

Notitie “Naar een lobbyagenda voor Haarlem”

1. Inleiding

Het College is in juli 2012 akkoord gegaan met B&W Nota CS/SB 2012/129151 “Professionalisering subsidieverwerving” i.v.m. het structureren en verankeren van de subsidieverwerving binnen de organisatie. Dat heeft geleid tot een aantal succesvolle aanvragen. Vanaf 2014 is een overzicht van de ontvangen subsidies opgenomen in de jaarrekening.

Tijdens de programmabegroting 2015 heeft de raad bijgaande Motie 14 vastgesteld (bijlage 2). De indieners vragen het college in deze motie een lobbyagenda te ontwikkelen met strategie voor de komende jaren richting Provincie, Rijk en Europa.

Achterliggende overwegingen zijn dat de gemeente enkele infrastructurele projecten niet verwezenlijkt ziet, waar bijvoorbeeld andere gemeenten dat wel voor elkaar kregen.

De indieners geven voorts als overweging mee dat lobby effectief is, wanneer dat is gebaseerd op een langjarige strategie, met een duidelijke agenda, ondersteunend onderzoek, actief netwerken en samenwerking met partners.

Het college wil vooropstellen blij te zijn met de motie. De motie is aangegrepen om nader in kaart te brengen wat we nu binnen de beschikbare formatie doen aan lobby en welke verbeteringen nodig en mogelijk zijn. Dat vereist wel een scherp beeld van wat we verstaan onder lobby en wat in dat kader effectieve werkwijzen zijn.

In deze nota geven wij onze visie op een effectieve lobby. Dit doen wij vanuit twee hoofdlijnen.

In de eerste plaats gaat het om de lobbyinspanningen die iedere medewerker binnen het eigen werkpakket verricht. Hier ligt het basis lobbywerk van de gemeente. Daarnaast zijn er specifieke issues die zo belangrijk zijn, dat deze daarnaast een aparte aanpak nodig hebben in een lobbyagenda. Dit is de tweede invalshoek. De lobbystrategie waar in de motie om wordt gevraagd, krijgt grondslag in deze lobbyagenda.

2. Lobby als onderdeel van het werkpakket

2.1. Voorbeelden van lobbyinzet

Het lobbywerk op alle actuele beleidsissues waar we binnen de beschikbare formatie mee bezig zijn, vormt de basis van onze inspanningen. Beleid -en programmamedewerkers hebben op hun vakgebied een relevant netwerk en overzien ontwikkelingen die voor de gemeente van belang zijn.

De inspanningen zijn er over het hele beleidspectrum. Actuele voorbeelden van actieve lobbyinzet zijn de volgende:

- Binnen het fysieke domein wordt een bijdrage gegeven aan de uitwerking van de Omgevingswet. Dit via een detachering naar de G32 werkgroep die de lobby met het rijk en de VNG voert.
- Op het vlak van duurzaamheid is Haarlem binnen de G32 trekker van de lobby naar het Rijk om corporaties meer beweging ruimte te geven in het doorvoeren van energie maatregelen rondsociale woningen. De Haarlemse aanpak rond wijkgerichte verduurzaming heeft geleid tot een sterke positie op dit punt bij de uitwerking van het energieakkoord.
- Op economisch vlak wordt de lobby gevoerd om binnen de MRA een 3D ontwikkellaboratorium in Haarlem te vestigen en wordt ingezet op innovatie via start ups.
- Ook is er een krachtige inzet om samen met andere gemeenten en het Rijk te komen tot nieuwe experimenteer vormen rond wijkgerichte stedelijke vernieuwing.

