



Evaluatie Pilot Gebiedsverbinders

Eindrapport

Evaluatie Pilot Gebiedsverbinders

Eindrapport

Ruben Pilon, Sterre Wolthuizen en Janine Mulder

DATUM 20-8-2024

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4	5.	Conclusies en toekomst	19
1.1	Achtergrond evaluatie	4	5.1	Conclusies	19
1.2	Onderzoeksaanpak	4	5.2	Aanbevelingen	20
1.3	Leeswijzer	5	5.3	Mogelijkheden voor de toekomst	22
2.	Beleidskader en ambities	6	Bijlage I: Bronnen		26
2.1	Feiten	6	Bijlage II: Enquêtevragen		28
2.2	Percepties	8			
2.3	Conclusies	8			
3.	Opzet pilot en inrichting organisatie	10			
3.1	Feiten	10			
3.2	Percepties	13			
3.3	Conclusies	15			
4.	Resultaten en effecten	16			
4.1	Feiten	16			
4.2	Percepties	16			
4.3	Conclusies	17			

1. Inleiding

1.1 Achtergrond evaluatie

Op 1 januari 2023 is de gemeente Dalfsen een pilot gestart met het instellen van *gebiedsverbinders*. De pilot komt voort uit beleidsdoelstellingen op het gebied van inwonerbetrokkenheid. Inwonerbetrokkenheid is een speerpunt van het beleid van de gemeente Dalfsen.¹ Naast beleidsmatige ambities komt de pilot voort uit de nieuwe Omgevingswet die in 2024 is ingegaan.² De gemeente Dalfsen vraagt in 2019 aan adviesbureau Rijnconsult hoe de organisatie kan inspelen op de komst van de nieuwe Omgevingswet.³ De uitkomst van het advies was het instellen van een nieuwe rol: de gebiedsverbinder. In januari 2021 stelt de gemeente een kwartiermaker aan om de rol van gebiedsverbinder te verkennen en aan te scherpen. In het jaar na de kwartiermakersfase wordt de pilot Gebiedsverbinders gestart.

De pilot Gebiedsverbinders loopt per 31 december 2024 af. Nu de pilot ten einde komt dient deze geëvalueerd te worden. De evaluatie van de pilot vormt een belangrijk onderdeel van deze laatste fase van de pilot. De uitkomsten van de pilot zijn de basis voor de besluitvorming óf de pilot gevoel krijgt en zo ja, in welke vorm. De gemeente Dalfsen heeft aan KWINK groep gevraagd de pilot te evalueren om te besluiten of een eventueel vervolg kan plaatsvinden.

¹ Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

² Gemeente Dalfsen (2022). Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

1.2 Onderzoeksaanpak

In het onderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. Wat zijn de ambities van de pilot Gebiedsverbinders?
2. Hoe is de pilot Gebiedsverbinders ingericht in de organisatie?
3. Wat zijn de resultaten en effecten van de pilot Gebiedsverbinders?
4. Hoe draagt de pilot Gebiedsverbinders bij aan het bevorderen van de inwonerbetrokkenheid?
5. In hoeverre is een structurele inbedding van de gebiedsverbinder in de gemeente Dalfsen, al dan niet in gewijzigde vorm, wenselijk? Wat zijn mogelijke toekomstbeelden voor de pilot Gebiedsverbinders?

Om antwoord te geven op deze vragen hebben we de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- **Documentanalyse.** We hebben een documentanalyse uitgevoerd van openbare documenten van de gemeente zoals beleidsdocumenten ten aanzien van inwonerbetrokkenheid. Daarnaast hebben we interne documenten bestudeerd, zoals verslagen van overleggen, uitkomsten van themasessies en een intern onderzoek naar inwonerbetrokkenheid in de gemeente Dalfsen (zie bijlage I voor de gebruikte bronnen).
- **Interviews:** We hebben 14 (groeps)interviews gevoerd met 20 verschillende betrokkenen, waaronder alle wethouders, de burgemeester, de gebiedsverbinders, ambtenaren die betrokken

³ Gemeente Dalfsen (2022). Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

waren bij een van de gekozen casussen, twee bestuursleden van Plaatselijk Belangen en een initiatiefnemer.

- **Casusonderzoek:** We hebben drie casussen diepgaand bestudeerd, namelijk het monument Werkkamp de Vecht in het buitengebied, het Voedselbos in Nieuwleusen en de Pumptrack in Dalfsen.
- **Online enquête:** We hebben een online enquête uitgezet onder 27 initiatiefnemers die door 17 respondenten is ingevuld. De enquête is verspreid door de gebiedsverbinders en richtte zich op het proces van het indienen, uitvoeren en de communicatie rondom initiatieven in de gemeente Dalfsen. In bijlage III zijn de enquêtevragen te vinden.

1.3 Leeswijzer

We starten het rapport met een uiteenzetting van het beleid in en de ambities van de gemeente Dalfsen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt de opzet van de pilot en de inrichting van de ambtelijke organisatie behandeld. De resultaten en effecten van de pilot worden uiteengezet in hoofdstuk 4. De hoofdstukken zijn opgebouwd uit de onderdelen feiten, percepties en deelconclusies. In hoofdstuk 5 worden overkoepelende conclusies getrokken en mogelijkheden voor de toekomst van de pilot geschetst.

2. Beleidskader en ambities

In dit hoofdstuk schetsen we het beleid van de gemeente Dalfsen op het gebied van inwonerbetrokkenheid en de pilot Gebiedsverbinders. In paragraaf 2.1 gaan we in op de feiten, in paragraaf 2.2 schetsen we de percepties, en in paragraaf 2.3 trekken we conclusies over de beleidskaders en de ambities rondom inwonerbetrokkenheid en de pilot.

2.1 Feiten

In maart 2020 heeft de gemeenteraad een integraal visiedocument, genaamd 'Toekomstvisie Dalfsen 2030', vastgesteld met daarin drie hoofdthema's: samenleven, samenwonen en samenwerken. Het thema samenwerken introduceert inwonerbetrokkenheid als een speerpunt van het gemeentelijk beleid van Dalfsen. In het document wordt beschreven dat het betrekken van inwoners belangrijk is voor de kwaliteit van de besluitvorming en het draagvlak van de gemeente binnen de gemeenschap. De gemeente wil betrokkenheid van haar burgers omarmen, stimuleren en koesteren. In de visie staat het volgende: *"Bedrijven, zorginstellingen, scholen, maatschappelijke organisaties en inwoners zullen als (ervarings-*

*)deskundigen allemaal een belangrijke bijdrage leveren aan nieuwe ontwikkelingen binnen de gemeente. Dat bevat een breed palet aan initiatieven zoals het inrichten van de openbare ruimte, het groen in een woonwijk of keuzes in een ontwerp. Daarnaast nemen zij ook zelf het initiatief; zij kunnen rekenen op een open houding van de gemeente. Dit is de kracht van onze gemeenschap."*⁴

In december 2021 heeft de gemeenteraad beleid vastgesteld ten aanzien van inwonerbetrokkenheid.⁵ In dit beleidsdocument, genaamd 'Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken', wordt de waarde van de betrokkenheid van inwoners onderstreept: *"Bovendien willen we graag dat de mensen in onze gemeente zich betrokken voelen bij hun omgeving en zich daar medeverantwoordelijk voor voelen. (...) Het helpt dan als zij zo min mogelijk afstand ervaren tot de overheid."*⁶

Het beleid op het gebied van het betrekken van inwoners gaat uit van drie kernwaarden en vijf uitgangspunten. De kernwaarden karakteriseren de houding van de gemeente tegenover inwoners. De uitgangspunten begeven zich op een meer concreet niveau en geven kenmerken weer van de beoogde werkwijze door de gemeente Dalfsen.⁷

⁴ Gemeente Dalfsen (2020). Toekomstvisie Dalfsen 2030. Voor Elkaar.

⁵ We kiezen ervoor om te spreken van *inwonerbetrokkenheid* en niet van *inwonerparticipatie*. Het beleid gaat volgens de gemeente immers niet om het betrekken van inwoners bij plannen van de gemeente (participatie), maar om het betrekken van de gemeente bij plannen van inwoners (betrokkenheid). *"Inwonerbetrokkenheid in de gemeente Dalfsen is daarom als volgt gedefinieerd: Het betrekken van inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en andere betrokkenen bij projecten en*

processen van de gemeente. En het aanmoedigen van ideeën en initiatieven vanuit de Dalfser samenleving om de gemeente Dalfsen mooier te maken." Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

⁶ Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

⁷ Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

De kernwaarden zijn:

1. **Open.** De gemeente wil open staan voor elkaars ideeën en nieuwe inzichten. Het standaard antwoord van de gemeente op inwonersinitiatieven moet zijn: Ja, mits.
2. **Laagdrempelig.** De afstand tussen bestuur en inwoner moet zo klein mogelijk zijn, de drempel om mee te doen zo laag mogelijk.
3. **Duidelijk.** Heldere communicatie en verwachtingen moeten vooraf duidelijk zijn.

