



Apeldoorn

STRATEGISCHE VISIE OP DE APELDOORNSE LOBBY

ZIEN EN GEZIEN WORDEN

In Brussel, Den Haag, Arnhem, maar ook in de regio, worden tal van besluiten genomen die de Apeldoornse belangen raken. Ook bedrijven en instellingen maken keuzes die relevant voor Apeldoorn zijn. Het is voor de vitaliteit van onze gemeente cruciaal dat deze besluitvorming wordt beïnvloed. Daarbij gaat het om extra financiële middelen, beïnvloeding van beleid, tactisch - strategische positionering, samenwerking tussen overheden, samenwerking publiek-privaat, vestiging bedrijven en instellingen, binnen halen evenementen, etc.

Om op een succesvolle wijze de externe besluitvorming in het belang van Apeldoorn te kunnen beïnvloeden is een robuuste lobby nodig. In deze kadernotitie wordt de nieuwe Apeldoornse strategie voor de lobby uitgewerkt.



Hoogspanningskabels Apeldoorn Zuid

1. Hoe doen we het nu?

Op dit moment is de focus van de Apeldoornse lobby vooral gericht op het binnenhalen van extra financiële middelen van de provincie. De lobby activiteiten concentreren zich vooral op het Arnhemse. Daarmee heeft Apeldoorn de afgelopen jaren al dan niet via de regio Stedendriehoek successen geboekt. Denk aan het binnenhalen van financiële middelen voor Kanaalzone, de hoogspanningsleidingen, stadscontract en regiocontract. Maar ook de erkenning van het Rijk dat Apeldoorn tot het Grote Stedenbeleid behoort (Uitvoeringsagenda New Towns), verbreding van de A1 en de voorstadhaltes zijn voorbeelden van lobby succes. Daarbij gaat het om meer dan het binnenhalen van geld, maar in de brede zin om het beïnvloeden van besluitvorming en positioneren van Apeldoorn.

Zo levert Apeldoorn via G32 en VNG ook haar bijdrage in de beïnvloeding van beleid van het Rijk en positioneert Apeldoorn zich als grote stad.

Ook Europees is succes geboekt. Voorbeelden daarvan zijn EFRO gelden voor DOK Zuid, Park Berg en Bos, Laan van Malkenschoten en Brinkpark. Eveneens is er via de eenheden direct gelobbyd voor Europees geld, zoals het ACE-project op het gebied van duurzaamheid.

Toch overheerst het beeld dat de Apeldoornse lobby er onvoldoende in slaagt om krachtig en tijdig besluiten van externe partijen te beïnvloeden. De Apeldoornse lobby is onvoldoende meegegroeid met ontwikkelingen in overheidsland en samenleving.

2. De wereld verandert

De belangrijkste vier ontwikkelingen:

- **Verdelen van de schaarste**

De financiële middelen van het Rijk en Europa worden minder. Was de lobby tot een aantal jaren terug gericht op het verdelen van extra's nu gaat het vooral om het verdelen van de schaarste. Dat betekent heel concreet dat de succesvolle lobby van de één altijd ten koste gaat van de ander. Daarom neemt het belang toe om ook als Apeldoorn stevig aanwezig te zijn in Arnhem, Den Haag, en Brussel. We moeten ons niet "de kaas van het brood laten eten".

- **Toenemend belang Europa**

Tegelijkertijd wordt Europa voor gemeenten steeds belangrijker. Er is sprake van een accentverschuiving van Den Haag naar Brussel. Europese programma's, inclusief de daarbij behorende middelen, richten zich steeds vaker op lokale overheden. Gemeenten/regio's die zich niet actief op de Europese besluitvorming richten dreigen dan ook de boot te gaan missen.

- **Méér samenwerking en wisselende coalities**

Er is een ontwikkeling dat gemeenten op steeds meer beleidsvelden en uitvoerende taken samenwerken. Zo ook in Apeldoorn. De samenwerking ontwikkelt zich op verschillende niveaus en in wisselende samenstellingen. Zo werkt Apeldoorn aan samenwerking binnen de directe regio, landsdeel Oost, de 8 grote Gelderse gemeenten (G8), de 4 grootste Gelderse gemeenten en provincie (5G), de samenwerking met Zwolle en de samenwerking met de grote en middelgrote Nederlandse gemeenten (G32) en de VNG. Het bundelen van krachten is bij de lobby nodig om succesvol te kunnen zijn. Daarbij is de juiste

POSITIONEREN VAN APEL- DOORN ALS GROTE STAD

partnerkeus afhankelijk van het onderwerp. Ook deze ontwikkeling van steeds meer samenwerking, met wisselende partners en met verschillende belangen, vraagt om een strategisch antwoord.

