Van crisisorganisatie naar een samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie op asiel en migratie

Advies inrichting organisatie rond asiel en migratieopgaven in relatie tot de bestaande woonopgaven

Zaaknummer :

Status: : Intern gebruik

Datum : 22 juni 2023

Steller : [redacted]

Inhoudsopgave

Voorwoord ... 3

Verklarende woordenlijst ... 3

Samenvatting ... 4

Tot slot ... 5

Inleiding ... 6

Hoofdstuk 1. Huidige organisatie op asiel en migratie ... 8

1.2 Externe samenwerkingspartners in beeld ... 8

Hoofdstuk 2. Bevindingen QuickScan ... 9

2.1 Opgave vluchtelingen/asielzoekers ... 9

2.2 Tijdelijke opvang Oekraïners ... 10

2.3 Wettelijke taak huisvesting (bijzondere) doelgroepen ... 10

2.4 Dienstverlening en informatievoorziening ... 11

2.5 Onderwijs(huisvesting) en leerlingenvervoer ... 12

2.6 Financiën ... 12

2.7 Bestuurlijke organisatie ... 13

2.8 Input toekomstige organisatie ... 13

2.9 Input om te komen tot een kader/visie/missie/ beleidsuitgangspunten ... 14

2.10 Rode draden uit de interviews ... 15

Hoofdstuk 3. Sturingsperspectieven naar aard van de opgaven ... 17

3.1 Mogelijke sturingsperspectieven en de Noordwijkse aanpak ... 19

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen ... 21

Conclusie 1. Duizend bloemen bloeien, iedere dag opnieuw in Noordwijk. ... 21

Conclusie 2. Een opgavegerichte/programmatische aanpak voor de komende 5-10 jaar sluit het beste aan bij de aard van de maatschappelijke opgave die voorligt. ... 22

Conclusie 3. Bestuur en politiek zijn verdeeld over de aanpak van duurzame opvang van vluchtelingen. ... 23

Tot slot een welgemeend advies vanuit de organisatie ... 24

Bronnenlijst ... 25

Bijlagen ... 25

Bijlage I. Deelnemers interviews ... 26

Bijlage II. Vragenlijsten werkzaamheden rond asiel- en migratieopgaven ... 27

Bijlage III. Voorstel van cisisorganisatie naar een samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie op asiel en migratie: voorstel college, aanpak onder constructie ... 30

Bijlage IV. Kwandrantenmodel NSOB op hoofdlijnen, M van der Steen ... 32

Voorwoord

De instroom van asielzoekers en migranten is een mondiaal probleem dat veel en complexe vraagstukken met zich meebrengt. Het mag met recht een opgave genoemd worden. Ook in Noordwijk zijn we hiermee aan de slag en moeten we er ook mee verder, Ik ben heel blij dat deze uitgebreide rapportage er ligt. De maatschappelijke relevantie van het vraagstuk vraagt dat we ons als gemeentelijke organisatie van Noordwijk (beter) richten en inrichten.
Met de interviews, observaties en adviezen geven we ook concreet vorm aan onder andere de 4 R-en (Richting, Ruimte, Resultaat en Reflectie) uit ons strategiehuis. Met reflectie op de afgelopen periode kunnen we ons (beter) richten op de komende fase zodat we in staat zijn om binnen kaders resultaten te gaan boeken.

Ik wil de betrokken collega's bedanken voor hun inzet op dit vraagstuk, hun openheid in de interviews en het meedenken op het vervolg. En [redacted] hartelijk bedanken voor deze rapportage met adviezen.

[redacted]
Directeur

Verklarende woordenlijst

Er zijn verschillende groepen asielzoekers en migrantenstromen. We hanteren de volgende definities voor de diverse groepen:

- **Statushouders**: vreemdelingen met een verblijfsvergunning
- **Asielzoekers/vluchtelingen**: vreemdelingen waarvoor de asielprocedure loopt of nog moet aanvangen
- **Oekraïners**: ontheemden uit Oekraïne, die vanwege de oorlog in Oekraïne naar ons land komen
- **Derdelanders**: vluchtelingen uit de Oekraïne met een niet Oekraïense nationaliteit en een tijdelijke verblijfsvergunning in Oekraïne vanwege werk of studie
- **Internationaal werkers/arbeidsmigranten**: mensen die vanuit de EU of daarbuiten naar Nederland komen om te werken
- **Internationale studenten**: mensen die naar Nederland komen vanwege studie

Samenvatting

Eind 2021 waren wereldwijd zo'n 89,3 miljoen mensen op de vlucht voor oorlog, geweld, vervolging en mensenrechtenschendingen. Dat is 8% meer dan een jaar eerder en ruim het dubbele aantal van 10 jaar geleden. Sindsdien hebben de Russische invasie van Oekraïne en tal van andere noodsituaties van Afrika tot Afghanistan en daarbuiten, het cijfer over de 100 miljoen geduwd (Bron: UNHCR, Global Trends Rapport).

De gemeente Noordwijk heeft vooralsnog geen (nood)opvangplekken voor asielzoekers. De gemeente voldoet wel aan haar taakstelling voor het huisvesten van statushouders, vangt voldoende Oekraïense vluchtelingen op in opvanglocaties en in de particuliere sector. Daarnaast worden er in de gemeente Noordwijk veel internationaal werkers/arbeidsmigranten gehuisvest. De vraag om huisvesting en opvang van de verschillende doelgroepen, inwoners, asielzoekers en migrantenstromen zien wij in samenhang met elkaar. Dat geldt ook voor het beroep op gezondheidzorg, onderwijs en welzijnsvoorzieningen dat daarmee samenhangt. De vraag om opvang en huisvesting is een vraag van verdeling van schaarste en het maken van keuzes.

Omdat de vluchtelingenproblematiek en de huisvestingsopgaven voor diverse bijzondere doelgroepen naar verwachting langere tijd gaat duren en qua omvang mogelijk zelfs groter wordt, willen we vanuit de crisisorganisatie toewerken naar een meer structurele en samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie. Directie heeft opdracht gegeven aan de (interim)opgavemanager vluchtelingen voor een QuickScan om zich daarmee een beeld te kunnen vormen van de huidige en mogelijk toekomstige inrichting van de organisatie op dit onderwerp.

Voor deze QuickScan zijn verdiepende gesprekken gevoerd met alle betrokken medewerkers. Deze gesprekken hebben een mooi, inhoudelijk en verrijkt beeld opgeleverd van alles wat er binnen de gemeente gebeurt op dit onderwerp, wat er goed gaat of beter kan en moet. Daarnaast leverden de gesprekken waardevolle inzichten, leermomenten en input op voor zowel de inrichting van de organisatie, de nog op te stellen kaders en uitgangspunten op asiel en migratie en de bestuurlijke organisatie. De bestuurlijke organisatie maakte geen onderdeel uit van de directieopdracht. De input die tijdens de interviews werd gegeven was echter dermate relevant voor de inrichting in de volgende fase van organiseren, dat we deze in de rapportage hebben opgenomen.

Vooropgesteld, los van elkaar gaat er veel goed. Er slapen geen mensen op straat. Er is een grote betrokkenheid van medewerkers op het onderwerp. Mensen doen wat nodig is en handelen vooral actiegericht vanuit de eigen deelopdracht.

De huidige organisatie is echter onvoldoende robuust ingericht op deze taken voor de langere termijn. Het ontbreekt daartoe aan:

- Structuur en samenhang;
- Overkoepelende (/integrale)missie/visie met gezamenlijke inhoudelijke doelen en prioritering;
- Beleidskader/beleidsregels asiel en migratie;
- Heldere sturingslijnen;
- Lange termijnperspectief voor de organisatie inrichting;
- Vertaling van wet en regelgeving naar kwalitatief juiste en vindbare informatievoorziening en [redacted] ingerichte werkprocessen.

Daarnaast zijn er veel inhuur medewerkers betrokken rond de opgaven, waarmee kennis en kunde onvoldoende geborgd blijft binnen de gemeente. En wordt er een hoge werkdruk ervaren door de vaste medewerkers, doordat er steeds meer nieuwe taken bovenop komen, zonder dat er iets van de oude taken afgaat.

Op basis van opgebouwde kennis en ervaringen in de afgelopen periode, verdiepende interviews met betrokken medewerkers, validerende gesprekken met alle geïnterviewden en directie komen we tot de volgende conclusies:

1. Duizend bloemen bloeien, iedere dag opnieuw in Noordwijk. Door het ontbreken van gezamenlijke doelen, prioritering en heldere sturingslijnen op het onderwerp, vormt deze in aanleg zeer positieve kracht, tegelijkertijd ook een grote valkuil voor versnippering van de organisatie en het risico op verlies van veerkracht en werkplezier bij de betrokken medewerkers.
2. Een opgavegerichte/programmatische aanpak voor de komende 5-10 jaar sluit het beste aan bij de aard van de maatschappelijke opgave die voorligt. Vergelijkbaar met die van de energietransitie en de omgevingsvisie. Met een evaluatie na 2 jaar, vanwege elkaar snel opvolgende ontwikkelingen en het vooralsnog ontbreken van structurele Rijksmiddelen op asielzaken.
3. [redacted]Bestuur en politiek zijn verdeeld over de aanpak van duurzame opvang van vluchtelingen en breder van alle nieuwkomers en migranten in relatie tot de bestaande huisvestingsopgave en schaarste aan woningen. Het ontbreken van een bestuurlijk gedragen integrale aanpak en coördinerend wethouderschap, remt de realisatie kracht van de organisatie af. Het is steeds hollen of stilstaan. [redacted]

Vervolgens worden in het laatste hoofdstuk per conclusie diverse aanbevelingen gedaan aan directie om vorm en inhoud te geven aan de volgende fase van organiseren.

Tot slot

Het werken aan complexe maatschappelijke opgaven in een dynamische politiek bestuurlijke omgeving, is en blijft mensenwerk en het werk van mensen. Het vraagt van iedereen maximale flexibiliteit en wendbaarheid, waardering voor elkaars talenten, respect voor de stem van de minderheid en vertrouwen in elkaars kennis en kunde. In een omgeving waarin fouten maken mag en leren van elkaar wordt gestimuleerd. Met een duidelijke uitstraling van wat we willen zijn als organisatie en een jaarlijks terugkerend patroon van het maken van keuzes voor inkleuring van de gezamenlijke doelen. Dan kunnen 1000 bloemen iedere dag weer opnieuw bloeien in Noordwijk!

