

# BIJLAGE I. Conclusies en aanbevelingen 'Haarlem in Nederland' en 'Haarlem in de Wereld'

## Opdracht

### Opdrachtoomschrijving

Derksen & Drolsbach heeft zowel de verkenning 'Haarlem in de Wereld' (najaar 2021) als 'Haarlem in Nederland' (zomer 2022) in opdracht van de gemeente Haarlem uitgevoerd. De behoefte voor deze twee opdrachten is ontstaan om beter inzichtelijk te maken waar Haarlem in vertegenwoordigd is, wat dat oplevert en of er mogelijkheden zijn om de positie van Haarlem regionaal, landelijk en internationaal te versterken. Deze bijlage beschrijft de belangrijkste conclusies en enkele aanbevelingen van beide interne en externe verkenningen.

### Externe verkenning

Voor de externe verkenning 'Haarlem in de Wereld' is er gekeken naar waarom steden internationaal samenwerken, wat de doelen van die samenwerking zijn, wat de belangrijkste stedelijke netwerken zijn en welke trends er te benoemen zijn. Er zijn gesprekken gevoerd met o.a. Directoraat Generaal Regio van de Europese Commissie, metropoolpartners (MRA-bureau, Zaanstad, Amsterdam), Huis van de Nederlandse provincies en individuele experts op het gebied van internationale samenwerking. Deze informatie is aangevuld en versterkt door literatuuronderzoek.

Voor de externe verkenning 'Haarlem in Nederland' is er gekeken naar hoe steden Public Affairs regionaal en landelijk inzetten. Daarvoor zijn er gesprekken gevoerd met belangrijke stakeholders zoals het MRA-bureau, G40, VNG, provincie Noord-Holland, Ministerie van BZK en andere gemeenten zoals Dordrecht, gemeente Almere, gemeente Westland. Deze informatie is aangevuld en versterkt door literatuuronderzoek.

### Interne verkenning

Bij de interne verkenning zijn gesprekken gevoerd met de beleidsinhoudelijke ambtenaren die aangesloten zijn bij de ambtelijke Rijk-regio tafel en/of collega's met internationale dossiers en Urban Agenda netwerk en zijn er interviews gevoerd met de directeuren, de gemeentesecretaris, en het gehele college van burgemeester en wethouders. Daarnaast zijn er een aantal 1-1 interviews afgenomen met (strategische) ambtenaren die eerder betrokken zijn geweest bij belangenbehartigings- en lobbyvraagstukken vanuit de gemeente.

## Conclusies en Aanbevelingen

Op basis van de interne en externe verkenning zijn de onderstaande conclusies aanbevelingen geformuleerd.

### Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de Public Affairs strategie van Haarlem

- I. **Zorg dat Haarlem op alle niveaus (bestuur en ambtelijke organisatie) extern gericht aan maatschappelijke opgaven werkt: zet gecoördineerd en structureel in op Public Affairs**  
De gemeente Haarlem is de afgelopen jaren tamelijk naar binnen gekeerd geweest. Ad hoc werd er ingezet op lobby en belangenbehartiging; er was immers eerder geen urgentie om gecoördineerd en structureel in te zetten op de omgeving. Met complexe opgaven voor de deur zal Haarlem alle zeilen

moeten bijzetten om de ontwikkelingen goed op regionaal, landelijk en internationaal niveau af te kunnen stemmen. Wil Haarlem toekomstbestendig werken, dan moet Haarlem wendbaar in kunnen blijven spelen op snelle veranderingen in de omgeving. Dit bevestigt de urgentie van een verdere professionalisering van Public Affairs. Belangenbehartiging en lobby kan niet langer meer 'erbij' worden gedaan: de benodigde inzet vereist intensivering en een focus van tijd en capaciteit en daarmee een structurele coördinatie. Deze ontwikkeling sluit goed aan op de al lopende (sinds 2015) transitie naar een 'adaptieve organisatie'.

## II. Sluit aan bij bestaande visies van de stad zoals de Omgevingsvisie, de Economische visie of circulaire visie

Haarlem heeft de afgelopen jaren verschillende visies uitgebreide visies geschreven. Om te voorkomen dat er wederom een zeer uitgebreide nieuwe (Public Affairs) visie geschreven wordt is het aan te bevelen om volledig aan te sluiten bij de al bestaande visies van de stad. Het Public Affairs strategie moet voornamelijk gericht zijn op een concretisering van waar Haarlem op in wil zetten en wat Haarlem daadwerkelijk gaat doen (Actie!).

