

Collegevoorstel Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld

Onderwerp

Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld

Gevraagde beslissing

1. Kennis te nemen van het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld;
2. in te stemmen met adviezen (pag. 5) die de basis vormen voor een plan van aanpak om uitvoering te geven aan het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld;
3. in te stemmen met de keyissues (pagina's 6 en 7) van het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld;
4. het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld (via rubriek B) ter kennisneming toe te zenden aan de gemeenteraad.

Inleiding

De gemeente Barneveld groeit. De gemeente verwacht tussen nu en 2030/2035 zo'n 10.000 à 15.000 nieuwe inwoners te verwelkomen. De groei stelt de gemeente Barneveld voor forse uitdagingen: hoe stuur je daarop? Dat sturen kan de gemeente niet alleen; daarvoor is samenwerking nodig met diverse maatschappelijke partners, inwoners, omliggende gemeenten en provincies.

Het actief beïnvloeden van de omgeving (ook wel "public affairs" genoemd) loont en zorgt voor betere voorwaarden om de groei van de gemeente in goede banen te leiden.

De ambitie is om meer "body en structuur" aan public affairs te geven binnen de context van de stevige groei van Barneveld. Het *Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld*

- brengt focus aan in de belangrijkste issues (die de komende jaren op het gebied van public affairs aandacht verdienen);
- geeft inhoud aan de voorgenomen PA-activiteiten en
- adviseert hoe de PA-functie in de organisatie wordt verankerd.

Paragraaf 1: Wat is het? Wat bedoelen we met de PA-functie en wat doet de PA-adviseur?

- Public affairs is "het repertoire aan systematisch voorbereide activiteiten dat wordt ingezet om het beleidsproces en de maatschappelijke positie te beïnvloeden." Het daadwerkelijk 'lobbyen' vormt het sluitstuk.
- De PA-functie bestaat uit de groep samenwerkende bestuurders, ambtenaren en raadsleden met externe stakeholdercontacten die actief zijn in beïnvloeding.
- De PA-adviseur is binnen de PA-functie speciaal belast met public affairs.

Paragraaf 2: Wat zijn de kaders van de gemeentelijke public affairs?

De volgende vijf succesfactoren vormen het toetsingskader van de gemeentelijke public affairs:

1. Het wendbaar positioneren in de netwerksamenleving.
Wendbaarheid gaat over het slagvaardig kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en het vermogen de eigen opgaven anders te formuleren om de kansen op succes te vergroten.
2. Het vermogen om bondgenootschappen te smeden.
Niemand kan op eigen kracht de opgaven verder brengen. Samenwerking is nodig, wat altijd de gezamenlijke afweging van verschillende belangen en wensen met zich meebrengt.
3. Het weten aanbrengen van focus en het categoriseren van issues en dossiers.
Focus doet ertoe. Beslissers moeten weten waar de gemeente voor staat; dat vergroot de herkenbaarheid.

4. Het vormgeven van de interne PA-functie, het interne samenspel en daarin uitvoeringskracht tonen.
Een geolied samenspel van bestuur (college én raad) en organisatie en van de verschillende geledingen van de organisatie maakt het verschil. Iedereen lobbyt mee en draagt bij aan een succesvolle PA. Dat samenspel verdient een doordachte werkwijze die bij de organisatie past.
5. Het lobbyvak verstaan en het instrumentarium weten toe te passen.
De echte lobby is het sluitstuk, maar daarmee nog wel een vak dat professioneel moet worden beoefend.

Paragraaf 3: Wat zijn de adviezen om het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld uit te voeren?

- Advies 1: Breng focus aan door de volgende issues te prioriteren: Grip op groei, Sociaal Domein, Corridor A1 en voor de langere termijn Verkenningen innovatieve clusters.
- Advies 2: Verhoog de kwaliteit van de externe samenwerking.
- Advies 3: Kies de juiste tafels en stuur op samenwerking.
- Advies 4: Vorm bestaande overleggen om tot issueteams.
- Advies 5: Geef een heldere rol aan de public affairs adviseur.
- Advies 6: De portefeuillehouder PA als bewaker van de uitvoering van dit plan.
- Advies 7: Start met twee pilots: 1) ontwikkel het issue team Wonen, Werken & bereikbaarheid en 2) ga aan de slag met Verkenningen innovatieve clusters (bijvoorbeeld op het gebied van poultry).

Beoogd effect

- Meetbaar effect: Het opstellen en vaststellen van het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld.
- Maatschappelijk Effect: Het (samen met stakeholders) beïnvloeden van het beleidsproces en de maatschappelijke positie van en voor de gemeente Barneveld.

Argumenten

1.1 Het actief beïnvloeden van de omgeving (ook wel “public affairs” genoemd) loont en zorgt voor betere voorwaarden om de groei van de gemeente in goede banen te leiden.

2.1 Het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld

- geeft inhoud aan de voorgenomen PA-activiteiten en
- adviseert hoe de PA-functie in de organisatie wordt verankerd.

3.1 Het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld

- brengt focus aan in de belangrijkste issues (die de komende jaren op het gebied van public affairs aandacht verdienen).

