. Hun mening speelt een grote rol bij de ontwikkeling van beleid en projecten.
- (samen)**doen**: De partijen zoeken samen met de gemeente naar oplossingen en werken op basis van gelijkwaardigheid.

**5. Agenda/planning.** Denk na over het juiste moment voor participatie. Wanneer heeft u informatie nodig, wanneer wilt u met het idee naar buiten, etc.

- Welke ontmoeten zijn al gepland?
- Wat is het kritieke pad in onze planning?
- Waar liggen er relaties (in de tijd) met andere processen/trajecten rondom dit initiatief/plan?

**6. Regie.** Denk na over de vraag wie het participatieproces gaat begeleiden. Kunt u dat zelf of heeft u hulp nodig. Daarbij kunnen vragen spelen als:

- Wie is er verantwoordelijk voor het plan en de uitvoering van het participatieproces?
- Waar moet afstemming plaatsvinden met andere processen?
- Is er voldoende kennis en ervaring aanwezig om het proces goed te begeleiden?
- Wie is verantwoordelijk voor eventuele andere processen of procedures waar een relatie mee is?

### 3. Plan van Aanpak

Stappen

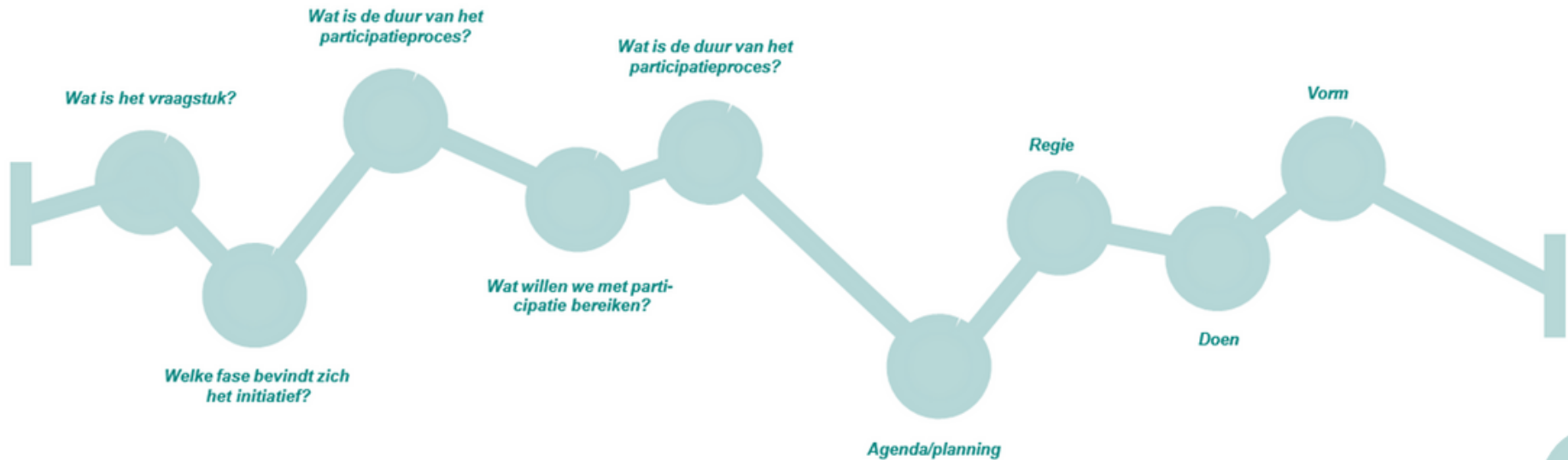


**7. Doen.** Beschrijf hier hoe u het gaat aanpakken. Zowel tijdens de bijeenkomsten als na afloop.

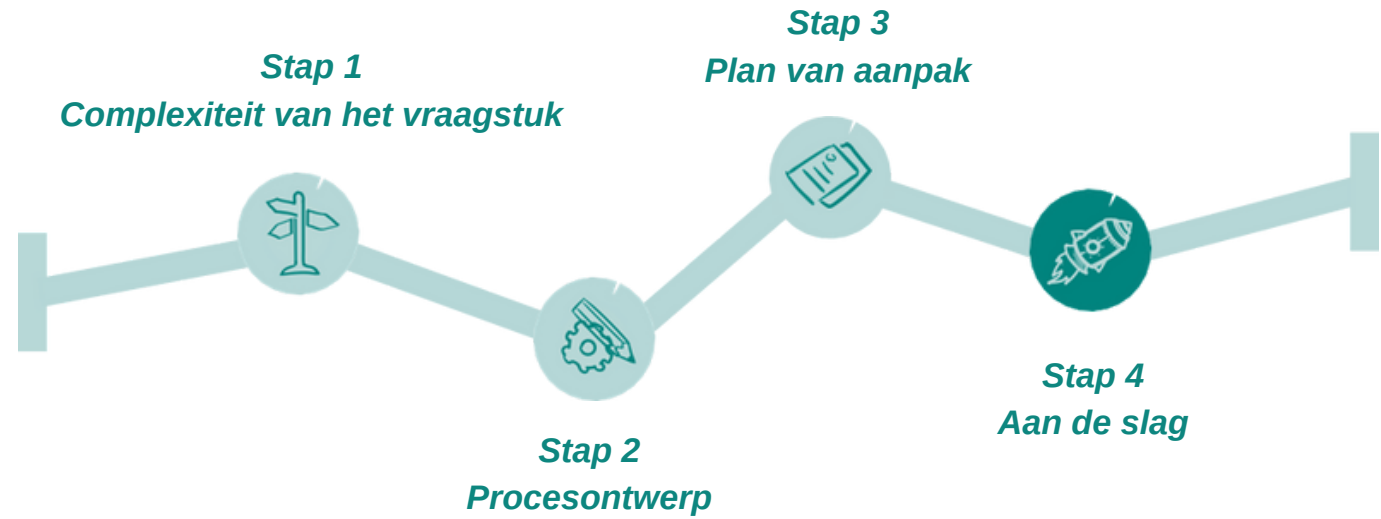
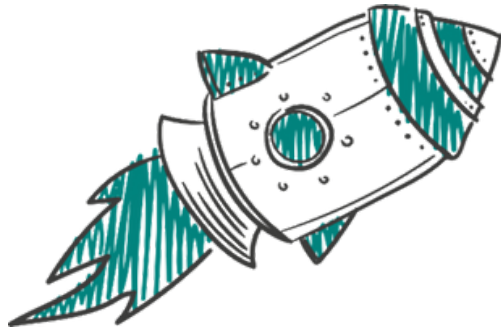
- Wat doen we na de participatie met de opbrengsten
- Op welke manier wordt de inbreng van betrokkenen verwerkt?
- Hoe leggen we de opbrengsten/inbreng/resultaten vast
- Hoe worden de reacties aan de verschillende betrokkenen teruggekoppeld?