## III. Zorg voor een actuele kernboodschap die aanspreekt en zich focust op de vijf prioriteiten zoals benoemd in het coalitieakkoord 2022-2016 Actie!

De start van het nieuwe college van B&W biedt een mooie gelegenheid om vanuit het scherpstellen van een concrete Public Affairs strategie ook de kernboodschap van Haarlem te actualiseren. Indien Haarlem zich goed wil profileren naar buiten toe is het van belang om 'het verhaal van de stad' te actualiseren en verstevigen: wat maakt Haarlem uniek? Waarin wil Haarlem graag koploper zijn? Waar liggen de uitdagingen voor Haarlem? Het college dient vast te stellen op welke manier Haarlem zich 'in de 'etalage' wil zetten om op die manier de herkenbaarheid van de stad naar buiten toe te versterken. Op die manier is het voor de buitenwereld duidelijk waarom Haarlem zich op een bepaald onderwerp inzet.

Twee specifieke aandachtspunten met betrekking tot het aanscherpen van de kernboodschap:

- Benoem ook de 'complexiteit' van de stad: waar liggen de uitdagingen voor Haarlem?
- Link sociaal maatschappelijke vraagstukken in de kernboodschap aan grootstedelijke vraagstukken. Veel sociale aspecten komen bijvoorbeeld terug in de strategie van het fysieke domein; het is daarom van belang om deze koppeling scherper te maken.

## IV. Stel de prioriteiten en daarbij horende deelthema's van Haarlem op Public Affairs vast en definieer concreet waarop Haarlem wil inzetten

Succesvolle Public Affairs is afhankelijk van focus: capaciteit en geld is immers schaars. Het vergt tevens een lange tijd om daadwerkelijk resultaat te kunnen zien: impact is vaak niet op korte termijn inzichtelijk. Daarom is het van belang om te bepalen op welke specifieke prioriteiten Haarlem resultaat wil boeken de komende vier jaar. Daarnaast helpt het als externe stakeholders weten waarop Haarlem inzet: dat vergroot de herkenbaarheid en daarmee kansen op effectief samenwerken, het verkrijgen van fondsen en relevante informatie. In het Coalitieakkoord 2022-2026 staan vijf prioriteiten benoemd. Het is van belang dat het College deze prioriteiten concretiseert op deelthema's en de strategie vaststelt.

Belangrijk aandachtspunt bij het scherpstellen van deelthema's: **Politieke vraagstukken zijn niet altijd een Public Affairs dossier en Public Affairs prioriteiten zijn niet altijd politieke prioriteiten.** Niet alle politieke vraagstukken die spelen binnen de gemeente zijn relevant voor belangenbehartiging en lobby. Het is daarom verstandig om scherp te stellen op welke deelthema's beïnvloeding van besluitvorming; kennisdeling; profilering; subsidiewerving gewenst is. Indien een

thema 'slechts een vraagstuk is van de gemeente', betreft het een politiek onderwerp en is het niet relevant voor het Public Affairs strategie.

**V. Rangschik deelthema's om effectief en efficiënt in te zetten**

Naast het prioriteren van deelthema's is het verstandig om te bepalen of de gemeente proactief (op korte/ lange termijn) inzet op Public Affairs/ lobby of aansluit op de lobby van relevante samenwerkingsverbanden. Haarlem dient hierin te bepalen welke Public Affairs strategie: claimen, monitoren, aansluiten er per prioriteit wordt gehanteerd.

**VI. Gebruik voor het vaststellen van de prioriteiten en deelthema's een kapstok; zoals de agenda's relevante netwerken (MRA, G40 en VNG)**

Door de prioriteiten en daarbij behorende deelthema's te linken aan de agenda's van relevante netwerken vergroot Haarlem de kans op herkenning, erkenning, profilering en het inzetten van een sterke lobby op bijvoorbeeld het verkrijgen van fondsen.