4.1 De gemeenteraad heeft ook een rol in de PA-activiteiten

Een vertegenwoordiging van de gemeenteraad is betrokken geweest bij het opstellen van het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld en heeft aangegeven een rol te zien voor de gemeenteraad (in het algemeen) en raadsleden (in het bijzonder). Het is goed om het beleid ter kennisneming aan de raad toe te sturen.

Kanttekeningen

De uitvoering van het PA-beleid (zoals bijvoorbeeld het oprichten van issue teams) betekent een extra tijdsinvestering van verschillende beleidscollega's. We zullen bezien of dit binnen de huidige formatie kan worden opgevangen. De evaluatie (in het voorjaar van 2021) is hiervoor een goed moment.

Financiën

Het opstellen van het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld is betaald uit de post 6012 (Uitvoeringsbudget Economische Zaken).

Uitvoering

Het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld is interactief tot stand gekomen. In bijlage 4 en 5 van het beleidsdocument staat wie hierbij betrokken zijn geweest.

Evaluatie

Het Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld wordt in het voorjaar van 2021 geëvalueerd.

Bijlage

- Public Affairsbeleid Gemeente Barneveld “Groei buiten vraagt groei binnen”

Groei buiten vraagt groei binnen public affairs beleidsplan van Barneveld



Erik van Venetië en Jur de Haan
24 februari 2020



ZUNDERDORP
■ BELEIDSADVIES & MANAGEMENT

Hoofdstuk 1. Inleiding

De gemeente Barneveld groeit. De gemeente verwacht de komende jaren naar verwachting tien tot vijftien duizend nieuwe inwoners te verwelkomen. Deze groei stelt de gemeente voor forse uitdagingen: hoe stuur je op die groei? Dat sturen kan de gemeente niet alleen, daar is samenwerking voor nodig met maatschappelijke partners, inwoners, omliggende gemeenten en provincies. Gezamenlijk zorgen deze partijen ervoor dat alle nieuwe en huidige inwoners hun weg vinden in de groeiende gemeente.

Sturen op de groei. Een voorbeeld is de geslaagde lobby door de gemeente om het knooppunt A1-A30 aangepakt te krijgen waarmee de bereikbaarheid van de gemeente fors zal verbeteren. Een ander voorbeeld is de organisatie van het VNG-congres in 2019. Dit congres is niet alleen alom gewaardeerd, maar ook voedingsbodem geweest voor het aanknopen van tal van relaties. Dit succes laat zien dat actief beïnvloeden van de omgeving loont en voor betere voorwaarden kan zorgen om de groei van de gemeente in goede banen te leiden.

Voor de gemeente zijn deze successen aanleiding om een medewerker vrij te maken voor taken op het gebied van public affairs.

Public affairs: waar hebben we het over?

Public affairs is het repertoire aan systematisch voorbereide activiteiten dat wordt ingezet om het beleidsproces en de maatschappelijke positie te beïnvloeden. Het daadwerkelijk lobbyen vormt daarvan het sluitstuk.

De **PA-functie** bestaat uit de groep samenwerkende bestuurders, ambtenaren en raadsleden met externe stakeholdercontacten die actief zijn in beïnvloeding.

De **PA-adviseur** is binnen de PA-functie speciaal belast met public affairs.

1.1 Het doel van dit plan

De ambitie van de gemeente Barneveld is om meer body en structuur aan public affairs te geven binnen de context van stevige groei van de gemeente in de komende jaren. Het doel van dit beleidsplan is inhoud te geven aan de voorgenomen PA-activiteiten van de gemeente en te adviseren over de inbedding van de PA-functie in de gemeentelijke organisatie.

Met dit plan is focus aangebracht in de belangrijkste issues waarmee de gemeente te maken heeft en we laten zien hoe een inzet van PA-functie kan helpen deze doelen te bereiken.

1.2 Succesfactoren van de gemeentelijke public affairs

Dit beleidsplan is gebaseerd op wat wij zien als de vijf succesfactoren van de gemeentelijke public affairs. Deze set van voorwaarden vormt een toetsingskader dat we hebben ontwikkeld vanuit onze ervaring met de gemeentelijke PA.

- Het wendbaar positioneren in de netwerksamenleving. Wendbaarheid gaat over het slagvaardig kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en het vermogen de eigen opgaven anders te formuleren om de kansen op succes te vergroten.

- Het vermogen om bondgenootschappen te smeden. Niemand kan op eigen kracht de opgaven verder brengen. Samenwerking is nodig, wat altijd de gezamenlijke afweging van verschillende belangen en wensen met zich meebrengt.
- Het weten aanbrengen van focus en het categoriseren van issues en dossiers. Focus doet ertoe. Beslissers moeten weten waar de gemeente voor staat; dat vergroot de herkenbaarheid.
- Het vormgeven van de interne PA-functie, het interne samenspel en daarin uitvoeringskracht tonen. Een geolied samenspel van bestuur en organisatie en van de verschillende geledingen van de organisatie maakt het verschil. Iedereen lobbyt mee en draagt bij aan een succesvolle PA. Dat samenspel verdient een doordachte werkwijze die bij de organisatie past.
- Het lobbyvak verstaan en het instrumentarium weten toe te passen. De echte lobby is het sluitstuk, maar daarmee nog wel een vak dat professioneel moet worden beoefend.