**8. Vorm.** Welke vorm u kiest is ook afhankelijk van de fase waarin een plan zich bevindt. Dit komt ook terug in de volgende stap 'aan de slag'.

- Welke werkvormen en instrumenten gebruiken we? Bijvoorbeeld bijeenkomsten of enquête.
- Hoe geeft u vorm aan bijeenkomsten, doet u het zelf of laat u het doen? Interactief of anders?



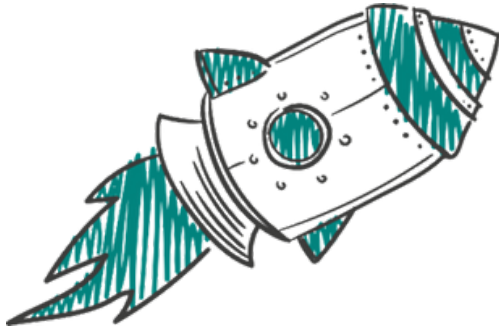
## 4. Aan de slag



Met het procesontwerp én Plan van Aanpak, kunt u aan de slag met het participatieproces. De (eerste) ontmoeting met alle betrokkenen. Ook hier is een goede voorbereiding belangrijk, want realiseer u:

- Mensen kunnen slechts 10 minuten luisteren en onthouden ervaringen beter.
- In een creatieve sessie is het makkelijker communicatiepatronen doorbreken en aanzetten tot gedragsverandering.
- Creatieve oplossingen ontstaan door samen te onderzoeken en nadenken. Benut de punten hieronder voor het uitwerken van een concrete ontmoeting.

## 4. Aan de slag



### Spelregels goede dialoog:

Met een paar simpele afspraken zorg je ervoor dat ieder- een van zich kan laten horen:

- Laat iedereen z'n verhaal vertellen zonder gelijk een verhaal er tegen over te zetten.
- Behandel elkaar met respect en vriendelijkheid.
- Spreek vanuit uzelf ('Ik vind...' in plaats van 'men zegt...')
- Vraag om uitleg als er algemeenheden op tafel komen.
- Stel oordelen uit en onderzoek ze met elkaar.
- Sta stiltes toe, soms willen mensen even nadenken.