Bij bovenstaande kernwaarden worden vervolgens de volgende uitgangspunten gebruikt:

1. **Maatschappelijke waarde staat centraal.** Het toetsen van inwonersinitiatieven gebeurt primair op maatschappelijke waarde.
2. **Elk traject is maatwerk.** Niet ieder traject hoeft opgepakt te worden. De aanpak verschilt per initiatief.
3. **Heldere communicatie is essentieel.** Er moet een duidelijk aanspreekpunt zijn; een schakel tussen inwoners en gemeentelijke organisatie.
4. **Inclusiviteit en representativiteit is ons streven.** Iedereen die mee wil doet, moet mee kunnen doen. Er wordt ingezet op samenwerking met organisaties en doelgroepen die de gemeente nu niet bereiken.
5. **We evalueren en blijven leren.**

In het beleidsdocument is een afwegingkader opgenomen voor het wel of niet oppakken van een inwonersinitiatief. Dit kader is hieronder weergegeven in tabel 1, waarbij onderscheid wordt gemaakt wanneer wel of geen ruimte is voor een initiatief.⁸

⁸ Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

WEL ruimte voor initiatief	GEEN ruimte voor initiatief
1. Er is een goede kans dat het initiatief de kwaliteit van het wonen, werken en/of leven in (een deel van) de gemeente Dalfsen verbetert.	1. Er is nauwelijks ruimte voor het initiatief binnen bestaande kaders en/of wetgeving.
2. Inwoners willen graag (eventueel samen met de gemeente) plannen maken en/of uitvoeren. Beide partijen zijn bereid daar tijd voor vrij te maken en het onderwerp leent zich daar goed voor.	2. Het initiatief gaat over een probleem, onderwerp of thema waar de gemeente niet verantwoordelijk voor is.
3. Er is voldoende draagvlak voor het initiatief.	3. Er is geen ruimte voor professionele en/of onafhankelijke procesbegeleiding, terwijl de situatie daar wel om vraagt.
4. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de duur van het initiatief of project, inclusief wie de verantwoordelijkheid draagt voor het beheer van het initiatief na afloop.”	

Tabel 1. – Afwegingskader oppakken inwonersinitiatieven, zoals opgenomen in Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

Ook in andere relevante documenten wordt het belang van inwonerbetrokkenheid onderstreept. Zo wordt in het visiedocument op de bestuurscultuur, ‘Goed Goan’ (2021), het belang van het betrekken van

inwoners uiteengezet.⁹ Bovendien wordt in het huidige coalitieakkoord, dat in 2022 gesloten wordt, de wens voor betrokkenheid van inwoners benadrukt.¹⁰ Zo wordt beschreven dat de betrokkenheid van inwoners wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

Daarnaast speelt mee dat de gemeente Dalfsen met de komst van de Omgevingsvisie het gebiedsgericht werken heeft omarmd. Dit houdt in dat de gemeente ambieert om meer meetwerk voor de verschillende kernen in de gemeente te leveren en dat haar ambtenaren meer met en in de kernen werken.

In het eerste rapport van de kwartiermakers over de gebiedsverbinders in 2022 wordt in algemene formuleringen de werkwijze en taak van gebiedsverbinders beschreven. Er wordt geen ambitie of doel voor de pilot Gebiedsverbinders geformuleerd. In hoofdstuk 3 beschrijven we de werkwijze en taak van gebiedsverbinders uitgebreid.

2.2 Percepties

Uit gesprekken met de leden van het college, ambtenaren en de gebiedsverbinders komt naar voren dat de inhoud van het beleid rondom inwonerbetrokkenheid bij ambtenaren en bestuurders weinig bekendheid heeft.

Uit de gesprekken met collegeleden komen verschillende beelden over de ambitie en invulling ten aanzien van inwonerbetrokkenheid naar voren. Hoewel alle collegeleden aangeven inwonerbetrokkenheid een belangrijk onderwerp te vinden, is binnen het college verschil in de wijze waarop men inwonerbetrokkenheid wil toepassen. Er zijn verschillende opvattingen

binnen het college in welke mate de gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van initiatieven van inwoners. Ook verschillen de perspectieven van collegeleden op de prioriteit van inwonerbetrokkenheid in het gemeentelijk beleid.

Ook wat betreft de pilot Gebiedsverbinders bestaan binnen het college verschillende beelden over wat de gemeente wil bereiken. Zo zijn een aantal collegeleden van mening dat gebiedsverbinders er zijn om initiatieven te realiseren of om inwoners te bereiken. Anderen zien geen specifiek doel, of zien de pilot gebiedsverbinders als één van de middelen waarbij de inwoner contact kan leggen met de gemeente.

(Beleids)ambtenaren geven in gesprekken aan dat het niet duidelijk is wat de prioriteiten zijn met betrekking tot inwonerbetrokkenheid. Ze weten niet hoeveel tijd en middelen beschikbaar zijn om hieraan te besteden. Ook zijn ambtenaren niet volledig op de hoogte van de afwegingskaders wat betreft het oppakken van inwonersinitiatieven. Dit heeft tot gevolg dat er onduidelijkheid is binnen de pilot wanneer prioriteit moet worden gegeven aan een binnengekomen initiatief en wanneer niet, en bij wie de verantwoordelijkheid ligt.

2.3 Conclusies

Het bevorderen van inwonerbetrokkenheid is een speerpunt van het beleid in de gemeente Dalfsen. De pilot Gebiedsverbinders sluit hier goed bij aan.

Inwonerbetrokkenheid neemt een centrale plek in het beleid van de gemeente Dalfsen in. De pilot richt zich op het voor inwoners makkelijker maken om in contact te komen met de gemeente, en introduceert een

⁹ Gemeente Dalfsen (2021). Goed Goan – Ontwikkeling van het bestuur in de Dalfser samenleving.

¹⁰ CDA & Gemeentebelangen (2022). Veel te doen in Dalfsen Coalitiedocument 2022-2026.

medewerker die zich in de gebieden zelf bevindt. Met de pilot Gebiedsverbinders wordt vanuit de gemeente Dalfsen invulling gegeven aan het speerpunt van inwonerbetrokkenheid.

Bij de start van de pilot ontbreekt een concrete ambitie of doelstelling. Ook binnen het college is geen eenduidig beeld ten aanzien van het doel en de invulling van het beleid rondom inwonerbetrokkenheid, waaronder de pilot Gebiedsverbinders.

In het rapport van de kwartiermakers over de gebiedsverbinders wordt de werkwijze en de taak van de gebiedsverbinders enkel in algemene formuleringen beschreven. Er wordt geen concrete ambitie of doelstelling geformuleerd voor de pilot. Tijdens het verloop van de pilot vindt hierover geen concretisering plaats. Naast dat het doel van de pilot op papier niet helder is, blijkt dat ook in de praktijk geen eenduidig beeld ten aanzien van het doel van de pilot bestaat. Binnen het college is geen consensus over de invulling van het beleid rondom inwonerbetrokkenheid en de pilot Gebiedsverbinders.

3. Opzet pilot en inrichting organisatie

3.1 Feiten

Opzet pilot

De pilot is van start gegaan in januari 2023 en loopt tot 31 december 2024. Een eerste opzet van de pilot wordt beschreven in het eerder genoemde beleidsdocument (“Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken”) over inwonerbetrokkenheid. Dit document wordt door de gemeenteraad vastgesteld in november 2021.

In januari 2021 besluit de gemeente om te starten met een kwartiermakersfase voor rol van gebiedsverbinder.¹¹ Drie ambtenaren van de gemeente Dalfsen zijn aangesteld als kwartiermakers om de rol van gebiedsverbinder te verkennen en hier inhoud aan te geven. Hun bevindingen leveren ze in maart 2022 op in een rapport.

De opzet van de pilot wordt voornamelijk in het rapport van de kwartiermakers beschreven. Zij benoemen een groot aantal potentiële taken en uitgangspunten over de rol en werkwijze voor de gebiedsverbinder. Samenvattend zijn dit de volgende punten:¹²

1. De gebiedsverbinder is een **sleutelfiguur** als het gaat om inwonerbetrokkenheid.

2. De gebiedsverbinder is het **eerste aanspreekpunt**. In vergelijking met andere aanspreekpunten van de gemeente, zoals bijvoorbeeld een ruimtecoach en de wijkuitvoerder, is de gebiedsverbinder meer een bruggenbouwer tussen de gemeente en de inwoners. De gebiedsverbinder is geen beleidsschrijver zoals beleidsmedewerkers of adviseurs binnen de gemeente.
3. De gebiedsverbinder speelt **een centrale rol in het integraal en opgavegericht werken** binnen de gemeente. De gebiedsverbinder betreft verschillende domeinen binnen de gemeentelijke organisatie en houdt overzicht.
4. De gebiedsverbinder **werkt letterlijk in het gebied**, hij/zij is herkenbaar en (fysiek) te vinden door inwoners. Dit dient gefaciliteerd te worden door de gemeente (zoals een werkplek in het gebied). Het is belangrijk dat de gebiedsverbinders voeling hebben met wat er leeft binnen de samenleving.

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is in het rapport geen concreet doel of concrete ambitie vastgelegd of beschreven wat de gemeente met de pilot probeert te bereiken. Het formuleren van een ambitie was echter ook niet als opdracht meegegeven aan de kwartiermakers.

Uiteindelijk zijn op basis van het rapport van de kwartiermakers drie gebiedsverbinders aangesteld. Zij hebben alle drie een contract van 16 uur per week. Ook hebben de gebiedsverbinders een eigen gebied toegewezen

¹¹ Toentertijd nog aangeduid als gebiedsmanager. Bron: Gemeente Dalfsen (2022). Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

¹² Gemeente Dalfsen (2022). Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

gekregen waarvoor zij verantwoordelijk zijn, te weten Noord (Nieuwleusen, Oudleusen), Midden (Dalfsen, Ankum) en Zuid (Hoonhorst, Lemelerveld).

Gebiedsverbinders werken in deze gebieden samen met gebiedswethouders. Iedere wethouder heeft een eigen gebied waarvoor ze overkoepelend verantwoordelijk zijn.

In het rapport van de kwartiermakers wordt aangegeven dat veel taken en verantwoordelijkheden nog concreet ingevuld moeten worden. Bij aanvang van de pilot staat de opzet voor het proces rondom inwonersinitiatieven en de rolinvulling van de gebiedsverbinding dus nog niet volledig vast.