Inleiding

Eind 2021 waren wereldwijd zo'n 89,3 miljoen mensen op de vlucht voor oorlog, geweld, vervolging en mensenrechtenschendingen. Dat is 8% meer dan een jaar eerder en ruim het dubbele aantal van 10 jaar geleden. Sindsdien hebben de Russische invasie van Oekraïne en tal van andere noodsituaties van Afrika tot Afghanistan en daarbuiten, het cijfer over de 100 miljoen geduwd (Bron: UNHCR, Global Trends Rapport).

Context van de verschillende bestuurslagen

Eind augustus 2022 is landelijk een akkoord gesloten tussen het Rijk, de VNG, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en het Veiligheidsberaad om te komen tot een duurzame oplossing voor de vluchtelingencrisis. Vooruitlopend op de mogelijke inwerkingtreding van de asielwet hebben de burgemeesters en wethouders wonen/asielzaken van de achttien gemeenten in het gebied van de Veiligheidsregio afspraken gemaakt om te komen tot een regionale invulling en ontwikkeling van een aanpak voor duurzame asielopvang in Holland Rijnland.

De gemeente Noordwijk heeft vooralsnog geen (nood)opvangplekken voor asielzoekers. De gemeente voldoet wel aan haar taakstelling voor het huisvesten van statushouders, vangt voldoende Oekraïense vluchtelingen op in opvanglocaties en in de particuliere sector. Daarnaast worden er in de gemeente Noordwijk veel internationaal werkers/arbeidsmigranten gehuisvest. De vraag om huisvesting en opvang van de verschillende doelgroepen, inwoners, asielzoekers en migrantenstromen zien wij in samenhang met elkaar. Dat geldt ook voor het beroep op gezondheidzorg, onderwijs en welzijnsvoorzieningen dat daarmee samenhangt. De vraag om opvang en huisvesting is een vraag van verdeling van schaarste en het maken van keuzes.

Probleemstelling

Omdat de vluchtelingenproblematiek en de huisvestingsopgaven voor diverse doelgroepen naar verwachting langere tijd gaat duren en de komende 5-10 jaar mogelijk zelfs groter wordt, willen we vanuit een crisisorganisatie toewerken naar een meer structurele en samenhangende aanpak binnen de organisatie. De huidige organisatie is onvoldoende robuust ingericht op deze taken voor de langere termijn

Onderzoeksvraag

De directie van Noordwijk heeft op 23 februari 2023 een adviesopdracht belegd bij de (interim) opgavemanager vluchtelingen. De onderzoeksvraag luidt: "Hoe komen we vanuit de crisisorganisatie naar een reguliere integrale inrichting van de organisatie op gebied van opvang, huisvesting en begeleiding van vluchtelingen en migranten? Kunnen we dit slimmer en beter organiseren? Welke mogelijkheden zijn er en wat is daarbij nodig?"

Doel van de opdracht is het in kaart brengen van de huidige (crisis)organisatie voor opvang, huisvesting en begeleiding van verschillenden groepen vluchtelingen en migranten. Om vervolgens perspectieven te schetsen voor de gewenste organisatie inclusief aansturing voor de komende 5-10 jaar, in afstemming met de reeds bestaande huisvesting en woonopgaven.

Aanpak
Er is gekozen voor een aanpak met een QuickScan in 3 stappen. In een relatief korte doorlooptijd een foto is gemaakt van de inhoudelijke opgaven, de huidige (formatieve) organisatie en een verkenning naar de toekomstige organisatie.

In dit adviesrapport leest u achtereenvolgens:

- De samenstelling en huidige inzet van medewerkers op asiel en migratie, met een letterlijk beeld van de externe samenwerkingspartners op diverse niveaus van bestuurslagen.
- Bevindingen op basis van verdiepende interviews met alle betrokken medewerkers. Deze gesprekken hebben een mooi, inhoudelijk en verrijkt beeld opgeleverd van alles wat er binnen de gemeente gebeurt op dit onderwerp, wat er goed gaat of beter kan en moet. Daarnaast leverden de gesprekken waardevolle inzichten, leermomenten en input op voor zowel de inrichting van de organisatie, de nog op te stellen kaders en uitgangspunten op asiel en migratie en de bestuurlijke organisatie.
- Mogelijke sturingsperspectieven op hoofdlijnen.
- Conclusies en aanbevelingen om te komen vanuit de crisisorganisatie naar een samenhangende aanpak en manier van organiseren.

In de rapportage worden meermaals inhoudelijke thema's en dilemma's aangekaart op het onderwerp van huisvesting en opvang van alle nieuwkomers. Geadviseerd wordt om deze mee te geven aan de nog aan te stellen (vaste) opgavemanager/kwartiermaker. Het advies is vooral gericht op de transformatie van de organisatie vanuit de crisisfase naar een duurzame aanpak.

Hoofdstuk 1. Huidige organisatie op asiel en migratie

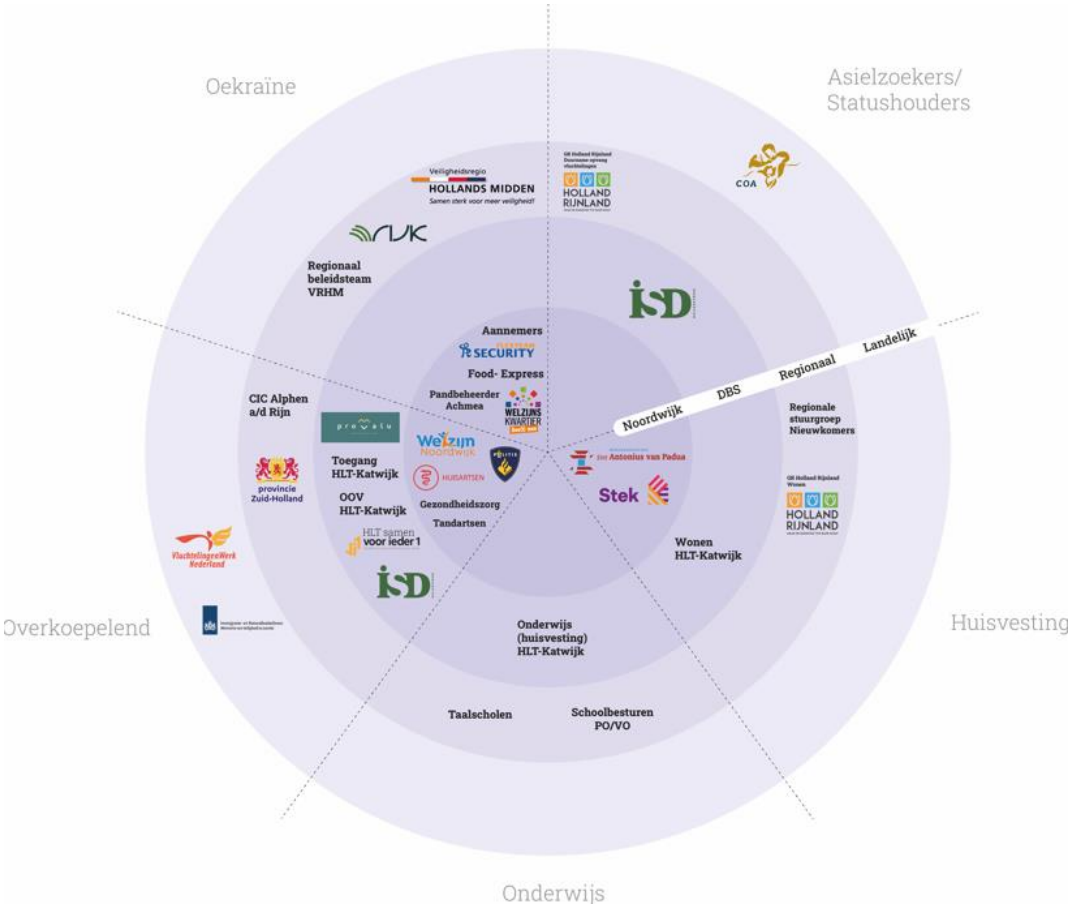
Om een indicatie te geven: De direct betrokken medewerkers vanuit de gemeente die we nu in beeld hebben, hebben op jaarbasis bij benadering 12.090 uur bijgedragen aan de verschillende opgaven asiel en migratie. Het gaat dan om de inzet van diverse functies, waaronder een projectleider, een locatiemanager, medewerkers van de backoffice KCC, diverse adviseurs; OOV-juridische zaken-communicatie en financiën, beleid sociaal domein, woonvisie, statushouders, met ondersteuning van een opgave-secretaris vanuit het talentenprogramma (zie bijlage 1).

De huidige formatie is niet toereikend voor de komende jaren. In de perspectiefnota is een voorstel gedaan voor uitbreiding van de formatie. Vooruitlopend op de meicirculaire 2023, waarin naar verwachting ook de benodigde Rijksmiddelen voor de gemeentelijke inzet (personeel en materieel) zouden zijn opgenomen voor de nieuwe beleidstaken op duurzame opvang van vluchtelingen/asielzoekers. Dat is helaas niet het geval, waardoor keuzes gemaakt moeten worden op basis van incidentele middelen.

Vanwege alle autonome ontwikkelingen en de lokale ambities blijft de bezetting naar verwachting nog een dynamisch geheel. Gedurende de looptijd van de QuickScan zijn er weer nieuwe collega's gestart zoals bij Cluster RBR-Wonen een projectleider huisvesting en arbeidsmigranten en een programmamanager Huisvesting. Recent is ambtelijk het initiatief genomen tussen de beide clusters om deze opgaven op elkaar aan te laten sluiten, vanwege de overlap in doelgroepen en de ambities.

1.2 Externe samenwerkingspartners in beeld

In één oogopslag de belangrijkste maatschappelijke partners in beeld van lokaal tot landelijk niveau. Deze partners zijn belangrijk voor de gemeente bij het realiseren van de gezamenlijke doelen. In de volgende fase wordt de vraag nog relevanter dan tot nu toe hoe we deze partners willen betrekken en vanuit welke rol. De gemeente als facilitator, regisseur, opdrachtgever, strategisch partner, subsidieverlener, inkoper of een combinatie van deze rollen?