- Binnen het sociaal domein is op de drie decentralisaties regionaal samengewerkt rond de aanbesteding waarbij Haarlem een trekkende rol heeft ingenomen.
- Ook heeft een actieve lobby plaats gehad over een heldere en rechtvaardige verdeelsystematiek rond beschermd wonen en het verkrijgen van budgetten.
- Voorts zijn te noemen, het doelgroepenvervoer en innovaties zoals domotica. Waar via de Provincie subsidies voor ontwikkeling zijn ontvangen.
- Actief heeft Haarlem deelgenomen aan landelijk overleggen op het gebied van Vrouwenopvang, huiselijk Geweld en maatschappelijke opvang, waar de discussie plaat heeft over inhoudelijke, proces en verdeelvoorstellen.
- In VNG verband waren we actief betrokken bij de jeugdzorg. Allemaal activiteiten die binnen bestaande formatie zijn en worden gedaan.
- Ook kan vanuit de standaard lobbyinzet worden gewezen op de subsidiebijdragen die Haarlem heeft ontvangen. In 2014 voor een bedrag van ruim € 3 miljoen aan bijdragen. Wij maakten dit al zichtbaar in de jaar rekening 2014 en zullen dit de komende jaren op gelijke wijze blijven doen.
- Waar wij ook expliciet zullen ingaan op de Europese subsidie trajecten die zijn en worden gevoerd op verschillende beleidsvlakken.

Ondanks deze voorbeelden van actieve lobbyinzet, is het helaas soms ook onvermijdelijk om de externe inspanning op een lager pitje te houden dan gewenst. Dit lijkt vooral het geval bij de inbreng in regionale verbanden (zie 2.4). Bijvoorbeeld is dit het geval bij het Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (MIRT).

Onderdeel van de begroting van het Ministerie I&M, waarin alle ruimtelijke en bereikbaarheidsprojecten staan opgenomen. Dit kent zoveel invalshoeken, dat het vanuit de beschikbare formatie onvermijdelijk is om ons alleen op de hoofdlijn hier actief in te mengen.

In de gehouden cursus (zie hieronder) geven medewerkers aan dat het lobbywerk soms onder druk staat vanwege de prioriteit die moet worden gegeven aan intern gerichte werkzaamheden. Vaak ook de waan van de dag. Dit is ook een sturingsvraagstuk en wij zullen hier zeker aandacht aan geven. Wij doen met de beschikbare formatie het maximale aan extern gerichte lobby.

Als wij onze inspanningen willen verhogen, is het nodig nadere prioriteiten te stellen.

2.2. Lobbytraining najaar 2015

Lobby en netwerken vragen van onze medewerkers specifieke vaardigheden en capaciteit.

Mede door de motie is hieraan opnieuw gericht aandacht gegeven. Daartoe heeft een incompany lobbytraining in het najaar van 2015 plaatsgevonden. Dat is ook de reden waarom eerst nu beantwoording van de motie plaatsvindt. Wij wilden de opbrengsten van dit interne traject een plaats geven in de beantwoording.

Vanuit alle hoofdafdelingen hebben beleids- en programmamedewerkers deelgenomen aan deze incompany training. Dit betrof een op Haarlem afgestemde versie van de lobby- en strategie cursus die onder meer ook via het G32 Netwerk aan strategisch beleidsmedewerkers wordt aangeboden.

De cursus is extern begeleid en is geopend en ingeleid door de indiener van de voorliggende motie, raadslid Frank Visser. Namens het college is Jeroen van Spijk, samen met de directeur Bedrijfsvoering in de laatste bijeenkomst aanwezig geweest om kennis te nemen van de opbrengsten van de training en om afspraken te maken over de verdere uitwerking.

Zoals hierboven opgemerkt geven medewerkers aan, dat er vanwege de hoeveelheid intern gericht werk, vaak minder tijd voor werk buiten Haarlem overblijft dan zou moeten.

Dit raakt uiteraard ook de aansturing en de competentie van het lobby werk zelf. Daarom dient voor zowel de medewerker als het management lobby steeds expliciet aandachtspunt te zijn.

Wij stellen voor om de lobbyinzet vast bespreekpunt te maken in de functioneringsgesprekken met medewerkers en bij het opstellen van het jaarlijkse werkprogramma.

