

De mobiliteitstafels brengen dialoog tot stand tussen belanghebbenden in de regio Zuid-Kennemerland rond het thema mobiliteit. Dit op basis van de 'Chatham House Rules': deelnemers wordt vertrouwelijkheid gegarandeerd. Buiten de vergadering worden geen namen bij specifieke informatie genoemd. De sprekers vormen hierop een uitzondering.

Spreker: Dimitri Arpad ¹

Gasten: Gerko Vos, Ruud van der Pluijm, Joyce Jacobsz, René Rood, Mirjam Boxhoorn, Jack Knijn, Wim Kleist, Dirk Jan van der Spoel, Fulco Dekker, Jan Warmerdam, Thessa van der Windt, Anneke Volbeda, Ronald Fukken, Jan Geerts, Ruud Walst, Erik Jongenotter, Hilde Prins, Hellen Jennissen, Meino van Dijk, René Roodhuizen, Timo Haver, Ron Schuurman, Peter Schouten, Midas Koelman, Liza van Doorn, Rob Stuip en van Haarlem Klem: Erik van Dijk(gespreksleider), Sybe Huf, Vic van den Broek d'Obrenan, Michael Nieweg (verslag) - totaal 30 deelnemers.

1. Dimitri Arpad: over lobby, belangenbehartiging en Public Affairs - wat is het, waarom en hoe doe je het?

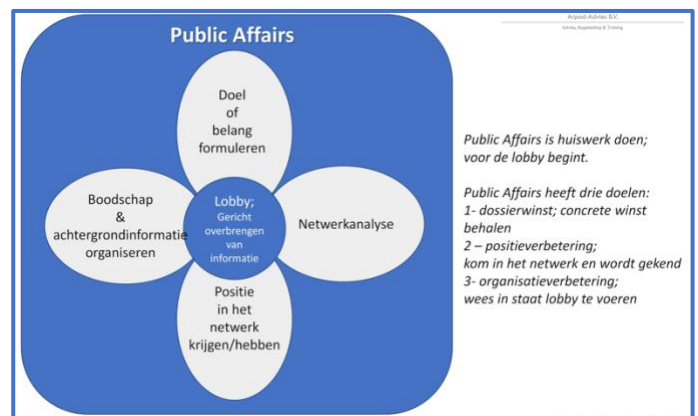


Dimitri woont in de regio, was en is nog steeds actief in o.a. de gemeente Haarlem. Jaren terug hebben HaarlemKlem en hij contact gehad i.v.m. het toenmalige Samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland. Dimitri is adviseur public affairs, wat iets breder is dan lobby. Hij wil met ons in gesprek over wat lobby, belangenbehartiging en public affairs eigenlijk is en waarom en hoe je dat doet.

Public affairs is een geheel van activiteiten, dat lobby mogelijk maakt (zie figuur) en heeft drie doelen:

- 1) dossierwinst (geld, beleidsvrijheid, een concreet resultaat),
- 2) Positieverbetering in het netwerk (je bekend maken, door de beleidsmakers worden benaderd en dus invloed hebben)
- 3) Organisatieverbetering (bedrijf, belangengroepering enz.) zo inrichten dat het lobbyen daadwerkelijk kan plaatsvinden.

Dimitri: Public Affairs vraagt het een en ander van je. Als eerste: "doe je huiswerk". Emeritus hoogleraar [Rinus van Schendelen](#) stelt dat lobbyen voor 80% bestaat uit huiswerk. Lobbyen is het gericht overbrengen van informatie. Je doet dit altijd goed geïnformeerd en eerlijk. Natuurlijk benadruk je bepaalde aspecten, afhankelijk van wie je tegenover je hebt. In onderstaande worden de bladen van de bloem verder toegelicht.



Doel of belang formuleren:

- Wat wil ik precies bereiken?
- Wanneer wil ik dat bereiken?
- Welk probleem los ik daarmee op?

Eerst iets over het formuleren van het doel. Scherp formuleren is nog niet zo eenvoudig. Dit bepaalt welke activiteiten je inzet en op wie je je richt. Ten eerste, om een dossier binnen te halen (doel 1) zul je meer moeten doen dan als je in eerste instantie alleen je positie verbetert (doel 2). Ten tweede, inhoudelijk: gaat

het je bij 'duurzame mobiliteit' in de eerst plaats om de mobiliteit, of om de duurzaamheid? Bij het eerste moet je bij de commissie mobiliteit zijn, en bij het tweede bij een commissie die duurzaamheid in de portefeuille heeft.

¹ Dimitri is zelfstandig strategisch adviseur voor gemeentes en provincies ([link](#)) en directeur van Arpad Advies ([link](#)).

Boodschap & achtergrondinformatie organiseren:

- Waar spreken we over? Inhoud – feiten
- Welk beleid geldt er?
- Hoe vertel ik mijn boodschap? Communicatie – gericht

Maar ook:
Hoe werkt het systeem waarin ik mijn lobby ga voeren



en wat zijn de spelregels ne de spelers? (Netwerkanalyse)

HaarlemKlem, 6 april 2022

De volgende stap is de inhoudelijke en feitelijke verdieping. Onderzoek een bewering (“veel verkeersslachtoffers”) en staaf dit met feiten.

Denk vervolgens goed na over je boodschap. Feiten en wetenschappelijke onderzoeken zijn belangrijk, maar een verhaal heeft meer impact. Dat onderbouw je daarna met de feiten.