Hoofdstuk 2. Bevindingen QuickScan

Tweede deel van de QuickScan betrof 20 verdiepende interviews met medewerkers die direct betrokken zijn bij de verschillende opgaven asiel en migratie. In dit hoofdstuk leest u de resultaten van de verdiepende interviews. De gesprekken hebben een mooi, inhoudelijk en verrijkt beeld opgeleverd van alles wat er binnen de gemeente gebeurt op dit onderwerp, wat er goed gaat of beter kan en moet. Daarnaast leverden de gesprekken waardevolle inzichten, leermomenten en input op voor zowel de inrichting van de organisatie, de nog op te stellen kaders en uitgangspunten op asiel en migratie en de bestuurlijke organisatie.

2.1 Opgave vluchtelingen/asielzoekers

De opvang en huisvesting van vluchtelingen/asielzoekers is nog geen wettelijke taak van de gemeente Noordwijk. Vooruitlopend op de asielwet en de regionale ontwikkelingen hebben we in deze fase gekozen voor een structuur, werkend vanuit de opgave met een multidisciplinair kernteam en een brede schil eromheen. Er was helderheid binnen de opgave over de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever- en opdrachtnemer. Daarnaast waren er korte lijnen vanuit het kernteam met directie en bestuur. Met de vele onzekerheden en de complexe politiek bestuurlijke context rond de opgave is allereerst ingezet op het ophalen van een bestuursopdracht. Deze manier van werken is positief ervaren, heeft energie gegeven en heeft door de inzet op juiste competenties van mensen mede geleid tot uiteindelijke bestuurlijke besluitvorming in de raad. Waarmee de basis is gelegd voor de volgende fase en de huidige bestuursopdracht kan worden afgesloten.

Verdere aandachtspunten voor het vervolg:

- Betrekken en betrokken houden brede schil en de rest van de organisatie
- Ophalen vervolgopdracht(en)
- Aanhaken externe partijen
- Personele bezetting via perspectiefnota

2.2 Tijdelijke opvang Oekraïners

Rond en op de gemeentelijke locaties en in de particuliere opvang zijn verschillende professionals betrokken. Zoals een projectleider opvang Oekraïners, beveiliging, locatiemanagers, maaltijdleveranciers en sociaal werkers. De mensen op de opvanglocaties zijn over het algemeen tevreden en rustig. Niemand slaapt buiten en iedereen heeft te eten. Naar mate de oorlog langer duurt en daarmee ook het verblijf in deze noodopvang, ontstaan er psychosociale problemen. De locaties zijn ingericht op bed-bad-brood en niet op langdurig verblijf. In de particuliere opvang hebben meerdere mensen aangegeven weg te willen nu de situatie langer duurt. Het contract van het Achmeagebouw wordt steeds voor korte tijd verlengd, omdat er een bestemming op zit voor nieuwbouw, waarvoor de procedure loopt. Er is op de huidige locaties weinig/geen ruimte voor extra toestroom. Verwachting is dat Oekraïners zonder partners niet terugkeren naar Oekraïne. Deze onzekerheden maken het lastig om in te schatten wanneer het juiste moment is om naar alternatieve locaties te zoeken en voor hoeveel mensen. De vraag is hoe we hierop het beste kunnen anticiperen vanuit de gemeente (vaste huisvesting, inburgering, onderwijs, participatie samenleving). Daarnaast zijn er de nodige knelpunten ervaren in de praktijk:

- Er is een onervaren projectleider aangesteld, met een onduidelijke opdracht en minimale sturing, die veel heeft moeten ‘zwemmen’. Voor de volgende fase is het van belang hier meer tijd en aandacht voor vrij te maken. Welke competenties zijn nodig, wat kunnen we onze (inhuur) medewerkers bieden aan ondersteuning?
- Rollen van projectleider, locatiemanagement, sociaalwerkers en aansturing van de vrijwilligers vragen om (nog) meer duidelijkheid.
- Werken vanuit gezamenlijk belang samen met alle betrokken partijen op de locaties blijft een uitdaging.
- Taalbarrière met de doelgroep is een groot probleem (in woord en geschrift). We zijn erg afhankelijk van (vrijwillig) tolken.
- Werkprocessen en informatievoorzieningen zijn niet gestandaardiseerd.

2.3 Wettelijke taak huisvesting (bijzondere) doelgroepen

De werkprocessen (beleid en uitvoering) op de wettelijke taakstelling van statushouders en de contingentenregeling (uitstroom van intramuraal naar reguliere woning) zijn goed ingeregeld. De samenwerking met de corporaties en vluchtelingenwerk loopt goed. Het proces inburgering loopt redelijk goed. Het huidige budget huuraftopping (4 jr. looptijd) en woningaanpassingen helpt corporaties over de streep om wat extra’s te doen. Omdat statushouders meteen een vaste permanente woning krijgen en de buurt vanaf het begin wordt betrokken, zien we acceptatie in de samenleving op deze nieuwkomers en een beperkt aantal overlastgevers. We lopen ook tegen de nodige knelpunten aan zoals:

- Cijfers van het COA en de Provincie kloppen vaak niet met de gemeentelijke cijfers. Waardoor er veel tijd gaat zitten in het boven tafel te krijgen van de juiste aantallen over de taakstelling en het bieden van bestuurlijk comfort hierop (schriftelijke vragen raad).
- Voor nieuwe doelgroepen zoals asielzoekers zijn er geen gemeentelijke panden. Er zijn sowieso weinig gemeentelijke panden beschikbaar.
- Geen nieuwbouw, dan ook geen doorstroom (keten loopt vast).
- Discussies door de organisatie heen, door ontbreken duidelijkheid over eigenaarschap: wie is verantwoordelijk, is het grondzaken, wonen, of ruimte?
- Onevenwichtige samenwerking vanuit projecten sociaal domein, wonen, volkshuisvesting en ruimte. Waarbij projecten- ruimte lijkt te bepalen wat er gaat gebeuren.

We zien daarnaast ook kansen voor de toekomst:

- Mensen willen graag wat doen, hebben talenten en spreken de taal en kennen de cultuur; maak (vrijwilligers)werk mogelijk.
- Vluchtelingenwerk heeft veel kennis en vrijwilligers, meer betrekken, ook bij de opvang van jongeren in gezinnen uit land van herkomst.
- Investeren in projecten m.b.t. werken in de zorg, zowel voor vluchtelingen als statushouders (gaan nu minder snel aan het werk, want hebben een uitkering, ontbreken van een prikkel).
- Benut de bereidwilligheid en enthousiasme van vrouwelijke statushouders, zij willen zich graag ontwikkelen en aan het werk.
- Combineer Oekraïners, arbeidsmigranten, vluchtelingen en starters in flex-units.
- Inzetten op meer beschikbaarheid van gemeentelijke doorstroomwoningen.

2.4 Dienstverlening en informatievoorziening

Bij het KCC vinden de eerste contacten en gesprekken plaats met nieuwkomers binnen de gemeente. Nieuwkomers worden ingeschreven in de BRP, er worden BSN-nummers verstrekt en er wordt informatie gegeven. Brondocumenten van mensen worden beoordeeld en er wordt zo nodig een verklaring onder Ede afgenomen bij mensen die gevlucht zijn en geen documenten of paspoort bij zich hebben. Met de forse toename van het aantal nieuwkomers (ontheemden uit de Oekraïne) tijdens de crisis fase zijn bergen werk verzet. Iedereen is te woord gestaan bij het KCC, wettelijke taken zijn uitgevoerd, leefgeld wordt uitbetaald en mensen zijn zo nodig verwezen naar de juiste loketten. Kortom er is goed en adequaat gehandeld onder deze bijzondere omstandigheden. Er zijn ook de nodige knelpunten geconstateerd die de komende fase om een meer structurele oplossing vragen. Zoals bijvoorbeeld:

- [redacted]Werkprocessen zijn beschreven, maar houden we wel de juiste gegevens bij voor declaratie naar ministerie? [redacted]
- Informatie is niet voor iedereen bereikbaar en staat op verschillende plekken.
- Criteria om in aanmerking te komen voor bijzondere kosten zijn niet duidelijk.
- Taalbarrière in woord en geschrift speelt een grote rol.
- Er zijn te weinig mensen bij het KCC om alle toekomstige doelgroepen nieuwkomers te bedienen, de formatie moet hierop worden herzien.
- Medewerkers backoffice/burgerzaken zijn geen sociaal werkers, zij hebben deze taak wel opgepakt in de crisisfase. Ondersteuning is daarin gemist en vraagt ook nu nog aandacht.
- Arbeidsmigranten kosten veel werk. Grote uitzendbureaus schrijven veel mensen in en hebben eigen regels gecreëerd (inschrijven in Noordwijk, maar elders wonen bijvoorbeeld).

2.5 Onderwijs(huisvesting) en leerlingenvervoer

Vanuit onderwijshuisvesting bieden we scholen oplossingen wanneer zij extra huisvesting nodig hebben voor nieuwkomers. We voeren onderzoek uit naar de gewenste capaciteit, betrekken bouwkunde, stellen gebruiks- en/of huurovereenkomsten op en doen de administratie die daaruit voortkomt. Tijdens fase van crisis wisten we elkaar te vinden, we wisten wat er moest gebeuren en de handen werden uit de mouwen gestoken. Er was een goede samenwerking tussen onderwijshuisvesting en bouwkunde. We konden voortbouwen op de bestaande stuurgroep Nieuwkomers in Noordwijk.

Met de betrokkenheid van sterke schoolbesturen konden we snel schakelen. Bestaand beleid op onderwijs(huisvesting) en taal nieuwkomers bood daarvoor voldoende kaders. Nadeel was/is tegelijkertijd dat het voortdurend hollen of stilstaan is. Iedere keer is het een zoektocht naar nieuwe lege lokalen en krijgen we geen cijfers vanuit het onderwijs. Daarnaast spelen ouders en school elkaar en ons soms uit (bijvoorbeeld op leerlingen vervoer toekennen). Om meer rust en structuur te creëren is een lange termijn aanpak wenselijk. Daarvoor is recent een bestuursopdracht opgehaald. Deze opdracht moet antwoorden gaan geven op de volgende knelpunten waar we in de praktijk tegen aanlopen:

- Beperkte beschikbaarheid van gebouwen, nu wordt de leegstand gebruikt. Er is geen ruimte voor groei of krimpscenario's.
- Wirwar aan snel veranderende regelgeving.
- Geldstromen die niet overeenkomen met elkaar. Onderwijs wil een mix van groepen, maar het Rijk geeft aan: geldstromen zijn alleen voor Oekraïners.
- Onvoldoende onderwijs personeel

We zien kansen voor één iemand die een coördinerende rol heeft op de onderwijshuisvestingsvraag, die alles regelt en zicht heeft op instromers. En om regionaal meer regie te voeren op lokalen en onderwijshuisvesting i.p.v. nu lokaal (te arbeid-, en kennis intensief). En voor betere afstemming intern met leerlingenvervoer.