**VII. Formuleer prioriteiten en deelthema's die goed aansluiten bij belangen in de regio/van belangrijke (maatschappelijke) partners en kies niches waarop je als stad uniek bent**

Om Public Affairs te verstevigen is het de uitdaging om niet alleen het belang van Haarlem goed neer te zetten bij het scherpstellen van prioriteiten en deelthema's, maar daarin tevens na te denken op welke manier je daarin goed aansluit bij het belang van (maatschappelijke) partners in de regio 'die met hun voeten in de klei staan' om het verhaal te vertellen. Dit versterkt de positie richting onder andere het Rijk en Brussel.

**VIII. Creëer intern draagvlak op de kernboodschap en prioriteiten**

Public Affairs werkt alleen als iedereen dezelfde kernboodschap uitdraagt en inzet op de gestelde prioriteiten. Dit geldt niet alleen voor het bestuur, maar ook voor de directeuren, afdelingshoofden en alle ambtenaren die op verschillende plekken vertegenwoordigd zijn en verschillende relaties onderhouden. Ook zij moeten weten waar Haarlem voor staat en éénduidig en consequent aan tafel en in de media hetzelfde verhaal uitdragen. Uiteindelijk is lobbyen niet alleen iets van de Public Affairs adviseur: lobbyen begint vanaf het moment dat een collega uit Haarlem aan tafel zit bij beleidsbesprekingen, bij het binnenhalen van subsidies en bij deelname aan inhoudelijke (thema)tafels.

**IX. Blijf flexibel inspelen op actualiteiten: zet in op (politieke) monitoring en analyseren**

Focus aanbrengen in je Public Affairs strategie betekent niet dat je niet kunt blijven spelen op actualiteiten. Public Affairs betekent ook dat je scherp monitort waar de kansen en bedreigingen liggen en dat je weet waarop je wel/niet in wilt spelen.

Om actualiteiten goed scherp te houden is het aan te raden om in te zetten op een politiek monitoringssysteem, zoals POLPO.

**X. Kijk breder dan het verkrijgen van fondsen en subsidies**

Investeren in Public Affairs is niet altijd direct terug te herleiden naar financiële resultaten: investeren in Public Affairs kost tijd. Het is een klassieke fout om te denken dat Public Affairs specifiek bedoeld is om fondsen en subsidies binnen te halen. Zorg dat Haarlem een eigen verhaal heeft waarop geprofileerd kan worden en subsidies/ investeringen zullen volgen.

**XI. Zet meer in op 'exposure'**

Haarlem moet leren zichzelf beter op de kaart te zetten: successen beter (naar buiten) communiceren. Haarlem mag hierin iets meer 'Amsterdamse bluf' toepassen: in Amsterdam liggen

de flyers met successen al klaar voordat een pilot überhaupt is gestart. Er worden veel successen door Haarlem behaald- zorg ervoor dat andere steden hiervan kunnen leren of geïnspireerd raken.

- XII. **Kijk niet alleen naar wat de samenwerking oplevert, maar ook wat je als stad kan brengen**  
Kom niet alleen (geld, kennis) halen, maar ook 'brengen'. Zorg ervoor dat je het juiste voorwerk al hebt gedaan en goed weet wat de opgave is- dat het een bredere opgave is dan alleen die van de stad- en deel kennis en ervaring. Daarmee creëer je draagvlak bij het Rijk om met een opgave aan de slag te gaan. Profileer daarnaast op een prioriteit door informatie te delen en daarin als koploper op te treden. Op die manier word je gezien als een relevante partner van het Rijk.

## Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot stakeholdermanagement

### I. Samenwerken is onvermijdelijk

Samenwerken en beïnvloeden is voor steden in Nederland een noodzaak geworden willen ze toekomstbestendig zijn. De uitdagingen waar steden mee te maken hebben zijn gezien de omvang, aard en oorzaak niet begrensbare door administratieve grenzen. Denk hierbij aan luchtvervuiling, klimaatverandering, mobiliteits- en migratievraagstukken en de aanpak van pandemieën. Om als stad snel en effectief hierop in te kunnen spelen is het daarom van belang om kansen te signaleren en te investeren in relevante relaties.

