

JUR DE HAAN & ERIK VAN VENETIË

IK EN MIJN WETHOUDER

*Gemeentebestuurders vertellen openhartig over de relatie met hun bestuurder:
hun successen, hun mislukkingen, hun twijfels*

Adviseren in de netwerksamenleving

De persoonlijke klik

Hoe loop je effectief op eieren?

Zo overleef je je wethouder

INHOUD

Inleiding	4
1. Zoeken en tasten in de netwerk-samenleving De ambtenaar als verbinding	6
2. De gemeenteambtenaar als politiek adviseur Hoe loop je effectief op eieren?	12
3. Botterikken, superambtenaren en politieke dieren Zo ga je om met typen wethouders	17
4. Zo zorg je voor de klik met je wethouder Pas op voor exclusieve onderonsjes	22
5. Je bedient het hele college Weersta het haantjesgedrag	26
6. De wethouder in de regio Hoe arroganter, hoe minder support	30
7. Zo overleef je je wethouder Jouw persoon doet ertoe: wees jezelf en kies je eigen koers	34
Cursus 'Strategisch positioneren en lobby'	38
Contact	39

INLEIDING

Sinds *Borgen*, *The West Wing* en *House of Cards* weten we hoe het eraan toe gaat tussen ambtenaren en hun bestuurders.

En nee, zó spannend is het in werkelijkheid natuurlijk niet op het gemeentehuis. Toch zit er veel herkenbaars in die tv-series. 'De ambtenaar is de kameleon die soms moet compenseren wat de bestuurder laat liggen, soms helemaal niets moet doen en zo nu en dan flink moet rellen en heilige huisjes moet omschoppen.'

Zo typeert een bestuursadviseur van een grote gemeente het ambtelijk-bestuurlijk samenspel. 'Het is een intensieve samenwerking, waarin intuïtie en ambitie hand in hand gaan. Op zoek naar hervorming, naar verbetering voor de burgers, naar de kleine en de grote verhalen uit de stad. Om het verschil te maken voor de burgers in de stad. Waar je hart sneller van gaat kloppen.'

Ik en mijn wethouder? Die titel hóórt niet. De titel zou moeten luiden: 'De wethouder en ik'. De wethouder is verantwoordelijk, dus die hoort als eerste genoemd. En de wethouder is niet 'van mij', maar van ons allemaal, van de burgers. Aldus de theorie.

Tegelijk weten we dat elke gemeenteambtenaar het heeft over 'mijn wethouder'. Dit boek gaat over die relatie, verteld door de ambtenaren zelf. Ze geven een beeld van de barre, dagelijkse praktijk: van hun mislukkingen, hun successen, hun twijfels. Het is de praktijk van strategisch positioneren en lobbyen in de netwerksamenleving, waarin iedereen meepraat en mee-beïnvloedt. Tegelijk maken wethouders zich zorgen over hun eigen voortbestaan. Ze staan onder druk van de gemeenteraad, van de andere collegeleden, van hun partij, hun ambtenaren, de stakeholders in het netwerk en de

burgeractivisten op de social media.

In die wereld zoeken de ambtenaren een nieuwe rol en werken zij met vallen en opstaan aan de relatie met hun wethouder.

Hoe dit boek tot stand kwam

Dit boek hebben we geschreven op basis van getuigenissen van 36 strategen, lobbyisten, bestuursadviseurs en projectleiders van gemeenten. Allemaal staan ze in nauw contact met wethouders en met stakeholders buiten de deur. Zij namen deel aan twee edities van de cursus 'Strategisch positioneren en lobby': die van 2014-2015 en die van 2015. Op de laatste dag van de cursus praten de deelnemers over het 'span' van ambtelijk adviseur en wethouder en geven ze elkaar adviezen. De veilige ambiance van de cursus biedt daarvoor de gelegenheid.

Een van de deelnemers zei: 'Dit soort gesprekken voer ik nou nooit met mijn eigen collega's'. Daarom hebben we de getuigenissen gebundeld, zodat elke adviserende gemeenteambtenaar zich eraan kan spiegelen.

De 36 ambtenaren spraken zo openhartig dat we hen niet met naam en toenaam citeren.

Wij danken de deelnemers van de cursus 'Strategisch positioneren en lobby' voor hun verhalen. En vooral Iris de Graaff, Jan van den Heijkant, Wilbert Hoondert, Paul den Otter, Peggy van Vliet, Henry Vos, en Mariës Zegers die meedachten over de opzet en de inhoud van dit boek.

Jur de Haan en Erik van Venetië

September 2015

1

ZOEKEN EN TASTEN IN DE NETWERKSAMENLEVING

De gemeenteambtenaar als verbinder

Positioneren en lobbyen in de netwerksamenleving is noodzaak, geen luxe.

- Verbinden is het nieuwe adviseren: de gemeenteambtenaar arrangeert ontmoetingen en bedenkt lobbyboodschappen
- Doe de bitterballentest: hoe actief is jouw wethouder in het netwerk?
- Het 'span' ambtenaar-wethouder: 'Soms sla ik de plank volledig mis'.

Wij, Ons en Samen, daar draait het om in de netwerksamenleving. De gemeente is één van de betrokken partijen. Andere actoren beïnvloeden en bepalen mee. Strategen, projectleiders, lobbyisten bij gemeenten hebben dat door. Maar de wethouder ook? Lang niet altijd. De ambtelijk adviseur heeft nieuwe vaardigheden nodig om de wethouder mee te krijgen.

Een gemeentelijke projectleider zegt: 'Ik moet steeds meer acteren in de samenleving en mijn wethouder zichtbaar maken in het netwerk.'

In het economische en het fysieke domein is dat al langer vanzelfsprekend. Het sociale domein heeft geen netwerktraditie: de gemeente kende daar weinig afhankelijkheden van partners. Door de decentralisatie van zorg-, werk- en jeugdtaken begint ook daar het kwartje te vallen: je hebt de directies en professionals van de instellingen in de gemeente en de regio hard nodig om resultaat te boeken.

Acteren in de netwerksamenleving vergt een andere rol van de gemeente en een andere oriëntatie van de bestuurder. Veel wethouders hebben de draai nog niet gemaakt, horen we van de deelnemers van de cursus.

'Mijn wethouder zit nog te veel in zijn oude comfortzone, in de eigen vertrouwde habitat: het gemeentehuis, de raad en de traditionele stakeholders, de usual suspects in de stad.'

Een van de strategen: 'Mijn wethouder houdt niet van informele oploepjes. Naar bijeenkomsten en congressen gaan lukt nog wel, maar eer de bitterballen ten tonele verschijnen gaat ze naar huis.'

