



Zeist, 23 juni 2025

Betreft: eindverslag evaluatie asielopvang Hoornaar

Geachte aanwezigen van de evaluatie asielopvang Hoornaar,

Bij dezen treft u het eindverslag aan van de evaluatie asielopvang Hoornaar. Op 27 mei jl. hebben wij een terugkoppeling gegeven waarvan u allen een presentatie heeft ontvangen. Dit verslag is een meer uitgebreide versie waarin proces, observaties staan beschreven evenals een samenvatting van de bijeenkomst van 27 mei te Hoornaar.

Met hartelijke groet,

Herman Rijkse
Managing partner FProfs

1. Inleiding

De gemeente Molenlanden heeft in de periode 2023-2025 een intensief traject doorlopen rond de opgave van langdurige asielopvang. In het bijzonder is gekeken naar de ontwikkeling van een mogelijke opvanglocatie aan de Groeneweg 33 te Hoornaar. Dit verslag combineert analyse, tijdlijn en aanbevelingen tot een samenhangende reflectie op het proces. Daarbij zijn zowel bestuurlijke, ambtelijke als maatschappelijke perspectieven meegenomen, met gebruik van het feitenrelaas als bron voor chronologische onderbouwing.

Doel van dit verslag is het bieden van inzicht in het verloop, de dynamiek tussen actoren en de lessen die hieruit te trekken zijn, ten behoeve van een meer effectieve, gedragen en toekomstbestendige aanpak van maatschappelijke opgaven zoals deze.

2. Chronologisch Overzicht

07-02-2023: RIB: Stand van zaken Asiel & Migratie – Startpunt informatievoorziening
 05-09-2023: RIB: Lange termijn opvang asielzoekers – Aanzet tot structurele aanpak
 26-09-2023: Collegevoorstel: Enquête inwoners – Inwoners betrekken bij locatiekeuzes
 31-10-2023: Resultaten enquête gepresenteerd – Basis voor besluitvorming
 14-11-2023: Collegebesluit: Criteria opvang – Op basis van participatie
 12-12-2023: Raadsbesluit: Criteria vastgesteld – 100% motie aangenomen
 12-06-2024: RIB: Stand van zaken opvang – Vertraging o.b.v. beroep op woningbouw
 22-09-2024: Memo: Uitvoering motie locatiekeuze – Plan voor participatie in september
 15-10-2024: Collegevoorstel realisatie opvang – Groeneweg 33 als kansrijke locatie
 21-10-2024: Beeldvormende avond raad – Keuze voor AMV's i.v.m. beveiliging
 05-11-2024: Verzoek aan COA: Businesscase – Locatie scoort 10 'plussen'
 04-12-2024: RIB: Voortgang opvanglocatie – Communicatie pas in januari
 10-12-2024: Besluitenlijst besloten vergadering – Later vrijgegeven
 28-01-2025: Collegebesluit: Geen TGO op locatie – Raad vraagt open communicatie

Deze tijdlijn toont een consistent, maar ook een wat grillig verloop met intensiverende communicatie en besluitvorming naarmate het proces vordert.

3. Analyse van rollen en samenwerking

College van B&W

Het college opereerde in een complexe context met druk vanuit het Rijk en een urgente maatschappelijke opdracht. Het handelen werd gekenmerkt door voortgangsgerichtheid, maar ook door communicatie die niet altijd in lijn was met maatschappelijke verwachtingen. Het tijdstip van het verzoek aan COA (november 2024) voorafgaand aan participatie heeft geleid tot spanningen. Wel is zichtbaar dat signalen uit de samenleving serieus genomen zijn met het besluit om de locatie Hoornaar uiteindelijk niet te gebruiken.

Gemeenteraad

De raad speelde een bepalende rol bij het vaststellen van kaders (criteria en motie participatie). Toch bleek dat uitvoering van de motie vertraging opliep, waardoor de raad in een reactieve positie kwam. De raad heeft uiteindelijk richting gegeven aan transparantie, maar had eerder kunnen acteren op onduidelijkheid in communicatie en planning.