Houd ook rekening met aan wie je de boodschap overbrengt. Maak een netwerkanalyse - welke andere partijen zijn met mijn onderwerp bezig? Welk beleid geldt er al?

Wie zijn de beleidsmakers?

- welke bestuurslaag of -lagen? Gemeente, provincie, rijk, een andere organisatie).

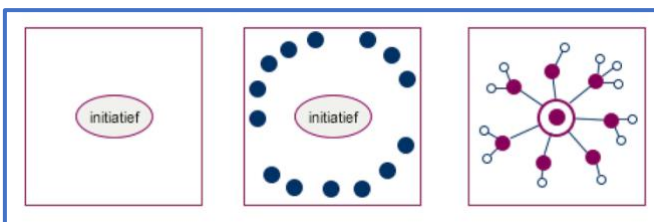
- Welke coalities, welke ondernemers, welke publieke organisaties?

- Welke beleidsambtenaren, managers, bestuurders, volksvertegenwoordigers?

- Onderzoek hoe de besluitvorming werkt. Welke procedures zijn er, wat zijn de gebruiken? Wie zijn de spelers op dit speelveld?

- Zijn er andere partijen actief? Partners, opponenten?

- En, niet onbelangrijk: wie ken ik? Bij wie kunnen we een ‘warme introductie’ realiseren? Dat werkt altijd beter dan een ‘koude’.



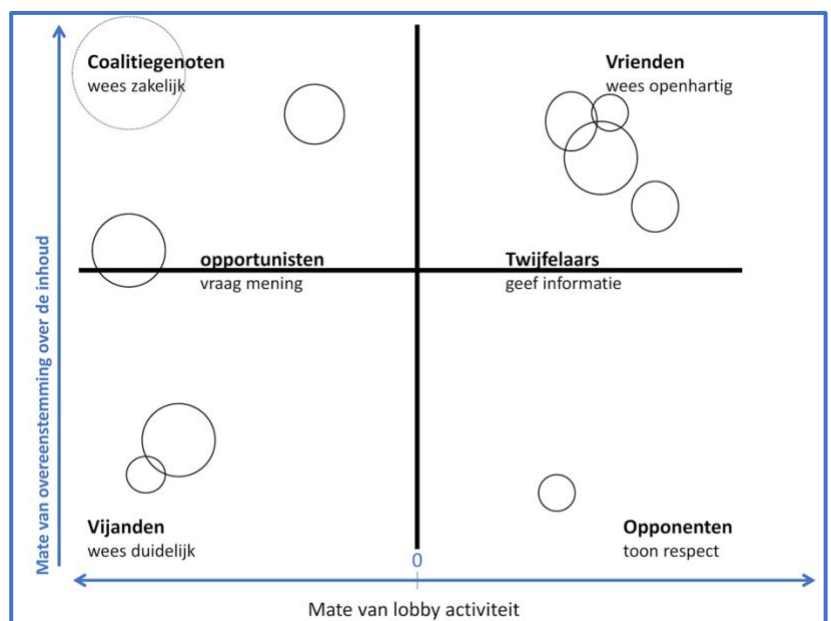
Dimitri maakt altijd een matrix van zijn netwerk, zoals hieronder. Maak een overzicht van de actieve en minder actieve partijen. Vraag je af wie je moet ‘wakker maken’ en wie je laat ‘slapen’. Met wie wil je optrekken, en hoe sterk is je opponent? Wat zijn de beweegredenen of wat is de motivatie voor het standpunt van de partijen?

Verklaring van de matrix:

Hoe groter de rondjes, des te krachtiger zijn deze mensen. Hoe meer ze naar buiten staan, des te actiever zijn ze.

De verticale as geeft weer met wie je het meer of minder eens bent. Hoe hoger ze staan, des te meer overeenstemming - en omgekeerd: hoe lager, des te minder overeenstemming.

De horizontale as toont de mate waarin men zelf actief is. Hoe dichter ze bij de nullijn en hoe meer ze onderaan zitten: maak ze vooral niet wakker. Jouw issue is voor hen niet zo belangrijk. Maak het speelveld niet onnodig groot. In de velden van het schema staan suggesties voor je benadering/attitude.





Kern is dat je een positie in het netwerk verwerft. Stel dat Haarlem een nieuw mobiliteitsplan zou maken. Dan wil jij de eerste zijn die gebeld wordt, om te horen hoe jullie er instaan, wat jullie mening is. Dus niet alleen 'wie ken ik', maar ook: 'kent mij mij/onze organisatie'? Zorg daarom dat je gekend wordt.

Dimitri is overigens van mening dat HaarlemKlem dit al goed doet: men is constructief - zoekt naar wederzijds begrip en een gedeelde oplossing - en nodigt ook sprekers van die organisaties zelf uit. Ook de mobiliteitstafels, waarbij je bij wijze van spreken met de benen op tafel van gedachten kan wisselen, helpen ook om te laten zien dat je serieus in de wedstrijd staat.

Kennis is nodig op alle niveaus: de beleidsambtenaren die de penvoerders zijn van de stukken die geschreven moeten worden; de managers die deze stukken moeten verdedigen, de bestuurders (wethouders) die het standpunt moeten adopteren en tenslotte naar de raadsleden die 'ja' of 'nee' moeten zeggen. Al deze partijen moet je zoveel mogelijk leren kennen: waar staan ze, wat vinden ze, wat is de verhouding tot anderen in dit netwerk?