1.3 Hoe zijn we te werk gegaan?

Voor dit plan hebben we informatie verzameld in enkele bijeenkomsten en gesprekken. In een focusgroep hebben gesprekken gevoerd met de belangrijke stakeholders van de gemeente en we hebben de leden van het college van B&W geïnterviewd. Verder zijn er bijeenkomsten geweest met het college, het managementteam en een groep betrokken medewerkers van de organisatie. Tot slot is ook een werksessie geweest met leden van de gemeenteraad. Het gehele traject is intern begeleid door Bertil Rebel en Jan Wessels. Het overzicht van gesprekken en bijeenkomsten staat in de bijlage.

Dit plan heeft de volgende indeling. We schetsen eerst de uitgangssituatie. Die is weergegeven in de vorm van een sterkte-zwakte analyse. We lichten de belangrijkste elementen uit deze analyse toe, waarna we een aantal conclusies formuleren. Op grond van deze conclusies kunnen we de ambities aanscherpen, waarna uitwerking volgt in de vorm van zeven concrete adviezen.

1.4 Kenschets van de huidige situatie en sterkte-zwakte analyse

Barneveld ligt in het hart van ons land. Centraal gelegen, aan de rand van de Randstad en aan de grens van de provincies Gelderland en Utrecht. Als 'poort' naar de Veluwe maakt Barneveld deel uit van Regio Foodvalley, het samenwerkingsverband van gemeenten en maatschappelijke partners. FoodValley was de eerste regio in ons land die kon rekenen op een regiodeal, extra aandacht van de kant van het Rijk als ondersteuning van de ambities van de regio.

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat veel gesprekspartners de groei van Barneveld onderkennen en het ook wenselijk vinden dat de gemeente actief acteert op deze groeiverwachtingen. Er bestaan relaties met de provincie Utrecht en de regio Amersfoort, maar die leggen nog niet veel gewicht in de schaal.

Op terrein van de public affairs heeft de gemeente een goede startpositie: maatschappelijke partners prijzen de uitnodigende wijze van werken van de gemeente. Het college heeft oog voor de meerwaarde van een actieve bemoeienis met de eigen omgeving. Medewerkers van de gemeente weten dat samenwerking met partners nodig is om resultaten te kunnen laten zien. Menigeen ziet dat het tijd wordt om, met de ambities van de gemeente, professioneler werk te maken van de PA. De externe kansen en bedreigingen en de sterke en zwakke kanten van de organisatie hebben we samengevat in het volgende SWOT-profiel. Dat geeft het beeld van de situatie in het najaar 2019.

SWOT-profiel public affairs	
Bedreigingen extern: • Regio heeft niet het imago van groeiregio - Barneveld tussen Gelderland en Utrecht. • Onduidelijkheid over groeiprognose (feiten en cijfers, provincie/gemeente) • Provincie Gelderland werkt niet altijd samen in PA-acties. • Uitvoeringskracht FoodValley kan groter.	Kansen extern: • Prognose: groei van Barneveld door overloop uit Randstad. • Geslaagde lobby A1-A30 biedt kansen voor imago van groeiregio. • Alom veel aandacht voor voedsel in relatie tot gezondheid, duurzaamheid, landbouwtransitie en duurzaamheid (stikstof, fijnstof etc). • FoodValley heeft sterk imago in Den Haag. • Barneveld onderscheidend door pluimvee. • Stakeholders verwachten actievere rol van gemeente.
Kracht intern: Sterke uitgangspositie om PA te ontwikkelen door: • Het college heeft hoog soortelijk gewicht op PA-gebied; bestuurders met externe oriëntatie en sterke netwerken. • Intern is vraag naar professioneler PA en strategisch advies. • Gemeenteraad onderschrijft noodzaak van professionalisering van PA. • Sterk besef dat PA ertoe doet, dat succes afhangt van denken en handelen <i>in het belang van de ander</i>. • Organisatievermogen is groot. • Enkele medewerkers met grote netwerken. • Uitnodigende stijl naar stakeholders zorgt voor gunfactor.	Zwakte intern: • Betekenis van 'Sturen op groei' en de inrichting van de groei nog niet uitgewerkt. • PA vooral ad hoc, persoonsgebonden en bescheiden; geen extra fte's voor vrijgemaakt. • Advisering aan het bestuur weinig integraal en vaak toevallig. • Weinig vooroplopend in netwerkontwikkeling en onderhoud relaties. • Twijfel over continuïteit van PA-issues met lange adem. • Coördinerend rol van PA in relatie tot strategie, bestuursadvies en economie nodig.

Uit dit SWOT-profiel trekken we de volgende conclusies:

- De gemeente moet de verwachte groei in goede banen leiden en ervoor zorgen dat het karakter van Barneveld als gemeente met een prettig woon- en verblijfsklimaat behouden blijft. De groei buiten vraagt ook om een (kwalitatieve) groei binnen, een interne kwaliteitsimpuls.
- Er is een stevige basis om op voort te bouwen. Zowel extern als intern zijn de voorwaarden op orde om daadwerkelijk te kunnen sturen op de groei. Extern in de vorm van grote betrokkenheid

van maatschappelijke partners. Intern in de vorm van een actief college en een organisatie die over sterke netwerken beschikt en stappen weet te zetten.