Ambtelijke organisatie

Binnen het ambtelijk apparaat was sprake van wisselingen en capaciteitsdruk. Ondanks deze omstandigheden is er inhoudelijk goed werk verricht in analyse en communicatie, met name in latere fasen. De organisatie toont potentie, maar vraagt om stabiele projectstructuren, continuïteit en heldere taakverdeling.

Inwoners en samenleving

De inwoners van Hoornaar hebben zich betrokken en respectvol georganiseerd (bijv. HoornaarOns). Door de late participatie ontstonden gevoelens van overval, ondanks goede intenties. De inwoners toonden zich bereid om constructief mee te denken. Dit benadrukt het belang van tijdige, transparante en betekenisvolle participatie.

4. Inzichten

1. **Bestuurlijke continuïteit** is cruciaal voor rust en voortgang. Wisselingen in projectleiding of bestuur vertragen de besluitvorming en tasten het vertrouwen aan. Continuïteit biedt ruimte voor strategische keuzes en het bouwen van relaties.
2. **Heldere en consistente communicatie** voorkomt wantrouwen. In alle fasen is het belangrijk om tijdig, afgestemd en met empathie te communiceren, zowel richting raad als inwoners en externe partners.
3. **Projectstructuur en mandaten** moeten vanaf de start helder zijn. Onzekerheid over rollen of eigenaarschap leidt tot ruis en vertraging. Een duidelijke structuur zorgt voor voorspelbaarheid en daadkracht.
4. **De raad moet vroegtijdig en goed geïnformeerd zijn.** Alleen dan kan zij haar kader stellende en controlerende rol goed invullen. Tussentijdse updates en scenarioanalyses zijn hierin essentieel.
5. **Formele en informele communicatie** dienen op elkaar afgestemd te zijn. Wat formeel wordt gecommuniceerd moet sporen met de informele gesprekken en vice versa, om geloofwaardigheid te behouden.
6. **Tijdig besluiten voorkomt polarisatie.** Door lang uitstellen of schuiven ontstaan vacuüms waarin wantrouwen en verzet kunnen groeien. Besluitvorming vraagt om tempo én toelichting.
7. **Participatie werkt alleen als deze tijdig en echt is.** Inwoners willen invloed ervaren, geen voldongen feiten. Betrokkenheid vanaf het begin vergroot de kwaliteit én het draagvlak van beleid.
8. **Langetermijnvisie voorkomt ad-hoc beleid.** Strategische scenario's, herhaalbare procedures en gedeeld toekomstbeeld zijn nodig om koers te houden.
9. **Goede interne samenwerking verhoogt slagkracht.** Heldere afspraken, gedeelde doelen en onderlinge feedback maken samenwerking binnen en tussen teams effectiever.

Hoe kunnen college samen met de raad anders te werk gaan?

Voor toekomstige complexe opgaven ligt er een gezamenlijke opdracht voor college en raad om in vroegtijdige afstemming te komen tot een gedeeld procesontwerp. Belangrijke principes:

- **Gezamenlijke start:** Organiseer bij aanvang een gezamenlijke sessie waarin context, kaders en het te volgen proces worden afgestemd.
- **Vaste reflectiemomenten:** Plan periodiek reflectiemomenten tussen raad en college om voortgang en zorgen te bespreken buiten formele besluitvorming om.
- **Heldere rolduiding:** Maak expliciet welke rol de raad speelt (kaderstellend, controlerend, volksvertegenwoordigend) en hoe het college dit faciliteert.
- **Transparante besluitvorming:** Communiceer besluiten, overwegingen en dilemma's openlijk en laagdrempelig, ook als uitkomsten nog onzeker zijn.
- **Tussentijdse communicatie aan inwoners en partners:** Betrek de raad bij de timing en inhoud van externe communicatie, zodat deze ondersteund en gedragen is.