Gedurende de pilot wordt constant geëvalueerd, mede over de opzet en rolinvulling van de betrokkenen. In de laatste evaluatie uit maart 2024 wordt de rol van de gebiedsverbinder als volgt beschreven:

- 1. Verbinder in het gebied.** De gebiedsverbinders zijn extern gericht en zichtbaar voor de samenleving. Ze halen actief signalen uit de samenleving op en verbinden waar mogelijk initiatieven met gemeentelijke opgaven.
- 2. Aanspreekpunt voor inwonersinitiatieven.** Ze zorgen ervoor dat initiatieven vroegtijdig gesignaleerd worden en via het juiste kanaal ingediend worden. Ze sturen op een integrale afweging van het initiatief in een vroeg stadium en eigenaarschap.
- 3. Zicht op relevante ontwikkelingen en belangen.** Ze weten wat speelt in een gebied.¹³

Rolverdeling bij inwonersinitiatieven

Wat betreft de rol van de gebiedsverbinder als eerste aanspreekpunt voor inwonersinitiatieven, wordt de gebiedsverbinder ingeschakeld wanneer een

initiatief binnen komt. De gebiedsverbinder neemt dan contact op met de initiatiefnemer, onderzoekt of en, zo ja, hoe de gemeente het initiatief in kan richten. Indien de gebiedsverbinder oordeelt dat het initiatief haalbaar lijkt, wordt het doorgezet naar een intaketafel. Hierbij komen de ambtenaren samen die de mogelijke uitvoering gaan doen van het initiatief. De gebiedsverbinder is zelf dus geen projectleider in de uitvoering van de binnengekomen initiatieven. Tijdens deze bijeenkomst wordt integraal gekeken of de uitvoering van een initiatief gewenst is.

De ambtelijke organisatie van de gemeente Dalfsen is verantwoordelijk voor de uitvoering van een binnengekomen en goedgekeurd initiatief. Welk team verantwoordelijk is, is afhankelijk van het onderwerp van het initiatief. Binnen het geschikte team wordt vervolgens een projectleider aangesteld die samen met de initiatiefnemer het initiatief tot uitvoering gaat brengen.

De initiatiefnemer blijft in alle gevallen een belangrijke speler in een uitvoeringstraject van een initiatief, en er wordt ook eigenaarschap en verantwoordelijkheden voor bepaalde taken vanuit hen verwacht. Denk hierbij aan het aanleveren van een duidelijk en concreet plan, het contact leggen met grondeigenaren waar het initiatief op plaats zou kunnen vinden, en/of het inlichten en meenemen van omwonenden in het initiatief.

Bij de opzet is de rol van gebiedsverbinder geïntroduceerd als een rol die niet in hiërarchie maar in verbinding staat met de samenleving en de gemeente, tussen medewerkers in het gemeentehuis en tussen belangengroeperingen in de deelgebieden van de gemeente Dalfsen.¹⁴ De gebiedsverbinders hebben geen uitvoeringsfunctie en geen budget ('handgeld') om zonder bestuurlijke goedkeuring over initiatieven te beslissen. Het betreft een schakeltaak.

¹³ Gemeente Dalfsen (2024). Notitie gebiedsverbinders & gebiedswethouders.

¹⁴ Gemeente Dalfsen (2022). Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

Gebiedsverbinders werken niet alleen samen met beleidsambtenaren, maar ook met wethouders. De gemeente kent portefeuillewethouders, ofwel wethouders die per onderwerp verantwoordelijk gesteld zijn, maar bij de pilot zijn daarnaast ook gebiedswethouders aangesteld. Zij dragen de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor dat gebied of die kern.

Op papier zijn veel overeenkomsten tussen wat van de gebiedswethouder en de gebiedsverbinder verwacht kan worden. Gedurende de pilot is meermaals tijd gestoken in het duidelijk krijgen van de taakverdeling en rolinvulling van deze twee rollen. Zo zijn er onder andere een 24 uur sessie en een themasessie met het college gehouden om tot een invulling van de taken van een gebiedsverbinder en -wethouder te komen. Hieruit kwamen de volgende beschrijvingen voor de rollen:

1. Een gebiedsverbinder is een verbinder in het gebied, waarbij zij extern gericht, zichtbaar, benaderbaar en bereikbaar is. Daarnaast zijn gebiedsverbinders het eerste aanspreekpunt voor inwonersinitiatieven, halen ze vroegtijdig signalen op over bepaalde ontwikkelingen en richten ze zich vroegtijdig op relevante ontwikkelingen en belangen. Hierbij leggen ze verbindingen tussen de verschillende signalen.
1. De gebiedswethouders' rol betreft het verbinding en contact leggen in het gebied, waarbij ze laagdrempelig bereikbaar zijn. Ze zijn zichtbaar in het gebied, gaan in op uitnodigingen uit het gebied en staan in nauwe verbinding met de gebiedsverbinder en de vakinhoudelijke portefeuillewethouder.¹⁵

De gebiedsverbinder is vanuit bovenstaande taakbeschrijving ook hoofdverantwoordelijk voor het contact met de Plaatselijk Belangen binnen de gemeente Dalfsen. Zo worden ze uitgenodigd bij informatieavonden

waarbij ze invulling geven aan de gemeentelijke rol, zijn de gebiedsverbinders het aanspreekpunt als ze bepaalde vragen of voorstellen hebben voor de gemeente en zijn ze een sparringpartner voor de organisaties.

Samenwerking

De pilot vraagt om verscheidende samenwerkingen tussen betrokkenen. De gebiedsverbinders werken direct samen met:

1. De gebiedswethouder;
2. De portefeuillewethouder;
3. Beleidsambtenaren;
4. Inwoners (initiatiefnemers) en Plaatselijke Belangen.

De gebiedswethouder en gebiedsverbinder hebben regelmatig een ingepland moment. Dit verschilt per gebiedsverbinder/gebiedswethouder, maar meestal eens per week of twee weken. In overleggen wordt besproken wat speelt in de gebieden, welke initiatieven lopen en andere praktische zaken waarvan de wethouder op de hoogte dient te zijn. In principe onderhoudt de gebiedswethouder het contact met de portefeuillewethouder. De gebiedswethouder en portefeuillewethouder kunnen in gevallen samenwerken aan hetzelfde dossier in een kern. Het is ook mogelijk dat de gebiedsverbinder ook in direct contact staat met de portefeuillewethouder. Daarnaast heeft de gebiedsverbinder regelmatig contact met de initiatiefnemer voor afstemming en/of voortgang van het initiatief. De ambtelijke organisatie heeft ook contact met de gebiedsverbinder, maar de uitvoerende projectleider en projectgroep komen ook zelf in contact met de initiatiefnemer. Voor de Plaatselijk Belangen is de gebiedsverbinder het eerste aanspreekpunt voor gemeentelijke vragen, en is de gebiedsverbinder vaak ook uitgenodigd bij

¹⁵ Gemeente Dalfsen (2024). Notitie gebiedsverbinders & gebiedswethouders.

bijeenkomsten van de Plaatselijk Belangen. Daarnaast zijn de gebiedsverbinders ook gespreks- en sparringspartners voor de Plaatselijk Belangen.

3.2 Percepties

Opzet pilot

In gesprekken met collegeleden en ambtenaren wordt aangegeven dat de opzet en structuur van de pilot niet in voldoende mate zijn ingevuld. Het was zoeken voor betrokken gebiedsverbinders, ambtenaren en collegeleden. In gesprekken wordt duidelijk dat het doel van de pilot en de opzet en de rolinvulling van gebiedsverbinder door betrokkenen anders wordt beschreven.

In alle gesprekken komt naar voren dat een tekort aan beschikbare capaciteit binnen de ambtelijke beleidsdomeinen om initiatieven tot uitvoer te brengen een probleem is. Men geeft aan dat bij beleidsafdelingen te weinig capaciteit en middelen zijn om de initiatieven in de organisatie te plaatsen en snel tot uitvoer te brengen. Aan het begin van het jaar worden beleidsplannen en budgetten grotendeels vastgelegd. Voor inwonersinitiatieven die gedurende het jaar ingediend worden is dan ook geen ruimte. In interviews wordt aangegeven dat het uitvoeren van inwonersinitiatieven zodoende gezien wordt als *extra* werk, dat boven op het reguliere werk komt.

Alle gesproken betrokkenen geven aan te zien dat de pilot is opgezet zonder het ambtelijke apparaat hierop aan te passen. Betrokkenen uiten de behoefte naar duidelijkheid. Het is momenteel niet helder van welke middelen de binnengekomen initiatieven uitgevoerd moeten worden, waaronder budget, personeel en tijd. Er is bij ambtenaren, wethouders en gebiedsverbinders behoefte naar duidelijkheid over wanneer wel of geen prioriteit aan initiatieven wordt gegeven, afspraken over hoeveel projecten

de gebiedsverbinder weg kan zetten per jaar en hoeveel capaciteit een afdeling kan reserveren voor binnenkomende initiatieven.

Gebiedsverbinders geven aan dat de beschikbare tijd (16 uur per persoon) te weinig is voor de uitvoering van hun taken. De gebiedsverbinders geven aan dat veel tijd is gaan zitten in het opstellen van documenten en processen met betrekking tot binnengekomen initiatieven en de verwerking daarvan. Bij aanvang van hun rol als gebiedsverbinder waren volgens de gebiedsverbinders nog geen documenten opgesteld met werkmethoden of processen, waardoor ze deze eerst moesten vormgeven. Dit heeft veel tijd gekost. Ook geven de gebiedsverbinders aan dat binnen de tijd van hen onder meer verwacht wordt om bij veel overleggen en cursussen aanwezig zijn, waardoor ze minder tijd overhouden voor werken in de gebieden zelf. Ook door enkele andere betrokkenen wordt aangegeven dat de beschikbare tijd te krap is voor het huidige takenpakket van de gebiedsverbinders. Zo zien alle collegeleden dat de gebiedsverbinders niet aan al hun taken toe komen, zoals het volgen van trends en ontwikkelingen in de regio

Geïnterviewden opperen dat het beleggen van de taak van gebiedsverbinder bij één persoon van meerwaarde is. Men ziet dat procestaken (voornamelijk veel overleggen) veel tijd kosten en stellen dat het beleggen van de taak bij minder personen, maar met meer fte per week, wenselijk zou zijn.