- Bestuurlijk gezien is de situatie complex: de gemeente heeft feitelijk van doen met twee provincies, Gelderland en Utrecht, die onderling niet gewend zijn hun beleid af te stemmen. Landelijk ontbreken de kaders waaraan de gemeente zich kan optrekken.

1.5 Onze zeven adviezen

Het actief beïnvloeden van de omgeving loont. De gemeente Barneveld weet dat en heeft daarvoor inmiddels de basis gelegd. Die stevige groei vraagt een interne kwalitatieve impuls. Die hebben we uitgewerkt in deze zeven adviezen:

- Advies 1: Breng focus aan
- Advies 2: Verhoog de kwaliteit van de externe samenwerking
- Advies 3: Kies tafels en stuur op samenwerking
- Advies 4: Vorm bestaande overleggen om tot issueteams
- Advies 5: Geef een heldere rol aan de public affairs adviseur
- Advies 6: De portefeuillehouder PA als bewaker van de uitvoering van dit plan
- Advies 7: Start met twee pilots

Voor deze adviezen is een Plan van Aanpak nodig. Het Plan van Aanpak kan worden vastgesteld als een routekaart naar het invullen van het PA-beleid van de gemeente Barneveld.

Hierna werken we de adviezen uit.

Hoofdstuk 2. Adviezen

Advies 1. Breng focus aan

Een belangrijke voorwaarde voor een effectieve inzet van public affairs is focus. Het is van groot belang om het aantal thema's beperkt te houden waarop de gemeente aanspreekbaar wil zijn. Een kanttekening daarbij is dat het ook thema's zijn waarvan andere partijen het ook logisch vinden dat de gemeente ermee aan de slag wil. In lijn met wat gesprekspartners ons hebben meegegeven is advies te focussen op vier specifieke issues. Elk van deze issues verdient een eigen aanpak.

Vier prioritaire issues voor public affairs
Sturen op groei (hoofdissue) Een strategische groeiagenda kan helderheid geven voor alle stakeholders over de vragen: welke groei willen we realiseren, voor wie, wat bieden we het Rijk en de provincies en hoe houdt Barneveld zijn eigenheid? Op tal van terreinen, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van de economische agenda is de gemeente al doende om de groei in goede banen te leiden. Er wordt volop gebouwd, er wordt nagedacht over de mogelijkheden om de bereikbaarheid te verbeteren en er zijn plannen voor de landschapsontwikkeling in het licht van vrijvallende gronden die nu nog voor landbouw bestemd zijn. Dit issue gaat over het voortzetten van deze inspanningen, maar gaat ook over het erkend krijgen van deze groei door de provincie en over de keuzes die de gemeente moet maken over wat deze groei concreet betekent. Waar precies moet deze groei neerslaan? En wat betekent dat voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen, de duurzaamheid, de landschapsontwikkeling en de infrastructuur? En hoe betrekken we onze partners bij de te maken keuzes? De gemeente acteert op dit issue op enkele schaalniveaus tegelijk. In relatie tot het Rijk, in relatie tot de beide provincies, binnen de regio FoodValley en uiteraard binnen de eigen gemeentegrenzen. Vertrekpunt voor de gebiedsontwikkeling is wat de gemeente nabij de Randstad te bieden heeft aan ruimte voor bedrijvigheid en woningbouw. De kwaliteiten van het gebied en de nabijheid maken dat de gemeente aantrekkelijke proposities kan formuleren. Belangrijk is dat met vaste hand te doen: hoe duidelijker de gemeente koers weet te kiezen, hoe eerder partners zich uitgedaagd voelen om hun aandeel te leveren.
A1-corridor In het verlengde van het vorige issue is tweede prioriteit verbetering van de infrastructuur tussen Barneveld en Apeldoorn. Dat komt samen in de aanduiding van de A1-corridor. Dan gaat het over de regiosprinter, de tijdelijke intercitystop, de stations Barneveld-Noord en Apeldoorn-West, de Railterminal Barneveld, de verbreding A1 en duurzaamheidsmaatregelen. Elk onderwerp heeft een eigen verhaal en eigen kansen. De aanname is dat de gemeente de ontwikkelingskansen vergroot door de projecten het samen te nemen en vanuit een gemeenschappelijke regie te bezien.

Sociaal domein-thema's

Elke gemeente in ons land worstelt met de opgaven op het sociaal domein. Dat geldt ook voor Barneveld. Dat betreft de tekorten, de (on) mogelijkheden het veld op schaal van de regio effectief aan te spreken en het haperen van de noodzakelijke vernieuwing van de zorg en ondersteuning. Dit issue is belangrijk alleen al vanwege het feit dat de uitgaven voor het sociaal domein bijna de helft van de gemeentebegroting uitmaken.

Uit de aard van het issue is de VNG de gesprekspartner van het Rijk en doet de gemeente Barneveld er goed aan de eigen onderhandelaar zo goed mogelijk te voeden met inzichten en opvattingen vanuit de eigen gemeente en regio. Er zijn enige titels voor een zelfstandig optreden, samenhangend met het feit dat de gemeente veel instellingen huisvest met een bovenregionale functie.