Rinus van Schendelen noemt de 'triple P': People, Playing Field en Playing Rules oftewel de triple S: Spelers, Speelveld en Spelregels. Deze zijn voor de gemeente beschreven in de slide hiernaast. Dit geldt uiteraard op vergelijkbare wijze voor bijv. de provincie.

Voor belangenbehartiging is van belang dat bijvoorbeeld de raad natuurlijk in een keten van verantwoordelijkheden zitten, maar ook een eigenstandige verantwoordelijkheid hebben. Dat kan er toe leiden dat de Raad soms tot een ander komt. Dat is een opening waar je

op moet letten. Anderzijds heeft de Raad ook eigen kaders vastgesteld, waarbinnen zij betrouwbaar en consistent willen blijven. Raadsleden zijn makkelijk aanspreekbaar en zij staan ook in de schijnwerpers, maar ze aanspreken geeft daarom misschien niet het meeste effect. Dat effect is groter bij een ambtenaar. Maar bij de afdeling mobiliteit van de gemeente Haarlem, die overbevraagd is en erg druk, is de toegang niet eenvoudig. Dus - hoe constructiever jouw boodschap, des te groter de kans dat ze jouw inzicht als helpend ervaren bij de klus waar ze voor staan. En voor de lobbyist zit je in de basis van de beleidsvorming.

Arpaad-Advies B.V.
Advies, Begeleiding & Training

Spelers, speelveld en spelregels.

- Spelers dus op alle niveaus (en intern en extern);
maar wat zijn de spelregels?
 - College van Burgemeester & Wethouders
bepalen dagelijkse gang van zaken!
Gemeenteraad controleert en bepaalt op hoofdlijnen,
maar hebben eigenstandige verantwoordelijkheid!
 - College –en Raadsadviezen worden geschreven door de beleidsambtenaren,
die via apparaat naar wethouder(s) gaan. Daarna naar college;
 - College vergadert wekelijks op dinsdag, daarna naar raad;
 - Raad heeft fractievergaderingen, raadscommissies en raad
 - Lobby bij de raad is achterkant, lijkt makkelijkste,
maar is best moeilijk/lastig om goed resultaat te halen.
 - Lobby bij ambtenaren is praktisch lastiger (zijn druk/overbevraagd),
maar is eigenlijk makkelijkste om te beïnvloeden;
zeker als je een constructieve boodschap hebt!!
- *Hoe groter het speelveld, hoe lastiger jouw geluid te laten horen;
echter blaas speelveld groots op bij acties!*

HaarlemKlem, 6 april 2022

Nog even naar aanleiding van de matrix: hoe groter het speelveld, des te lastiger is het jouw geluid te laten horen. Je probeert dit bij voorkeur klein te houden, maar als 'last resort' heb je de actie. Hier maak je het speelveld zo groot mogelijk en maak je zoveel mogelijk lawaai. Als het je serieus is en je wil laten zien dat het van belang is, dan moet je indruk maken.

Haarlem:

- **Deskundige ambtenaren**, wel veel inhuur, die minder bekend zijn met lokale situatie.
 - Die lokaal bijpraten kan kansrijk zijn, maar wisselen ook veel - hou dit bij
 - Overbevraagde afdeling en in transitie; dus weinig tijd voor andere zaken;
 - Dus wees constructief en benadruk dat een gesprek tijd op kan leveren!
 - Vraagt van jezelf: wees goed voorbereid!
- **College B&W**. – Collegeprogramma is leidend!
 - Krijgen adviezen van ambtenaren.
Spreek met ze bij bijeenkomsten en nodig ze uit!
- **Raad**
 - Raadslid is vaak een bijbaan, dus weinig tijd.
Waar wonen ze, kennen ze jouw buurt?
Nodig ze uit, maar benader wel echt iedereen (ook de tegenstanders)
 - Eerst fractievergadering (vergaderingen zijn vaak besloten, maar je kunt jezelf uitnodigen)
 - Daarna Commissie, raadsleden debateren over de voorstellen; standpunt vaak al bepaald in fractieverg.
 - Dan Raad; eigenlijk liggen alle standpunten al vast en worden moties/amendementen ingediend. Daarna stemmen.



Algemeen: zit zo tijdig mogelijk aan bij de ambtenaar of raadslid, en wees goed voorbereid. Zij zijn druk en hebben beperkte tijd. Probeer aan te sluiten bij het belang van bijv. het raadslid en diens grondwaarden.

2. Discussie

Deskundigheid, belangenbehartigers, ambtenaren en verkeerskundige bureaus

Er wordt bestreden dat het ambtenarenapparaat nog over voldoende inhoudelijke deskundigheid beschikt. Sinds Haarlem regiegemeente werd², verdween deze. Sindsdien wordt die bij commerciële bureaus ingehuurd. De gemeente focust op het proces. Verkeerskundige bureaus hebben evenwel een andere status dan de gemeente. Zij zijn geen publiekrechtelijke maar privaatrechtelijke rechtspersoon. Ook zijn zij niet primair gericht op het algemeen belang, maar op het project, het budget en de continuïteit van het eigen bedrijf. En terwijl van de gemeente verwacht mag worden dat zij de lokale situatie goed kennen, kennen deze bureaus die meestal onvoldoende.