Het uitgangspunt dat lobbystandaard onderdeel is van het werk, dient ook naar voren te komen bij de werving van nieuw personeel. Dit door lobby als belangrijke competentie voor het werken bij de gemeente in het functieprofiel op te nemen en de lobbycursus onderdeel te maken van het inwerkprogramma.

De lobby training wordt vast onderdeel van het programma-aanbod van de Haarlemse School. Hierbij is maatwerk mogelijk, zodat gerichte herhalingsmodules door medewerkers gevolgd kunnen worden.

Uit de lobbycursus komt duidelijk naar voren dat medewerkers extern gericht willen werken en Haarlem op de kaart willen zetten. Inhoudelijk wordt hierbij soms de focus gemist die deze inzet overkoepelend richting geeft. Bijvoorbeeld het kunnen werken vanuit een overall beeld wat we met Haarlem willen bereiken. Dit zal via de lobbyagenda invulling moeten krijgen.

2.3. Verwerven van subsidies

Het inschieten op kansrijke subsidies is ook onderdeel van de standaard lobbyactiviteit. Vaak weet de medewerker vanuit het eigen netwerk al in een vroegtijdig stadium welke subsidiemogelijkheden zich voordoen en hoe voor de gemeente de kansen liggen hier gebruik van te maken.

Dit is echter niet voldoende. Daarom is voor de hele organisatie nu ook het Kenniscentrum Subsidies operationeel, dat medewerkers ondersteuning geeft. Mede naar aanleiding van de motie is dit opnieuw ingericht.

Dagelijks heeft een scan plaats op relevante subsidies die zich bij de Provincie, landelijk, Europees en op andere relevante terreinen voor doen. Management en medewerkers krijgen per beleidsveld hierover per direct gerichte informatie.

De afweging of een subsidie die zich voordoet wordt aangegaan, wordt vervolgens via het management en in overleg met de betrokken wethouder of (als het gaat om vakoverstijgende subsidie bijdragen het college) gemaakt.

Als een subsidietraject wordt ingegaan, heeft vanuit het Kenniscentrum naar de betrokken afdeling en medewerker begeleiding plaats. In het verleden is, ook in de gemeenteraad, gesproken over de inzet van een subsidioloog. Iemand die voor de gemeente actief subsidiekansen aanreikt. Met het Kenniscentrum krijgt deze taak invulling.

Vooraf Europese subsidieregelingen zijn ingewikkeld en kennen langdurige processen. Daarom is aan het Kenniscentrum via een raamcontract een externe adviseur toegevoegd, die medewerkers en management specifiek ondersteunt op het vlak van Europese subsidiemogelijkheden en procedures.

Om scherper zicht te ontwikkelen op voorwaarden voor verwerving van Europese subsidies neemt de gemeente nu ook deel aan de werkgroep Europa van de G32. Dit gebeurt ook in MRA-verband, waar de gemeente deelneemt aan de Taskforce Europa.

Het is voor de subsidieverwerving cruciaal om actief te participeren in voorbereidende trajecten.

Specifiek ten aanzien van de gebundelde doeluitkering verkeer en vervoer is met gemeenten binnen Zuid Kennemerland afgesproken om richting de Provincie nog meer dan nu het geval is te komen met een vooraf afgestemde opgave voor subsidiebijdragen.

Hierover vindt afstemming en consultatie plaats in het regionale overleg van portefeuillehouders.

2.4. Deelname in regionale verbanden

Voor een lobby is deelname in regionale verbanden een vereiste. Daarom zijn wij, binnen de formatieve sterkte, actief in het landelijke G32 Netwerk, vanzelfsprekend in de MRA en natuurlijk ook samen met omliggende gemeenten in de regio Zuid-Kennemerland.

De inbreng van Haarlem in het Stedennetwerk G32 is vanuit de schikbare formatie opnieuw bezien. Voor alle drie de pijlers (fysiek, sociaal en economie & werk) is er nu in de gemeente een vast ambtelijk en bestuurlijk aanspreekpunt.