2.6 Financiën

Financiën adviseert over de verschillende financiële geldstromen, regelingen en de verantwoordingskaders. En stelt ook de verantwoording op bij de P&C producten. De kosten die we maken voor de opvang van Oekraïners worden tot nu toe volledig vergoed vanuit het Rijk. In de fase van acute crisis werd er minder rechtmatig gekeken naar resultaatverplichtingen en verantwoordingen. Er werd 'gewoon' doelmatig gehandeld, er werd gedaan wat nodig was in tijden van crisis. Er is echter zorg bij financiën om de verantwoording van de jaarrekening bij de accountant. Twijfel bestond of er in de crisisfase op de juiste manier informatie is opgeslagen om te kunnen verantwoorden en of processen voldoende 'accountantproof' zijn geweest. Rechtmatige registratie is een aandachtspunt in de komende fase. Bijvoorbeeld met de investeringen op de tijdelijke opvanglocaties. Zonder toestemming vanuit het Rijk is geïnvesteerd omdat er plekken nodig waren. We lopen in deze volgende fase tegen een aantal knelpunten aan, die om een meer gestructureerde aanpak vragen, nu het Rijk naar verwachting ook minder coulant zal omgaan met de verantwoordingen:

- SPUKS voor Oekraïne zijn niet goed belegd.
[redacted]
- Financiële verantwoording en duiding daarbij is lastig bij gebrek aan beleidsmatige betrokkenheid van een projectleider bij de P&C-cyclus.
- De verplichtingenadministratie is onvoldoende ingeregeld (bijvoorbeeld van het aantal gerealiseerde opvangplekken).
[redacted]Aanvragen van investeringen dienen door het ministerie vooraf te worden geaccordeerd.
[redacted]
- Beleidsmatige vertegenwoordiging ontbreekt voor o.a. P&C producten.

2.7 Bestuurlijke organisatie

De bestuurlijke organisatie maakte geen onderdeel uit van de directieopdracht. De input die tijdens de interviews werd gegeven was echter dermate relevant voor de inrichting in de volgende fase van organiseren, dat we deze in de rapportage hebben opgenomen. Bestuursopdrachten zijn nodig voor de volgende fase. We moeten tijd nemen om opnieuw (bestuurlijk) te contracteren en keuzes te maken. Gaan we ons bijvoorbeeld beperken tot de wettelijke taken op asiel en migratie? En waarop gaan we lopen? Wat krijgt de hoogste prioriteit? Vanwege de verdeling van portefeuilles binnen het college en de ambities om in samenhang naar deze opgave te kijken wordt een coördinerend wethouder(-soverleg) op asiel en migratie momenteel gemist.

Daarnaast werden de volgende reflecties gegeven:

[redacted]Bestuurlijke organisatie zet vaak zelf lijnen uit, [redacted]
[redacted]
- Bestuurlijk en politiek draagvlak is rand voorwaardelijk, anders vertraagt het ambtelijk om te komen tot het zetten van stappen.
- Betere bestuurlijke samenhang is nodig met aandacht voor samenhang van de ‘stenenkant’ en de sociale kant (inburgering, welzijn, huisartsen, onderwijs, werk).
[redacted]
- Wat worden de bestuurlijke lijnen voor Oekraïners op termijn?

2.8 Input toekomstige organisatie

Er zijn verschillende perspectieven genoemd voor de inrichting van de organisatie de komende jaren. Van inrichten als project, programma of opgave, tot klein maken en beleggen in de lijn. Op basis van de totale analyse zijn varianten tegen het licht gehouden en gewogen met een voorkeursadvies richting directie en bestuur. Breed gedragen advies was om nu tijd te nemen om over de juiste organisatiestructuur na te denken. Met heldere sturingslijnen waar nu teveel versnippering wordt ervaren. En daarbij kennis te betrekken vanuit Human Resource Management en de organisatieadviseur.

In willekeurige volgorde een selectie van denkrichtingen die genoemd zijn:

- Centrale aansturing organiseren. Aanstellen van een kwartiermaker voor opbouw van de gewenste organisatie en daarna pas terug leggen in de lijn, met een brede taskforce voor de aansturing van werkgroepen.
- Opgavegericht werken en organiseren, dwars door de afdelingen heen met een multidisciplinair samengesteld opgaveteam (meest genoemd). Een opgaveteam met ambtelijk mandaat om te handelen, zodat je niet iedere keer opnieuw naar bestuur moet. Dit kost teveel tijd en remt de doorzettingskracht af. Door het vraagstuk in samenhang aan te vliegen, ontstaat er ruimte voor strategisch nadenken en komen meerdere invalshoeken op tafel. Zowel lokaal als regionaal met integraal (multidisciplinair) samengestelde werkgroepen werken. Bestuurlijke lijnen dienen heel kort te zijn, bij voorkeur te beleggen bij directie en/of een opgavemanager. Kijk in de volgende fase naar de samenstelling van het opgaveteam (alleen ambtelijk of ook bestuurlijk) i.v.m. snelle besluitvorming.
- Op termijn zouden dit soort opgaven onder een clustermanager kunnen worden gehangen. In deze fase is dit nog te vroeg en kan dit beter worden belegd bij directie (hoewel zij ook al behoorlijk wat dossiers hebben). Niet bij de strategen beleggen, zij hebben een adviserende rol op gemeente overstijgende onderwerpen.
- Huisvesting bijzondere doelgroepen in de toekomst wellicht als proces/wettelijke taak zien en inregelen in de lijn.
- Coördinator aanstellen op de uitvoering van de opvang Oekraïners (opdracht projectleider Oekraïners stopt dan, is immers geen project meer).
- Beleidsmedewerker op asiel/migratie aanstellen, deze wordt nu gemist.
- Servicedesk; informatiepunt bij gemeente inrichten voor nieuwkomers (nu overal een plukje) en centrale informatievoorziening wet en regelgeving inrichten.
- Herrekenen formatie KCC/Backoffice en het verstrekken van Leefgeld beleggen bij de ISD. Zij zijn er op ingesteld (beleid bij de gemeente laten).
- Handhaving is ook een taak. Wees duidelijk in wat er wel/niet kan, wanneer je rechten op huisvesting verspeelt en regel ook het beheer van de opvanglocaties.

2.9 Input om te komen tot een kader/visie/missie/ beleidsuitgangspunten

Het ontbreekt vooralsnog aan een integraal beleidskader op asiel en migratie. Uit de ervaringen die zijn opgedaan in de afgelopen jaren met crisisnoodopvang, huisvesting van statushouders en specifieke aandachtsgroepen binnen de woonvisie is waardevolle input meegegeven om te komen tot een lange termijn kader en aanpak. Bijvoorbeeld het betrekken van de doelgroep bij het ontwikkelen van je beleid en bij de uitvoering ervan. Minder zelf doen als gemeente en meer faciliteren. Zorg dat mensen aan de slag mogen, dat is de snelste manier van integratie. We pamperen nieuwkomers teveel, waardoor mensen steeds minder zelf doen en inactief raken, met alle mentale problemen die dat tot gevolg heeft (waardeloos voelen, er niet echt bij horen, niet kunnen bijdragen, terugtrekken). Kortom: stop met dit pamperen en zet in op activering.

En verder:

- Het vluchtelingenperspectief centraal stellen, niet het gemeentelijke perspectief.
- Problemen bespreekbaar maken, zoals weerstanden op de komst van bepaalde groepen nieuwkomers (waar geven we dat een plek?).
- Bij langdurige opvang is huisartsenzorg een (financieel) aandachtspunt.
- Wel of niet meteen inburgeren van alle nieuwkomers: standpunt over innemen.
- Nadenken over samenstelling/combinatie doelgroepen bij opvang en/of huisvesting.
- Dialoog voeren over wel/geen doelgroepenbeleid noodzakelijk (moreel perspectief).
- Opvanglocaties uitsluitend bestemming woon/verblijfsfuncties geven, en nieuwkomers net als alle inwoners gebruik laten maken van de bestaande (sociale) infrastructuur.
- Aandacht voor Procesregie Zorg en Veiligheid in de keten van Toegang-Welzijnskwartier-ISD nu er meer problemen ontstaan bij langdurig verblijf van Oekraïners in de opvang. Vooruitdenken over toekomstige contracten die op de aantallen en doelgroepen moeten worden aangepast.
- Rol en sturing richting provincie (wat vanuit Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland (GRHR) en wat vanuit lokaal). Wie zit straks aan de onderhandelingstafel? Structuur GRHR is nog niet ingeregeld en GRHR heeft geen mandaat voor deze nieuwe taak op vluchtelingen. GRHR pakt duurzame opvang vluchtelingen vanuit smal perspectief (niet integraal) op en gemeentelijk wel breed op asiel en migratie. Belangrijk om regionaal bestuurlijk en ambtelijke netwerken op te bouwen en aan tafel te blijven. Daarnaast structurele overleggen met de IND organiseren, om er meer bovenop te zitten en te weten wat ons als gemeente te wachten staat.

2.10 Rode draden uit de interviews

Tijdens fase van crisis wisten we elkaar te vinden, wisten we wat er moest gebeuren en werden de handen uit de mouwen gestoken. We doen nu wat nodig is, maar structuur en samenhang ontbreekt op veel vlakken. Het is momenteel intern ieder voor zich, met versnippering van taken. Het gezamenlijke doel en prioritering ontbreekt. Centrale (samenhangende) regie en sturing wordt gemist.

Zaken worden niet duurzaam en vanuit bepaalde rust opgelost. Een lange termijnperspectief en visie ontbreekt. En ook het strategisch denkvermogen binnen de organisatie dat daarvoor nodig is. Integraal/multidisciplinair werken is nog onvoldoende ingebed in de organisatie en schuurt met de lijnorganisatie.