Inhoudelijk deskundige en lokale lobbyisten komen amper meer in gesprek met de gemeente. Die verwijst ze naar de commerciële bureaus. Maar die hebben geen intrinsiek belang bij deze stakeholders. Wat een project duurder of anders maakt, wordt al snel met een negatief advies aan de gemeente voorgelegd. Vervolgens laat de gemeenteraad zich door diezelfde commerciële bureaus adviseren. De uitkomst staat daardoor feitelijk al bij voorbaat vast. Dit is buitengewoon frustrerend.

Dimitri herkent en onderschrijft het gebrek aan lokale kennis van deze bureaus. Zijns inziens zijn die echter wel goed bij te praten over de lokale situatie. Mits zij de ruimte nemen en deze ook kunnen nemen.

Met betrekking tot de gemeente kent Haarlem drie 'soorten' ambtenaren: procesmanagers, projectleiders en -beleidsambtenaren. Deze laatsten zijn inhoudelijk sterk, maar niet per sé specialistisch. Dat soort kennis wordt ingehuurd. Maar op hoofdlijnen kennen zij de lokale situatie erg goed. De uitdaging is om de juiste ambtenaren vroegtijdig te bereiken en van input te voorzien.

Deze ervaring wordt niet gedeeld. Eindsom is dat het onvoldoende lukt om in- en aanvullingen te geven op de projecten die door de gemeente zijn uitgezet. De gemeente heeft onvoldoende eigen deskundigheid in huis en moet alles elders inkopen. Er wordt slecht tot niet geluisterd naar de inhoudelijk deskundige lobbyisten. Gelukkig heeft de gemeente nu twee vaste bureaus in de hand genomen. Die kennen de lokale situatie beter, evenals de grote hoeveelheid beleidsstukken. Toch komt nog steeds veel inhuur van ver buiten Haarlem, waarbij kennis van de lokale situatie ontbreekt.

Ook de participatie wordt naar de bureaus gedelegeerd. Vooraf moet worden aangegeven welke partijen wanneer zullen participeren en hoe: raadpleging, advisering en/of meebeslissen. Meestal gaat het om het Voorlopig Ontwerp. Maar het DO is nagenoeg gelijk aan het VO. Het effect van deze participatie is zeer gering. Ook is wat uiteindelijk de stukken haalt, anders verwoord dan de participant aangaf. Opdrachtnemer zeggen soms expliciet geen alternatieven aan de raad voor te leggen, en incidenteel wil een wethouder niet dat de opdrachtgevers met belanghebbenden aan tafel gaat zitten.

Het blijft ongewenst dat algemene belangen privaatrechtelijk worden afgewogen. Het is de gemeente die dit moet afwegen. Door het ontbreken van eigen deskundigheid leunt de gemeente echter zwaar op de externe deskundigheid.

Insteken aan de voorkant

Opgemerkt wordt dat ook het coalitieakkoord een rol speelt. Dit houdt inbreng van de belangenbehartigers in bepaalde gevallen tegen. De raad stemt veelal in lijn met het coalitieakkoord. Het onderliggende rapport van de ambtenaren - en de verkeerskundige bureaus - is hier al op afgestemd. Dimitri: dit klopt als het gaat over de afspraken die in het coalitieakkoord zijn vastgelegd - die zijn spijkerhard voor de coalitiepartners. Daarvan afwijken bedreigt de afspraken zoals die gemaakt zijn, wat de

² Uit de aankondigingsmail voor deze mobiliteitstafel:

* 2004: Haarlem besloot een regiegemeente te zijn, met een kleiner gemeentelijk apparaat, dat zich meer met regie en minder met uitvoering bezighoudt. Voor de omzetting van mobiliteitsbeleid naar plannen worden verkeerskundig adviseurs ([link](#)) ingeschakeld.

* 2011: de Haarlemse rekenkamer schreef ([link](#)): "ingezet vanuit een bestuurlijke overtuiging en vanuit een avontuurlijke instelling wordt de opbrengst pas over langere termijn zichtbaar."

* 2022: het krachtenveld is veranderd - en daarmee het samenspel. Er is sprake van deels nagestreefde en deels verplichte participatie (MT-2, [link](#)). Hoe pakt dit uit bij kwesties rond de mobiliteit?

coalitie bedreigt. Maar buiten deze afspraken geldt de eigenstandige verantwoordelijkheid van een raadslid. Daar is het wel degelijk mogelijk om af te wijken van wat de coalitiepartners willen. Voorwaarde is wel dat uw claim scherp en precies geformuleerd is, want hoe dan ook geeft het een 'krasje' in de verhoudingen binnen de coalitie. Soms moet zo'n raadslid zelfs opstaan tegen je eigen wethouder - dan moet die dat dus heel goed kunnen uitleggen.

Opgemerkt wordt dat niet alleen de loyaliteit aan het coalitieakkoord, maar ook de loyaliteit aan de eigen wethouder bepaalt of voorstellen wel of niet worden overgenomen. De raad controleert dus lang niet altijd het beleid inhoudelijk. Sommige deelnemers keuren dit af: het gaat om de zaak en niet om het spel.

In het algemeen geldt dat hoe dichter je bij het moment van de uiteindelijke besluitvorming komt, des te beperkter is het speelveld van de afzonderlijke raadsleden - en omgekeerd, hoe vroeger in het proces, des te meer speelruimte. Dimitri: daarom moet je zoveel mogelijk aan de voorkant van het proces zitten, bij de beleidsambtenaar. Probeer die mee te nemen in het belang dat jij behartigt en daarbij uit te gaan van wat de gemeente van belang vindt. Verkeersremmende maatregelen bepleit je nu eenmaal niet op een doorgaande weg, maar wel op een weg in een kleinere buurt, waar het verkeer op hun bestemming moet komen.