Daarboven is er, zoals in iedere gemeente die in het Stedennetwerk deelneemt, een coördinator. Deze stemt de inbreng vanuit de gemeente naar het Stedennetwerk vakoverstijgend af en is voor het Stedennetwerk eerste aanspreekpunt bij de gemeente.

Naar onze indruk zal de komende jaren de MRA een belangrijk kader vormen waarmee wij onze doelen moeten bereiken.

Dat geldt in het bijzonder voor ruimtelijke en bereikbaarheidsopgave en het verder invullen van de positie van Haarlem en Zuid-Kennemerland op terreinen als bereikbaarheid, wonen, duurzaamheid en recreatie.

Maar zeker ook rond bijvoorbeeld de relatie tussen onderwijs en de arbeidsmarkt (regio) en het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Steeds meer inspanningen op het sociaal vlak krijgen een MRA brede afstemming.

Voor het MRA-werk is op dit moment één medewerker vrij gemaakt als manager regionale samenwerking. De overige regionale inzet, bijvoorbeeld in G32 verband, wordt door medewerkers verricht naast hun overige werk.

Ten opzichte van de inbreng die gemeenten als Zaanstad, of Almere leveren, blijft hiermee de inzet vanuit Haarlem in vergelijking beperkt.

Vanuit de noodzaak om in regionale geledingen actief te zijn, is het van belang te bezien of de inzet die we geven toereikend is. Ook afgestemd op de bestuurlijke ambities die we hebben in bijvoorbeeld de Economic Board, in de MRA Werkgroep Duurzaamheid, de Werkgroep Europa, de MRA Werkgroep Sociaal Beleid en binnen de bestuurlijke Projectgroep Ruimtelijke Ordening.

Wij willen in lijn met andere gemeenten onze inzet en betrokkenheid op peil houden.

Dit betekent dat wij willen bezien hoe en of onze inzet in regionaal verband versterkt kan worden. Uiteraard in de eerste plaats door het nog scherper stellen van prioriteiten, maar mogelijk ook door extra capaciteit voor het regiowerk vrij te maken.

De lobby agenda die wij willen uitwerken zal hier ook een bepalende factor zijn. Mogelijk dat hieruit naar voren komt dat extra formatieve capaciteit voor de regio-inzet nodig is. Dat heeft uiteraard op dat moment financiële consequenties die in een afweging naar voren zullen komen.

3. Visie op lobby

In onze ogen vormt het Collegeprogramma en de daarvan afgeleide Programmabegroting het kader voor de lobbyinzet.

Wij willen samen met de inwoners, bedrijven en instellingen ervoor zorgen dat we onze doelen bereiken.

Dat gebeurt vooral ook in de wijken en buurten van de stad, soms in de regio Zuid-Kennemerland en steeds vaker ook op schaal van de Metropoolregio Amsterdam en andere samenwerkingsverbanden.

Op al deze schaalniveaus zijn opgaven aan de orde, op al deze schaalniveaus is de gemeente ook bestuurlijk en ambtelijk actief en moeten we lobbyen voor steun, middelen en betrokkenheid om verdere stappen te zetten en eigen wensen te realiseren.

In deze zin beschouwen we lobby zoals aangegeven ook als normaal onderdeel van ieders werk. Het college en medewerkers van de gemeente zijn voortdurend aan het lobbyen omdat het nu eenmaal een gegeven is dat in de huidige netwerksamenleving geen enkele partij louter op eigen kracht, gestelde doelen kan bereiken.

Dit is echter maar een deel van het verhaal. Wij realiseren ons dat op een aantal voor de stad wezenlijke dossiers een extra lobbyinzet en een op maat toegesneden lobbyaanpak nodig is. Zeker als het gaat om grote en voor de stad belangrijke kwesties, waarvoor je altijd andere partijen nodig hebt om deze te verwezenlijken.