Uit de enquête komt naar voren dat de opzet voor een gedeelte van de initiatiefnemers niet helder is. De helft van de indieners geeft aan dat het onduidelijk was hoe het traject van een inwonersinitiatief eruit zou komen te zien, waaronder de rol van de gebiedsverbinder. De communicatie wordt daarentegen zeer goed beoordeeld in de enquête.

Ambtenaren en collegeleden geven aan dat verbetering mogelijk is in de 'poortwachterfunctie' van de gebiedsverbinders. Ze zijn in de veronderstelling dat de gebiedsverbinders in meer gevallen dan de huidige

situatie aan kunnen geven dat een initiatief niet opgepakt kan worden. Daarnaast geven (beleids)ambtenaren aan dat de gebiedsverbinders niet altijd op de hoogte zijn van lopende projecten en/of plannen binnen de gemeente. Zodoende wordt nog onvoldoende verbinding gelegd met lopende initiatieven of initiatieven die al eerder als niet kansrijk werden bestempeld.

Gebiedsverbinders geven daarentegen aan dat ze weldegelijk de poortwachtersfunctie vervullen en in overleg gaan met de initiatiefnemer als hun initiatief hoogstwaarschijnlijk niet uitgevoerd kan worden en soms ook 'nee' zeggen. De gebiedsverbinders geven aan dat het lastig is om in te schatten wanneer een initiatief afgewezen moet worden, omdat het lang kan duren voordat (beleids)ambtenaren of het college aangeven een initiatief wel of niet op te pakken. Dit leidt volgens de gebiedsverbinders vervolgens tot teleurstelling en onbegrip bij de initiatiefnemers.

Rolverdeling

In gesprekken wordt benoemd dat er overlap bestaat tussen de rollen van gebiedsverbinders, andere ambtenaren en collegeleden. Zo geven enkele collegeleden aan dat zij het aanspreekpunt binnen een gebied zijn en zien weinig meerwaarde in de gebiedsverbinder als aanspreekpunt. Ook vanuit de ambtenaren wordt een mogelijke dubbele roluitvoering gezien, namelijk het contact houden met de inwoners. Nadat een initiatief is geïntroduceerd, hebben ook veel (beleids)medewerkers contact met de inwoners, waardoor de tussenpositie van de gebiedsverbinder overbodig kan worden.

Het is voor beleidsambtenaren onduidelijk wat de rolverdeling tussen de gebiedsverbinders, beleidsmedewerkers en wijkuitvoerder is. In twee gesprekken wordt aangegeven dat dezelfde soort taken worden opgepakt. Het is goed dat de binnengekomen initiatieven één plek hebben binnen de gemeente, maar de verbinding met de beleidsgebieden worden nog niet gemaakt en het plaatsen van een initiatief binnen de gemeente verloopt nog niet soepel.

Zoals in 3.1 beschreven, is de pilot opgezet dat de gebiedsverbinders een schakelfunctie hebben en geen beleidsinhoudelijke rol vervullen. Het enkel uitvoeren van een schakelfunctie wordt door de gebiedsverbinders soms als lastig ervaren. Ze zijn niet aangesteld als potentiële projectleider, maar de regie wordt soms wel gepakt door een gebiedsverbinder. Dit komt omdat de gebiedsverbinder graag het initiatief verder wil brengen, maar binnen de ambtelijke organisatie geen medewerkers beschikbaar zijn voor de functie van projectleider. Het oppakken van de rol van projectleider door de gebiedsverbinder wordt door bijna niemand binnen de gemeente als gewenst ervaren. Projectleiderschap vraagt namelijk om een ander soort kennis en kunde dan de vaardigheden die een goede gebiedsverbinder moet hebben, zo wordt aangegeven.

Samenwerking

In paragraaf 3.1 is beschreven dat de gebiedsverbinders zowel met de gebiedswethouder als de portefeuillewethouder samenwerken op een dossier. In interviews wordt aangegeven dat de onderlinge verantwoordelijkheden tussen de wethouders niet helder is. De beschrijving van de verschillende taken en rollen tussen wethouders is algemeen. In de praktijk leidt dit ertoe dat bij een groot deel van de initiatieven twee wethouders betrokken zijn. Uit gesprekken wordt duidelijk dat collegeleden graag tot in detail betrokken willen zijn bij inwonersinitiatieven. Dit leidt tot meer overleggen, dubbel werk en meer bestuurlijke complexiteit. Dit speelt zowel bij grote als kleine inwonersinitiatieven.

Alle collegeleden zien het enthousiasme en de wil van de gebiedsverbinders om het beste voor de inwoners te bereiken. Het perspectief op de samenwerking met de gebiedsverbinders verschilt binnen het college. Enkele collegeleden geven aan dat het aantal overleggen tussen wethouder en gebiedsverbinder hoog is. Deze collegeleden ervaren de overleggen overbodig omdat er weinig nieuwe besprekpunten zijn. Dit wordt door enkele gebiedsverbinders ook zo ervaren, helemaal omdat de

gebiedsverbinder maar een 16 uur contract heeft en overleggen veel tijd in beslag nemen.

De samenwerking tussen initiatiefnemers, Plaatselijke Belangen en de gebiedsverbinders verloopt goed, zo valt op te merken uit interviews en de afgenomen enquête. Inwoners zijn zeer tevreden over de samenwerking met de gebiedsverbinders. De communicatie wordt erg goed beoordeeld en inwoners ervaren veel steun voor hun initiatief vanuit de gebiedsverbinder.

De samenwerking tussen beleidsambtenaren en gebiedsverbinders kan op meer kritiek rekenen. Dit heeft te maken met de opzet van de pilot, waarbij de gebiedsverbinder verschillende initiatieven probeert te plaatsen, maar binnen de ambtelijke organisatie vaak geen middelen zijn. De gebiedsverbinders proberen uit enthousiasme de initiatieven desondanks te plaatsen, terwijl beleidsambtenaren aangeven hier geen capaciteit voor te hebben. Dit leidt bij zowel gebiedsverbinders als beleidsambtenaren tot frustratie.

3.3 Conclusies

De rolinvulling van de gebiedsverbinder blijft ondanks vele inspanningen onduidelijk en vaag.

Bij aanvang van de pilot Gebiedsverbinders is ervoor gekozen om een losse omschrijving van de rol mee te geven, zodat de gebiedsverbinders zelf op zoek konden gaan naar de meest effectieve rolinvulling. Dit heeft ertoe geleid dat de opzet van de pilot lang niet helder was en nog steeds tot onduidelijkheid leidt. Zo bestaat er overlap tussen de rollen en verantwoordelijkheden van de gebiedswethouder, beleidsambtenaar en gebiedsverbinder. Zowel gebiedsverbinder als gebiedswethouder zijn belangrijke aanspreekpunten voor de inwoners, en zorgen voor verbinding in de gebieden. Collegeleden hechten veel belang aan contact met inwoners. Hierdoor zijn ze tot in detail betrokken bij initiatieven. Daarnaast

blijft het diffuus waar de rolinvulling van de gebiedsverbinder binnen de ambtelijke organisatie begint en eindigt. Binnen de gemeente zijn meerdere mensen bezig met het contact onderhouden met inwoners en/of het in de gaten houden van ontwikkelingen in de gemeente.

In enkele gevallen neemt de gebiedsverbinder de rol van projectleider op zich, omdat bepaalde initiatieven niet (snel) opgepakt worden door de hoge werkdruk bij de ambtelijke organisatie. Hoewel herkend wordt dat dit vanuit de beste intenties is, wordt dit door de betrokken partijen als niet wenselijk beschreven.

De ambtelijke organisatie is onvoldoende toegerust op het uitvoeren van inwonersinitiatieven in de pilot.

We concluderen dat veel initiatieven blijven liggen, omdat ‘reguliere’ onderwerpen prioriteit krijgen. Nu zorgt dit er vaak voor dat initiatieven op de lange termijn worden geschoven of niet worden opgepakt door een domein/afdeling. Er wordt in de jaarplanningen geen rekening gehouden met initiatieven, waardoor inwonersinitiatieven altijd ‘extra’ werk zijn. Zo wordt het door beleidsambtenaren ook ervaren.

Bij een pilot is het vaak zoeken wat er nodig is. Er is voorafgaand aan de pilot echter niet voldoende vastgelegd of nagedacht wat nodig is om de pilot tot een geslaagde uitkomst te brengen. Zo zijn de beleidsdomeinen niet aangepast aan de komst van gebiedsverbinders. De randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering zijn niet voldoende ingevuld. Dit had, ondanks dat het een nieuwe insteek is, wel beter gekund.

4. Resultaten en effecten

In dit hoofdstuk beschrijven we wat de pilot gebiedsverbinders heeft opgeleverd. In paragraaf 4.1 schetsen we de feitelijke uitkomsten van de pilot. In paragraaf 4.2 bespreken we percepties en in paragraaf 4.3 trekken we (deel)conclusies.

4.1 Feiten

De pilot heeft gezorgd voor een nieuwe structuur binnen de gemeente als het gaat over het ophalen en verwerken van inwonersinitiatieven. De gebiedsverbinder is in het eigen gebied de contactpersoon voor de inwoners die initiatieven willen inbrengen en voor andere vragen vanuit inwoners en (belangen)verenigingen. Ook sluiten de gebiedsverbinders aan bij lokale bijeenkomsten.

Met de komst van de gebiedsverbinder is een persoon binnen de gemeente aangesteld die tussen domeinen op zoek kan gaan naar de juiste persoon voor de uitvoering van een initiatief. Op die manier kan er verbinding worden gelegd tussen de verschillende domeinen en collega's binnen de gemeente.