Denk goed na over wanneer je welke boodschap brengt en gebruik daarbij zoveel mogelijk de principes die eerder/elders zijn geformuleerd. Zo vergroot je de kans dat jouw voorstel geheel of gedeeltelijk wordt overgenomen. Maar zelfs als dat niet lukt, vergroot je zo wel de kans dat de boodschap wordt ópgenomen en op een ander moment naar voren komt.

Dat geldt ten aanzien van ambtenaren en raadsleden, maar in veel mindere mate voor de ingehuurde bureaus. Afwegingen zoals of de Prins Bernhardlaan nu een doorgaande weg moet worden of een stadsstraat, moeten eigenlijk vanuit het algemene mobiliteitsbeleid worden genomen. Deze bureaus kennen dit beleid soms niet of onvoldoende. Ook ambtenaren die op deelprojecten worden gezet - en vaak wisselen - kennen het aanpalende beleid lang niet altijd. Er wordt langs elkaar heen gewerkt en onvoldoende aangehaakt aan hoger beleid.

Hier wordt tegenin gebracht dat de constructieve opstelling, zoals Dimitri dit stelt, cruciaal is. De boodschap moet constructief en positief zijn. Als je al begint met de kennis van de ambtenaren in twijfel te trekken, creëer je een klimaat waarin een constructieve discussie heel moeilijk wordt. Eén deelnemer deelt een aantal ervaringen op dit punt niet met een aantal anderen. Begin met je eigen doelstellingen ten aanzien van mobiliteit vóórdat je met de ambtenaren gaat praten: wat wil je nu eigenlijk met die wijk. Voorkom reactief reageren. Dan gaat het sowieso fout.

Dimitri: een voorbeeld. Ik zegde in 2013 mijn baan bij de provincie Noord-Holland op om de Ruïne van Brederode open te houden. Er was destijds een actiegroep die 'Actiegroep Tegen Sluiting Ruïne' heette. De provincie wilde niet met ze praten. Ik heb ze voorgesteld de naam te veranderen in 'Te Wapen voor Brederode'; we zijn vóór iets. En vervolgens werden ze uitgenodigd door de gedeputeerde, kregen in twee maanden tijd 7000 handtekeningen - kortom, voet aan de grond. Een voorbeeld van '*C'est le ton qui fait la musique*'. Het gaat om de zaak én de toon. Een ander 'frame' schept een ander contact.

Vertrouwen in de belangenafwegingen

Het is de verantwoordelijkheid van de gemeente om alle belangen te kennen en met de belanghebbenden in gesprek te gaan - ook met wie dat minder goed verwoordt. Want vrijwel iedereen is vrijwilliger. Helaas gebeurt dit lang niet altijd. Dat hangt van de individuele ambtenaar af. Soms kiest die ervoor - zoals bij het mobiliteitsbeleid - en dan is het gesprek constructief en inhoudelijk.

Daar komt bij dat de relatie tussen de raad en het college sterk monistisch in plaats van dualistisch is. De controlerende en bijsturende taak van de raad komt dus niet zo goed tot uiting. Ook raadsleden doen het werk vaak 'ernaast' en hebben volle agenda's. De meesten kunnen zich bovendien op technische onderwerpen en bij 'dikke rapporten' niet meten met de deskundigheid van de ambtenaren en de bureaus. Die hebben het plan immers zelf vormgegeven.

Dit bepaalt de inbreng van de belanghebbenden in hoge mate. De meeste inbreng is mogelijk bij het vooroverleg - als je daar al bij aan kan sluiten - maar slechts heel beperkt tijdens de inspraak. Gevolg: veel aspecten komen in het projectplan niet goed aan de orde. Er zijn ongetwijfeld ook positieve uitzonderingen, maar dit is het algemene beeld. De afwegingen van alle belangen hebben dus effectief al plaatsgevonden vóórdat het plan bij de raad ligt. Een ongewenste situatie.

De inspraakfase komt laat en dat schept meerdere problemen. Op de nota Mobiliteitsbeleid kwamen zeer veel reacties, inhoudelijk breed en kwalitatief ongelijksoortig. Je moet uiteraard alle insprekers gelijk behandelen. De zorgvuldigheid waarmee

dit gebeurde, wordt zeer gewaardeerd. Je moet bij elk nieuw beleid alle insprekers gelijk behandelen. Tegelijk is zal een ambtenaar of projectmanager een keuze moeten maken over met wie zij wel of niet aan tafel gaan zitten. Dit is een precair gebeuren, dat je niet zomaar aan de grote klok hangt. Zij kunnen weinig anders dan al aan het begin keuzes te maken, om het verdere proces niet te overbelasten met te veel en uiteenlopende input. Ook dit is een argument om zo dicht mogelijk bij de start van een project, of zelfs bij de probleemformulering al, aan tafel te zitten.

Dimitri: Zeker bij veel reacties ligt er meteen de vraag wat je daarmee kan doen. Als ambtenaar heb je gelijktijdig een scala aan belangen af te wegen: financieel, rond veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid, over de doorstroming enzovoort. Sommige belangen zijn bovendien harder dan andere. Bij alle keuzes die je maakt, moet je steeds heel goed uitleggen waarom je wél geluisterd hebt, maar niet voor het ene punt hebt gekozen en wel voor het andere. De afweging moet helder zijn. Helaas is het meer uitzondering dan regel dat dit gebeurt. Dat is niet goed voor het vertrouwen.