De bitterballen als metafoor voor de Ontmoetingen, toevallige en geplande. Daarin ontmoet jouw wethouder de partners die in touw zijn met gemeentelijke dossiers. Bekende partners en nieuwe, de strange bed fellows.

Doe eens de bitterballentest met jouw wethouder.

- Je hebt de wethouder die liever in het gemeentehuis blijft. Die gaat hooguit naar een opening, maar zodra de bitterballen worden geserveerd, is hij vertrokken. Heb jij een wethouder die afstand houdt tot de netwerksamenleving? Dan is die niet geschikt voor zijn vak. Zo simpel ligt het tegenwoordig.
- Je hebt de wethouder die vooral buiten de deur is. Die komt tegen het einde van een externe bijeenkomst binnen. Om precies te zijn: op het moment dat de bitterballen

worden opgediend. Heb jij een wethouder die de netwerksamenleving opzoekt? Die is meer van deze tijd. Die slaagt voor de test.

En het gaat niet alleen om de ontmoeting, maar ook om met welke boodschap de wethouder daar staat. En natuurlijk om de attitude van de wethouder. Wil hij zelf de baas spelen of heeft hij oog voor de nieuwe rol van de overheid?

Een gemeentelijke strateeg zegt het zo: 'Ik ben ervan overtuigd dat de vraagstukken waar onze regio voor staat op twee manieren worden opgelost. Eén. Door initiatieven van inwoners op microniveau, waar wij als samenwerkende gemeenten niet of nauwelijks een rol in hebben. Twee: in het samenspel in het netwerk tussen ondernemers, organisaties en overheden. Daarbij past geen dominante, maar juist een faciliterende overheidsrol. Het gaat niet om het organiseren van besluitvormingsmacht, maar om het in het netwerk realiseren van uitvoeringskracht.'

Die nieuwe faciliterende rol in de nieuwe 'participatieve democratie' schuurt en knelt met de aloude vertegenwoordigende democratie van de gemeenteraad. Niemand van de cursusdeelnemers heeft de sleutel gevonden om die spanning op te lossen. Oké, organiseer wat vaker een informatiebijeenkomst voor de raadsleden, zodat zij meegenomen worden in de nieuwe samenwerking van de netwerksamenleving. Maar iedereen weet ook: een paar informatiebijeenkomsten zijn niet genoeg.

Verbinden is het nieuwe adviseren

En jij als ambtenaar, hoe krijg jij je wethouder 'om'? Door je nieuwe rol serieus te nemen: je rol als verbinder. De huidige tijd vraagt om mensen en ideeën met elkaar te verbinden, veel meer dan om goed onderbouwde inhoudelijke adviezen.

Dit zijn de kenmerken van het nieuwe specialisme:

- Je bent oog en oor voor je wethouder.

- Je bent schakel tussen binnen en buiten: de organisaties, de individuele bewoners, de grassroots. 'Ik heb veel lijntjes buiten het stadhuis, mensen met wie ik spar, ideeën mee uitwissel en bondjes mee sluit.'
- Je bent voortdurend bezig om je wethouder op het juiste moment een podium te bieden, waarop uitgekende lobbyboodschappen en bestuurlijk gezag nodig zijn om stappen te zetten.
- Je arrangeert ontmoetingen en bedenkt lobbyboodschappen.
- Je laat je collega's weten wat je buiten de deur hebt gehoord.

Die ontmoetingen hoeven heus niet altijd hoogdravend te zijn. Er horen ook kleine acties bij: Een van de bestuursadviseurs: 'Ik adviseer mijn wethouder even te bellen met ... of langs te lopen bij ... en: dat is een held in onze stad, stuur eens een bloemetje.'

De ambtenaren bekennen dat zij stoeien met de invulling van die nieuwe rol als verbinder. 'Ik worstel met de vraag hoever ik kan gaan om portefeuillehouders te stimuleren én te overtuigen dat het belangrijk is dat zij de boer op moeten en dat investeren in relaties en netwerken een noodzaak is en geen luxe'.

'Ik voel me er nog hulpeloos en onzeker in die rol als verbinder. Ik weet nooit wat waar in de stad gebeurt en waar mijn wethouder zichtbaar moet zijn. Ik maak er fouten in.'

'Ik sla de plank soms compleet mis. Dan adviseer ik mijn wethouder naar een bijeenkomst te gaan en dan blijken daar de verkeerde mensen te zijn geweest. Tijdverspilling. Andersom adviseer ik hem een uitnodiging voor een borrel af te slaan en dan hoor ik achteraf dat de aanwezigen daar samen een nieuwe koers hebben bepaald. Dat had ik verkeerd getaxeerd. Nou, dan báál ik.'

Strategisch positioneren en lobbyen in de netwerksamenleving: het is zoeken en tasten. Wanneer prikt de wethouder met wie een bitterbal en waarover gaat het dan? Ontmoetingen vragen om regie en voorbereiding.

De ambtenaren geven zelf drie praktische adviezen om het 'span ambtenaar-wethouder' vaart te geven.

Elkaar veel zien

Een ambtelijk strateeg zegt: 'We moeten veel vaker om de tafel om bij te praten over de ontwikkelingen op een dossier. Mijn wethouder doet dingen, hoort dingen en maakt ook deel uit van het netwerk. Zelf maak ik er ook onderdeel van uit. Het is zaak dat we goed met elkaar contact blijven houden.'

'Ik werk met een jonge onervaren wethouder. Ik bereid elke borrel met hem voor. Met wie moet hij praten? Met welke boodschap? En heb hem verteld dat hij volgens de receptie-etiquette best mag inbreken in een gesprek. En dat hij ook zomaar mag weglopen uit een gesprek.'

Bij anderen is het contact schaarser: 'Enkele dagen voor een bestuurlijk overleg hebben we een gesprekje van tien minuten om de agenda door te spreken. Daar blijft het bij'.

Agenda afstemmen

Zorg voor regie op het netwerk. Gebruik een beproefde lobbytechniek: de netwerkkaart met de namen van de stakeholders in een dossier. Daar leg je de agenda van de wethouder naast. Dan kun je wegen met wie de wethouder wel en met wie hij niet moet spreken. Zijn agenda is immers altijd overvol, ook met afspraken die hij beter kan afzeggen of uitstellen.

Voorwaarde is onderlinge openheid. Een strateeg klaagt: 'De secretaresse schermt zijn agenda af. Ik weet helemaal niet welke uitnodigingen hij aanneemt. Soms lees ik een dag later in de krant dat hij op een bijeenkomst iets geroepen heeft. Iets verkeerd. O mijn god, denk ik dan.'