Er zijn in totaal 30 initiatieven in behandeling geweest in de periode van de pilot. Tabel 2 geeft een beknopt overzicht weer per gebied.

Gebied	Aantal initiatieven	Voorbeelden van onderwerpen
Ankum (Midden)	4	Speeltuin, moestuin, verenigingsgebouw en tunnels
Buitengebied	2	Monument station en wandelpad
Dalfsen (Midden)	8	Hondenveld, molen, jeu de boulesbaan, pumptrack (BMX), sportcontainer
Hoonhorst (Zuid)	5	Verkeersveiligheid, natuur, jeu de boulesbaan en jaarviering
Lemelerveld (Zuid)	2	Onderkomen praalwagens en verkeersveiligheid
Nieuwleusen (Noord)	5	Voedselbos, sportplek, natuur
Oudleusen (Noord)	4	Moestuin, plein, natuur

Tabel 2. – Overzicht initiatieven

Een groot deel van deze initiatieven liepen al voor de komst van de gebiedsverbinder. Het contact voor deze initiatieven is vaak overgenomen door een gebiedsverbinder. Het is onbekend hoeveel van de initiatieven via de gebiedsverbinders zijn binnen gekomen. Daarnaast is geen duidelijk overzicht van hoeveel van de initiatieven zijn afgewezen of hoeveel kosten ermee gemoeid zijn. Hierdoor is het lastig te bepalen wat de verdienste van de pilot is in de uitvoering van de initiatieven.

4.2 Percepties

Door initiatiefnemers en belangenverenigingen wordt zeer positief gereflecteerd op de komst van de gebiedsverbinder. Zo wordt aangegeven dat het erg fijn is om één contactpersoon binnen de gemeente te hebben en

dat ze de kennis van de gebiedsverbinder waarderen. Ook wordt het als prettig ervaren dat de gebiedsverbinder als sparringspartner kan fungeren voor de inwoners, en dat ze goed met de inwoners meedenken. De komst van de gebiedsverbinders heeft het contact met de gemeente volgens hen laagdrempeliger gemaakt. Op de vraag of de gebiedsverbinder tot meer inwonerbetrokkenheid leidt antwoordt ruim 80% van de respondenten bevestigend. Tegelijkertijd kwam in gesprekken met enkele collegeleden naar voren dat er twijfels zijn of de gebiedsverbinders voor beter contact tussen inwoner en gemeente zorgen. De reacties van initiatiefnemers en Plaatselijke Belangen bevestigen dat dit wel zo is.

Inwoners zijn blij met een laagdrempelig aanspreekpunt, en de gebiedsverbinder is volgens hen benaderbaar en makkelijk in de communicatie. Inwoners zijn kritisch over de omgang van de gemeente met de uitvoering van inwonersinitiatieven. De beslissing of de gemeente meewerkt aan een inwonersinitiatief duurt lang, zo wordt aangegeven. Dit wordt als frustrerend ervaren.

In meerdere gesprekken met betrokkenen wordt aangegeven dat de gebiedsverbinders reactief zijn wat betreft inwonersinitiatieven. Zij reageren op initiatieven die bij hen worden ingediend. Door beperkte tijd/capaciteit bij zowel de gebiedsverbinders als beleidsambtenaren zijn de gebiedsverbinders niet proactief op zoek gegaan naar inwonersinitiatieven in hun gebieden.

In gesprekken met collegeleden, ambtenaren en Plaatselijk Belang worden ook twijfels geuit over de toegevoegde waarde van de gebiedsverbinders. Zo wordt getwijfeld of de inzet van gebiedsverbinders leidt tot meer inwonerbetrokkenheid. Er wordt gesteld dat de initiatiefnemers ook zonder het bestaan van gebiedsverbinders wel de weg naar het gemeentehuis hadden weten te vinden. Ook wordt gesteld dat de kosten hoog zijn voor de behaalde resultaten. Enkele gesprekspartners denken dat de functie van

aanspreekpunt ook bij andere bestaande functies (zoals de wijkuitvoerder) belegd kan worden.

In hoofdstuk 3 is beschreven dat de opzet van de pilot was om een bijdrage te leveren aan het integraal en gebiedsgericht werken. Uit interviews wordt onvoldoende duidelijk de pilot effect heeft gehad op het domeinoverstijgend werken. Dit komt grotendeels omdat het oppakken van initiatieven door verschillende domeinen lastig was door een gebrek aan capaciteit.

4.3 Conclusies

Er zijn in het tijdsbestek van de pilot veel initiatieven behandeld door de gebiedsverbinders.

In totaal zijn tijdens de pilot 30 initiatieven in behandeling geweest. Veel van deze initiatieven zijn al ingediend voor de pilot Gebiedsverbinders, maar andere zijn ook gedurende de pilot ingebracht. Het is positief dat vanuit alle gebieden van de gemeente inwonersinitiatieven bij de gemeente binnenkomen en een aantal hiervan ook worden gerealiseerd.

De gebiedsverbinder heeft nieuwe verbindingen gecreëerd tussen de gemeente en de inwoners(organisaties). Er is een eerste aanspreekpunt voor de inwoners. Toch is de meerwaarde van de gebiedsverbinder niet voor iedereen zichtbaar.

Uit interviews en de enquête blijkt dat de komst van de gebiedsverbinder voor de inwoners ervoor heeft gezorgd dat ze één aanspreekpunt in de gemeente hebben. Dit wordt als een verbetering ervaren en verhoogd de ervaren betrokkenheid door inwoners.

Het is niet duidelijk of de komst van de gebiedsverbinders ervoor heeft gezorgd dat er meer initiatieven de gemeente bereiken en of de gerealiseerde initiatieven anders niet tot stand waren gekomen.

Door enkele betrokkenen wordt aangegeven dat men geen meerwaarde ziet in de gebiedsverbinders. Er wordt beargumenteerd dat de kosten van de pilot niet in verhouding staan tot de opbrengsten. Anderen stellen dat de functie van aanspreekpunt ook bij andere bestaande functies belegd kunnen worden, bijvoorbeeld door de wijkuitvoerder. Daarnaast geven gesprekspartners aan potentie te zien in de functie van gebiedsverbinder, maar dat de opzet van de functie, de rolinvulling en inrichting van de ambtelijke organisatie (gedeeltelijk) veranderd dient te worden.

5. Conclusies en toekomst

We schetsen de overkoepelende conclusies in 5.1 op basis van de eerdere onderdelen, namelijk ambities en beleidskader, opzet pilot en inrichting van de organisatie en de resultaten en effecten van de pilot. Op basis van deze conclusies doen we aanbevelingen in 5.2 In 5.3 schetsen we vervolgens een aantal opties voor de toekomst, mocht de gemeente Dalfsen ertoe besluiten om de pilot voort te zetten.

5.1 Conclusies

Ambities en beleidskader

Het bevorderen van inwonerbetrokkenheid is een speerpunt van het beleid van de gemeente Dalfsen. We zien dat de pilot Gebiedsverbinders hier goed bij aansluit. De pilot heeft potentie om een positieve bijdrage te leveren aan de doelstellingen op het gebied van inwonerbetrokkenheid. Daarentegen zien we dat binnen het college geen eenduidig beeld is over enerzijds wat de ambities ten aanzien van inwonerbetrokkenheid betekenen in de praktijk én anderzijds het doel en de invulling van de pilot Gebiedsverbinders.

Rolinvulling gebiedsverbinder

Gedurende de pilot is veel tijd gestoken in het duidelijk krijgen van de rol en bijbehorende taken van gebiedsverbinders. Ook is in de opzet aandacht geweest voor de samenhang tussen de gebiedsverbinder en de gebiedswethouder. We vinden dat er nog steeds onvoldoende duidelijkheid is over de rol en taken van de gebiedsverbinder. Dit geldt ook voor de overlap met de rol van de gebiedswethouder en andere ambtenaren binnen

de organisatie die ook veel contact hebben met inwoners zoals wijkuitvoerders.

Een deel van de initiatieven komt direct van inwoners en maatschappelijke organisaties naar de gebiedsverbinders. Andere initiatieven komen via andere onderdelen van de gemeentelijke organisatie.

Opzet pilot en inrichting organisatie gemeente Dalfsen

We zien dat de ambtelijke organisatie onvoldoende is toegerust op het uitvoeren van inwonersinitiatieven die voortkomen uit de pilot.

Gebiedsverbinders krijgen vaak te horen dat er geen capaciteit is om initiatieven uit te voeren. Door gebiedsverbinders binnengehaalde initiatieven worden binnen de gemeente vaak als ‘extra’ werk gezien, in plaats van onderdeel van het reguliere werk. In de voorbereidingen en bij de uitvoering is onvoldoende aandacht geweest voor het laten landen van een initiatief. In de praktijk wordt de rol van gebiedsverbinder met veel enthousiasme en inzet vervuld. Omdat de gebiedsverbinders de initiatieven graag tot een goed einde brengen pakken zij in enkele gevallen taken van beleidsambtenaren/projectleiders op. Aangezien de benodigde competenties voor dergelijke taken anders zijn en dit de gebiedsverbinders veel tijd kost is dit niet wenselijk.

Van de gebiedsverbinders wordt verwacht dat ze initiatieven van buiten naar binnen halen. De gebiedsverbinders vervullen hierbij de rol van voorportaal en filter van initiatieven. Dat gebeurt in de praktijk nog beperkt. Ook zijn de gebiedsverbinders niet altijd op de hoogte van projecten/plannen die binnen de gemeente spelen op onderwerpen zodat

nog geen verbinding gelegd kan worden met initiatieven of die initiatieven al eerder als niet kansrijk worden bestempeld.

Resultaten en effecten pilot Gebiedsverbinders

Het is positief dat door middel van de gebiedsverbinders nieuwe verbindingen zijn gecreëerd tussen de gemeente en de inwoners(organisaties). De gebiedsverbinders hebben een positief effect op de ervaren betrokkenheid van inwoners. Het wordt door inwoners en (belangen)organisaties gewaardeerd dat er één logisch aanspreekpunt is.