## 4. Aan de slag



### 1. Is een ontmoeting nodig?

- Wilt u uitleggen, raadplegen of adviseren, dingen doen of maken? Organiseer dan een ontmoeting.
- Wilt u dat niet? Dan heeft een ontmoeting geen zin.

#### Redenen om geen ontmoeting te hebben zijn:

- Wanneer er geen tijd is voor een goede voorbereiding;
- Wanneer er te weinig te kiezen of te beïnvloeden valt;
- Wanneer er niet over onderliggende vragen gesproken mag worden.

#### Kies in zo'n geval voor (schriftelijk) informeren

### 2. Wat is het doel van de ontmoeting?



- Denk aan: kennismaken, uitwisselen, kennis overdragen, discussiëren, brainstormen, evalueren, plannen vormen, vaardigheden oefenen, et cetera.
- Sta aan het begin van de sessie stil bij dit doel, en check: hebben de deelnemers hetzelfde plaatje in het hoofd? Zorg op die manier dat iedereen hetzelfde verwacht. Dat kan ook al in een goede uitnodigingsbrief.
- Benoem ook voor uzelf de vragen die u beantwoord wilt hebben, en hoe u wilt dat het resultaat eruitziet (aantekeningen, verslag, schetsen, film...).

## 4. Aan de slag

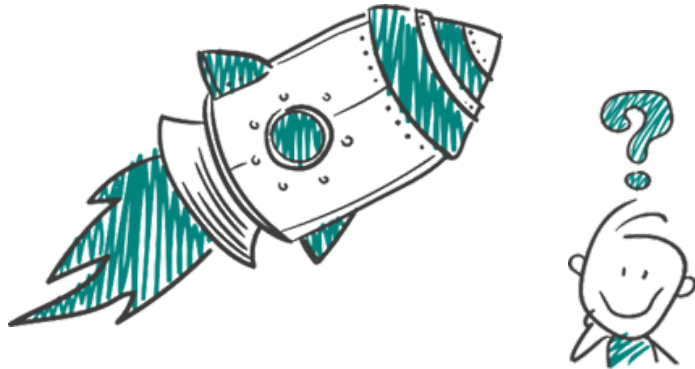


### 3. Fysiek of Online?

- Wat is je doelgroep?
- Kan het online (in een online omgeving zoals een website, digitale enquête, et cetera)
- Is een online/digitale ontmoeting voor iedereen toegankelijk?
- Leent het onderwerp zich voor een online/digitale ontmoeting?
- Fysieke ontmoeting?
  - Positief: sterkere binding en relaties tussen de deelnemers
  - Negatief: meer logistieke voorbereiding
- Online ontmoeting?
  - Positief: meer ruimte om in eigen tijd deel te nemen; je kunt anoniem reageren waardoor je eerlijker kunt zijn, je luistert beter naar elkaar zonder afleiding van vooroordelen of indrukken van personen in de groep.
  - Negatief: hogere kosten voor het maken van een online omgeving, niet voor iedereen toegankelijk, vraagt kennis en kunde van deelnemers op een computer of iets dergelijks.



## 4. Aan de slag



### 4. Met wie komen we bij elkaar?

- Wil je alle betrokkenen ineens bij elkaar brengen?
  - Zorg dat iedereen gehoord kan worden en/of inbreng kan hebben
  - Hoe groot is de groep? Om te zorgen dat iedereen z'n inbreng kan hebben, helpt het om groepen van meer dan 10 personen op te splitsen.
  - Dat kan tijdens de ontmoeting, maar mag/kan ook verdeeld over meerdere ontmoetingen.
  - Rivaliserende of tegengestelde betrokkenen kunnen van invloed zijn op de ontmoeting.
- Welke inbreng is nodig en wie hebben relevante kennis en expertise?
- Wat wil je van mensen weten?
- Welke reden hebben mensen om te komen, met welke gevoel doen ze mee?
- Weten de deelnemers voldoende over het onderwerp?
- Kennen de deelnemers elkaar? Zo niet, laat ze dan eerst kennis maken met elkaar.
- Wees zorgvuldig en volledig in de uitnodigingen.
- Betrek ook minderheidsgroeperingen actief.