Waar voorheen de gemeente gehouden was ook voor kinderen uit andere gemeenten te moeten betalen is met succes voor aanpassing van het woonplaatsbeginsel gepleit. Dit voorbeeld laat zien dat de zorg voor zo goed mogelijke voorwaarden altijd een eigen verantwoordelijkheid met zich meebrengt die niet op voorhand bij de vereniging kan worden neergelegd. De gemeente moet de ontwikkelingen op het sociaal domein ook blijven volgen en zo mogelijk ook actief beïnvloeden. Dat gaat op korte termijn al spelen wanneer het ministerie met de voorstellen komt voor regionalisering van de dienstverlening, sporend met een indeling in zorgkantoorregio's.

Lange termijn: verkenningen innovatieve clusters

Voor de gemeente Barneveld draait het om de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen, vooral ten behoeve van de pluimveesector. De sector in Barneveld is landelijk en op wereldschaal vooraanstaand. Gelet op de maatschappelijke vraag naar verduurzaming en het beperken van de uitstoot is extra aandacht nodig voor de innovatie van de sector en de mogelijke alternatieven. De gemeente is in staat vernieuwende oplossingen te helpen formuleren voor de duurzame landbouw. Met een initiatief speelt de gemeente hierop in zonder zelf bij voorbaat antwoorden in petto te hebben. Dat is zaak van de sector zelf, de wetenschap, inwoners en maatschappelijke organisaties met de gemeente als betrouwbare partner die ook de handen uit de mouwen steekt.

Advies 2. Verhoog de kwaliteit van de externe samenwerking

Op elk van de vier issues is er vraag naar een actieve rol van de gemeente. In de volgende adviezen werken we uit hoe de gemeente dat moet doen.

De in oktober 2019 gehouden externe focusgroep met stakeholders (de deelnemende organisaties staan in de bijlage) heeft duidelijk laten zien dat veel stakeholders blij zijn met het actieve optreden van de gemeente. Hun boodschap is dat een actief optreden past bij de gemeente en zeker bij een gemeente met flinke groeiambities. De gemeente Barneveld mag een actiever rol spelen, was een de adviezen uit de focusgroep.

Elke stakeholder voelt zich verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van Barneveld en wil daar graag aan bijdragen. Dat kan op verschillende manieren, waarbij het samenbrengen van uiteenlopende partijen mogelijk wegbereider kan zijn om nieuwe invalshoeken en 'cross overs' op

tafel te krijgen. Besturen is ontmoeten. De aanwezigen bij de focusgroep stellen het op prijs om elkaar en de gemeente vaker te zien en te spreken.

We adviseren de kwaliteit van de externe samenwerking te verhogen, in het algemeen en per issueprioriteit.

Hoe de kwaliteit van de externe samenwerking te verhogen (1)
Algemeen
Organiseer periodieke, <i>informele ontmoetingen</i> met leidinggevend en andere smaakmakers en betrokkenen uit de regio en daar buiten, in de kern mensen die als heterogeen netwerk betrokken zijn onder de noemer 'Samen betrokken bij de groei van Barneveld.' Kunst is deze ontmoetingen informeel te houden en voortdurend van een attractieve agenda te voorzien zonder te bureaucratiseren. Afspraak van destijds is een start te maken met duurzaamheid & groei.
Organiseer structureel <i>werkbezoeken</i> bij deelnemende partijen. Die geven kijkjes in elkaars keukens. Maak een programma voor het Rijk, de provincies, de regio en ga met gasten op bezoek bij stakeholders in de regio: pluimvee, toerisme, logistiek, innovatieve sectoren.

Wat in zijn algemeenheid geldt, geldt ook voor de issueprioriteiten.

Hoe de kwaliteit van de externe samenwerking te verhogen (2)
Per issueprioriteit
Issue: Sturen op groei Organiseer <i>focusgroepen</i> op het issue sturen op groei. Met focusgroepen breng je de partijen om de tafel die belang hebben of willen hebben bij de plannen die de gemeente moet ontwikkelen om de groei in goede banen te leiden. Voordeel is dat de gemeente zicht krijgt op waar anderen mee bezig zijn (want de contacten zijn er al), de monitorfunctie wordt sterker en je krijgt een stevigere basis onder de samenwerking zodat ook voortgang wordt bereikt. De focusgroepen zijn op te vatten als uitnodiging aan maatschappelijke partijen om mee te denken over de aanpak van specifieke thema's. De kunst is niet alleen de 'usual suspects', maar elke keer een divers gezelschap met nieuwe stakeholders om de tafel te hebben, zodat steeds nieuwe invalshoeken aan bod kunnen komen. Sta voortdurend stil bij de vraag hoe inwoners worden meegenomen bij de keuzes die de gemeente wil maken bij het sturen op groei en het accommoderen van nieuwe inwoners en nieuwe bedrijven. Mensen moeten zich herkennen in de keuzes, dat betekent dat de gemeente ook ruimte moet maken voor het maatschappelijk debat op dit thema.
Issue: A1 corridor Staan ondernemers te dringen om zich met de beoogde railterminal te bemoeien? Is een sprintervoorziening op de lijn Amersfoort-Apeldoorn een droom van enkele gemeenten of ligt er een reële maatschappelijke vraag? Binnen de A1 corridor spelen deze vragen, die alleen in

samenwerking met maatschappelijke partijen kunnen worden beantwoord. De initiatieven binnen de corridor moeten vanaf de tekentafel 'in debat' worden gebracht.