De gemeente vraagt de projectbureaus voor participatie zorgen. Die nodigen dan enkele belangengroepen uit, die daar vervolgens weinig meer van terughoren. Het is dan ook niet het belang van deze bureaus om dit soort wensen mee te nemen. Er vindt al met al geen publiekrechtelijke toetsing van de reacties plaats. Burgers voelen zich niet gehoord, wat zij keer op keer bij de raad en de commissie laten blijken. In de afgelopen vijftien jaar is de rol van de gemeente steeds verder naar de achtergrond gedrongen en kunnen belanghebbenden steeds minder meepraten, uitzonderingen daargelaten.

Er wordt voor gepleit om een andere aanpak te hanteren: het organiseren van de belangen in co-creatie: het met alle belanghebbenden om de tafel te zitten, elkaars standpunt leren kennen en gezamenlijk een optimale oplossing te zoeken. Dit in tegenstelling tot wat er nu gebeurt.

Hoe zit de gemeente in de wedstrijd

Er wordt van gemeentezijde opgemerkt dat het proces aan de voorkant altijd wel redelijk goed is ingericht. Er wordt door de gebiedsverbinder, de communicatiemedewerker en de (in- of externe) projectmanager een stakeholdersanalyse gemaakt, een 'cirkel van invloed', wie wanneer wat kan inbrengen enz. enz. Er wordt op gelet dat iedereen meedoet, wat kan zeggen en serieus wordt genomen.

In de uitvoering gaat er altijd wel iets mis, en dit is mede aanleiding om naar aanleiding van het wijkradenmanifest [\[link\]](#) een nieuwe inspraakverordening [\[link naar de huidige\]](#) op de participatie te maken. Dit is ook belangrijk in het kader van de nieuwe omgevingswet [\[zie MT-2\]](#). Dit soort dingen wordt steeds opnieuw opgepakt en wéér scherper gesteld.

Helaas is het grote verloop binnen de gemeente een probleem. Als gevolg van de coronatijd is het verloop zelfs groter dan ooit en tegelijk de arbeidsmarkt krap. De mensen zaten vooral thuis en nu zij weer naar kantoor komen, blijken er opmerkelijk veel nieuwe gezichten. Dat maakt het alleen maar belangrijker dat zowel de interne als de externe procesmanagers steeds weer worden getraind op het proces, de werkwijzen, de verantwoordelijkheden. De intentie is goed, maar de uitwerking is er nog niet.

Tegengestelde belangen? Vergroot je onderwerp en je speelveld

Ooit kende Haarlem een *startnotitieoverleg*³ waarin bij de oriëntatie op een project tegenstrijdige belangen werden benoemd, die aan de raad moesten worden voorgelegd. Dit overleg bestaat niet meer, maar tegenstrijdige belangen wel. Een voorbeeld is het tegelijkertijd streven naar meer woningen, meer groen en minder verkeer in de stad. De raad kan wellicht duidelijker zijn over de prioritering van de beleidsdoelen. In de dagelijkse praktijk lijkt bijvoorbeeld de SOR ondergeschikt te zijn geraakt aan de woningopgave.

Politiek bedrijven is bij uitstek het afwegen van tegengestelde belangen. De wethouder moet een balans zien te vinden, terwijl achter elk beleidsterrein de belanghebbenden druk uitoefenen. Voor hem lastig, maar voor de lobbyist een kans. Dimitri: zorg dat je in het krachtenveld terecht komt en focus op jouw belang. Plaats dat *binnen een breder kader* - koppel bijvoorbeeld 'groen' of 'bomen' aan 'klimaatadaptatie' en 'hittestress'. Want met een grotere boodschap win je meer stemmen.

³ In augustus 2021 definieert Haarlem een startnotitie als "een globale verkenning van de kansen, belemmeringen en risico's van het project die zijn geïnventariseerd in de initiatieffase" ([link](#))

Maak als dat nodig is ook *je speelveld groter*. Dat kan op meerdere manieren. Ten eerste door dezelfde boodschap op *zoveel mogelijk relevante plekken* neer te leggen. In dit voorbeeld bij een commissie die zich richt op groen, én op ontwikkeling, én op gezondheid én op klimaat. Voed de wethouder met ideeën binnen dit veld van tegengestelde belangen, zoals de woningbouwopgave tegenover klimaat en mobiliteit. Je kan aandragen dat er compacter moet worden gebouwd ('omdat er verdunning is in de samenleving') en daar tegelijkertijd meer groen aan toe te voegen.

Ten tweede kun je *andere partijen* opzoeken. Nederland kent drie gelijkwaardige overheden: rijk, provincie en gemeente. Als je het niet bij de ene overheid redt, schakel dan een andere in. Ook de provincie heeft een visie op waar wel en niet gebouwd mag worden, op klimaat enz.

En er zijn meer geledingen. Er is bijvoorbeeld een waterschap t.a.v. onder meer waterberging, waterpeil en -kwaliteit. Je kan ook in dit voorbeeld een woningbouwcoöperatie met vergelijkbare belangen benaderen of een vervoerskoepel. Smeedt coalities. Dit is voor vrijwillige en actieve burgers wél een grote opgave, tegenover een professioneel apparaat. Daar valt helaas niet aan te ontkomen. Maar je speelveld is groter dan die van de instanties.