We verwachten dat als de pilot wordt voortgezet, het netwerk van de gebiedsverbinders zich steeds verder uitbreid. Het opbouwen van relaties met inwoners en (belangen)organisaties kost tijd en de pilot loopt nog maar anderhalf jaar.

We vinden dat de gebiedsverbinders een lastige opdracht hebben meegekregen. Zo is het college niet eenduidig in wat het doel van de pilot is, de rolinvulling is niet duidelijk en nog steeds aan verandering onderhevig, er is onvoldoende capaciteit om inwonersinitiatieven weg te zetten en de gebiedsverbinders hebben beperkte tijd beschikbaar.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van ons onderzoek komen we tot de vijf aanbevelingen. De eerste drie aanbevelingen gelden zowel bij voortzetting als opheffing van de pilot. De beleidsambities ten aanzien van inwonerbetrokkenheid blijven immers

staan. Aanbeveling 4 en 5 gelden enkel indien wordt besloten om een vervolg te geven aan de pilot Gebiedsverbinders.

1. Concretiseer de beleidsambities ten aanzien van inwonerbetrokkenheid

Een belangrijk startpunt is het opnieuw vaststellen van de doelen in het beleid ten aanzien van inwonerbetrokkenheid en daaruit volgend de doelstellingen ten aanzien van de gebiedsverbinders. Er dient te worden bepaald wat de gemeente wil bereiken met inwonerbetrokkenheid en eventueel welke rol de gebiedsverbinders spelen in het behalen van deze doelstelling. Denk bijvoorbeeld aan het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Welke resultaten en effecten hoopt de gemeente te bereiken met het inwonerbetrokkenheidsbeleid?
2. Welke activiteiten moeten ten uitvoer gebracht worden om deze resultaten en effecten te behalen?
3. Welke van deze activiteiten worden niet of onvoldoende opgepakt en dienen door een gebiedsverbinder te worden opgepakt?

In de door de onderzoekers gevoerde gesprekken valt op dat de neiging bij bestuurders en betrokken ambtenaren bestaat om al snel in praktische oplossingen te denken. Bijvoorbeeld door te kijken naar de wijze waarop in andere gemeenten de rol van gebiedsverbinder praktisch invulling krijgt. Oplossingsgerichtheid is ontegenzeggelijk in veel gevallen een goede eigenschap. Desondanks bevelen we aan om op dit dossier niet te snel over te gaan tot praktische details. Onze analyse is dat de kern van het probleem zit in een duidelijk en concreet begrip van de beleidsambities. Concrete beleidsambities kunnen dan vertaald worden naar de benodigde mandaten en middelen om deze ambities te bereiken. Zolang dit niet gebeurt, is het onmogelijk om succesvol invulling te geven aan inwonerbetrokkenheid.

2. Breng inwonerbetrokkenheid in het DNA van de ambtelijke organisatie

Cultuurverandering binnen de ambtelijke organisatie is een tweede aanbeveling. Het brengen van participatie in het DNA van de gemeentelijke organisatie is een randvoorwaarde voor succesvolle inzet van gebiedsverbinders. In alle lagen van de gemeentelijke organisatie dient aandacht te zijn voor inwonerbetrokkenheid. Zowel op bestuursniveau, managementniveau en uitvoeringsniveau dient eenzelfde toewijding aan de bij Aanbeveling 1 benoemde doelstellingen te zijn. Borging over de gehele lijn is noodzakelijk. Praktische handvatten om hiervoor te zorgen zijn onder andere het aanbieden van trainingen of andere ontwikkelmogelijkheden op het gebied van het werken aan inwonerbetrokkenheid of door middel van HR-gerelateerde keuzes ervoor zorgen dat vaardige medewerkers ten aanzien van inwonerbetrokkenheid worden behouden en geworven. Ook de prioritering binnen de uitvoering van de verschillende domeinen binnen de gemeente zouden het belang van inwonerbetrokkenheid moeten reflecteren.

3. Zorg voor bestuurlijke prioritering en verduidelijk de bestuurlijke rol

Het succesvol integreren van inwonerbetrokkenheid binnen de gemeentelijke organisatie valt of staat met inzet en erkenning vanuit het bestuur. Hierbij is het belangrijk dat het bestuur de bij Aanbeveling 1 benoemde doelstellingen in woord en daad uitdraagt.

Daarnaast zien we dat het bestuur momenteel een grote rol speelt in de inwonerbetrokkenheid. We zien dat collegeleden op sommige dossiers op detailniveau betrokken zijn. Zo bestaat er veel overlap tussen de rollen van gebiedsverbinder en gebiedswethouder. Verduidelijk welke rol het college speelt in de invulling van het participatiebeleid. Verhelder op welke

aspecten het college wel én niet betrokken is op het gebied van inwonerbetrokkenheid.

4. Bestuurlijke keuzes ten aanzien van het wegzetten van initiatieven binnen de ambtelijke organisatie zijn noodzakelijk

Er wordt meer betrokkenheid ervaren door inwoners en Plaatselijk Belangen dan voordat de gebiedsverbinders aangesteld werden. Tegelijkertijd is te zien dat de pilot in de huidige opzet vastloopt doordat binnen het ambtelijk apparaat onvoldoende capaciteit is om initiatieven van inwoners op te pakken. Dit leidt tot frustratie bij zowel gebiedsverbinders, college, ambtenarij als inwoners. Met de huidige opzet is de toegevoegde waarde van de pilot beperkt.

Indien wordt besloten om een vervolg te geven aan de pilot, moet werk gemaakt worden van het creëren van capaciteit om initiatieven te beleggen bij beleidsambtenaren. Dit vraagt om duidelijke bestuurlijke keuzes. Keuzes om ruimte te maken voor inwonersinitiatieven betekent minder ruimte voor andere beleidsdoelen.

Er zijn vele mogelijkheden voor de wijze waarop capaciteit binnen de ambtelijke organisatie toegewezen kan worden voor inwonerbetrokkenheid. Deze mogelijkheden zijn te vinden in 5.3. De gewenste keuze hangt volledig af van de bestuurlijke ambities ten aanzien van inwonerbetrokkenheid.

5. Zet in op professionalisering van het proces en verbinding tussen gebiedsverbinders en beleidsambtenaren

Als de pilot een vervolg krijgt, zijn er twee aspecten die aandacht verdienen. Ten eerste, het is noodzakelijk om het proces van het omgaan met inwonersinitiatieven beter vast te leggen. Het helder (en concreet) beschrijven wat de onderlinge verantwoordelijkheden, beschikbare tijd en middelen zijn voor de uitvoer van inwonersinitiatieven komt de uitvoering

ten goede en voorkomt frustratie en onbegrip. Bovendien dient meer aandacht te worden besteed aan het monitoren van initiatieven. Het bijhouden van een overzicht van afgehandelde en lopende initiatieven is de basis. Eventueel kan via dit overzicht ook de gemeenteraad periodiek over de stand van zaken van inwonersinitiatieven worden geïnformeerd.

Ten tweede, een intensievere samenwerking tussen gebiedsverbinders en de domeinen moet leiden tot een beter overzicht bij de gebiedsverbinders van de beleidskaders en bestaande plannen in de verschillende kernen. Het doel is dat gebiedsverbinders beter kansen kunnen herkennen voor het koppelen van initiatieven aan bestaande plannen. Ook moet het leiden tot het sneller herkennen wanneer een initiatief niet uitgevoerd kan worden omdat het niet binnen de beleidsambities past of er geen capaciteit voor is. Zodoende kunnen gebiedsverbinders meer accuraat aan inwoners aangeven wat de verwachte doorlooptijd van een initiatief is en sneller aangeven dat een initiatief niet opgepakt kan worden.

Een mogelijke manier om deze intensievere samenwerking tot stand te brengen is een structureel overleg tussen de gebiedsverbinders en beleidsambtenaren instellen.¹⁶ We zien dat de gebiedsverbinders momenteel veel tijd kwijt zijn aan procesmatige taken, zoals overleggen. Daarom is het aanbevolen dat dit overleg niet boven op de al bestaande overleggen komt. Het combineren van dit overleg met het overleg met de gebiedswethouder is een mogelijkheid.

¹⁶ De functie en niveau in de organisatie van deze ambtenaar moet worden gezien. Het is in ieder geval van belang dat de ambtenaar overzicht heeft van lopende projecten en kennis van beleidskaders van de gebieden.