Terugkoppelen

Zorg voor regelmatige terugkoppeling. Een van de ambtenaren

zegt: 'Mijn ervaring is dat de bestuurders slecht terugkoppelen hoe de overleggen zijn verlopen en welke afspraken zijn gemaakt. Zij houden de contacten erg bij zichzelf. Ik moet er nog te veel aan trekken. Elkaar veel zien, dat is de oplossing.'

2

**DE GEMEENTEAMBTENAAR
ALS POLITIEK ADVISEUR****HOE LOOP JE EFFECTIEF OP EIEREN?**

Gemeenteambtenaren betreden steeds vaker het glibberige pad van het politieke advies.

- Ken het politieke spel, de lobby's en de haalbaarheden.
- Voel je je een spin doctor? Ga dan terug naar de 'maatschappelijke opgave'.
- 'Ik ben geen gladiator. Ik blijf uit de politieke arena.'

We hebben een inventarisatie gemaakt van de rollen die de gemeenteambtenaren spelen in relatie tot hun wethouder. De strategen, bestuursadviseurs, projectleiders en lobbyisten noemen:

- Verbinder met de netwerksamenleving, verkenner, oog en oor naar maatschappelijke organisaties, conflictbemiddelaar, adviseur voor de regiogemeenten (vooral in het sociale domein)
- Adviseur (gevraagd en ongevraagd), vertrouwenspersoon, duiveltje op de schouder, klankbord, inspirator, coach, opvoeder,

positioneerder en uit-de-wind-houder.

- Duizendpoot, deurmat, brievenbus, luisterend oog, deskundige expert, uitvoerder, ontzorger, afmaker.

De politieke component in die rollen wordt de laatste jaren groter. In sommige grote steden hebben wethouders eigen politieke assistenten. Maar ook de twijfel over de eigen onafhankelijkheid groeit.

We laten de ambtenaren zelf aan het woord. Enkele citaten:

Een projectleider: 'Als ambtenaar wil en moet ik geen deel uitmaken van het politieke spel. Maar ik heb er wel mee te maken. Immers, om politieke redenen worden besluiten niet genomen, stagneren projecten of lopen frustraties bij raadsleden en burgers op. De grens tussen kijken naar het spel en erbij betrokken raken is smal en slecht zichtbaar. Ik ben er zeer alert op hoe, wat en wanneer ik moet adviseren over het politieke spel en wanneer ik juist op afstand moet blijven. Voor ik het weet ben ik een persoonlijke spindoctor, dan doe ik mee aan het spel en verlies ik mijn geloofwaardigheid als adviseur voor het gehele college. Dat kost me veel energie, maar ik vind het aan de andere kant ook boeiend.'

'Een paar jaar geleden hoorde ik collega's nog wel eens zeggen; ik doe niks met politiek. Daar heb ik zo'n hekel aan. Dat hoor ik tegenwoordig niet meer. Vroeger ging ik af en toe naar een raadsvergadering, uit interesse. Nu is mijn aanwezigheid steeds vaker vereist.'

'Vroeger was ik inhoudelijk bezig met een project, een zaak, een advies. Dat leidde tot een besluit en daarmee ging de wethouder naar de raad. Mijn advies stond veel zelfstandiger van het politieke bedrijf. Nu komt steeds meer ook de politieke haalbaarheid van een voorstel of een besluit aan de orde. Wat gaat de VVD in de raad doen? Met welke argumenten krijgen we de steun van de SP?'

‘De rol als politiek adviseur is nieuw voor mij, omdat ik tot nu toe in mijn ambtelijke leven vermeld ben met inhoudelijk sterke wethouders die het politieke spel zelf goed beheersten.’

‘Ik heb veel moeten leren over het spel tussen bestuur en politiek. In het begin riep ik dat ik niets begreep van die poppenkast-teksten van raadsleden. Mijn toenmalige wethouder zei toen: “Maar dat is politiek!” Die woorden vergeet ik nooit meer.’

‘De afweging van de voors en tegens gebeurt eerder in het proces, in het college en in de coalitie. In gesprek met mijn wethouder probeer ik vroegtijdig die haalbaarheid in te schatten om ervoor te zorgen dat het voorstel het haalt. Dat komt nu nadrukkelijker aan de orde dan de inhoud van de argumenten en de weging daarvan.’

‘Politieke effectiviteit is niet altijd de doelstelling van de onafhankelijke ambtelijke adviseur. Veel vragen van mijn wethouder zijn politiek gedreven. Niet minder legitiem, maar het vergt van mij om een goede balans te brengen in mijn onafhankelijkheid als ambtenaar. Moeten we iets door de raad loodsen of kan ik slechts het gereedschap aanbieden en mag de wethouder zelf aan de slag? Dat vraagt een constante afstemming over rolduidelijkheid. Het is gemakkelijk om daar overheen te stappen en de aandacht te laten verslappen, zeker wanneer jij en je wethouder makkelijk samenwerken.’

Afrekencultuur

De gemeenteambtenaren zien duidelijk de achtergronden van de grotere politieke component in hun werk. Als oorzaken noemen zij:

- De profileringsdrift van raadsleden als gevolg van het dualisme. Veel nieuwe wethouders zonder politieke ervaring.
- De afrekencultuur. Wethouders zijn alerter. Ze zijn hun politieke leven niet zeker. Ze kijken elke dag over hun

schouder. En ze kijken elke dag vooruit naar een nieuwe bananenschil.

- Het onvoorspelbaarder electoraat. Meer lokale partijen. Politieke standpunten lijken meer op elkaar.
- Meer burgers en andere stakeholders in de gemeente houden de wethouder in de gaten. In de netwerksamenleving lobbyen ze mee en beslissen ze mee.
- In de sociale media en in de traditionele media zetten critici nieuwe issues op de agenda of ze wakkeren smeulende vuurtjes aan.

Politiek adviseren. Hoe ga je er in de praktijk mee om? Hoe loop je effectief op eieren?

Praktische adviezen

‘Ik ben geen gladiator. Ik blijf weg uit de politiek arena. Ik neem het spel van mijn wethouder niet over. Ik ga over de grens als ik zelf in de raad iets regel door zelf contact op te nemen met raadsleden. Dat doe ik niet.’

‘Het risico van de dwang van de politieke dagkoersen ligt op de loer. Ik probeer daarom meer aan procesadvisering te doen, samen met mijn wethouder. Ik denk vooruit. Ik analyseer de haalbaarheden en de belangen van de politieke en de maatschappelijke stakeholders. Wanneer spelen zij een rol? Wat doe ik op welk moment? En wat doet mijn wethouder?’