Op elk van de initiatieven in dit issue zijn eigen routes denkbaar. De kunst is waar nodig en mogelijk de verbindingen te leggen zodat de initiatieven elkaar versterken. Draagvlak ontstaat als partijen in de initiatieven kansen zien om eigen wensen te realiseren. Hoe groter het arsenaal aan wensen, hoe meer argumenten in te brengen zijn voor de lobby.

Issue: Sociaal domein

Er is veel gestructureerde samenwerking binnen het sociaal domein. Dat betreft samenwerking tussen gemeenten in de regio en tussen gemeenten en veldpartijen. Praten over het sociaal domein staat gelijk aan praten over de tekorten en hoe deze kunnen worden beteugeld. Maar daarmee is het ook een schraal gesprek geworden. Hier is de boodschap relevant dat voortdurend aan de orde moet zijn of de stem van de eindgebruiker voldoende doorklinkt in wat gemeenten mogelijk maken. Horen we genoeg wat mensen zelf vinden? Benutten we onze maatschappelijke verbanden goed genoeg om signalen op te vangen? Moeten we meer informele ontmoetingen mogelijk maken?

Issue: Verkenningen innovatieve clusters

Niet alleen de gemeente denkt na over de verdienmodellen van de toekomst. Ook ondernemers doen dat, de kennisinstellingen binnen de sector doen dat en de eigen branche doet dat. In het huidige landelijke debat over duurzaamheid en terugdringen van uitstoot klinkt de stem van gemeenten en regio's zwak. Vanuit een eigen betrokkenheid bij de problematiek ligt het op de weg van de gemeente naar nieuwe wegen te zoeken en het gesprek aan te gaan over formulering van een uitdagende ambitie waarmee Barneveld landelijk voorop loopt, zoals de pluimveesector.

Advies 3. Kies tafels en stuur op samenwerking

Ons advies is per issueprioriteit in kaart te brengen welke tafels relevant zijn en welke tafels ontbreken die wél nodig zijn.

Het bevorderen van de samenwerking met uiteenlopende maatschappelijke partners draagt bij aan het verder brengen van de eigen opgaven. Samenwerking is niet vanzelfsprekend en behoort dan ook onderwerp te zijn van overleg en sturing. We adviseren de volgende benadering.

Hebben we de goede tafels te pakken? Het begrip tafel staat voor het moment - en in mindere mate de vorm - waarop stakeholders elkaar ontmoeten, waar afspraken worden gemaakt over de voortgang van specifieke processen. Dat kunnen formele tafels zijn zoals de reeds lang tevoren geplande overleggen waar meerdere gemeenten bij betrokken zijn. Maar dat kan ook gaan om de informele momenten en ontmoetingen van bestuurders onderling en met hun adviseurs.

Besturen is ontmoeten. Ontmoetingen en overleggen zijn de bouwstenen van processen waarmee voortgang wordt bereikt. Ons advies is dan ook om per prioriteit in kaart te brengen wat de belangrijkste tafels zijn waarop voortgang wordt geboekt en hiermee samenhangend, ontbreken wellicht tafels die wel nodig hebben?

Op de issueprioriteit 'Sturen op groei' is bijvoorbeeld de suggestie gedaan een 'Overloop Randstad'-tafel te starten, waaraan naast de gemeenten Barneveld en Amersfoort ook de twee betrokken

provincies deelnemen. Een dergelijk overleg ontbreekt, maar kan wel helpen de groeiambities van de gemeente te helpen verwezenlijken.

We adviseren niet alleen per issueprioriteit te kijken naar wat de belangrijkste tafels zijn, maar ook in- en extern te kijken of je als gemeente goed stuurt op wat er aan die tafels gebeurt: brengen wij aan de geprioriteerde tafels onze doelen dichterbij?

Intern sturen op samenwerking vindt nog weinig plaats. Een onderdeel van dit advies is dan ook dat college, management en medewerkers nader stilstaan bij de vraag hoe de samenwerking als zodanig wordt besproken. Dat kan om te beginnen al door in de overleggen met de eigen wethouders de eigen voorbereiding van belangrijke tafels aan de orde te hebben. Dat kan door bijvoorbeeld aan de hand van de volgende vragen:

- Zetten we de rol van de bestuurder goed in?
- Hebben we een agenda waarmee onze prioriteiten aan de orde komen?
- Hoe zitten onze gesprekspartners aan tafel? Wat kunnen we doen om de kansen op een vergelijk te vergroten?
- Welke terugkoppeling hebben we nodig om volgende stappen te kunnen zetten?

Verbetering van het interne samenspel kan helpen om meer te halen uit de samenwerking met externe partijen. Dat blijkt althans uit de signalen die collegeleden en medewerkers van de organisatie afgeven: wethouders zijn van mening dat de advisering te inhoudelijk van karakter en te weinig strategisch is. Medewerkers daarentegen ervaren een gebrek aan zicht op de agenda van de wethouders en missen daarmee de aanknopingspunten om de advisering meer procesmatig en strategisch in te richten. Het is belangrijk om deze verschillende signalen bij elkaar te leggen en per issueprioriteit uit te werken hoe de gemeentelijke slagkracht kan worden vergroot.