- **Andere overheid**

De rol van de overheid verandert. Dat wordt ook zichtbaar in het proces 'Apeldoorn Anders'. Deze veranderende overheidsrol heeft ook invloed op de lobby. Zo zal de betrokkenheid van private partijen bij de lobby groter worden. Ook zullen private partijen steeds vaker de te beïnvloeden partij zijn. De overheid is slechts één van de partijen in een complexe wereld met vele actoren en belangen. Daarbij past geen eenzijdige besluitvorming maar een gezamenlijke zoektocht naar gedeelde belangen en nieuwe combinaties.

3. Een nieuwe lobby strategie

Deze geschetste ontwikkelingen vragen om een nieuwe lobby strategie. Een lobby die met voldoende kennis van de te beïnvloeden besluitvorming wordt uitgevoerd zodat het college en de ambtelijke organisatie gericht op pad gaan. De koers is:

3.1. We gaan Europa in

De strategie richt zich op Europa. Het is voor Apeldoorn belangrijk om meer financiële middelen uit Europa te ontvangen. Door het niet voeren van een effectieve Europese lobby benut Apeldoorn te weinig de mogelijkheden die Europa biedt. Het is bekend dat de Europese lobby een intensief vooral ambtelijk traject is van "lange adem". Kortom, de Europese lobby kan er niet zo maar even bijgedaan worden. Ervaring van andere gemeenten leert dat na 2 á 3 jaar de kosten zijn terugverdiend.

In de komende Europese programmaperiode 2014-2020 zal er echter sprake zijn van:

- Minder geld beschikbaar, waardoor de concurrentie tussen aanvragers toeneemt.



Schouwburg Orpheus, draagt bij aan het hoge voorzieningenniveau in Apeldoorn



- Trans nationaliteit; bij een aanvraag wordt de eis gesteld dat een aanvraag vanuit meerdere steden en landen wordt ingediend.
- Van geografische toedeling naar thematische toedeling van middelen. Niet zo zeer toekenning aan overheden, maar meer richting bedrijven, universiteiten, etc.

Binnen de MPB 2014-2017 is daarom een voorstel opgenomen voor inzet van extra middelen voor Europese lobby.

3.2 We doen het samen

De strategie richt zich op intensieve samenwerking. In de lobbywereld worden steeds meer de krachten gebundeld om zo de mate van succes te vergroten. Zelfs een gemeente met de omvang van Apeldoorn zal in beginsel alleen door samenwerking resultaat kunnen boeken. Alleen een beperkt aantal specifiek Apeldoornse belangen kunnen nog in een zelfstandig lobbytraject worden opgepakt maar dat is de uitzondering en niet de regel.

Het zoeken van de juiste samenwerkingspartners is cruciaal. De tijd is voorbij dat een gemeente voortdurend met dezelfde partners samenwerkt. Er zal sprake zijn van wisselende samenwerkingsverbanden afhankelijk van doel en de te beïnvloeden partij. Daarbij is in toenemende mate de regio van Apeldoorn meer dan de regio Stedendriehoek. Zo is de plattelandsontwikkeling en de operationalisering van de 3 D's aanleiding om ook de Veluwe te betrekken bij de regionale netwerkontwikkeling. Verder neemt de lobby samen met bedrijven en instellingen gezien de veranderende overheidsrol ook aan belang toe. Het is essentieel om aansluiting te zoeken bij bestaande samenwerkingsverbanden of waar nodig nieuwe te organiseren. Door de complexiteit van onze samenwerking met veel verschillende belangen is een grote diversiteit aan samenwerkingsverbanden onontkoombaar. Om tot succesvolle samenwerking te komen is het nodig dat partners elkaar vertrouwen, elkaar iets gunnen en willen investeren in een goede relatie. Daarbij hoort een houding die altijd uit gaat van het gezamenlijke belang en niet uitsluitend het belang van de individuele gemeente. Daarom zal Apeldoorn ook bij de lobby vanuit partnerschap investeren in duurzame samenwerkingsrelaties.

3.3. We hebben focus

De nieuwe lobbystrategie richt zich ook op focus. Belangrijke valkuil in de lobby is dat op te veel dossiers tegelijk wordt ingezet. De lobbypraktijk leert echter dat de methode van een "schot hagel" vrijwel



Metaalbuurt, comfortabele gezinstad

nooit werkt. In de lobby is focus, consequent handelen en lange adem nodig.