5.3 Mogelijkheden voor de toekomst

Indien de gemeente Dalfsen kiest voor voortzetting van (een vorm van) gebiedsverbinders zijn verschillende variaties mogelijk met betrekking tot de inzet van gebiedsverbinders. In onderstaande tabel zijn de variaties per onderdeel uitgewerkt. Hierin wordt de onderverdeling naar proces, inhoud en samenwerking aangehouden. Deze drie categorieën volgen uit de wijze waarop de gemeente Dalfsen wil evalueren en leren van inwonerbetrokkenheid.¹⁷

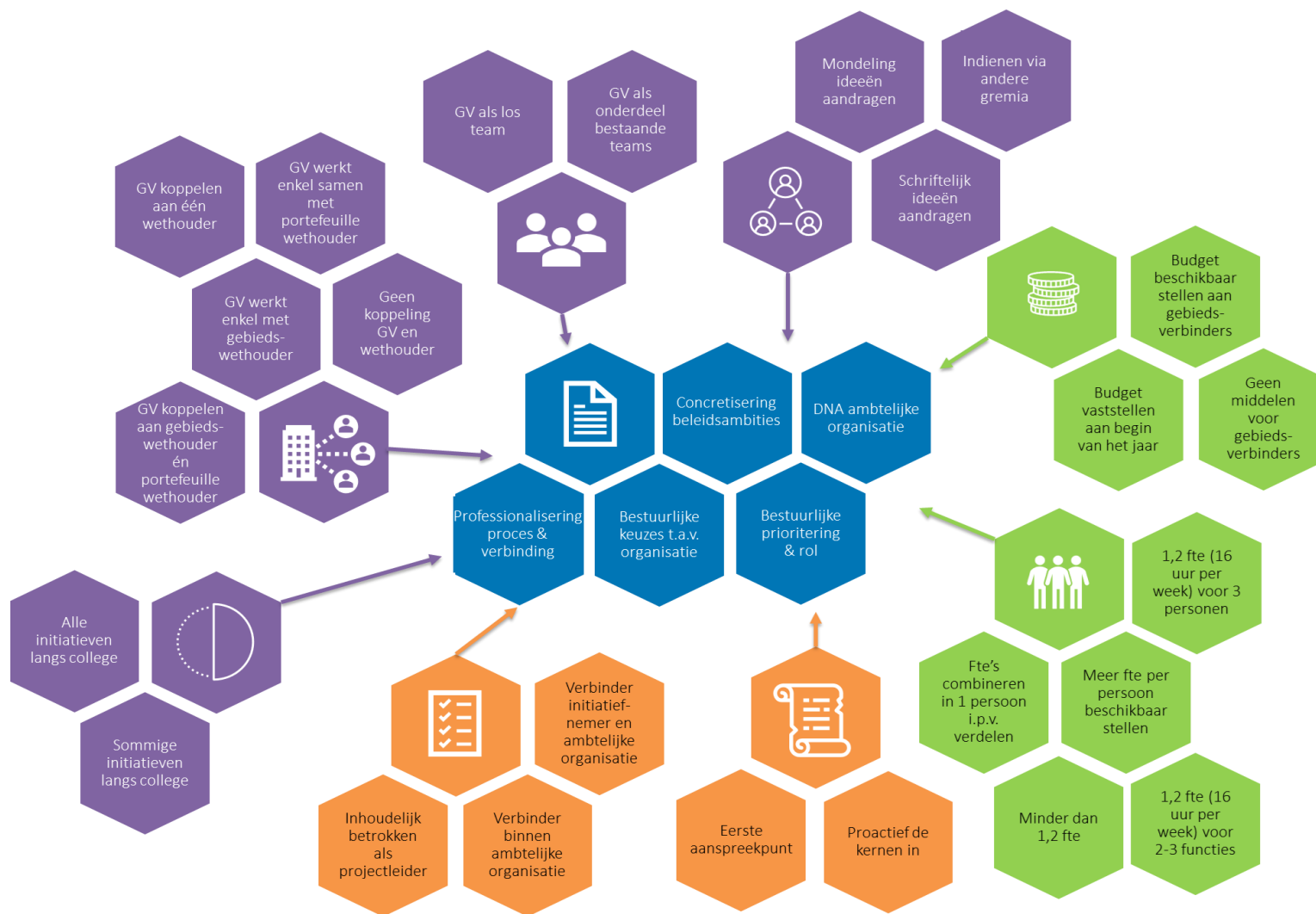
¹⁷ Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken.

Onderdeel	Variaties	Bedenkingen bij variaties
Proces - beschikbare middelen	1. Geen middelen voor gebiedsverbinders, beleidsambtenaren bepalen ad hoc of tijd/middelen worden ingezet (huidige situatie). 2. Aan het begin van het jaar per beleidsafdeling een hoeveelheid manuren/budget reserveren voor inwonersinitiatieven. 3. Budget beschikbaar stellen van gebiedsverbinders.	• Doordat initiatieven lang blijven liggen stroomt de energie bij initiatiefnemers weg. Wil de gemeente haar inwoners uitnodigen om initiatieven in te brengen dan is tijd/geld beschikbaar stellen binnen de beleidsafdelingen cruciaal. • Tegelijkertijd is de werkdruk op de beleidsafdelingen hoog en kan dit er niet 'bij'. Er zullen andere taken moeten worden geschrapt of budget vrijgemaakt moeten worden om fte's toe te voegen.
Proces - beschikbaar fte	1. Minder dan 1,2 fte beschikbaar stellen. 2. 1,2 fte of 16 uur per week voor 3 gelijke functies (huidige situatie). 3. Meer fte per persoon beschikbaar stellen. 4. 1,2 fte of 16 uur per week, maar voor 2 of 3 verschillende functies. Bijvoorbeeld 2 functies voor contact, 1 voor administratie/organisatie of 1 senior en 2 junioren. 5. Fte's combineren in 1 persoon i.p.v. verspreiden over meerdere personen.	• Het verminderen van uren leidt tot minder taken die uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast heeft elke gebiedsverbinder vaste taken, die door iedereen uitgevoerd dienen te worden. • Met meer fte hebben de gebiedsverbinders meer tijd voor communicatie met initiatiefnemers en meer ruimte voor zichtbaarheid. • Het beleggen van de fte's in 1 persoon in plaats van meerdere heeft voor- en nadelen. Het voordeel is dat minder afstemming nodig is en dat de gebiedsverbinder meer inhoudelijk op de hoogte is van projecten die spelen binnen de gemeente. Aan de andere kant maakt het de positie ook kwetsbaarder, aangezien bij uitval of vertrek van de gebiedsverbinder de opgebouwde kennis en netwerk verdwijnt. • Bij optie 4 kan ook gekeken worden naar de inschaling van de functies; welke waardering past bij welke functie?
Inhoud - rol	1. Eerste aanspreekpunt. Een laagdrempelige manier voor burgers om in contact met de gemeente te komen. Reactief op verzoeken van inwoners/plaatselijk belangen. 2. Proactief de kernen in om op zoek te gaan naar initiatieven. Ze houden zicht op relevante ontwikkelingen en spelen hier op in.	• Door proactief de kernen in te gaan om in contact te komen met inwoners, komt de gemeente in contact met inwoners die anders de gemeente niet weten te vinden. Dit kan leiden tot betrokkenheid van een groep die in de huidige situatie niet betrokken is. Dit is het meest effectief als samenwerking wordt gezocht met andere instellingen die veel contact met inwoners hebben zoals woningcoöperaties, sociale welzijnorganisaties of de politie. Zodoende weten verschillende instellingen elkaar te vinden en sluiten op elkaar aan. • Daar staat tegenover dat dit tijd (en dus budget) kost en dat binnen de beleidsafdelingen ruimte gemaakt moet worden om eventuele initiatieven op te kunnen pakken.
Inhoud - taken	1. Verbinder tussen initiatiefnemer en ambtelijke organisatie (doorgeefluik). 2. Verbinder tussen initiatiefnemer en ambtelijke organisatie, plus verbinder binnen ambtelijke organisatie (huidige situatie). 3. Inhoudelijk betrokken als projectleider.	• Hoe minder taken bij de gebiedsverbinder liggen, hoe minder tijd hij/zij eraan kwijt is. • Het verbinden binnen de ambtelijke organisatie moet leiden tot een meer integrale aanpak binnen de gemeente en verkoking verminderen. • Het toebedelen van een inhoudelijke rol aan de gebiedsverbinder lost het capaciteitsprobleem binnen beleidsafdelingen op, maar leidt tot andere benodigde vaardigheden en kennis/kunde door de gebiedsverbinder en vergt beduidend meer tijd voor de gebiedsverbinder.

Samenwerking binnen de gemeente – bestuurlijk	1. Geen koppeling tussen gebiedsverbinder en wethouder. 2. Gebiedsverbinder werkt enkel samen met gebiedswethouder. 3. Gebiedsverbinder werkt enkel samen met portefeuillehouder. 4. Gebiedsverbinder koppelen aan gebiedswethouder en portefeuillehouder (= huidige situatie). 5. Gebiedsverbinders koppelen aan één verantwoordelijk wethouder (Wethouder Inwonerbetrokkenheid).	• De huidige situatie, waarin de gebiedsverbinder gekoppeld is aan een gebiedswethouder en bij inwonerinitiatieven ook te maken heeft met de portefeuillehouder, zorgt voor bestuurlijke complexiteit. • Wanneer de gebiedsverbinder met nog slechts één wethouder te maken heeft verminderd de complexiteit. Dit houdt echter ook in dat andere collegeleden minder invloed hebben op de besluitvorming (zij het op hun portefeuille of hun gebied). • Geen koppeling tussen gebiedsverbinder en wethouder zorgt voor weinig bestuurlijke complexiteit, maar kan mogelijk tot vertraging zorgen omdat het college later in het besluitvormingsproces betrokken wordt.
Samenwerking afstemming bestuur	1. Gebiedsverbinders leggen alle inwonersinitiatieven aan het college voor (huidige situatie). 2. Gebiedsverbinders leggen alleen belangrijke inwonersinitiatieven aan het college voor.	• Door het voorleggen van alle inwonersinitiatieven blijven collegeleden op de hoogte van alles dat speelt in het gebied. • Kleinere inwonersinitiatieven niet aan het college voorleggen brengt een versimpeling van de besluitvorming. Mogelijke criteria om te besluiten welke initiatieven niet worden voorgelegd is omvang (manuren/budget), tijdsduur van het project of mate waarin het politiek gevoelig ligt binnen de gemeente.
Samenwerking binnen de gemeente – ambtelijk	1. Gebiedsverbinders als los team (huidige situatie). 2. Gebiedsverbinders als onderdeel van bestaande teams.	• Indien gebiedsverbinders deel van een bestaand team worden, kunnen zij binnen een team voor meer aandacht voor inwonerbetrokkenheid zorgen en zodoende meewerken aan de randvoorwaarde dat participatie in het gemeentelijk DNA komt. • Daartegenover staat dat de gebiedsverbinder bedoeld is om integraal werken te bevorderen en boven departementaal kunnen werken. Door hen deel te maken van één team, kan dit mogelijk bemoeilijkt worden.
Samenwerking met inwoners	1. Direct (mondeling/email/etc.) ideeën aandragen bij gebiedsverbinders (huidige situatie). 2. Schriftelijke aanvraag indienen bij gebiedsverbinders via een formulier op de website van de gemeente met een aantal vereisten.¹⁸ 3. Inwoners dienen niet direct ideeën in bij gebiedsverbinder, maar via andere gremia zoals Plaatselijk Belang.	• Het stellen van meer eisen aan het indienen van ideeën en initiatieven heeft als voordeel dat de gebiedsverbinder minder tijd kwijt is met het ophalen van het idee/initiatief. De gebiedsverbinder kan zodoende eerder inschatten of een idee/initiatief kansrijk en gewenst is. Ook het betrekken van andere gremia (zoals Plaatselijk Belangen en wijkuitvoerders) zorgt ervoor dat al in een eerder stadium wordt beoordeeld of het inschakelen van de gebiedsverbinder bij een specifiek idee/initiatief een goed idee is. • Daarentegen worden meer barrières opgeworpen voor inwoners voor het indienen van ideeën/initiatieven. Dit kan een negatief effect hebben op de betrokkenheid van inwoners.