Advies 4. Vorm bestaande overleggen om tot issueteams

Een ander advies draait om het intern multidisciplinair samenwerken en het adviseren van het bestuur. Rond de vier issueprioriteiten zijn vele medewerkers van de gemeente actief. Al deze medewerkers hebben contacten met inwoners, met maatschappelijke partners en andere stakeholders. Door die contacten vervullen deze medewerkers een rol in de public affairs: alleen al door contact te onderhouden draagt men bij / niet bij aan de beïnvloeding die de gemeente gestalte moet geven om de eigen doelen te bereiken.

Ons advies is dat deze medewerkers elkaar spreken in issueteams, als aanduiding voor de interne samenwerking van medewerkers die allen met een van de prioriteiten te maken hebben en dus meedraaien in de PA-functie. Deze samenwerking vindt al plaats. Daarom spreken van omvorming van bestaande samenwerking tot issueteams.

Wat doet een issueteam in het kader van de gemeentelijke PA? In onze ogen formuleren de issueteams de strategische koers op elk van de vier prioriteiten. Dat kan inzet met zich meebrengen vanuit meerdere afdelingen, in principe valt een issueteam ook niet samen met een afdeling, bij voorkeur zelfs niet omdat meerdere invalshoeken en aspecten te behartigen zijn. Hieronder is uitgewerkt in welke functies en taken een team minimaal moet voorzien.

Mogelijke werkzaamheden van de multidisciplinaire teams rond de prioritaire issues:

- Formuleert korte en lange termijn doelen. Dat kunnen zowel inhoudelijke als meer procesdoelen zijn, zoals het inplannen van bijeenkomsten. Gebruikt daarvoor het format van een issuedocument (zie bijlage)
- Bewaakt wendbaarheid in relaties met bondgenoten, standpunten en acties. Maakt gebruik van ontwikkelde gemeentelijke visies, maar is in staat om nieuwe bewoordingen te kiezen wanneer ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.
- Monitort relevante ontwikkelingen, extern en intern en deelt kennis met bondgenoten.
- Ontdekt nieuwe issues en doorloopt het stappenplan 'Intern omgaan met een nieuw issue' (zie de bijlage).
- Overziet het krachtenveld, bouwt nieuwe netwerken en onderhoudt bestaande contacten met stakeholders, ook als het issue even niet hot is
- Adviseert het college over standpunten, doelen, lobbystrategie en acties
- Bewaakt terugkoppeling van acties van collegeleden (rol portefeuillehouder) en evalueert voortdurend of de processen lopen zoals ze moeten lopen.
- Verdeelt lobbyacties: wie doet wat?
- Bewaakt medeverantwoordelijkheid van de leden voor het geheel
- Als het issue weg is, heft het issueteam zich op.

Voor het goed functioneren van deze teams is het belangrijk dat zij geborgd zijn binnen de lijn. Dat wil zeggen dat leden van de directie leiding geven aan deze teams. Dat is voor hen ook een goede manier om zicht te krijgen op de betekenis en relevantie van externe netwerken.

Naast de issueteams adviseren we een licht coördinatie-mechanisme te vormen. Daarin treffen vertegenwoordigers van de afdelingen en de staven elkaar om samen het college integraal te adviseren over het PA-beleid 'over de issues heen'.

Deze gemeentebrede PA-tafel is onlangs gestart op initiatief van de PA-adviseur. Die stuurt sinds kort ook wekelijks een PA-Flits rond in de organisatie met een overzicht van ontmoetingen, evenementen, agenda's van stakeholders en ander nieuws.

Ontwikkelpunten voor de medewerkers in de PA-functie

De bijeenkomst met de groep betrokken medewerkers uit de afdelingen leverde een serie ontwikkelpunten op van de medewerkers die zich actiever willen inzetten binnen de PA-functie. Samengevat zijn dit de ontwikkelpunten uit de medewerkersbijeenkomst, zowel voor de organisatie als voor hun eigen professionele ontwikkeling:

- Integraal overzicht houden over de domeinen en het inzichtelijk maken van keuzes van issueprioriteiten.
- Denken in termen van: oplossing bieden voor landelijke vragen.
- Elkaar informeren over actualiteiten en toekomstige public affairs activiteiten
- Tijdig en integraal adviseren van de bestuurders.
- Stimuleren van netwerkontwikkeling en het vergroten van de netwerkvaardigheden.
- Praktische lobbyvaardigheden ontwikkelen in relatie tot landelijke en regionale beslissers, maatschappelijke organisaties en inwoners.

Advies 5. Geef een heldere rol aan de public affairs adviseur

Wat betekenen de komst van de issueteams, van het reguliere brede PA-overleg en de ontwikkelpunten voor de adviseur public affairs (PA-adviseur)?

De PA-adviseur jaagt aan en adviseert de issueteams. Hij bewaakt integraliteit en verbetert de kwaliteit van de advisering. De PA-adviseur is niet per se altijd de trekker van een issue, maar de taken vloeien voort uit waar per issue de collega's het meeste behoefte aan hebben. De PA-functionaris pakt die vraag eerst samen met de collega's op en werkt naar het moment toe waarop zij dat zelf kunnen.

De PA-adviseur kan zo voor elk issue andere taken hebben. We gebruiken drie categorieën werkzaamheden die de PA-adviseur uitvoert: aanjagen, verbinden en compenseren. In onderstaand schema hebben we de specifieke taken uitgewerkt.