‘Ik doe steeds vaker aan open adviseren. Ik geef adviezen over de mogelijke keuzes, zonder te sturen: ik adviseer niet meer over welke keuze mijn wethouder moet maken.’

‘Ik regel soms wat bij de griffier. Over wanneer een onderwerp op de agenda komt. Dat vind ik nog net kunnen.’

‘Als ik voel dat ik een grens passeer, ga ik terug naar de inhoud. Voor welke burgers deden we dit ook al weer?’ ‘De maatschappelijke opgave’ is het mantra.

‘Ik blijf me altijd bewust van het standsverschil: hij is de

wethouder! Ik niet'.

'Ik laat de politieke profilering aan de wethouder zèlf over. Als ik de verleiding om een actieve rol te spelen in het politieke spel niet kan weerstaan? Dan neem ik ontslag en word ik zelf wethouder.'

3

BOTTERIKKEN, SUPER-AMBTENAREN EN POLITIEKE DIEREN

ZO GA JE OM MET TYPEN WETHOUDERS

Hoe hou je het 'span ambtenaar-wethouder' effectief terwijl wethouders komen en gaan?

- Wees altijd duidelijk, feitelijk en onverschrokken
- Compenseer het gedrag van je wethouder
- Speel geen 'wethoudertje'. Ook al jeuken je handen: blijf uit de 'vierde macht'

Verkiezingen zorgen voor nieuwe wethouders. Politieke conflicten zorgen voor nieuwe wethouders. Relletjes over 'bonnetjes' en andere bananenschillen zorgen voor nieuwe wethouders. Veel jonkies en andere nieuwelingen hebben nauwelijks wethouderservaring. Zo komen vaak van buiten, ze komen vaak van ver. Ze moeten groeien in hun dossiers en in hun rol als politiek verantwoordelijk bestuurder.

Als gemeentelijk adviseur kom je telkens in een nieuwe – vaak intensieve – relatie terecht. Je hebt de klus maar weer te klaren. Wat betekent dat voor jouw advisering?

De ambtenaren geven hun typering van wethouders met wie zij van doen hebben. Eerst een paar van hun ervaringen.

- 'Mijn wethouder is een jonkie uit een lokale partij. Ze heeft echt geen kennis van de dossiers, geen idee hoe politiek werkt. Dus ik help haar, ik coach haar, ik vertel hoe de dingen werken, ik bereid speeches voor. Alles.'
- 'Mijn wethouder is een ervaren oude rot. Hij heeft een enorm netwerk in het CDA. Daar regelt hij van alles in. Ik voer slechts uit wat hij vraagt. Zonder dat ik er de visie achter begrijp.'
- 'Mijn wethouder was tot voor kort consultant en hij kent de politieke praktijk nauwelijks. Hij is van tsjak tsjak besluiten nemen. Ik heb moeite de politieke hoofdlijn bij hem tussen de oren te krijgen. Gelukkig leert hij snel.'
- 'Ik bedien twee wethouders. Allebei hebben ze een deel van het sociale domein in hun portefeuille. Ze kunnen niet met elkaar door een deur. Ze praten niet met elkaar. Op de gezamenlijke dossiers boeken we nul voortgang.'

Wat zijn de gevolgen voor de ambtelijke advisering? Die adviezen komen vaak neer op compenseren: de ambtenaar doet wat de wethouder mist of juist teveel heeft.

Er bestaat een enorme variëteit aan types wethouders, horen we van de ambtenaren.

Typen wethouders (man of vrouw) en het compensatiegedrag van de ambtenaar

De scoringsbeluste populist	Een profileringsstrategie maken waarin je het scoren concentreert op de belangrijkste issues voor het college
------------------------------------	---

De superambtenaar, die het werk van de directeurs doet	Een positie geven in de netwerksamenleving
---	--

Het politieke dier

De maatschappelijke opgave voorop zetten: wat we doen voor de gewone burgers

De visionaire generaal die ver voor de troepen uit loopt

Afremmen

De consultant

Op de barricade zetten om te strijden voor een maatschappelijke opgave

De warme verbinder, maar meer ook niet

inhoudelijk adviseren; de complexiteit van de maatschappelijke opgaven meegeven

De bluffende straatvechter

Bij de les houden; en van genieten

De onverschillige sfinx

Prikkelen tot standpunten

De nitwit

Inhoudelijk adviseren; zorgen dat hij zelf geen exponent van de vierde macht wordt

De academische, bestuurlijk-sensitieve bruggenbouwer

De passie voor de noden van de gewone mensen opwekken

De Don Corleone die iedereen in de gemeente al zijn hele leven kent

Behoeden voor uitglijers; inzetten in de regio

De ideeënwethouder

Behoeden voor zwalken; issues prioriteren; pieken op het juiste moment

Het zoekende jonkie van een lokale partij

Uitleggen en prepareren en positioneren in de netwerkmaatschappij

De windvaan die luistert naar de laatste met wie is gesproken Kernboodschappen maken en daaraan vasthouden; issues prioriteren

De lieveling van de raad Behoeden voor te veel toezeggingen

De autoritaire botterik Structuur bieden; uit de netwerksamenleving houden

De loner die in zijn eentje lobbyt in Den Haag In contact brengen met partners in de stad

De materiedeskundige met het grote netwerk Partnerschappen laten verzilveren

De diplomaat, boven de partijen Rondkijken naar een baan als burgemeester

Het respectvolle open boek met dadendrang Jezelf gelukkig prijzen. Valt weinig aan te compenseren

Zo veel mensen, zo veel wethouders. Elk met een eigen gebruiksaanwijzing. De ambtenaren geven drie adviezen uit hun eigen praktijk die breed toepasbaar zijn.

Breng structuur aan

Een van de cursusdeelnemers vertelt: 'Mijn wethouder is lichtelijk chaotisch van karakter. Als reactie daarop ga ik structuur aanbrengen, processen uitlijnen en stappenplannen maken. Mijn wethouder ziet mij als heel 'blauw', terwijl dat volgens de persoonlijkheidstest helemaal niet mijn dominante kleur is.'

Neem het niet over. Blijf uit de 'vierde macht'

Ook al is jouw wethouder nog zo jong en blau, laat hem of haar groeien. Je kunt nooit verder gaan dan je wethouder wil of kan. Ga niet zelf 'wethoudertje' spelen, ook al jeuken je handen en hoe goed jouw bedoelingen ook zijn. Blijf uit de 'vierde macht'

en neem het niet over.