Er zijn veel wisselingen geweest in de aansturing. Coördinatie en centrale sturing ontbreekt regelmatig. Er bestaat onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, wat bij wie belegd is en waar (financiële) mandaten belegd zijn. Er zijn te weinig mensen om alle toekomstige doelgroepen te kunnen bedienen op meerdere niveaus (KCC, beleid, locaties etc.). De huidige clustermanagers zijn nog te druk [redacted] om dit soort omvangrijke opgaven aan te sturen. [redacted]

Er komen steeds nieuwe doelgroepen en taken naar de gemeente die “er even bij” moeten worden gedaan. Er gaat niets af van het bestaande werk. Door medewerkers wordt daardoor een hoge werkdruk ervaren. Een signaal van overvragen van mensen die wel over de juiste kennis en competenties beschikken: “Het zijn altijd dezelfde op wie het beroep wordt gedaan”. Terwijl er aan de andere kant meer mensen in de organisatie zijn die niet gezien worden, omdat ze wellicht in een ander domein zitten, of omdat we wellicht onvoldoende in beeld hebben waar het talent zit. Integraal werken en denken is noodzakelijk op dit soort opgaven, maar dat is niet bij iedereen evengoed ontwikkeld. Er is tijd nodig aan de voorkant om mee te denken en te komen tot toepasbare aanpak en oplossingen. Maar in de uitvoerende teams gaat de productie/het klantcontact altijd voor. Daar zit spanning op.

Taalbarrière speelt overal een belangrijke rol. Hoe gaan we daarmee om? Het is te kwetsbaar om op één iemand terug te kunnen vallen binnen de gemeente. En verder op vrijwilligers. Daarnaast is er voldoende tolkenbudget nodig.

Werkprocessen en informatievoorziening waaronder ook management- en bestuurlijke informatie is versnipperd en niet gestandaardiseerd. En daardoor op onderdelen tijdrovend (telkens opnieuw het wiel uitvinden) [redacted]

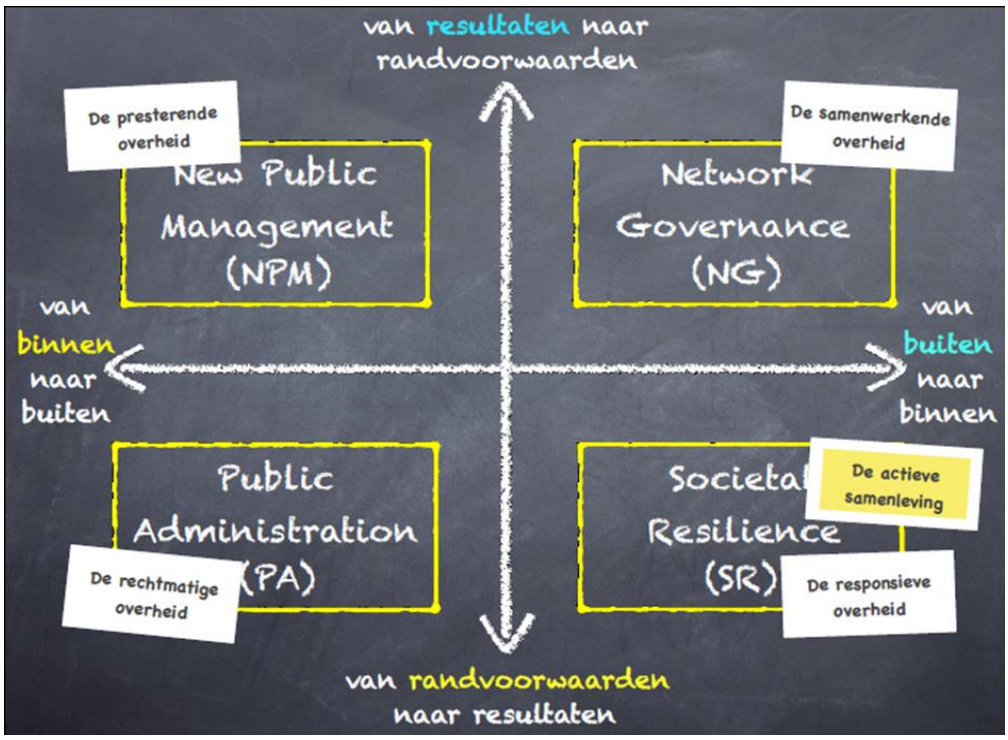
Hoofdstuk 3. Sturingsperspectieven naar aard van de opgaven

De elkaar steeds sneller opvolgende veranderende omstandigheden in de samenleving doen een stevig beroep op de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van de gemeentelijke organisatie. De inkt is nog niet droog of de stukken zijn al ingehaald door de actualiteit, nieuwe inzichten en nieuwe regelgeving. Klassieke inrichtingsvormen en sturingslijnen vanuit hiërarchie lijken daarom minder passend bij de ontwikkelingen van deze tijd. De inrichting en besturing van omvangrijke maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie of de omgevingswet, vragen om een wendbare aanpak die idealiter ook moet passen bij de identiteit van de organisatie. Het ideale model bestaat niet, elke sturingsvorm of inrichtingsvorm heeft z'n voor- en nadelen.

De opvang van Oekraïense ontheemden is destijds opgepakt vanuit de **crisisorganisatie**. Crises worden in het algemeen gekenmerkt door vier elementen: substantiële dreiging voor de organisatie, een verrassingselement, hoge mate van onzekerheid en korte beslistijden. Tijdens de crisis fase was alles erop gericht om de impact van de oorlog in de Oekraïne op te vangen, vanuit duidelijke structuur, rollen en bevoegdheden. Daarnaast is ervoor gezorgd dat de belangrijkste processen in de organisatie zo veel mogelijk door konden gaan.

De crisisfase is op managementniveau geëvalueerd, overigens zonder betrokkenheid van de uitvoerende medewerkers, die aangeven dit gemist te hebben en zich afvragen of we als organisatie nu voldoende geleerd hebben van de afgelopen periode. Een deel van de taken/rollen uit deze fase is bij mensen 'blijven hangen' boven op de eigen taken. Denk aan de contacten met de pandeigenaren van de opvanglocaties. De organisatie staat op een kantelpunt vanuit de crisisorganisatie, om met alle lessen die geleerd zijn, nu eerst te vertragen om richting te bepalen en bewuste keuzes te kunnen maken aan de voorkant van deze nieuwe fase.

Het Kwadrantenmodel (NSOB, van der Steen) biedt een kader om richting te bepalen als model met vier mogelijke sturingsperspectieven. Door de opgave en de situatie centraal te stellen om vervolgens te bepalen wat vanuit die opgave gezien de beste aanpak is. De politiek hierin steeds meenemend. En waarbij het goed is om je te realiseren dat een maatschappelijke opgave vaak onder meerdere kwadranten valt. Zie bijlage IV met uitgebreidere toelichting.



De presterende overheid (LB)
Rechtsstatelijk perspectief. Rechtsgelijkheid, objectief, proces moet goed zijn. Meetbare resultaten.

De rechtmatige overheid (LO)
Doelmatigheid, efficiënt zijn, SMART maken, targets halen, efficiënte uitvoeringsorganisaties. Voldoen aan de wet. Procedures volgen.

De samenwerkende/netwerkende overheid (RB)
Netwerksturing, publiek private samenwerking, verschillende partijen naast elkaar, doel niet van bovenaf opgelegd, doel gaandeweg aanpasbaar. Onderhandelen.

De responsieve overheid (RO)
Actieve samenleving die dingen zelf oppakt, coöperatieve vormen, bewoners haken aan bij de doelen van de overheid. Hoe verhoud ik mij als gemeente daartoe. Loslaten/faciliteren.

3.1 Mogelijke sturingsperspectieven en de Noordwijkse aanpak

Hieronder op hoofdlijnen vier mogelijke varianten van sturing op de taken die we oppakken op asiel en migratie.

Variant 1: Organiseren vanuit de lijn (LB/LO)
Een deel van de taken op asiel en migratie valt onder de presterende en rechtmatige overheid. Zoals het uitkeren van leefgeld en de inschrijving in de BRP. Dat gaat over terugkerende repeterende werkzaamheden. Maar ook de wettelijke taakstellingen opvang Oekraïners en statushouders worden in medebewind uitgevoerd met relatief weinig beleidsvrijheid vanuit het Rijk. De vorm waarin de opvang en ondersteuning plaats vindt kan vervolgens wel een lokale inkleuring krijgen.

Variant 2: Opgavegericht werken met een programmatische aanpak (RB)
Bij complexe maatschappelijke vraagstukken (zogeheten 'wicked problems) zoals asiel en migratie, die veel mensen raken en waarbij diverse organisaties betrokken zijn, is het moeilijk om er vat op te krijgen, vanwege de complexiteit, het hoge politieke bestuurlijke afbreukrisico en de hardnekkigheid van de problematiek. Er is vooraf geen gebruiksaanwijzing, geen 'one size fits all' of quick fix oplossing. Vaak zijn er meerdere partijen nodig om iets te bereiken. Opgavegericht kent een aantal uitgangspunten: De (maatschappelijke) opgave is leidend. De samenwerking is organisatie- en grens overstijgend. Alle partijen met een belang en bijdrage worden betrokken. Er wordt gewerkt met multidisciplinaire, horizontale (niet hiërarchische) samenwerkingsverbanden. Deze manier van werken maakt dat je snel kunt meebewegen met ontwikkelingen en veranderingen. Met een programmatische manier van werken. In een open relatie met de omgeving (burgers en instellingen), om te horen wat er speelt, ideeën te bespreken en samen voor oplossingen te zorgen (Bron: NSOB).

Typerend voor complexe opgaven is dat ze onvoorspelbaar en moeilijk beheersbaar zijn. Een gedegen voorbereiding is goed, maar op tijd handelen of iets uitproberen is nog beter, want de werkelijkheid is uiteindelijk nooit helemaal zoals je dat van tevoren had bedacht. Het is een continue proces van doen, reflecteren, leren, bijstellen en doorgaan.