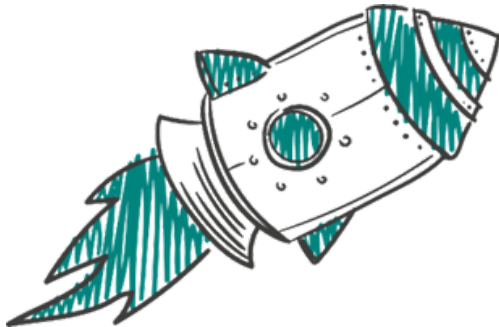
## 4. Aan de slag



### 5. De locatie

- Kies een aantrekkelijke locatie
- Zorg dat de locatie klopt met het onderwerp (op locatie?)
- Zorg voor een locatie met voldoende ruimte voor hetgeen je wilt doen (bewegen, in groepjes uiteen)
- Denk goed na over toegankelijkheid, licht en akoestiek. Iedereen moet kúnnen komen en verstaanbaar zijn.
- Zorg voor een goede sfeer. Een ruimte kan inspireren en zorgt dat mensen zich op hun gemak voelen.
- Denk na over de indeling van de ruimte. Een ronde tafel verbindt meer dan een rechthoekige. Staand overleggen rond een tafel leidt tot meer actiebereidheid.

## 4. Aan de slag



### 6. Materiaal

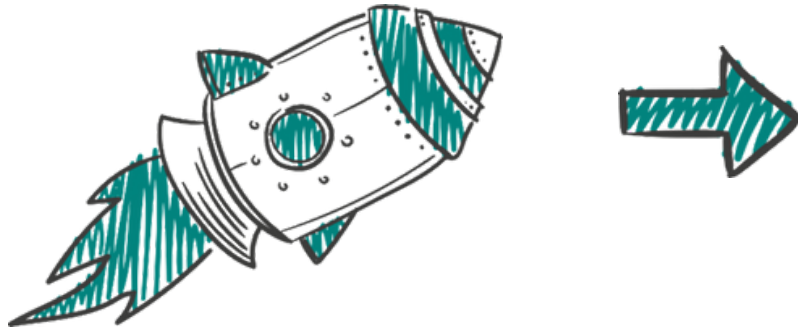
- Hoe wil je de informatie uitdragen en verzamelen?
- Denk bijvoorbeeld aan:
  - Film
  - Presentatie Praatplaten
  - Reactieformulieren
- Zorg voor goede faciliteiten (internet, beamer, scherm, flapovers, pennen, et cetera)
- Zorg ervoor dat alles werkt. Check dit ruim van tevoren.
- Zorg voor een goede catering (koffie, thee, water, iets te eten?)

### 7. De uitnodiging



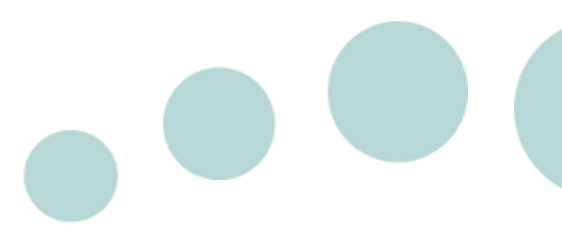
- Zorg voor een goede uitnodiging (uitnodigend, persoonlijk)
- Nodig op tijd uit. Ruim van tevoren en op een moment waarop de meeste mensen kunnen (dus niet tijdens vakanties of feestdagen)
- Houd rekening met je doelgroep. Leef je in: waarom zouden mensen wel of niet willen komen?
- Leg in een uitnodiging ook uit wat je eigen verwachtingen zijn, of stel een paar vragen waarover je in gesprek wilt. Die vragen zetten (onbewust) de groep al aan het denken.
- Zorg dat mensen zich welkom en onmisbaar voelen. Stuur daarom niet alleen een mail of een brief, maar bel mensen eventueel op of ga erlangs.

## 4. Aan de slag



### 8. Vervolg

- Maak aan het einde van de ontmoeting duidelijk of en op welke manier het proces een vervolg krijgt. En laat dan ook daadwerkelijk iets weten!
- Geef aan hoe je de groep betrokken wilt houden. Vraag om contactgegevens voor het verstrekken van (nieuwe) informatie. Of geef aan waar (nieuwe) informatie te vinden is.
- Breng met een sfeerimpressie, filmpje of fotocollage in beeld wat er is gezegd en gedaan.
- Zorg dat deze terugblik snel en breed gedeeld kan worden. Een handige manier om open te zijn over wat je met elkaar in een sessie hebt gedaan, en om anderen te kunnen laten aanhaken.