Over de verkeerskundige bureaus

Een deelnemer wil het begrip 'de (verkeerskundige) bureaus' graag nuanceren. Ten eerste zijn grote bureaus die beleidsmatig en strategisch kunnen adviseren. En er zijn kleine bureaus - of onderdelen van grote bureaus - die gespecialiseerd zijn in de techniek: het maken van een verkeerskundig model, het tekenen van een kruispunt enz.

De grote bureaus hebben een pré bij het ambtelijk apparaat. Ze beschikken over ruime ervaring elders bij gelijksoortige opdrachten, hebben een bijzonder grote hoeveelheid kennis en gegevens ter beschikking. De bureaus die meer aan de kant van de techniek zitten zijn daar weer bijzonder deskundig en ervaren in. Ook zij hebben veel specialistische kennis en gegevens.

Ten tweede het opdrachtgeverschap. De gemeente opdrachtgever en het bureau de opdrachtnemer. Opdrachtgeverschap is een vak. De gemeente hoeft niet alles te weten maar moet wel een bureau goed kunnen aansturen. Een voorbeeld van zoals dat moet, is het Haarlemse Mobiliteitsplan. Een bureau kan veel groter en machtiger lijken dan de gemeenteambtenaar, maar een goede opdrachtgever kan best aardig aansturen.

Ten derde zijn er bestuurlijke interventies mogelijk. Het komt - ook in Haarlem - voor dat een wethouder intervenueert als het proces een kant opgaat die hem niet bevalt. Het kan om flinke ingrepen gaan, waarbij veel van het werk moet worden overgedaan. Dat mechanisme is heel gezond.

Hoe kom je achter de opdracht?

Voor een verkeerscirculatieplan bleek dat het externe bureau moeite had de opdracht helder te krijgen. Hoe kom ik er als burger achter welke opdracht er eigenlijk is gegeven? Daar liggen al aannames en sturing onder. Als je hier inzicht in hebt, kun je zien of je er nog iets aan kan doen. De Westergracht is bijvoorbeeld opnieuw geasfalteerd en kwam er een nieuw maar onveilig zebepad, en ook op het deel Leidsevaart waar geen fietspad is, zijn al meerdere 'near accidents' geweest. Wat is nu eigenlijk de opdracht geweest...?

De aanwezigen weten niet een-twee-drie wie de opdrachtgever is. Deze komt vermoedelijk van de afdeling verkeer. De betrokken ambtenaar is recent alweer gewisseld, de opvolger zou dit kunnen weten. Als burger kun je eerst 14023 te bellen, waar ze je met de juiste afdeling doorverbinden. Kom je daar niet uit, dan bel je met de gebiedsverbinder [\[link\]](#), die je helpt bij de tocht door het ambtelijk apparaat. Het is hun taak de gemeente en de burgers te verbinden.

Bij het verkeerscirculatieplan Leidsebuurt was overigens sprake van een participatieproject. De opdracht kwam tot stand in samenspraak met de gemeente, wijkraad en bewoners. Het inmiddels ook is afgerond [\[link\]](#) en bevat aanbevelingen voor de te nemen verkeersmaatregelen.

Toegevoegd wordt tevens dat het opknappen van de Leidsevaart niet met een dergelijk opdracht aangestuurd, maar ambtelijk werd uitgevoerd. In de ogen van de Fietsersbond is de situatie nu nog onveiliger. Eerdere bezwaren werd niet opgepakt. Op dit moment is deze kwestie geëscaleerd in een hoorzitting. Dit is natuurlijk geen goed voorbeeld van vruchtbare samenwerking tussen gemeente en belangenorganisaties.

Co-creatie en burgerberaad?

Je kan co-creatie goed kunnen gebruiken bij veel zaken rond verkeer en mobiliteit. Bij kleinere kwesties, zoals gereguleerd parkeren ten bate van fietsende schoolkinderen door een wijk, wordt feitelijk een deelgebied aangepakt. Resultaat: een actieve groep hun auto niet elders willen parkeren. Maar ook omgekeerd: als je meer parkeerplaatsen wilt, kan worden opgeworpen dat dit fietsende schoolkinderen belemmert. Zo kom je niet tot goede keuzes. En bij grotere kwesties zoals projectplannen, wordt op een conceptplan inspraak opgehaald, waarmee laatste aanpassingen in het plan kunnen komen. Althans, dat is de bedoeling. Maar inspraak wordt vaak als wassen neus ervaren. Dit lokt dat bezwaar- en beroepsprocedures uit.

Voor plannen op buurtniveau is misschien een pilot burgerberaad [\[link\]](#) geschikt. Je ontwikkelt gezamenlijk een oplossing. Weliswaar zijn er tegengestelde belangen, maar met deelt ook dezelfde leefomgeving. En voor projecten is het mogelijk dit in een eerder stadium en in een minder uitgewerkte vorm, met de stakeholders te bespreken.

Dimitri: momenteel ontbreekt het er vaak aan dat wordt uitgelegd waarom iemands actieve bijdrage niet in het plan beland. Stakeholders staken veel tijd in het plan; als daar uiteindelijk niets mee wordt gedaan, demotiveert dat. Als je echter uitgelegd krijgt waarom het niet wordt overgenomen, dan voelen mensen zich gehoord en serieus genomen.