### II. Bepaal op basis van de prioriteiten van de stad de juiste samenwerkingspartners/juste gremium

**Effectief lobbyen doe je nooit alleen:** in alliantie krijg je veel meer voor elkaar. Samenwerken met (maatschappelijke) partners is nodig, om daarmee een breed gedragen verhaal te vertellen in Den Haag en Brussel. **Public Affairs betekent vooral strategisch inzetten in relaties en netwerken** om opgaven -die niet een uniek probleem van Haarlem zijn- gezamenlijk aan te kunnen pakken. Het is daarin aan te raden om verder te kijken dan 'de usual suspects' in de omgeving, naar maatschappelijke partners die 'met hun voeten in de klei staan' om op die manier goed aan te sluiten bij belanghebbende partijen. Enerzijds om draagvlak en urgentiebesef te creëren op regionaal, landelijk en Europees niveau. Anderzijds zodat zij zich met dezelfde enthousiasme gaan inzetten voor de opgave die er ligt.

### III. Investeer proactief in deelname aan formele (thematische) netwerken

Bepaal op basis van de prioriteiten welke themagroepen van welke netwerken relevant zijn om op in te zetten (bestuurlijk en/of ambtelijk). Maak gebruik van de kansen die verschillende netwerken bieden; probeer daar waar mogelijk via deze netwerken **beleid te beïnvloeden**. Bepaal welke issues 'des gemeentes' is om aan te sluiten bij relevante regionale netwerken (zoals **MRA**) en/of wat 'bovenlokaal' is om aan te sluiten bij het Rijk (via **provincie Noord-Holland, VNG en/of G40**). Kijk daarbij naast inhoud naar wie de leden zijn om te bepalen wie vanuit Haarlem actief zal deelnemen.

Laat bestuurders daarnaast een prominente rol spelen (bijvoorbeeld voorzitterschap) in themagroepen waarop Haarlem proactief wil profileren. Voorbeeld waarop momenteel ingeschreven kan worden zijn de VNG Commissies.

### IV. Investeer proactief in informele (bestuurlijke) relaties

Naast formeel deelnemen aan verschillende samenwerkingsvormen is het ontzettend waardevol om stevig in te zetten op het informele netwerk van bestuurders: contacten (of verbinding via de partij) in de Eerste of Tweede Kamer of contacten bij beleidsdepartementen. De klassieke manier van lobbyen, het versturen van een brief, is niet meer de meest effectieve manier van beïnvloeden. **Beïnvloeden, samenwerken en kennisdelen** werkt immers een stuk beter als je al een relatie met iemand hebt (opgebouwd). Inventariseer daarom welke informele contacten de wethouders en de burgemeester hebben om op het juiste moment in te zetten op de juiste relaties. Om goed de urgentie van een probleem onder de aandacht te kunnen brengen is het daarom essentieel om in gesprek te gaan en werkbezoeken vanuit de inhoud te organiseren tezamen met relevante stakeholders.

## Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de werkwijze en coördinatie

Op basis van de externe verkenning worden de volgende aanbevelingen gedaan:

#### I. Stel een **Public Affairs strategie en actieplan vast**

Uit de interviews met verschillende steden kunnen een aantal algemene conclusies worden getrokken over de Public Affairs strategie van steden. Allereerst hebben steden vaak naast een strategie ook een (vertrouwelijke) uitvoeringsagenda. De **strategie** is het profileringsverhaal (kernboodschap, prioriteiten en belangrijkste stakeholders) van de stad. In een **uitvoeringsagenda** wordt beschreven welke activiteiten de stad voor komend jaar/jaren gaat ondernemen om aan deze strategie bij te dragen.

#### II. Stel voor Public Affairs een **Bestuurlijk portefeuillehouder** aan

Bestuurlijke commitment is alles. Daarom is het aan te bevelen om één bestuurlijk verantwoordelijke aan te stellen voor de inzet van Public Affairs vanuit de gemeente. Vaak is dit de burgemeester, al is dat niet in alle gemeenten het geval. De vaststelling van het Public Affairs strategie en het actieplan is een verantwoordelijkheid van het College, zodat iedere wethouder commitment heeft aan de strategie en het actieplan op de vijf verschillende prioriteiten.

#### III. Richt een **concernstaf** in

Naar aanleiding van interviews en deskresearch naar de inrichting van PA bij andere Nederlandse gemeenten is gebleken dat veel gemeenten PA als staffunctie binnen de organisatie hebben ingericht. Dit in verband met het thema overstijgende karakter van de werkzaamheden. Op basis van de huidige inrichting PA binnen Haarlem is het daarom aan te bevelen om de positionering van PA binnen de gemeente Haarlem te herzien. Een optie zou zijn om een concern afdeling in te richten waarmee de strategische en Public Affairs functies in een goede samenhang met bestuursadvies, HR en Communicatie – dicht tegen het bestuur aan- georganiseerd worden. Daarbij blijft het wel van belang dat Public Affairs een sterke verbinding heeft op de inhoud; om op die manier de gehele organisatie te betrekken bij Public Affairs (vertaling naar binnen) en intern goed regie op te kunnen voeren op de inzet van Public Affairs (vertaling naar buiten).