Wij delen dan ook de in de overwegingen van de motie neergelegde opvatting, dat een goede lobbystrategie een duidelijke agenda en focus vereist, actieve participatie in relevante netwerken en samenwerking.

In lijn met het bovenstaande hangt in onze ogen een effectieve lobby samen met de navolgende aspecten:

- ✓ de mate waarin de gemeente focus aan de dag weet te leggen;

- ✓ De mate waarin vooraf uit een kansanalyse duidelijk wordt dat een lobbyinspanning rendement kan krijgen;
 - ✓ de mate waarin de gemeente actief participeert in – en bondgenootschappen weet te smeden met partijen uit - relevante netwerken;
 - ✓ kennis over benodigde lobbytechnieken en -aanpakken;
 - ✓ De mate waarin college en ambtelijk apparaat een hecht doortimmerd samenspel weten te organiseren;
- En
- ✓ De mate waarin ambtelijk en bestuurlijk extra inzet naar relevante partijen gegeven wordt (bijvoorbeeld in Den Haag aanwezig zijn)

4. Focus en Lobbyagenda

4.1. Focus aanbrengen nodig

Mogelijk het belangrijkste onderdeel in onze visie op een effectieve lobby is de noodzaak om focus aan te brengen. Waarmee is aangegeven dat je niet voor tien doelen tegelijk moet lobbyen maar eerder voor maximaal drie of vier thema's of issues, die haalbaar zijn, actueel zijn in de zin van dat landelijk prioriteit daaraan wordt toegekend en het allerbelangrijkst, ook 'logisch' samenhangen met het profiel en identiteit van onze stad in de regio en de Provincie.

Juist het tot nu toe niet aanbrengen van deze focus, staat het komen tot een lobbyagenda naar ons idee in de weg. Iedere poging om de lobbyagenda aan te snoeren naar een geprioriteerd aantal issues leidt al snel tot een waslijst aan onderwerpen. Er zijn te veel zaken die wij een gelijk gewicht geven in de belangen afweging. Er dringt zich niet als vanzelf één issue naar voren. Wat naar ons idee ook samenhangt met de positie van Haarlem.

Uiteraard kennen wij vele belangen, wensen en is er een reeks aan projecten die wij willen realiseren, maar een overkoepelend probleempunt waardoor wij als gemeente op achterstand staan of niet in de schijnwerpers komen, dringt zich blijkbaar niet meteen op. Op een breed front gaat het gelukkig goed met de stad.

4.2. Naar een lobbyagenda Haarlem

Met de indieners van de motie zijn wij het er over eens dat het van belang is om als Haarlem de lobbyagenda op orde te krijgen en onze belangrijkste ontwikkelopgaven en kwesties als strategische lobbypunten op te zetten. Wij willen de lobbyagenda samen met de stad en zeker samen met de Raad uitwerken.

Het is noodzakelijk om nu snel focus aan te brengen om tot de lobbyagenda te komen. Ons voorstel is deze te geven parallel aan de Toekomstvisie die nu wordt uitgewerkt en in 2016 wordt gepresenteerd. Deze biedt een breed integraal beeld op trends en ontwikkelingen die voor Haarlem en de regio van belang zijn, speelt in op de aandachtspunten die Europees, landelijk en regionaal worden gelegd en geeft richting aan de match die wij vanuit Haarlem willen en kunnen maken.

De focus die wij vanuit de Toekomstvisie leggen kan gaan om geldelijke steun, maar ook gericht zijn op invloed op beleid, wet en regelgeving. Uiteraard is koppeling aan het Collegeprogramma en aan de MRA agenda van belang bij de prioriteiten die wij stellen.

Uitgangspunt is dat de inzet vanuit de lobbyagenda ook binnen de beschikbare capaciteit gegeven wordt. Maar een gerichte lobbystrategie en nadere prioriteitstelling kan extra inzet met zich mee brengen, ook in regionaal verband. Deze ruimte voor extra inzet is er nu niet. Op dat moment moet worden afgewogen of deze extra capaciteit gevonden kan worden en zullen de financiële consequenties worden aangegeven.