Het werkt ook andersom zoals bij het ontwikkelplan IVORIM in Meerwijk [\[link\]](#). Het plan voldeed volledig aan de doelstellingen van Haarlem Klimaatneutraal. Maar de bewoners verzetten waren het er niet mee eens dat de auto niet meer voor de deur staat. Vanwege de participatieve werkwijze moet het plan nu opnieuw worden bekeken. Politiek is dit heel erg spannend. Conclusie: we zitten allemaal in dezelfde dynamiek: bewoners, gemeente, politiek en raad. Het is een ingewikkeld spel; telkens komt er weer een verrassing uit de hoge hoed.

Dimitri: kiezen betekent consequenties, dus maak duidelijk dat bij het afwegen van belangen sommige zaken het afleggen, en waarom. Je kunt nu eenmaal niet alles, ook al zou men dat het liefste willen. De gemeente heeft hierin een voorbeeldrol, maar het is niet hun sterkste. In co-creatie krijg je daar veel meer en vanzelfsprekender draagvlak voor.

Maar dat heeft er ook mee te maken dat de belangen unilateraal worden opgehaald. Bij burgerberaad worden de mensen veel verdergaand bij de besluitvorming betrokken. Er wordt open gestart; er is nog geen plan of concrete doelen. Die worden juist in het beraad ontwikkeld.

We zijn er nog niet... een voorbeeld

De SOR stelt de voetganger op één, de fietser op twee, het OV op drie en de auto op vier. Wegen moeten daarom worden versmald en opstelstroken voor links- en rechtsaf vervallen. De Prins Bernhardlaan kan nu worden afgewaardeerd naar één rijstrook en veel groen. Echter, het verkeersbureau wil de links- en rechtsaffers echter tóch realiseren. Zij redeneren nog steeds vanuit het primaat van het autoverkeer. Hier blijken meerder dingen uit.

- * Ten eerste is het externe bureau kennelijk niet goed op de hoogte van de SOR, waarmee hun plan strijdig is.
- * Ten tweede kan het koen door de normen van de CROW, die links- en rechtsaffers nog steeds noodzakelijk vinden.
- * Ten derde wordt het project vanuit de gemeente wellicht niet goed aangestuurd. Dit kan de opdrachtgever bijstellen.
- * Ten vierde is mobiliteit verdeeld over meerdere wethouders van verschillende partijen. Zij coördineren hun werkzaamheden niet optimaal, wat 'doorsijpelt' naar lager in de organisatie.

Een reflectie. Het is een worsteling voor alle betrokkenen: hoe krijg je een bureau met een lange traditie op het gebied van verkeer, zo ver dat ze adviseren over de mobiliteitstransitie? Dat komt naar voren in heel concrete vragen, zoals opstelstroken en ook het parkeerbeleid. Bereik je mobiliteitstransitie door aan de knoppen van het parkeerbeleid te draaien? Of juist autodelen? Door meer ruimtelijke ingrepen? Zo'n bureau denkt daar zeer zeker hard in mee en nee, het gaat niet altijd goed, omdat het een heel nieuw terrein is.

“De passie van de tegenstanders is groter dan die van de voorstanders”.

Bij het project de Appelaar in de jaren '90 werd de inspraak gevolgd zoals vastgelegd. Niettemin kwam de stad in opstand. Daarna volgde het project Raaks, dat ditmaal volkomen open werd begonnen: de gemeente haalde de eerste ideeën bij de wijkraden op en schreef een prijsvraag uit. Hierop kreeg de gemeente het verwijt niet te weten wat ze willen, en werden evenveel bezwaren ingediend als bij de Appelaar, waarvan sommige tot in de Raad van State uitgevochten.

Dimitri: hoe krijg je de tevredenen, die zich niet meer druk maken, wél druk...? Bijvoorbeeld door duidelijk te maken dat dan de uitkomst mogelijk anders uitpakt dan ze verwachten. Het is voor de gemeente ook een lastig dilemma hoe dit soort grote projecten aan te vliegen. De gebiedsverbinders zouden eigenlijk voorafgaand aan een nieuw project drie dagen in de week de wijk in moeten gaan en de bewoners bevragen: “wat vindt u nu van belang?” “Wat speelt hier in de wijk?” Zoals dat er dagelijks honderden schoolkinderen langs de Leidsevaart fietsen. Dan ben je al vanaf het begin aan in gesprek. Als de gemeente terugkrijgt dat ze kennelijk niet weten wat ze willen, dan is het antwoord: “dat klopt, want dat wil ik graag van jullie horen. Wat we wél weten is dat we een goede verbinding willen, maar dat die ook veilig moet zijn en passend bij deze wijk”. Ooit liet de gemeente ‘initiatievenmakelaars’ [\[link\]](#) opleiden. Het denken daarvan is nog steeds niet voldoende zichtbaar.

Tenslotte drie leestips van de deelnemers:

- Lees ‘[Het Grote Lobbyboek](#)’ van Erik van Venetië- eenvoudig en recht toe recht aan. Dimitri’s checklist.
- Lees [Het recht van de snelste](#) van Thalia Verkade en Marco te Brömmelstroet - wat verwoord hoe wij vanuit de auto denken.
- Lees ook ‘[Tegen verkiezingen](#)’ (en vóór burgerinitiatieven) van David van Reybrouck. Drie minuten video? [Link](#).

=====