¹⁸ Zie bijvoorbeeld het Zwolse systeem: <https://mijnwijk.zwolle.nl/>

De aanbevelingen en variaties voor een eventuele voortzetting van de pilot zijn schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. – Schematische weergave aanbevelingen en mogelijkheden voor de toekomst

Bijlage I: Bronnen

Auteur onbekend (2023). Planning procesfase Nieuwleusen.

Auteur onbekend (2024). Factsheet initiatief Voedselbos.

Auteur onbekend (n.d.). Verslag bijeenkomst 23 januari.

Bewoners Bouwhuisweg (2023). Voedselbos Bouwhuisweg.

CDA & Gemeentebelangen (2022). Veel te doen in Dalfsen Coalitiedocument 2022-2026.

Evelyn Derksen (2022). Initiatiefboek Voedselbos Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2018). Raadsagenda 2018-2022.

Gemeente Dalfsen (2020). Toekomstvisie Dalfsen 2030.

Gemeente Dalfsen (2020.). Ik heb een idee, en nu? Een stappenplan hoe u als initiatiefnemer de omgeving betreft.

Gemeente Dalfsen (2021). Goed Goan – Ontwikkeling van het bestuur in de Dalfser samenleving.

Gemeente Dalfsen (2021). Met Elkaar, Samen Dalfsen mooier maken. Beleid voor inwonersbetrokkenheid gemeente Dalfsen.

Gemeente Dalfsen (2021). Perspectiefnota 2022-2025.

Gemeente Dalfsen (2022). Besluit Brief Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2022). Brief Versterken vergroenen Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2022). Goed Goan – Plan van Aanpak.

Gemeente Dalfsen (2022). Intaketafel initiatief synergie wandelpaden , voedselbos, biodiversiteit etc.

Gemeente Dalfsen (2022). Met elkaar ‘Samen Dalfsen nog mooier maken’; Advies met bevindingen van het kwartier maken voor de rol van Gebiedsmanager.

Gemeente Dalfsen (2022). Stand van Zaken plan monument Rijks werkkamp de Vecht.

Gemeente Dalfsen (2022). Veel te doen in Dalfsen; Coalitiedocument 2022-2026.

Gemeente Dalfsen (2022). Verordening Inspraak en Participatie Gemeente Dalfsen.

Gemeente Dalfsen (2022). Verslag overleg werkgroep Vergroenen Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2023). Beëindiging grondgebruik perceel NLS00/L05172/G0000.

Gemeente Dalfsen (2023). Besluit Realisatie Voedselbos voor en door Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2023). Jaarverslag & jaarrekening 2022.

Gemeente Dalfsen (2023). Procesevaluatie gebiedsverbinders.

Gemeente Dalfsen (2023). Raadsmemo Realisatie Voedselbos voor en door Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2023). Startfoto 'Inwonersbetrokkenheid binnen Dalfsen'.

Gemeente Dalfsen (2023). Uitkomsten 24-uurs sessie college van B&W gemeente Dalfsen.

Gemeente Dalfsen (2023). Verslag Bestuurlijk Overleg Voedselbos.

Gemeente Dalfsen (2023). Verslag Omgevingstafel-overleg Voedselbos Nieuwleusen.

Gemeente Dalfsen (2023). Voedselbos Memo college

Gemeente Dalfsen (2024). Bruikleenovereenkomst Voedselbos.

Gemeente Dalfsen (2024). Intakeformulier Geboortebos.

Gemeente Dalfsen (2024). Intakeformulier Jeu de Boulesbaan

Gemeente Dalfsen (2024). Intaketafel format mei 2024.

Gemeente Dalfsen (2024). Jaarverslag & Jaarrekening 2023.

Gemeente Dalfsen (2024). Notitie gebiedsverbinders & gebiedswethouders; Huidige werkwijze en rollen en vervolg pilotfase.

Gemeente Dalfsen (2024). Overzicht initiatieven uit de samenleving.

Gemeente Dalfsen (2024). Overzicht van lopende initiatieven.

Gemeente Dalfsen (2024). Themasessie: pilot gebiedsverbinders & samenwerking met gebiedswethouders.

Gemeente Dalfsen (n.d.). Chronologie en contactpersoon Monument Werkkamp de Vecht.

Historische Kring Dalfsen (n.d.). Projectplan Monument ter nagedachtenis van het wegvoeren van 190 Joodse Nederlanders vanaf Rijkswerkkamp De Vecht via het station Dalfsen naar Kamp Westerbork en later naar de vernietigingskampen.

Interne communicatie (e-mails).

Toerclub Dalfsen (2023). Pumptrack in Dalfsen?

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2022). Brief Vergroenen Nieuwleusen.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2022). Vergroenen Nieuwleusen.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2023). Agenda informatieavond 23 mei 2023.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2023). Brief omwonenden Voedselbos Nieuwleusen.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2023). Stand van Zaken initiatieven
Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen Synergie.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (2024). Persbericht Nieuw Voedselbos in Nieuwleusen op komst.

Werkgroep Vergroenen Nieuwleusen (n.d.). Een voedselbos voor en door Nieuwleusen.

Bijlage II: Enquêtevragen

Onderstaande enquête is uitgezet onder iedereen die als inwoner van de gemeente Dalfsen een aanvraag heeft gedaan voor een initiatief in het kader van de pilot gebiedsverbinders 2023-2024. Met deze vragenlijst hebben we inzicht gekregen in hun ervaringen met de pilot en het proces rondom de initiatieven.

1. Wat is uw naam? *<open antwoord>*
2. Bij welk initiatief van de gebiedsverbinders in de gemeente Dalfsen bent u betrokken? *<open antwoord>*
3. In welk deel van de gemeente vindt het initiatief plaats? *<Ankum, Dalfsen, Hoonhorst, Lemerveld, Nieuwleusen, Oudleusen, Andere>*
4. Hoeveel gemeentelijk budget heeft u aangevraagd voor uw initiatief? *<Ik heb geen gemeentelijk budget aangevraagd, Minder dan €10.000, Tussen de €10.000 en €30.000, Meer dan €30.000, Niet bekend>*
5. Hoeveel maanden zat er tussen de aanvraag en het besluit? *<open antwoord>*
6. Wat is de huidige status van uw initiatief? *<Het initiatief is goedgekeurd, Het initiatief is in behandeling, Het initiatief is afgewezen>*
7. Hoe oordeelt u over de toelichting op het besluit? *<open antwoord>*
8. Kunt u uw ervaring met de gebiedsverbinder beschrijven? *<open antwoord>*
9. Hoe oordeelt u over de duidelijkheid over hoe het traject eruit zou komen te zien *<Zeer onduidelijk, onduidelijk, neutraal, duidelijk, heel duidelijk, niet van toepassing>*
10. Hoe oordeelt u over de eenvoud om een initiatief in te dienen? *<Zeer ingewikkeld, ingewikkeld, neutraal, eenvoudig, heel eenvoudig, niet van toepassing>*
11. Hoe oordeelt u over de:
 - a. Communicatie met de gebiedsverbinder? *<Heel slecht, slecht, neutraal, goed, heel goed, niet van toepassing>*
 - b. Samenwerking met de gebiedsverbinder *<Heel slecht, slecht, neutraal, goed, heel goed, niet van toepassing>*
12. Ruimte voor toelichting op bovenstaande vragen *<open antwoord>*
13. Geef uw mening over de onderstaande stellingen
 - a. De gemeente Dalfsen heeft mijn initiatief een serieuze kans gegeven *<Zeer eens, eens, neutraal, oneens, zeer oneens, weet ik niet>*
 - b. De gebiedsverbinders zorgen voor meer betrokkenheid van inwoners *<Zeer eens, eens, neutraal, oneens, zeer oneens, weet ik niet>*
 - c. De gemeente Dalfsen moet meer doen om haar inwoners te betrekken *<Zeer eens, eens, neutraal, oneens, zeer oneens, weet ik niet>*
14. Ruimte voor toelichting *<open antwoord>*



KWINK groep biedt inzicht, structuur en inspiratie voor een sterke publieke sector. Dat doen we door te onderzoeken en te adviseren.

We zijn nieuwsgierig, betrokken en precies. We duiken met plezier in onderwerpen die we al kennen én in onderwerpen die nieuw voor ons zijn. We doen ons werk graag samen: met collega's, met andere bureaus en met onze opdrachtgevers en de organisaties die betrokken zijn bij onderzoeks- en adviestrajecten. Kenmerkend voor onze aanpak is dat we scherp doorvragen en pas iets beweren als we het goed uitgezocht hebben.

KWINK
GROEP

KWINK groep | +31 (0)70 35 96 955
Nassaulaan 1 | 2514 JS Den Haag
www.kwinkgroep.nl