#### IV. Organiseer **één gezicht naar buiten toe**

Zorg ervoor dat er één duidelijk aanspreekpunt is richting de regio, Den Haag (parlement) en Europa, zodat er continuïteit is in het contact naar buiten toe en vice versa zodat verschillende partijen de gemeente via één aanspreekpunt weten te benaderen. Daarbij is het belangrijk dat dit iemand is die regie kan voeren op de externe contacten om daarmee te voorkomen dat verschillende bestuurders en/of ambtenaren vanuit de gemeente in contact komen met dezelfde (maatschappelijk) partner met wellicht tegenstrijdige belangen. Stel met voorkeur specifiek een **Public Affairs adviseur/lobbyist** aan, aangezien Public Affairs niet iets is 'wat je er even bijdoet'. Sinds maart 2022 is er een strategisch adviseur belangenbehartiging actief, binnen het Strategieteam. In vergelijking met andere steden in de G40 is deze (1 fte) bezetting op Public Affairs minimaal. Gezien de grootte van de Public Affairs agenda van Haarlem is het aan te bevelen om een Public Affairs adviseur/lobbyist naast de strategisch adviseur belangenbehartiging neer te zetten om het echte 'veldwerk' van PA te gaan doen. Iemand die bekend is met "de Haagse mores" en de juiste taal in Brussel spreekt. Die verantwoordelijk is voor de vertaling van het Public Affairs strategie naar lobbyplannen en lobbyfiches per lobbydossier als follow-up van het actieplan. Proactief regie hierop voert: actieve lobby weet in te zetten indien er iets dreigt mis te gaan. En iemand die bouwt aan het politieke netwerk in Den Haag en Brussel en contacten met diverse stakeholders onderhoudt. Succesvolle belangenbehartiging zal daarmee een een-tweetje zijn tussen de strategisch adviseur belangenbehartiging en de PA-adviseur/lobbyist. Waarbij de strateeg intern afstemt met ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers, zorgt voor de juiste verbindingen intern, de uitvoering van het Public Affairs strategie coördineert, bewaakt en bijstuurt daar waar nodig.

**V. Creëer 'linking-pins' binnen de organisatie**

Slechts door het "toevoegen van een poppetje" (een Public Affairs adviseur) verander je de cultuur van de organisatie niet: het gaat om een andere manier van werken, een andere mentaliteit: de blik naar buiten op alle lagen in de organisatie. Het is daarom van belang dat de juiste verbinding met de inhoud wordt georganiseerd door 'linking-pins' ofwel 'ambassadeurs' binnen de organisatie aan te wijzen. Zij sluiten aan bij de interne ambtelijke Rijk-regio tafel waar periodiek afstemming plaatsvindt op Public Affairs.

**VI. Professionaliseer Public Affairs in de organisatie**

Effectieve Public Affairs vergt dat medewerkers op verschillende plekken 'getraind' zijn in belangenbehartiging en lobby. Public Affairs is immers niet alleen van de Public Affairs adviseur(s): bestuurders, directeuren en ambtenaren zijn vaak de eerste contacten aan tafel in Den Haag en Brussel vanuit de inhoud. Het werk van een Public Affairs adviseur is meestal gericht op het parlement om te "repareren wat er aan de voorkant niet is goed gegaan". Daarom is het van belang dat iedereen in de organisatie dezelfde boodschap uitdraagt naar buiten toe en inzet op de vijf prioriteiten van het Coalitieplan.

Daarnaast is het aan te bevelen om een standaard subsidieoverzicht per prioritair thema in te richten dat periodiek inzicht geeft in (EU) subsidies waarop Haarlem (en wanneer) in zou kunnen zetten. Als standaarddocument voor het College en de ambtelijke organisatie, zodat er weloverwogen besloten kan worden waar wel/niet op geacteerd wordt.

**VII. Reis efficiënt**

Zorg voor een optimale samenstelling van delegaties en breng op het juiste moment een burgemeester of wethouder in positie en betrek relevante partners.