# Bijlage a, Afwegingsinstrument participatie bij beleid en projecten gemeente Hof van Twente

## Wel of geen participatie toepassen?

### 1. Leent het (beleids)onderwerp zich voor participatie?

- a. **Is het onderwerp geschikt?** Hebben belanghebbenden betrokkenheid, kennis en/of ervaringen op dit onderwerp of project?
- b. **Is er ruimte om te participeren?** Valt er (nog) iets te kiezen of te vinden?
- c. **Is er voldoende juridische ruimte?**  
Is bestaande wet- en regelgeving geen belemmering voor inbreng?

Ja

Nee



Participatie afraden;  
wél informeren

### 2. Zijn noodzakelijke randvoorwaarden ingevuld?

- a. **Hebben we voldoende tijd?** Of moet het beleid of project snel worden gerealiseerd?
- b. **Is er voldoende geld en (ambtelijke) tijd beschikbaar?**  
Voor de organisatie en/of begeleiding van het participatieproces?
- c. **Is goede communicatie verzekerd?**  
Zowel vooraf, tijdens als na afloop?
- d. **Is het college en/of de raad bereid iets te doen met de resultaten van het participatieproces?**  
Is bestaande wet- en regelgeving geen belemmering voor inbreng?

Ja

Nee



Participatie afraden;  
wél informeren

## Waarın, met wie, wanneer en welke rol?

### 3. Benoem het doel van participatie

Het doel van participatie geeft richting aan keuzes!

- a. **Verhogen kwaliteit?** Kies methode waarin een zorgvuldig geselecteerd gezelschap, goed geïnformeerd over het beleidsonderwerp, adviezen formuleert.
- b. **Vergroten van begrip en betrokkenheid?** Kies methode waarmee zoveel mogelijk participanten mee kunnen doen.
- c. **Draagvlak?** Een goede betrokkenheid kan leiden tot draagvlak, maar draagvlak is geen doel op zichzelf

### 4. Stel vast wie betrokken moeten worden en wat hun belangen zijn

Wie heeft direct belang bij of gevolg van het onderwerp? Welke personen of groepen moeten in ieder geval actief uitgenodigd worden om mee te doen?

*Het vaststellen van de (juiste) deelnemers is vooral belangrijk voor de organisatie van het proces, de volledigheid, de werving en communicatie*

### 5. In welke fase vindt participatie plaats?

- a. **Agendavorming?** Deelnemers dragen onderwerpen of aandachtspunten aan.
- b. **Planvorming?** Deelnemers geven advies of denken mee over mogelijke oplossingen/alternatieven.
- c. **Besluitvorming?** Gemeentebestuur/-raad neemt zelf het besluit of geeft kaders aan waarbinnen beslissingsbevoegdheid kan worden gedelegeerd.
- d. **Uitvoering?** Deelnemers denken/doen mee in de uitvoering.
- e. **Evaluatie?** Deelnemers hebben een rol in de beoordeling van het resultaat/besluit.

### 6. Kies het niveau van participatie.

- a. (samen)**Denken**: Er is ruimte meningen en opvattingen te laten horen.
- b. (samen)**Adviseren**: Deelnemers krijgen gelegenheid om oplossingen aan te dragen. Hun mening speelt een grote rol bij de ontwikkeling van beleid en projecten.
- c. (samen)**Doen**: Betrokkenen zoeken samen naar oplossingen en werken op basis van gelijkwaardigheid.

*De verantwoordelijkheid en invloed van deelnemers neemt toe van a naar c. Daarmee ook de verplichting om de resultaten mee te wegen in de besluitvorming.*

## Welk instrument?

### 7. Hoe?

**Bepaal welke werkvorm of combinatie van werkvormen of methode(n) het beste is.**  
Doel, fase, verantwoordelijkheid, groepsgrootte en tijd spelen een rol bij de keuze voor een geschiktere werkvorm.



## Toelichting

De vragen en deze toelichting zijn bedoeld als hulpmiddel voor initiatiefnemers van een participatieproces. De vragen helpen de initiatiefnemer om vast te stellen of het vraagstuk zich leent voor participatie of aan de noodzakelijke randvoorwaarden is voldaan en wie, in welke rol en verantwoordelijkheid bij het proces betrokken (moeten) worden.

Dit afwegingsinstrument is 'slechts' een samengevat hulpmiddel. Voor een uitgebreidere ondersteuning van de aanpak van participatie verwijzen wij u naar de Werkwijzer Participatie van onze gemeente.

Meer informatie kunt u krijgen via onze afdeling communicatie.