'De wethouders hebben veel vertrouwen in de kennis en expertise van mij en mijn collega's. Een risico in deze verhouding is dat de portefeuillehouders niet kritisch genoeg zijn en dat de ambtenaren teveel de koers bepalen. Door het stellen van vragen naar visie en strategie en politieke inkleuring probeer ik hen hierin te prikkelen en het denken hierover te voeden.'

Wees altijd duidelijk en onverschrokken

'Ik heb ervaren dat het contact effectief wordt als ik blijk heb kunnen geven van mijn kennis en ervaring. Ik ben altijd duidelijk, zakelijk, met feiten. Afspraken kom ik altijd na. Tegenvallers en meevallers meld ik. Dilemma's leg ik op tafel en vraag zijn gedachten daarover. Ook al komt dat politiek niet uit. Een zekere onverschrokkenheid moet je hebben. Je moet nooit bang zijn.'

4

**ZO ZORG JE VOOR DE KLIK
MET JE WETHOUDER****PAS OP VOOR EXCLUSIEVE ONDERONTSJES**

Het vertrouwen tussen jou en je wethouder bepaalt je effectiviteit als gemeentelijk adviseur.

- Het begint heel nuchter: gewoon goed je werk doen
- Werk aan de persoonlijke band met je wethouder, maar word niet te close
- Voer het meta-gesprek: 'Hoe wil je bediend worden?'

Een goede persoonlijke relatie met je wethouder: voor menig ambtenaar is dat een droom. Hoe bouw je aan het vertrouwen met je wethouder?

Heel nuchter: door gewoon goed je werk te doen, zegt een oudere adviseur: 'Op tijd leveren, je afspraken nakomen, je huiswerk doen, je dossiers op orde houden, meevallers en tegenvallers tijdig melden, je politieke-bestuurlijke antenne gebruiken en besluiten onvoorwaardelijk verdedigen en uitvoeren.'

Een ervaren projectleider die voor vele wethouders

heeft gewerkt zegt: 'Vertrouwen ontstaat door loyaliteit en dienstbaarheid. Dat klinkt als een gedateerd cliché, maar ik ben ervan overtuigd dat in een tijd waarin de rol van de ambtenaar in rap tempo van 1.0 evolueert naar X.0, deze eigenschappen nog steeds de onontbeerlijke basiselementen vormen voor een goede en effectieve relatie met je wethouder.'

En dan is er 'de verdiepende slag op het persoonlijke vlak', de befaamde klik. Waarom is die nodig?

Een van de strategen in de cursus zegt: 'Doordat een bestuurder zich openstelt word je als adviseur gevoed door de politieke besommeringen van je bestuurder. Je palet van informatiebronnen wordt vergroot en daardoor ook je effectiviteit als adviseur.'

Een ervaren collega uit een andere gemeente: 'Je gaat harder lopen wanneer de wethouder jouw inzet waardeert, als hij jou ruimte geeft voor je mening en je adviezen serieus neemt. De band met je wethouder wordt sterker wanneer je elkaar als mens vindt, er respect en vertrouwen is met oog voor elkaars verantwoordelijkheden.'

In één-op-één-gesprekken ben je als adviseur effectiever dan in formele overleggen. Een projectleider vertelt: 'Ik heb nu een wethouder met een heel eigen agenda, een ideeënwethouder, ook een beetje ongeleid projectiel. Hij vindt het prettig als ik even langsloop om te sparren, om ideeën te toetsen en tegengas te geven. Ik moet hem wel zelf opzoeken. Hij komt nooit naar mij. Daarnaast hebben we veel contact via onze mobieltjes. Tijdens raadsvergaderingen communiceren we in een WhatsApp-groep.'

En maak eens een praatje over niks, vertelt een adviseur: 'Als ik binnenloop op maandagochtend, vraag ik: hoe was je weekend? Heb je nog wat leuks gedaan? Dat werkt altijd.'

De wethouder bepaalt ook zèlf of hij de klik toelaat. Een

adviseur: 'Eerst had ik een wethouder die met iedereen een unieke relatie wist op te bouwen. Ik ging voor hem door het vuur. Nu heb ik een wethouder die geen feedback geeft. Hij lijkt onverschillig. Hij laat niets van zijn persoon zien. De relatie is verstard, de synergie ontbreekt.'

Vertrouwen is broos. Dat geldt voor de bestuurder en zijn achterban, maar ook voor jou en je wethouder. 'Al voelt het nog zo vertrouwd, ik ben altijd zo goed als mijn laatste daad. Gisteren had ik prima geadviseerd over een debat in de raad en was ik geweldig. Vandaag is een advies van de afdeling onbegrijpelijk en ben ik een exponent van de vierde macht die uit is op eigen invloed.'

'Mijn wethouder kan ongelofelijk bot en onaardig doen. Gewoon niet leuk meer, als je je benen uit je lijf loopt. Ik heb toen één-op-één tussen vier muren gezegd dat ik het niet prettig vond dat hij me zo onheus bejegende. Ik gebruikte de woorden: "Ik voel ...", want feiten zijn te ontkrachten, gevoelens niet. Hij realiseerde zich dat hij te ver was gegaan. Op zijn manier kon hij excuses maken. De weken daarna deed hij ongelofelijk zijn best om mij te laten merken hoezeer hij mij apprecieerde.'

Het metagesprek

Spreek regelmatig de wederzijdse verwachtingen uit, zeker als de relatie spannend is, luidt het advies van veel cursusdeelnemers.

De kern van het meta-gesprek bestaat uit deze vragen:

- Hoe wil je bediend worden?
- Welke collega's betrekken we erbij?
- Hoe informeer je mij? Hoe krijg ik van jou de terugkoppelingen?
- Hoe sta je persoonlijk in dit dossier?

Hoe je een afspraak voor zo'n metagesprek maakt? 'Gewoon door het onderwerp "De slechte werkrelatie" tevoren bij de secretaresse in de agenda te laten zetten. Het werkte.'

Niet exclusief en discreet

Samen plannetjes smeden en die uitvoeren zonder dat iemand anders in de organisatie het weet: ja, het gebeurt. Met die exclusieve onderonsjes loop je een risico. Je moet je immers altijd kunnen verantwoorden naar je leidinggevende. Een gemeentelijke strateeg zegt: 'De neiging tot kleffe een-tweetjes is er zeker. Maar als het mis loopt, laat je wethouder je toch vallen. Jij delft uiteindelijk het onderspit.'

Een ambtelijke strateeg was privé bevriend met zijn burgemeester. 'In het begin was dat heel ongemakkelijk. In formele overleggen met collega's vertelde hij over onze vriendschap, over vroeger en over de kinderen. De gemeentesecretaris kreeg argwaan. Die dacht dat wij samen dingen regelden, als boezemvrienden onder elkaar. De burgemeester en ik hebben toen een waterscheiding gemaakt. We hebben afgesproken dat we niet meer privé met elkaar omgaan en dat we over en weer distantie houden. Daarna ging het steeds beter.'