Variant 3: Grenzeloos samenwerken of samenwerken vanuit netwerken (RB)
Dit gaat in essentie over richtingverandering om werken over de grenzen heen tot norm te maken en vervolgens in de praktijk ook waar te maken. Op korte termijn leidt dat tot frictie met bestaande normen, kaders en patronen. Elke opgave heeft politieke lading. Er zijn altijd tegenstrijdige waarden en belangen die in de aanpak met elkaar moeten worden verenigd en waarvoor een weging en verdeling plaatsvindt. 'De opgave' wordt vaak gepresenteerd als een onderwerp waar iedereen in beginsel voor is en waar een voor iedereen gedeeld en gelijk probleem aan de orde is. Dat wekt de suggestie dat als iedereen maar genoeg vanuit de opgave redeneert, de politieke verschillen uiteindelijk als sneeuw voor de zon verdwijnen, of dat deze zich nog slechts beperken tot institutionele belangen of bureaupolitiek. Netwerksamenwerking staat los van de reguliere besluitvorming in de Raad. En vraagt denken over hoe de autonoom genomen besluiten in samenwerkingsnetwerken zich verhouden tot de bevoegdheden van de raad (Bron: NSOB).

Variant 4: Taken overlaten aan de samenleving (RO)
Op gebied van asiel en migratie kan het een overweging van de gemeente zijn om een deel van de taken extern te beleggen. Bijvoorbeeld de realisatie van een bepaalde hoeveelheid flex-woningen. Al dan niet voor een mix van doelgroepen. Daarbij gaat het dan om een inkoop- of subsidierelatie. Het kwadrant van de responsieve overheid van Het Kwadrantenmodel gaat echter veel verder dan dat. En komt vanuit de samenleving zelf en wordt daartoe gefaciliteerd door de gemeente, denk aan: "Right

to Challenge”(RtC). Het Right to Challenge (RtC) staat voor ‘het Recht om Uit te dagen’. De kern van de aanpak is dat een groep (georganiseerde) bewoners taken van gemeenten kunnen overnemen als zij denken dat het anders, beter, slimmer en/of goedkoper kan. De relatie tussen overheid en bewoners verandert met het RtC in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer.

Aan alle varianten kleven voor- en nadelen, bijvoorbeeld:

- Organiseren in de lijnorganisatie maakt zaken klein en behapbaar, maar levert teveel versnippering op is gebleken. En vraagt veel afstemmingstijd tussen sociaal domein en ruimte/projecten, maar ook bestuurlijke afstemming om concurrentie te voorkomen (wie krijgt bestuurlijk als eerste zijn/haar zin)
- Programmatisch/opgavegericht werken is nog onvoldoende ingebed in de organisatie, niet iedereen is hierin even vaardig. Maar past wel bij de keuze die gemaakt wordt in het Strategiehuis en biedt daarin een kans om te leren.
- Op termijn is het samenwerken met externen zeker noodzakelijk. Maar netwerksamenwerking betekent ook een andere rol invulling van de gemeente, niet louter als opdrachtgever of financier, maar als volwaardige partner om te komen tot gezamenlijke doelen, die niet vooraf bepaald worden door de gemeente. Zijn we daar al klaar voor?
- De samenleving uitdagen deze taak over te nemen wanneer men denkt het beter te kunnen dan de overheid biedt ruimte aan de gemeente voor andere kerntaken. In deze fase heeft echter nog niemand zich gemeld vanuit de samenleving. En zijn de groep mensen om wie het gaat zijn wellicht ook te kwetsbaar, waardoor het meer passend is deze taken bij de gemeente te houden.

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk leest u de conclusies en aanbevelingen aan directie. We hebben deze zo scherp mogelijk geformuleerd. Met als doel, in alle scherpte die nodig is het gesprek erover te kunnen voeren. Om vervolgens de juiste keuzes te kunnen nemen die passen bij de Noordwijkse organisatie inrichting voor de komende 5-10 jaar.

Conclusie 1. Duizend bloemen bloeien, iedere dag opnieuw in Noordwijk.

Door het ontbreken van gezamenlijke doelen, prioritering en heldere sturingslijnen op het onderwerp, vormt deze in aanleg zeer positieve kracht, tegelijkertijd een grote valkuil voor versnippering van de organisatie en het risico op verlies van veerkracht en werkplezier bij de betrokken medewerkers.

Er is een enorme positieve betrokkenheid van medewerkers bij de inhoud van hun werk op asiel en migratie; vakmanschap; creativiteit; handen uit de mouwen en een actiegerichte reactieve cultuur. En tegelijk is er een bepaalde mate van grenzeloosheid, ontbreken van samenhang en stuurloosheid op dit onderwerp. Er lijkt altijd weer iets nieuws bij te kunnen, er kan altijd weer een schepje boven op. Het ontbreken van richting geeft een gevoel van onrust, gevoelens van overvraagd worden, onvoldoende gezien en gewaardeerd worden om die tomeloze inzet. De vragen die onvoldoende gesteld worden luiden:

- Doen we nog de juiste dingen en doen we de dingen nog juist?
- Draagt wat ik/we doen bij aan onze missie (en wat is die dan)?
- Wanneer zijn we tevreden?
- Welk oude taken sluiten we af? Er lijkt altijd weer iets nieuws bij te kunnen, er kan altijd weer een schepje boven op.

Advies/Aanbevelingen:

1) Bepaal koers en stel een marsroute op. Formuleer een gezamenlijke missie op de integrale aanpak van huisvesting en opvang van nieuwkomers. Een missie die inspireert en uitnodigt om aan bij te dragen. Die aansluit bij de uitgangspunten van “Samen Noordwijk, voor elkaar met elkaar” Gebruik daarvoor de volgende drie vragen:

- **Waartoe** (niet waarom, dat neigt teveel naar verantwoording): Het verhaal van de opdrachtgever. Waar gaan we met z’n allen naartoe? Welk wenkend vergezicht streven we na?
- **Hoe** gaan we de ambitie realiseren? Hoe wordt de aanpak op hoofdlijnen? Welke type verantwoording beogen we?
- **Wat** gaan we doen om de doelen na te streven?

(Bron: How Great Leaders inspire action, Simon Sinek, Golden Circle, YouTube 2014)

2) Wees koersvast, zonder te verstarren. Terwijl je aan het uitvoeren bent, kunnen doelen veranderen. Dat is kenmerkend voor de aard van dit soort opgaven. Voordat de inkt is opgedroogd is de (bestuurlijke) werkelijkheid alweer veranderd. Dit vraagt om een strategie en marsroute met flexibele doelen, ruimte voor verassingen, intuïtie en creativiteit. Biedt daarbij duidelijkheid in opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap met transparante sturingslijnen en ‘liefdevolle begrenzing’ van medewerkers om (ongevraagde) grenzeloosheid te voorkomen.

3) Vertraag vaker en neem deze momenten van reflectie standaard op in de programmaplanning om te bepalen of de juiste dingen nog gedaan worden. Wanneer er gaandeweg nieuwe dingen bijkomen of nieuwe wettelijke taken worden opgedragen, met nieuwe overlegmomenten, nieuwe werkwijzen en nieuwe structuren, vergeet dan ook niet met het oude te stoppen.

Argumenten

- Een duidelijke gezamenlijk geformuleerde, bestuurlijk en ambtelijk gedragen missie geeft koers en richting en biedt inspiratie om aan te willen bijdragen.
- Koershouden in de aansturing geeft duidelijkheid (weten waar je naar toe gaat).
- Vertragen, reflecteren en bijstellen, verbetert de kwaliteit van je inzet en vergroot het werkplezier (hoe tevreden zijn we).
- Momenten van stoppen/afsluiten geven rust en ruimte voor loslaten.

Voorbeeldmissie: *"We richten ons de komende jaren op de opvang, huisvesting en ondersteuning van alle groepen nieuwkomers; statushouders, ontheemden Oekraïners, asielzoekers/vluchtelingen, internationaal werkers/arbeidsmigranten. Onze inzet is gericht op een zo actief mogelijke deelname van deze mensen aan onze samenleving. We bieden ondersteuning waar dat nodig is. We betrekken inwoners, maatschappelijke, partners, ondernemers en de doelgroep zelf waar dat kan om draagvlak en veerkracht te behouden. Het gaat om een verdeling van schaarste aan woningen, dat maakt de oplossingsrichtingen complex en vraagt van ons om maximale creativiteit. We zijn transparant over de stappen die we zetten"*

Conclusie 2. Een opgavegerichte/programmatische aanpak voor de komende 5-10 jaar sluit het beste aan bij de aard van de maatschappelijke opgave die voorligt.

Met een evaluatie na 2 jaar, vanwege elkaar snel opvolgende ontwikkelingen en het vooralsnog ontbreken van structurele Rijksmiddelen op asielzaken.

Vanwege alle autonome ontwikkelingen, de lokale ambities en de complexe bestuurlijke dynamiek op asiel en migratie vraagt de aanpak naar verwachting nog langere tijd om een adaptieve wendbare organisatievorm. De aard en omvang van deze opgave en de impact ervan op zowel bestuur, de gemeentelijke organisatie, maatschappelijke partners en de samenleving is vergelijkbaar met die van Omgevingsvisie en de Energietransitie. Met deze integrale manier van organiseren wordt mede invulling gegeven aan het Raadsbesluit Duurzame opvang vluchtelingen in Holland Rijnland (18 april 2023).

Advies/aanbevelingen

- Geef opdracht aan een kwartiermaker/opgavemanager om de organisatie voor de komende jaren met (vaste) medewerkers vorm te geven en een programmaplan (marsroute) op te stellen. Deze rapportage dient hiervoor als fundament.
- Vanwege alle (financiële) onzekerheden, is het aan te bevelen om na 2 jaar te evalueren en zo nodig de aanpak en organisatie bij te stellen.
- Plaats het opdrachtgeverschap onder de concerndirecteur.

- Zoek actief naar aanvullende regelingen/financiële middelen om de tijdelijke huisvesting te realiseren. Spreek daarbij de staatsecretaris aan op zijn persoonlijke toezegging aan het college over diepe zakken te beschikken.
- Investeer in het samenspel tussen 'stenen' en sociale basis dat noodzakelijkerwijs in balans dient te zijn. Maak dit onderdeel van de opdracht.
- Leg betere verbindingen met een constante lus tussen beleid en uitvoering, door in de samenstelling van een opgaveteam beide 'bloedgroepen' op te nemen. Waarmee je toepasbaar beleid kunt voeden, toetsen en vormgeven, gebruikmakend van elkaars competenties en inzichten.