5. Verslag Evaluatie Hoornaar: Samenwerking en Besluitvorming

1. Belangrijkste thema's en geconstateerde knelpunten

De evaluatie heeft diverse complexe kwesties aan het licht gebracht die de besluitvorming en de verhoudingen beïnvloeden:

- Verhouding tussen emotie en ratio
 - Er is een spanningsveld tussen emotie en ratio, specifiek in de verstandhouding tussen inwoners en de raad en het college.
 - (Impopulaire) beslissingen kunnen heftige emoties oproepen bij degenen die de gevolgen ervaren, zelfs als zij niet direct bij de besluitvorming betrokken zijn. Er moet ruimte zijn voor deze emoties.
- Impact van besluitvormingstijlen
 - Er is een duidelijke tegenstelling tussen de impact van *ad hoc* beslissingen versus een lange termijn visie.
 - De focus lag voornamelijk op de *inhoud* van het plan, wat als het primaire probleem werd gezien, bovenop communicatieproblemen.
- Informatievoorziening en transparantie
 - Onvolledige, wisselende en gefragmenteerde informatie heeft negatieve gevolgen. Het is beter om aan te geven dat factoren nog onbekend zijn.
 - De wens of eis om "alle informatie te hebben" is onmogelijk.
 - Een recht op informatievoorziening betekent weten waar men wanneer aan toe is, en duidelijkheid over wat een voornemen, een besluit of een participatiekader is.
- Rollen en communicatie tussen bestuursorganen
 - Er moet meer helderheid zijn over wie waarvoor verantwoordelijk is (raad of college) en hoe de communicatie tussen beide partijen verloopt.
 - De zorgvuldigheid bij de kaderstelling door raad en college is van groot belang. Het concretiseren van kaders en de vertaling van de wens van de raad is complex.
- Politieke verwevenheid
 - Het politieke aspect is verweven in de beeldvorming.
- Externe onzekerheden
 - Onzekerheid in rijksbeleid en financiering vormt een hobbel.

2. Noodzaak tot verandering en verbeterpunten

De algemene consensus is dat "dit voortaan op een andere manier met elkaar moet". De volgende verbeterpunten zijn geïdentificeerd:

- Zorgvuldige besluitvorming en proces
 - Meer tussentijdse stappen met terugkoppelingen naar de raad zijn nodig voor 'controle'.
 - Een duidelijk stappenplan dat aangeeft wat wanneer gebeurt, is essentieel.
- Participatie en draagvlak
 - Gemeentebrede participatie met een representatieve groep is een doel voor 2027.
 - Participatie dient ook al tijdens de kaderstelling plaats te vinden, hoewel het lastig is om inwoners hierbij te betrekken zonder concrete locaties.
 - De aanpak moet "van onderaf opbouwen met inwoners".
 - Er moet een balans gevonden worden tussen draagvlak en uitvoerbaarheid.
- Continue betrokkenheid en begrip
 - College en raad moeten voortdurend terugkoppelen en betrokken zijn ("check: is dat wat jullie (raad) bedoelden") tijdens het 'trechteren' van informatie en beslissingen.
 - Een van de fundamenteën is wederzijds begrip tussen raad, college, ambtelijke organisatie en de samenleving.

3. Fundamenten voor de toekomst

Om de geconstateerde hobbels te overwinnen en de samenwerking te verbeteren, zijn de volgende fundamenten cruciaal:

- Overkoepelend vertrouwen.
- Transparante besluitvorming.
- Goede informatievoorziening.

De evaluatie erkent ook dat:

- Het vinden van de perfecte oplossing onmogelijk is; vaak is er een verdeling van 1/3 voor, 1/3 tegen en 1/3 in het midden.
- De Rijksoverheid en provincie knelpunten kunnen vormen.
- Het moeilijk is om 'verbeelding aan de voorkant' (hoe iets concreet zal uitpakken) al in een vroeg stadium te realiseren.

4. Collectieve opdracht voor de toekomst

De gemeenschappelijke vraag voor de toekomst is: "Hoe gaan we dit samen waarmaken op de 'Molenlandse manier'?". Dit impliceert een zoektocht naar een lokale, effectieve manier van samenwerken en besluitvormen die recht doet aan de lessen uit het verleden.



6. Conclusie

De casus Hoornaar laat zien dat het mogelijk is om samen te leren van een proces dat onder druk en met tegenstrijdige belangen tot stand kwam. Ondanks spanningen zijn stappen gezet en is samenwerking gegroeid. De lessen en aanbevelingen uit dit verslag vormen een solide basis voor toekomstige opgaven, waarin draagvlak, transparantie en samenwerking centraal staan.