Het spreekt voor zich dat de lobby altijd focus heeft op het binnenhalen van geld. Voldoende financiële middelen zijn immers randvoorwaarde voor succes. Voor het overige wordt de focus van de lobby vooral bepaald door de bestuurlijk vastgestelde strategische doelen. Deze doelen zijn gebaseerd op bestuurlijke besluitvorming.

Op dit moment zijn dat:

1. Apeldoorn versterken als comfortabele gezinstad.
2. Versterken van de positie van Apeldoorn als toeristisch toplandschap.
3. Het stimuleren van innovatie in onze veelzijdige economie.

De focus gebaseerd op de strategische doelen is vooral richtinggevend en "niet in beton gegoten". Maar wat wel helder is dat lobby naast deze strategische doelen nooit de effectiviteit van de lopende trajecten onaanvaardbaar negatief mag beïnvloeden. Daarom start aanvullende strategische lobby na advisering door de Eenheid Strategie en Regie en een besluit van het college.

3.4. We hebben regie

Een belangrijke strategische randvoorwaarde is voldoende regie. De (bestuurlijke) wereld is zo complex, veelzijdig en gelaagd dat de lobby het beste kan worden vergeleken met het schaken op meerdere borden. Dat is niet eenvoudig want op de verschillende speelvelden moet wel aan hetzelfde doel worden gewerkt. Daarbij is timen, doseren, toonzetting en het inzetten van de juiste lobbyinstrumenten cruciaal. Dat kan niet zonder goede bestuurlijke en ambtelijke regie op de tactiek en strategie. Het is noodzakelijk goede regie te organiseren op het

thema lobby. Voor de bestuurlijke regie op de overhuvende lobbystrategie wordt daarom een stuurgroep ingericht die bestaat uit de portefeuillehouder strategie en lobby, één andere door het college aan te wijzen wethouder, een directielid, de adviseur strategie en regie van het APAC en een adviseur communicatie. De eenheid Strategie en Regie heeft binnen de ambtelijke organisatie de regie.

4. Hoe gaan we het organiseren?

4.1. Apeldoorn Public Affairs Center (APAC)

De vereiste regie kan alleen goed worden ingevuld als lobby in de gemeentelijke organisatie voldoende zichtbaar, herkenbaar en bereikbaar is. Daarom wordt bij de eenheid Strategie en Regie een Apeldoorn Public Affairs Center (APAC) ingericht dat nauw samenwerkt met communicatie en evenementen. Het APAC is het (digitale) regiecentrum voor de Apeldoornse lobby waarin relevante informatie wordt verzameld, verwerkt en van strategische processtapen voorzien. Ook bereidt het APAC de bestuurlijke besluitvorming met betrekking tot de lobbystrategie voor. In het APAC is de expertise aanwezig om de eenheden te ondersteunen bij het aanvragen van subsidie. Deze ondersteunende rol heeft tot doel dat alle voor lobby relevante informatie op een zo natuurlijk mogelijke wijze bij het APAC binnenkomt ten behoeve van de regie en de strategische keuzes. Het APAC is ook via het gebruikelijke relatiemanagement van de eenheden het aanspreekpunt voor bedrijven, instellingen en andere partners waar zij hun eigen wens om samen met de gemeente Apeldoorn een lobbytraject te starten kunnen indienen.

4.2. Lobbyagenda

Het APAC stelt een wekelijks te actualiseren lobbyagenda op waarin alle bekende lobbymogelijkheden staan vermeld. Op deze wijze wordt het speelveld tijdig in beeld gebracht zodat op tijd kan worden beoordeeld waar bestuurlijk en/of ambtelijke inzet gericht op beïnvloeding noodzakelijk is. Bovendien kan door de lobbyagenda steeds beter proactief worden geacteerd op lobbydossiers vanuit een vooraf ontwikkelde strategie. Door deze anticiperende werkwijze moet de kracht en effectiviteit van de Apeldoornse lobby toenemen.

De eenheden zijn zelf verantwoordelijk om de relevante kansen voor lobby tijdig bij het APAC te melden. Vervolgens geeft het APAC, met input van de eenheden een advies hoe te handelen. De Lobbyagenda maakt onderdeel uit van de nieuwe



Internationale Menwedstrijden Beekbergen

Relatieagenda en wordt wekelijks geupdate. Eenmaal per maand wordt de lobbyagenda besproken in de directieraad en het college.