Argumenten

- Het onderwerp duurzame opvang vluchtelingen kent een hoog bestuurlijk en politieke verdeeldheid en afbreukrisico. In de komende fase vraagt dat om meer centrale sturing vanuit de organisatie dan tot nu toe het geval is. Zodat (beleids)dillema's en (financiële) risico's tijdig gesignaleerd kunnen worden.
- Door asiel en migratie opgavegericht/programmatisch te organiseren, sluit het aan bij het organisatie brede programma " Samen Noordwijk, voor elkaar, met elkaar", de aanpak met het Strategiehuis en de vastgestelde werkwijze van 4xR: Ruimte-Richting-Resultaat-Reflectie.
- Met eigen medewerkers houd je kennis en kunde zoveel mogelijk in huis.
- Zodra er bij een van de clustermanagers op termijn meer ruimte ontstaat, is het te overwegen het opdrachtgeverschap daar te beleggen. Strategisch profiel, ervaring met programmamanagement en affiniteit met het onderwerp zijn vervolgens belangrijkere criteria dan de plaats van de clustermanager binnen een domein.
- De middelen voor het realiseren van huisvesting ontbreken vooralsnog. Er zijn diverse (financiële) regelingen waarop een beroep kan worden gedaan. Die moeten wel gezocht en geactiveerd worden.
- Uitsluitend focus leggen op bouwen- bouwen-bouwen (ook als is het tijdelijk) is onvoldoende om duurzame opvang en ondersteuning te organiseren. Mensen die komen wonen in de gemeente hebben ook ondersteuningsvragen op welzijn, gezondheidszorg, onderwijs etc.

Conclusie 3. Bestuur en politiek zijn verdeeld over de aanpak van duurzame opvang van vluchtelingen en breder van alle nieuwkomers en migranten in relatie tot de bestaande huisvestingsopgave en schaarste aan woningen.

Het ontbreken van een bestuurlijk gedragen integrale aanpak en coördinerend wethouderschap, remt de realisatie kracht van de organisatie af. Het is steeds hollen of stilstaan. D[redacted]

Advies/aanbevelingen:

- Deel deze rapportage ook met het college.
- Formuleer een bestuursopdracht voor de komende periode. Belangrijke voorwaarde om via her contracteren, de bestuurlijke doelen voor de komende jaren op te halen en vast te stellen.
- Informeer college en raad voortaan proactief en gestructureerd over nieuwe wet en regelgeving, te realiseren aantallen, draagvlakmetingen, aanbestedingen, samenwerking met partners etc.

- Organiseer meer bestuurlijke tegenspraak. Leg in een vroeg stadium de dillema's op de juiste bestuurlijke tafel. In plaats van ambtelijk steeds proberen oplossingen te zoeken, terwijl het mandaat daarvoor bestuurlijk ligt.
- Adviseer een coördinerend wethouder op dit onderwerp of initieer minimaal een gecombineerd wethouders overleg.
- Adviseer het college initiatieven vanuit de samenleving te stimuleren (maatschappelijke partners, ondernemers etc.) Niet zelf plannen maken, maar plannen mogelijk maken.

Argumenten

- Het college maakte geen onderdeel van de opdracht, maar er zijn waardevolle reflecties meegegeven vanuit de interviews over de relatie en samenwerking tussen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie, die goed zijn om met het college te delen.
- Belangrijke randvoorwaarde om via her-contracteren, de bestuurlijke doelen voor de komende jaren op te halen en vast te stellen.
- Het college heeft recht op tijdige en volledige informatie voorziening. Hiermee worden bestuurlijke belangen zichtbaar en bespreekbaar. Ten tijden van de crisis was het overleven en is dit een onderbelichte taak geweest, mede door onbekendheid met de gemeentelijke organisatie van bepaalde inhuur medewerkers.
- Een slagvaardig bestuur met een coördinerend wethouder versterkt de uitvoeringskracht van de organisatie.
- Wanneer je partners en inwoners actief betrekt, wordt het idealiter gezien letterlijk een maatschappelijke opgave van de hele samenleving en niet louter een opgave van bestuur, politiek en organisatie.

Tot slot een welgemeend advies vanuit de organisatie

Stop met pamperen van mensen. Daarmee maak je mensen passief en onnodig afhankelijk van overheid en instanties. Biedt ondersteuning waar dat echt nodig is. Faciliteer en stimuleer mensen om zoveel als kan zelf een zo volwaardig en 'normaal' mogelijk leven te leiden. Vanuit de gedachte van wederkerigheid; "iedereen hoort erbij, iedereen doet ertoe en iedereen draagt bij aan het geheel".

Bronnenlijst

- Aanpakken Met Impact (AMI), BMC 2022
- De politiek, netwerken en het politieke, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2020
- De opgave aan tafel, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2020
- Omarm de Chaos J. Rotmans en M. Verheijden, 2021
- How Great Leaders inspire action, Simon Sinek, Golden Circle, YouTube 2014
- Strategiehuis, gemeente Noordwijk, 2022
- www.rijksorganisatieodi.nl/rijksconsultants/kennisplatform/opgavegericht-werken
- www.werkenaanprogramma's.nl

Bijlagen

I. Deelnemers interviews
II. Voorbeeld gebruikte vragenlijsten
III. Voorstel van cisisorganisatie naar een samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie op asiel en migratie: voorstel college, aanpak onder constructie)
IV. Kwadrantenmodel op hoofdlijnen (NSOB, M. van der Steen)
V. Presentatie BV Commissie Raadsvoorstel duurzame opvang vluchtelingen 6 april 2023

Bijlage I. Deelnemers interviews

Deelnemers interviews	Functie
Oekraïners	
[redacted]	Verstrekker leefgeld Oekraïne
[redacted]	Adviseur Crisisbeheersing
[redacted]	Projectleider Oekraïne
[redacted]	Clustermanager buitendienst
[redacted]	Locatiemanager Oekraïense vluchtelingen
[redacted]	Medewerker KCC, tevens tolk
[redacted]	Clustermanager KBO FKO COM
[redacted]	Backoffice BRP specialist
Statushouders	
[redacted]	Beleidsmedewerker sociaal domein
[redacted]	Adviseur volkshuisvesting
Asielzoekers/vluchtelingen	
[redacted]	Opgavemanager vluchtelingen
[redacted]	Secretaris opgaveteam vluchtelingen
[redacted]	Communicatieadviseur
[redacted]	Jurist
[redacted]	Beleidsmedewerker sociaal domein
Overstijgend	
[redacted]	Financieel adviseur
[redacted]	Beleidsadviseur Onderwijshuisvesting
[redacted]	Beleidsadviseur Onderwijs
[redacted]	Beleidsmedewerker leerlingenvervoer
[redacted]	Procesregisseur Zorg en Veiligheid
[redacted]	Clustermanager in de crisisorganisatie
[redacted]	Clustermanager MAS/OSS
[redacted]	Directeur

Vragenlijst

Werkzaamheden rond asiel- en migratieopgaven

Introductie
Landelijk is een grote crisis ontstaan rond de opvang, huisvesting en begeleiding van verschillende groepen vluchtelingen en migranten (asielzoekers, statushouders, Oekraïense ontheemden en internationaal werkers). Deze crisis raakt ook Noordwijk. We zijn als gemeente verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken voor verschillende doelgroepen op het gebied van opvang, huisvesting en begeleiding. Vanuit het Rijk en de regio wordt grote druk uitgeoefend op gemeenten om mee te werken aan (nood)opvang en huisvesting van verschillende groepen vluchtelingen. Tot nu toe is de vluchtelingenproblematiek als crisis aangepakt binnen de organisatie.

Omdat het onderwerp asiel en migratie naar verwachting langere tijd gaat duren de komende 5-10 jaar en mogelijk zelfs groter wordt, willen we vanuit een crisisorganisatie toewerken naar een meer structurele en samenhangende aanpak binnen de organisatie. Hiervoor is het noodzakelijk de verschillende rollen en werkzaamheden binnen de verschillende clusters in kaart te brengen.

We vragen je daarom onderstaande vragenlijst in te vullen en je in te schrijven* voor een aanvullend interview over verbeterpunten en kansen in de samenhang, samenwerking, aansturing en inrichting van de organisatie m.b.t. asiel en migratie.

Naam medewerker:	
Functie:	
Cluster:	
Team:	
Vast/Inhuur	

Vragenlijst

1. Wat is jouw rol m.b.t. bovengenoemde doelgroepen?

2. Welke werkzaamheden voer je hiervoor uit?

3. Hoeveel uur besteed je wekelijks aan deze werkzaamheden?

4. Met welke collega's werk je intern samen?

5. Met welke partijen werk je extern samen?

6. Neem je deel aan een overlegstructuur intern? Zo ja, welke?

7. Neem je deel aan een overlegstructuur extern? Zo ja, welke?

8. Met welke bestuurlijk besluitvormingsoverleggen heb je te maken?

9. Blijven er momenteel taken liggen in je reguliere functie door je werkzaamheden voor asiel/migratie?

Verdiepende vragenlijst interview

Met betrekking tot de opvang, huisvesting, begeleiding van verschillende groepen vluchtelingen en migranten:

1. Kort herhalen relatie doelgroep, werkzaamheden en in welke context.

2. Wat gaat er momenteel goed?

3. Loop je momenteel tegen knelpunten aan? Zo ja, welke?

4. Zie je op dit moment kansen of verbeterpunten m.b.t. de interne samenwerking?

5. Zie je op dit moment verbeterpunten m.b.t. de externe samenwerking?

6. Zie je kansen voor een integrale samenwerking rondom vluchtelingen/migranten binnen de gemeente? Licht toe.

7. Wil je verder nog iets meegeven?

Bijlage III. Voorstel van cisisorganisatie naar een samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie op asiel en migratie: voorstel college, aanpak onder constructie

Waartoe?
Voorzet Missie (nader te bepalen): “We richten ons de komende jaren op de opvang, huisvesting en ondersteuning van alle groepen nieuwkomers; statushouders, ontheemden Oekraïners, asielzoekers/vluchtelingen, internationaal werkers/arbeidsmigranten. Onze inzet is gericht op een zo actief mogelijke deelname van deze mensen aan onze samenleving. We bieden ondersteuning waar dat nodig is. We betrekken inwoners, maatschappelijke, partners, ondernemers en de doelgroep zelf waar dat kan om draagvlak en veerkracht te behouden. Het gaat om een verdeling van schaarste aan woningen, dat maakt de oplossingsrichtingen complex en vraagt van ons om maximale creativiteit. We zijn transparant over de stappen die we zetten.”