Uiteraard willen wij nu niet op de afbakening die de Toekomstvisie gaat geven vooruitlopen. Wel kunnen wij een aantal issues noemen die zich lenen voor de extra focus en prioriteitstelling in een lobby agenda. Het betreft onderwerpen die in de lobby cursus (paragraaf 2.2.) door medewerkers zijn benoemd als onderdeel voor de lobbyagenda.

- Belang van verbeteren bereikbaarheid A9 (incl. HOV en Velsersboog). Nu vaak een knelpunt in de relatie vanuit Haarlem naar de grote werkgelegenheid gebieden. Het raakt daarmee de kwaliteit van Haarlem als woonstad.
- Programma Amsterdam Beach (upgrading en identiteit versterking 4 kustplaatsen, Binnenduinrand, buitenplaatsen, historisch Haarlem en Bereikbaarheid Kust)
- Slimme Stad Haarlem (3D MakersZone, Start Up Haarlem, circulaire economie, creatieve industrie, internationalisering onderwijs en open data)
- Intercity knooppunt (Kennemerlijn, status Den Haag Heemstede handhaven, Nachtnet)
- Woningbouwprogramma 17.000 (hoogwaardig woonwerkmilieu, transformaties)

Daarnaast is in de cursus gesproken over een overkoepelend item dat als beeldkenmerk de positie van Haarlem gaat duiden. Bijvoorbeeld ‘Haarlem woonstad in het groen en zo dichtbij’.

Deze items zijn hier nu genoemd als mogelijk issue voor de lobbyagenda en zullen betrokken worden bij de uitwerking naar de Toekomstvisie.

5. Lobbystrategie

Als we de lobbyagenda op orde hebben, dringt zich van daaruit de lobbystrategie die we voeren op.

Voor maximaal drie tot vijf geprioriteerde projecten wordt een aanpak op maat uitgewerkt die er op is gericht om ons op deze issues te profileren en te manifesteren.

Die lobbystrategie wordt terug redenerend vanuit het einddoel, uitgewerkt en als het ware als een bijzonder programma opgezet.

Dit programma kan betrekking hebben op een dossier of project met een langere termijn horizon, maar ook op een project met een korte tijd spanne.

Zoals aangegeven worden eventuele financiële consequenties en afwegingskeuzes aangegeven. In de vorige paragraaf genoemde lobbyonderwerpen zijn als voorbeelden van een uitwerking naar deze lobbystrategie nu benoemd.

Als start voor een lobbystrategie heeft een kansenanalyse plaats. Hierin wordt een inschatting gemaakt van de slaagkans van de strategische inzet. Alleen als uit de kansen analyse naar vorenkomt dat een lobbytraject naar inschatting het beoogde rendement heeft, wordt dit ook in de lobbystrategie uitgewerkt.

Belangrijk daarbij is het smeden van coalities met partijen die voor het bereiken van het gestelde doel van belang zijn. Het heeft geen zin als solist aan de slag te gaan.

Wordt de lobbystrategie ingezet, dan is van belang dat rond de geselecteerde dossiers het bestuurlijk ambtelijke samenspel invulling krijgt. Wethouders moeten weten op welke overleggen en momenten zij present moeten zijn om mee te praten, maar ook welke niet;

Een gerichte lobbystrategie gaat altijd samen met een actieve externe inzet. Zowel ambtelijk, als zeker ook voor bestuurders.

En zo kan voor de geprioriteerde issues op maat een lobbystrategie worden ontwikkeld, waarin bovengenoemde aspecten aandacht hebben, maar waarin ook wordt gewerkt vanuit gericht netwerk en actoren analyses. Weet bij wie je met welke boodschap aan de deur klopt. Ken het speelveld en ken de belangen die anderen hebben om van daaruit de eigen belangen te maximeren.

LH februari 2016