5

JE BEDIENT HET HELE COLLEGE**WEERSTA HET HAANTJESGEDRAG**

Het is een van de moeilijkste opgaven voor de gemeenteambtenaar: het hele college adviseren.

- Jouw wethouder is maar één speler
- Laat je niet claimen en weersta het haantjesgedrag
- Voor je het weet ben je een persoonlijke spin doctor

Formeel werk jij als gemeenteambtenaar voor het hele college. Jouw wethouder neemt geen besluit, het college besluit in collegiaal overleg. Jij bent primair adviseur van het college. Dat betekent dat je je advisering een bredere werking geeft. Ook al is het jouw wethouder die dat advies in het college brengt.

De praktijk is weerbarstiger. Veel wethouders maken zich vooral zorgen over hun eigen voortbestaan. Ze staan onder druk van de raad, van hun partij, hun ambtenaren, de stakeholders in het netwerk en van de burgeractivisten op de social media.

Profileren is overleven

In die jungle zoeken ze steun bij hun ambtenaren. Velen gaan zo ver dat ze die claimen in de strijd met andere wethouders. Sommige ambtenaren geven daaraan toe. Anderen blijven tegen de klippen op hun onafhankelijkheid bevechten. Weer anderen zoeken een andere baan.

Steeds meer dossiers overschrijden de grens van één portefeuille. In de netwerksamenleving heeft de gemeente het niet alleen voor het zeggen en staat geen enkel beleidsterrein meer op zichzelf. Hoe geordend de lijnen ook zijn getrokken lijken, er zal altijd vraag zijn naar samenhang en naar samenwerking. Dat is lastig voor wethouders en voor hun adviseurs.

Spin doctor

De profileringsdrift van de individuele wethouder uit zich in 'haantjesgedrag', dat overigens ook bij vrouwen voorkomt. Het wordt manifest als verschillende wethouders samen een klus moeten klaren, een dossier delen. Een cursusdeelnemer zegt: 'Ze deden er alles aan om elkaar niet te hoeven spreken'. Een zware handicap om te overwinnen. De voortgang van dossiers stakte.

Een andere adviseur zegt: 'Je moet vermijden dat er een hiërarchie ontstaat tussen de verschillende wethouders die om advies vragen. Voorkom dan ook dat je in een positie terecht komt, waarin je keuzes moet maken die qua belangen kunnen verschillen per portefeuillehouder.'

Een van de projectleiders waarschuwt: 'Voordat je het weet ben je een persoonlijke spindocctor. Dan doe je dus mee aan het profileringspel en ben je je geloofwaardigheid als adviseur voor het hele college kwijt.'

'Hij heeft me een uur staan uitschelden'

Soms gaat het mis met die onafhankelijke opstelling. Een van

de strategen in de cursus vertelt: 'Verschillende keren had ik met mijn wethouder overlegd over een te nemen besluit. En al die keren hield ik vast aan mijn advies waarin het hele college zich kon vinden en waarin hijzelf moest inleveren. Zeer tegen zijn zin. Het waren spannende weken voorafgaand aan de finale collegevergadering. Daarin kwam mijn advies op tafel en het hele college ging akkoord. Meteen daarna stoof hij mijn kamer binnen. Woedend was hij. Hij heeft me toch staan úitschelden! Het duurde een uur, althans zo lang duurde het in mijn herinnering. Daarna was de relatie tussen hem en mij kapot. Het is niet meer goed gekomen.'

Hoe geef je jouw adviezen een bredere werking mee? Het advies van de deelnemers van de cursus:

Staar je niet blind op één wethouder. Investeer in de relatie met de anderen wethouders. Zorg dat je voor hen ook een serieuze gesprekspartner bent.

Een van de projectleiders: 'Ik heb met drie wethouders te maken. Ze zijn alle drie anders. Ik wil weten wat hij of zij wil en waarom. Ik probeer bij elk van hen inzicht te krijgen in het speelveld: wat is er wel en niet haalbaar? Om effectief te kunnen zijn, probeer ik beide zaken te combineren en zo tot realiseerbare adviezen en oplossingen te komen.'

De burgemeester die meer wil

Een aparte kwestie is de rol van de burgemeester. Normaal gesproken de benoemde primus inter pares met een eigen verantwoordelijkheid voor de veiligheid en een eigen verantwoordelijk als voorzitter van de gemeenteraad. Maar vaak ook iemand die 'wat te doen wil hebben' en het liefst met de economische portefeuille op pad gaat. Gaat dat goed? Niet geheel, vertelt een van de cursusdeelnemers.

'Mijn burgemeester schrijft zijn eigen speeches en maakt zelf de presentaties. Sterk inhoudelijk gedreven en goed te sturen als je

snel en kundig adviseert. Punt is wel dat met die actieve houding en eigen ideeën hij ook vaak wethouders of ambtenaren voor de voeten loopt. In de organisatie lijk ik een van de weinigen die de burgemeester goed begrijpt en aan de eisen voldoet, vertellen mijn collega's en leidinggevende. Soms voelt dat wel als een twijfelachtige eer.'

6

DE WETHOUDER IN DE REGIO**HOE ARROGANTER, HOE MINDER SUPPORT**

Strategisch positioneren en lobbyen in de regio is de kunst van het manoeuvreren op het juiste 'schaalniveau'.

- Loop niet voor je wethouder uit. Trek samen op.
- Formuleer de regionale lobbyboodschap. In Den Haag doet de regionale lobby ertoe.
- Bespreek de bestuurlijke 'petten': hoe regiovast is jouw wethouder?

Lokale beleidsopgaven hebben een regionale schaal gekregen. Dat geldt niet alleen voor pas gedecentraliseerde taken in het sociale domein, maar ook voor economie, veiligheid, huisvesting, werkgelegenheid en cultuur. Omdat wethouders hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet graag afstaan, levert dat spanningen op. Het is continu laveren tussen het belang van de eigen gemeente en dat van de regio. Hoe manoeuvreert de ambtenaar in dat bestuurlijke netwerk?

Hoe arroganter, hoe minder support

De regionale samenwerking lijkt afhankelijk van de klik tussen wethouders onderling, van bestuurscultuur en gegroeide verhoudingen. Hoe de centrumgemeente zich positioneert is bepalend: hoe arroganter, hoe minder support. Wethouders moeten hun rol in de regio spelen en die verenigen met hun rol in de eigen gemeente. De eigen gemeenteraad beïnvloedt mee, maar heeft vaak weinig greep op de regionale afspraken.