Wat gaan we doen?
Vanuit de cisisorganisatie werken we toe naar een samenhangende aanpak en inrichting van de organisatie op asiel en migratie.

Hoe gaan we het doen? (voorstel)
De aard en omvang van deze maatschappelijke opgave maakt dat we dit cluster en domein overstijgend willen aanpakken. We werken met een kernteam, gevormd door de 8 trekkers van de routekaarten, onder dagelijkse aansturing van de opgavemanager. De trekkers formuleren de deelopdracht en doelen. Het team moet robuust genoeg zijn met de juiste kennis en competenties aan boord en daarnaast flexibel genoeg om zich aan de snel veranderende regelgeving en ontwikkelingen aan te passen. Het werken met opgaveteams is nieuw in de organisatie en vraagt om ruimte en tijd voor ‘leren en ontwikkelen’
Omdat in Noordwijk letterlijk 1000 bloemen bloeien en keuzes noodzakelijk zijn, wordt er door het kernteam een zogenaamd portfolio opgesteld, met tijdpad en acties, en nader in te vullen routekaarten.

Routekaarten

Routekaart 1: Bestuurlijk

- Ophalen bestuursopdracht 2023-2028, inclusief prioriteitstelling en coördinerend wethouder
- Opstellen beleidskader/kader stellende uitgangspunten Asiel & Migratie
- Voorstel betrokkenheid/participatief proces gemeenteraad
- Vertegenwoordiging GR Holland Rijnland (GRHR)
- Afstemming VR-GRHR
- Bestuurlijk overleg Duin& Bollenstreek

Routekaart 2: Organisatie

- Bepalen positionering opgave in de organisatie (Directieopdracht “Advies inrichting organisatie rond Asiel en Migratieopgaven”)
- Werving en selectie van vaste medewerkers (2 jaar), aanstellen Opgavemanager
- Kernteam herinrichten
- Verwerken resultaten directieopdracht
- Het werken met opgaven is nieuw in de organisatie en vraagt om ruimte en tijd voor ‘leren en ontwikkelen’ De organisatieadviseur wordt hierop aangehaakt.

Routekaart 3: Huisvesting en opvanglocaties

- Beheer bestaande locaties in Achmea etc.
- Afwegingskader opstellen voor nieuwe locaties OEK en asielzoekers/vluchtelingen
- Realiseren nieuwe locaties (soort en doelgroep nader te bepalen)
- Optie: onderzoek uit laten voeren naar versnelling woningbouw (middelen Hugo de Jonge)

Routekaart 4: Sociale Basis

- Dialoogsessies met onderwijs, huisartsen, welzijn, vrijwilligersorganisaties. Welke effect heeft de komst van alle nieuwkomers op de verschillende organisaties en de samenleving? Wat is er nodig?
- Inburgering
- Pilots werk asielzoekers/vluchtelingen (activering naar werk in bijvoorbeeld horeca en zorg)

Routekaart 5: Externe (regionale) samenwerking

- Ambtelijk overleg en afstemming opgave duurzame opvang in Duin en Bollenstreek
- Actieve deelname en vertegenwoordiging Noordwijk in de nog in te richten ambtelijke organisatie in Holland Rijnland
- Ambtelijke lijn Provinciale Regietafel
- Afstemming LEA, REA, Maatschappelijke Alliantie en andere bestaande netwerken

Routekaart 6: Participatie inwoners, ondernemers, doelgroepen, vrijwilligers

- Uitvoeringsplan participatie inwoners en raad

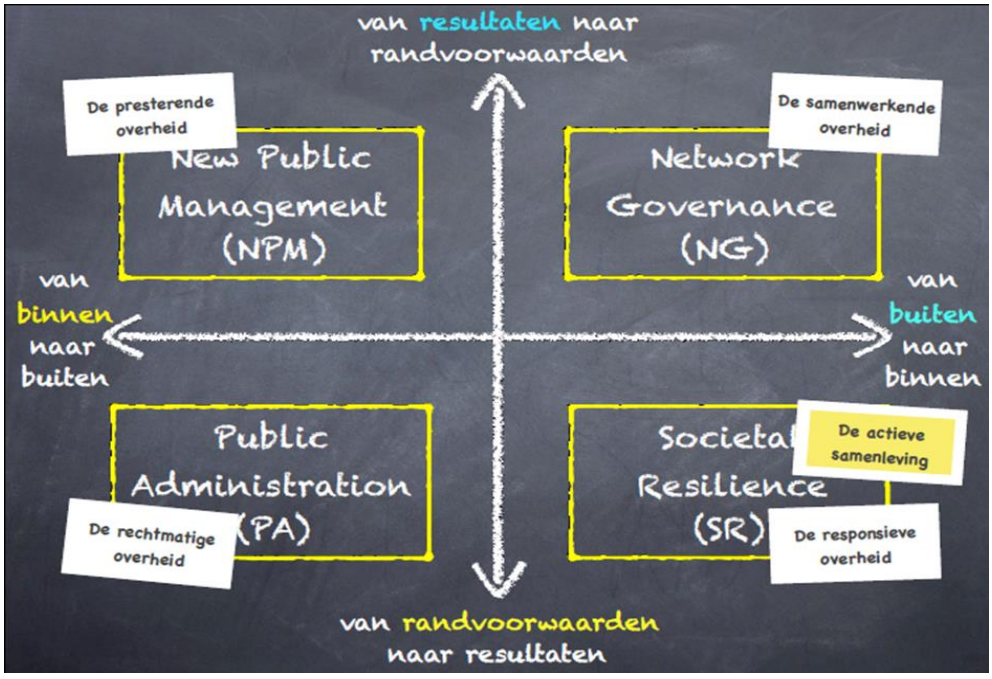
Routekaart 7: Kennis en informatie (doelgroep en professionals)

- Toekomstperspectief opbouwen: komen tot prognose blijvers en groei doelgroepen
- Centraal informatiepunt inrichten voor zowel doelgroep als professionals
- Informatie delen met hele organisatie

Routekaart 8: Financiën, JUZA en Communicatie

- Wet- en regelgeving
- Financiële kaders Rijk, Provincie
- Verkenning aanvullende subsidies
- Regionaal communicatieoverleg. Communicatieplan. Framing opgave (welke communicatieboodschap zenden we uit?)

Bijlage IV. Kwandrantenmodel NSOB op hoofdlijnen, M van der Steen



De presterende overheid
Rechtsstatelijk perspectief. Rechtsgelijkheid, objectief, proces moet goed zijn. Meetbare resultaten.

In het perspectief van de presterende overheid gaat overheidssturing primair om het op een effectieve en efficiënte manier bereiken van de vooraf afgesproken resultaten. De overheid is zelf verantwoordelijk voor het doelmatig realiseren van afgesproken prestaties. Dit perspectief komt voort uit het denken over New Public Management (NPM), dat sinds de jaren '90 in publieke organisaties is geïntroduceerd (Pollit & Bouckaert, 2011).
Vanuit dit perspectief bezien ontleent de overheid zijn legitimiteit aan het vermogen om te leveren: niet alleen zorgvuldig en juist (rechtmatig), maar ook efficiënt en effectief (doelmatig). Het gaat hier voornamelijk om outputs: meetbare prestaties die vooraf zijn afgesproken.

De rechtmatige overheid
Doelmatigheid, efficiënt zijn, SMART maken, targets halen, efficiënte uitvoeringsorganisaties. Voldoen aan de wet. Procedures volgen.

Vanuit het perspectief van een rechtmatige overheid (Weber, 1978; Wilson, 1989) is verankering in het democratisch systeem en het recht de basis voor alles wat overheidsorganisaties doen (Frissen, 2010). Rechtmatigheid en rechtsgelijkheid – rechtsstatelijkheid – vormen de basis van bestuur (Bovens et al, 2012). Het perspectief van de rechtmatige overheid stelt die legitimiteit en rechtmatigheid centraal. De verhouding met de samenleving is gericht op het borgen van rechten en plichten, die als maatschappelijke ordening fungeren.

De samenwerkende/netwerkende overheid
Netwerksturing, publiek private samenwerking, verschillende partijen naast elkaar, doel niet van bovenaf opgelegd, doel gaandeweg aanpasbaar. Onderhandelen.

Network governance: de samenwerkende overheid (rechtsboven) Bij de netwerkende overheid staat het principe centraal dat doelen vaak worden bereikt in de samenwerking met anderen (Klijn & Koppenjan, 2012). Om de eigen doelen te realiseren, moet de organisatie de weg naar buiten kunnen bewandelen. Ze gaat op zoek naar partners die kunnen
bijdragen aan die doelen, omdat ze dezelfde, gelijksoortige of deels overlappende belangen en doelen hebben. Het bij elkaar brengen van die uiteenlopende belangen vormt de kern van het perspectief van de netwerkende overheid. Dat gaat om het formeren van coalities van partijen, die vanuit gedeelde belangen de benodigde middelen inbrengen om een
probleem op te lossen.

De responsieve overheid
Actieve samenleving die dingen zelf oppakt, coöperatieve vormen, bewoners haken aan bij de doelen van de overheid. Hoe verhoud ik mij als gemeente daartoe.

In het perspectief van de participerende overheid staat maatschappelijke energie centraal (pbl, 2011; Van der Steen et al, 2014). Publieke waarde wordt niet alleen door de overheid ‘gemaakt’, maar komt net zo goed van anderen. Op de manier die zij willen, vanuit de doelen die zij zichzelf stellen (rob, 2012; Van der Lans & De Boer, 2012). De overheid gaat niet naar
buiten om daar bondgenoten te werven voor de eigen uitvoeringsagenda, maar komt in aanraking met maatschappelijke dynamiek die er al is. Soms is dat een initiatief dat aansluit bij de eigen agenda en dat past binnen kaders die de overheid hanteert. Vaak zijn het initiatieven die gedeeltelijk passen binnen de doelen en kaders van de overheid. De vraag is dan hoe om te gaan met praktijken die niet helemaal passen binnen de overheids-
doelen, maar wel bijdragen aan maatschappelijke belangen. Dat vereist politieke afweging: soms betekent het ‘gewoon niets doen en laten bestaan’, soms is de uitkomst dat het initiatief moet stoppen, omdat het andere belangen schaadt.