4.3. Samen aan de slag

De hiervoor beschreven strategie nodigt uit om samen aan de slag te gaan. De lobby vereist een goed samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie. Maar ook binnen de ambtelijke organisatie zelf ligt het accent op samenwerking. Een goede interactie tussen de lobbyisten en de eenheden is cruciaal. Daarbij is gezien het grote aantal bij de lobby betrokken medewerkers een heldere rol- en taakverdeling een belangrijke randvoorwaarde.

Voor de bestuurlijke regie zal een stuurgroep Public Affairs worden opgericht (zoals beschreven in paragraaf 4.4).

Het APAC ondersteunt de stuurgroep en is tevens het lobbycentrum waar de relevante informatie binnen komt en waar de ambtelijke regie op de lobby wordt gevoerd. Het APAC stelt voor elk te voeren lobbytraject een lobbyfiche op, of laat deze opstellen, waarin helder wordt beschreven wat het beoogde resultaat is, de rol- en taakverdeling en de lobbystrategie. Het APAC gaat naast de stuurgroep, het college en directieraad een belangrijke rol vervullen bij het uitvoeren van alle lobbyactiviteiten.

Bij de meeste onderwerpen zullen ook de eenheden zelf vanuit hun vakdisciplines een belangrijke rol in de lobby hebben. De verdeling van de rollen en taken zal vaak organisch tot stand komen en in onderling overleg door het APAC worden vastgelegd in het lobbyfiche. De eenheden zijn, met uitzondering van de als strategisch aangemerkte lobbydossiers, zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de lobby

conform het lobbyfiche. Waar nodig verleent het APAC ondersteuning.

4.4. Maar wél deskundig

Lobby vraagt deskundigheid en vooral ook een goed inzicht van de strategische doelen en de bestuurlijk en maatschappelijke omgeving waarbinnen wordt gewerkt. Daarom zal via de Apeldoorn Academie een programma worden aangeboden waarin medewerkers zich kunnen bekwalen om binnen beïnvloedingsprocessen te werken. Bovendien gaat dit programma ruimte bieden aan medewerkers om hun ervaringen te delen om zo van elkaar te leren.

4.5. Ambassadeurs

Het binden van bekende personen aan lobby doelen kan effectief zijn. Vaak gaan er toch wat gemakkelijker deuren open of krijgt een lobby extra (media) aandacht. Daarom worden bekende Apeldoorners uitgenodigd om ambassadeur te worden voor een concreet lobbydoel. Zo kan bijvoorbeeld bij het binnenhalen van een sportevenement een Apeldoornner uit de sportwereld worden gevraagd, terwijl bij een ander lobby doel een persoon uit de muziek, kunst of economie meer aangewezen is. Ook is het mogelijk om bekende niet-Apeldoorners die zich wel met ons stad willen binden uit te nodigen ambassadeur te worden.

Wat in dit verband niet onderschat moet worden is de ambassadeursrol die de gemeenteraad heeft. Raadsleden hebben een (politiek)netwerk dat bij lobby zeer effectief kan zijn. Daarom zal regelmatig expliciet aan de gemeenteraad worden gevraagd om de ambassadeursrol binnen een bepaald lobbydossier te vervullen.



Omnisport Apeldoorn, topsportlocatie in Apeldoorn

4.6. Lobby kent vele wegen

Er zijn diverse mogelijkheden om te lobbyen. De meest toegepaste methode is het zitting nemen in werkgroepen, het aangaan van contacten, het bezoeken van vergaderingen, recepties, etc.

Het is ook mogelijk om in het kader van lobby personen, organisaties, bestuursorganen, instellingen, etc. uit te nodigen om Apeldoorn te bezoeken. Ook dit kan weer in verschillende vormen zoals uitnodigen voor een excursie, lunch/diner, wedstrijd, etc.

Maar ook het organiseren van symposia, sportevenementen, cultuurprojecten, het optreden als gastspreker kunnen worden gebruikt om lobby doelen te realiseren.

Een niet onbelangrijk lobbyinstrument is de eigen beleidsontwikkeling af te stemmen op de doelen van de te beïnvloeden partijen. Immers, lobby heeft de grootste kans op succes indien we als Apeldoorn laten zien iets te kunnen betekenen voor het realiseren van de doelen van Europa, Rijk, Provincie, Regio of bedrijven en instellingen. Het is daarom effectief om bij de eigen beleidsontwikkeling al rekening te houden met deze externe doelen.

**KORTOM: LOBBY
KENT VELE WEGEN.
WEGEN DIE WE MET EXTRA
AMBITIE EN SAMENSPEL
GAAN BEWANDELEN.**