Een gemeentelijke adviseur merkt hoe zwak zijn positie is in het regionale spel. 'Ik mis visie en strategisch en politiek opereren in het optreden van de wethouders. Dat zorgt ervoor dat ze in regionaal overleg minder gewicht hebben. En dat bemoeilijkt mijn werk en verzwakt de positie van de gemeente in samenwerkingsverbanden.'

Een strateeg vertelt over de opstelling van de gemeenteraad: 'Onze gemeenteraad doet steeds moeilijker over wat we in samenwerking met andere gemeenten hebben afgesproken. Plannen maken gaat nog wel, maar zodra het geld echt moet worden uitgegeven is de eerste vraag: wat krijgen we daarvoor terug?'

En dan is er het pettenprobleem, zegt een andere ambtenaar met ruime regionale ervaring: 'Mijn bestuurder weet zijn rol van wethouder in zijn gemeente en zijn rol als voorzitter van het regionale portefeuillehouderoverleg niet te scheiden. Laatst ging het om de vraag: wie nodigen we uit voor een bestuurlijke bijeenkomst? We hadden afgesproken dat we niet alle betrokken bestuurders uit alle gemeenten zouden uitnodigen. Maar mijn wethouder wilde wel de leden van zijn eigen college erbij hebben. Hetgeen betekent dat hij zijn eigen gekozen beleid ondermijnt. Voor ons als uitvoerders betekende het dat we alsnog iedereen moesten uitnodigen.'

Hij het succes en ik de rest

Een adviseur die actief is in een regionaal samenwerkingsverband is op zoek naar zijn rol als adviseur. 'Als er kritiek is op onze regionale samenwerking of op de inhoudelijke koers neemt mijn bestuurder te weinig positie. Hij lijkt dan onvoldoende op de hoogte van wat er speelt en speelt de vraag door naar mij. Zonder daar zelf positie in te kiezen. In onze samenwerking is de verhouding gebaseerd op: hij het succes en ik de rest. Dat is nou eenmaal je lot als ambtenaar.'

Hij heeft zijn bestuurder geholpen een regionale koers uit te zetten. Maar dan? 'Het moet ook koers van de bestuurder zijn die we varen, niet alleen de mijne. Het liefst heb ik een bestuurder die scherp weet wat hij wil en daar ook bij tegenwind voor blijft staan. Nu heb ik vaak het gevoel dat ik probeer koers te houden en hij met alle winden meewaait. Het lijkt erop dat er andere bestuurlijke krachten zijn die sterker zijn dan mijn bestuurder. Die kan ik dus niet via hem keren. Ik ga me daarom maar rechtstreeks tot deze bestuurlijke krachten verhouden om zo een brug voor mijn bestuurder te vormen. Verder blijf ik zoeken naar een nieuw perspectief of een andere invalshoek.'

Lobbyen in je eentje

De regionale lobby wint aan kracht. Althans, potentiële kracht. Politiek en ambtelijk Den Haag zien graag een regio verschijnen met één verhaal dan aparte gemeenten met hun eigen verhalen. Daar ligt een kans voor de regionale samenwerking. Maar in veel regio's lobbyen de bestuurders liever in hun eentje.

Een ambtelijke lobby-adviseur vertelt: 'Ik ervaar geen duidelijke lobbystrategie in onze regio. De burgemeesters en wethouders blijven een beetje hangen in: "We moeten aandacht vragen voor dit onderwerp in Den Haag". Maar de feitelijke lobbyvraag wordt niet geformuleerd. En er is geen gezamenlijk lobbyplan. De wethouders en burgemeesters in onze regio hebben hun eigen contacten in Den Haag. Die informatie delen ze nauwelijks en ze

koppelen zelden terug naar de ambtenaren van de gemeente in de regio. Het ambtelijk lobby overleg loopt dan ook stroef. Weinig effectief.'

Praktische adviezen

Wil je effectiever manoeuvreren in de regio? De ambtelijke strategen, lobbyisten en projectleiders geven deze adviezen:

- Loop niet voor je wethouder uit. Laat je eigen ambities over regionale samenwerking aansluiten bij de ambities van je bestuurder en trek samen op.
- Bespreek de 'regiovastheid' van je wethouder. Voer het gesprek over de bestuurlijke petten.
- Werk aan regionale netwerken met bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daarmee geef je de regionale samenwerking nieuwe energie en betekenis.
- Huil niet mee met de wolven in het bos. Doe niet mee aan het door wethouders vaak beoefende spel van ophemelen of veroordelen van partners in het netwerk. Het in leven houden van 'oud zeer' levert niets op.
- Betrek de provincie als de positie van de centrumgemeente omstreden is.
- In Den Haag doet het lobbyverhaal van de regio ertoe. Samen heb je een verhaal en sta je sterk.
- Formuleer de regionale lobbyboodschap. Stel een regionaal lobbyplan op en benoem de bestuurders die namens de regio lobbyen.
- Zorg voor heldere overlegstructuren en verantwoordelijkheden, zowel bestuurlijk als ambtelijk.

7

ZO OVERLEEF JE JE WETHOUDER**JOUW PERSOON DOET ERTOE: WEES JEZELF EN KIES JE EIGEN KOERS**

Gemeenteambtenaren met ruime ervaring vertellen over de harde lessen die ze hebben geleerd.

- Je bent een autonome adviseur van je wethouder, geen hulpverlener.
- Ken je wethouder, maar hou gepaste afstand. Jij bent niet 'one of the guys'.
- Benut Twitter om anderen bij jou te laten lobbyen.

Werken voor een wethouder is een stress-baan. De lange dagen, de dienstbaarheid, het voortdurend moeten aanpassen: slechts weinigen komen daar zonder mentale en fysieke kleerscheuren doorheen.

Hoe overleef je in zo'n hondenbaan? Hoe blijf je jaar-in-jaar-uit effectief, zonder om te vallen? Dit is de kern van het advies:

Jouw persoon doet ertoe: wees jezelf en kies je eigen koers.

Dat klinkt als een open deur. Dat is het niet. Een van de ambtelijk adviseurs heeft er een heftige periode

voor nodig gehad om een harde les te leren. Ze vertelt hoe ze verstrikt raakte in het politieke spel.

'Mijn wethouder had een groots plan, een beeldbepalend nieuw project. Ik was meteen enthousiast. Dat creëerde een band. We zouden het klusje samen gaan klaren en iedereen in de stad en in de ambtelijke organisatie laten zien dat onze ambitie naadloos aansloot bij de wensen in de markt. Drie intensieve jaren volgden. We hebben mooie initiatieven gelanceerd. De laatste maanden kwamen er haarscheurtjes in de verschillende samenwerkingsverbanden in het project. Ook tussen mij en mijn wethouder. En dan delf je zelf het onderspit. Waar ik me in het begin heb laten meeslepen in ongebreideld enthousiasme en geweldige bevlogenheid, ben ik - goedgegelovig en loyaal als ik ben - verstrikt geraakt in het spel dat in politiek-bestuurlijke organisaties wordt gespeeld. Dat spel is niet mijn ding. Ik kwam onder vuur te liggen, ik werd aangeschoten wild.'

Ze vertelt verder hoe ze heeft geleerd gepaste afstand te houden. 'Ik heb de knop omgezet. Ik heb een harde les geleerd. Loyaliteit en integriteit zijn de hoogste waarden van een ambtenaar, maar niet ten koste van mezelf. Gepaste afstand is nodig om objectief te blijven. Ik heb me voor een karretje laten spannen en dat laat ik niet meer gebeuren. Nog steeds zet ik mij met verve in voor het hogere doel, maar wel door zaken anders aan te vliegen: meer van mijn rug af te laten glijden en bescherming te organiseren. Zo kan ik namelijk toch mezelf blijven en dat werkt het beste.'

Ook andere ambtenaren kiezen – vaak na jaren wijzer geworden – voor een eigen koers en een bijbehorende adviesstijl naar hun wethouder.

'Vroeger was ik uit op eigen invloed. Als de vierde macht, zoals Sir Humphrey in de BBC-serie "Yes, Minister". Tegenwoordig werk ik meer vanuit mijn eigen rol, vanuit mijn unieke talenten. Die talenten wil ik laten bloeien. Ik ga niet meer de politieke

verantwoordelijkheid overnemen van een wethouder. Dat betekent concreet dat ik in een advies aan een wethouder niet een beslissing voorkook die ik wil. Ik adviseer open. Hij moet zelf maar kiezen.'

Blijf autonoom

Hoe je je wethouder overleeft, hangt af van de context. Van het type wethouder, de chemie in het college, van de omvang van je gemeente, de bestuurscultuur, de normen van het management, de mate van dualisme. En zo zijn er meer variabelen.

'Omdat de context zo beweeglijk is, handel ik situationeel', zegt een ervaren ambtenaar. 'Ik schrijf zo min mogelijk plannen van aanpak, alleen een heel kort plannetje als het college erom vraagt. Ik probeer te leven en te werken in het hier en nu. Zonder meteen te oordelen. Elke keer hou ik mezelf voor: ik ben wie ik ben, ik mag er zijn, ik ben een factor, zelfbewust. Ik ga voor mijn eigen autonomie. Ik geef toe: daar heb ik lang over gedaan en ik ben nog steeds zoekende.'

Zoek de gelijkwaardigheid

Bijpassende adviezen over de omgang met je wethouder:

- Je bent er om professioneel te adviseren, op basis van gelijkwaardigheid met je wethouder. Je bent er niet om je wethouder te helpen. Je bent geen hulpverlener. Helpen is bevoogdend. Aan de ander kant ben jij ook niet dienstbaar aan je wethouder. Met dienstbaarheid maak je jezelf klein.
- Wees niet bang afgewezen te worden of te licht te worden bevonden.
- Wethouders hebben hun eigen agenda. Het komt zelden voor dat je die tot in de finesses kent. Jij bent niet 'one of the guys' in de politieke arena.

Jouw persoon doet ertoe, maar dan wel in verbinding met je omgeving.

- Laat expliciet blijken dat je betrokkenheid groot is. Toon je

persoonlijke passie voor de zaak, voor de maatschappelijke opgave, niet voor het oneerlijke spel. Maar loop niet in je eentje achter jouw eigen hobby aan.

- Benut Twitter om je eigen verwondering te delen, kennis aan te bieden en reacties uit te lokken. Laat anderen bij jou lobbyen. Zo vind je nieuwe partners in de netwerksamenleving.
- Benut lobbytechnieken om van meet af aan partners te betrekken bij jouw passie. Partners binnen en buiten de deur die net als jij de urgentie voelen van de maatschappelijke opgave. Schrijf samen een perspectiefverhaal met het maatschappelijk effect. Daarin zit ook je lobbyboodschap.
- Als je vastloopt in je verhouding met je wethouder: ga terug naar de zaak, naar de maatschappelijke opgave.

MELD JE AAN VOOR DE CURSUS

Dinsdag 6 oktober 2015 begint de zesde editie van de cursus **'Strategisch positioneren en lobby'**. De cursus is bedoeld voor strategen, lobbyisten, projectleiders en dossiertrekkers van gemeenten.

Belangrijke elementen in de cursus zijn:

- Inspirerende sprekers over positie kiezen en handelen binnen complexe beleidsomgevingen
- Kenmerken van de gemeentelijke lobby-nieuwe-stijl
- De succesfactoren van samenwerking met stakeholders
- Het gebruik van relevante literatuur om te reflecteren op de eigen werkwijze
- Gesprekken met Tweede Kamerleden, bestuurders en departementale topambtenaren over hoe zij aankijken tegen een effectieve gemeentelijke lobby
- Veel aandacht voor de eigen werksituatie, uitwisseling van ervaringen en discussie, ook over 'Ik en mijn wethouder'.

Meld je aan bij jdehaan@zunderdorp.nl

CONTACT



Jur de Haan: Senior beleids- en public affairs adviseur bij Zunderdorp Beleidsadvies en Management. Hij heeft uiteenlopende advies- en onderzoeksopdrachten uitgevoerd voor gemeenten, groepen van gemeenten en brancheorganisaties. Daarnaast verzorgt hij cursussen en masterclasses over samenwerking binnen het publieke domein.

jdehaan@zunderdorp.nl
06-28261195
zunderdorp.nl



Erik van Venetië: Adviseur en onderzoeker op het gebied van public affairs en associé van Berenschot. Hij combineert twintig jaar praktische lobby-ervaring met onderzoek - samen met de Universiteit Leiden - naar nieuwe lobbyontwikkelingen. Hij adviseert gemeenten, provincies, ministeries, bedrijven en brancheorganisaties. Hij is blogger op www.hetgrotelobbyen.nl en mede-auteur van Het Grote Lobbyboek - de ongeschreven regels van het spel.

contact@erikvanvenetie.nl
06-37295412
erikvanvenetie.nl

Jur de Haan en Erik van Venetië schreven eerder het e-book 'De Lobbyende Gemeente. Waarom Den Haag die zo hard nodig heeft' (2014).