De taken van de public affairs adviseur	
Werkzaamheden categorieën	Taken specifiek
Aanjagen	• Jaagt issueteams aan. • Bespreekt de PA-agenda met issueprioriteiten en de ontmoetingen-agenda elk kwartaal in college. Wie gaat waarheen met welke boodschap? Bereidt dat voor met portefeuillehouder PA. • Adviseert over combinaties van wethouders die over een issue actief lobbyen. • Bewaakt openheid over agenda's als voorwaarde voor beleidscollega's om meer strategisch te kunnen adviseren.
Verbinden	• Adviseert issueteams over de PA-instrumentarium en bewaakt integraliteit. • Brengt expertises bijeen: beleidsinhoudelijk, strategie, bestuursadvies en economie, zowel intern als extern. • Houdt ontmoetingenagenda van bestuurders bij. • Organiseert maandelijks ambtelijk PA-overleg.
Compenseren	• Ontwikkelt extern een netwerk in de regio, de provincie, Den Haag en met de maatschappelijke stakeholders. • Is wegbereider en deurenopener voor bestuurders en collega's. • Maakt het programma voor werkbezoeken en andere ontmoetingen en is medeorganisator. • Vraagt waar bestuurders en collega's behoefte aan hebben. Spoort de gaten in de issueteams op en vult die op. • Helpt per issue de collega's bij het verhogen van de kwaliteit van de strategische advisering ('Wat moet de wethouder nu doen?')

Advies 6. De portefeuillehouder PA als bewaker van de uitvoering van dit plan

De PA-adviseur kent een bestuurlijke pendant in de persoon van de portefeuillehouder voor public affairs in het college. De rol van de portefeuillehouder is breed, maar ook beperkt.

Breed, omdat de portefeuillehouder de kwaliteit van de public affairs aanpak en de uitvoering van het beleidsplan public affairs bewaakt en daarover verantwoording aflegt aan de gemeenteraad.

Beperkt, omdat de portefeuillehouder in de uitvoering van de lobby niet op de stoel van de vakwethouders gaat zitten.

De portefeuillehouder geeft speciale aandacht aan de kwaliteit van de interne werkwijze, zoals:

- het laten draaien van de multidisciplinaire issueteams.
- de professionele ontwikkelbehoefte van de medewerkers, zoals lobbyvaardigheden, procesmanagement, netwerkontwikkeling, adviesvaardigheden.
- de kwaliteit van de kwartaalrapportage aan het college over de voortgang van de issues en de Ontmoetingenkalender (zie advies 7).

Daarnaast is de portefeuillehouder de politiek verantwoordelijke voor het PA-beleid naar de raad. De relaties met raadsleden over de uitvoering van de lobby rond specifieke issue lopen in eerste instantie via de betrokken vakwethouders.

Advies 7. Start met twee pilots

Groei buiten vraagt om een groei binnen. In de vorige zes adviezen is dat uitgewerkt. Wat is nu strategie om de adviezen uit te voeren?

Werk stap voor stap. In onze ogen is het raadzaam behoedzaam te beginnen met het oefenen met de voorgestelde nieuwe manieren van werken en samenwerken.

Wij adviseren de issueprioriteiten vast te stellen in het college en de raad en daaraan vervolgens ook vast te houden. De gehele organisatie moeten leren denken en werken met de vier prioriteiten. Deze prioriteiten staan centraal in het PA-beleid en komen niet in de plaats van de in het collegeprogramma vastgestelde taken en opdrachten.

Het werken met issueprioriteiten moet groeien. Daarom adviseren we de werkwijze uit te werken in de vorm van een tweetal pilots. Het doel van deze pilots is een beter beeld te krijgen van wat de gemeente minimaal moet organiseren om het werken met issues en issueteams te laten bijdragen aan het behalen van de doelen van de gemeente.

Start met het uitwerken van twee issues:

- Een pilot om de multidisciplinaire werkwijze te testen en nieuwe ervaring op te doen met het betrekken van stakeholders. Daarvoor komt het onderwerp Wonen, Werken & Bereikbaarheid in aanmerking.
- Een pilot om de interne strategievorming en de externe netwerkontwikkeling te beproeven. Hiervoor komt het doorontwikkeling van de innovatieve poultry sector in aanmerking. De doelen daarvan zijn oplossingen te bieden voor landelijke en provinciale vraagstukken en het versterken van de onderscheidende positionering van Barneveld, zowel regionaal in FoodValley als landelijk en internationaal.

Maak een haalbare Ontmoetingenkalender voor 2020-2021 met informele ontmoetingen en werkbezoeken, inclusief de boodschappen voor de bestuurders. Combineer de ontmoetingen bij voorkeur met bestaande bijeenkomsten en evenementen, zoals de 38^{ste} editie van de Ballonfiësta eind augustus 2020.

Bijlagen

1. Stappenplan: intern omgaan met een nieuw issue
2. Format issuedocument
3. Format PA-kwartaalrapportage aan college
4. Hoe dit plan tot stand kwam: gesprekken en bijeenkomsten
5. Deelnemende organisaties aan de focusgroep
6. Over de adviseurs

Bijlage 1. Stappenplan: intern omgaan met een nieuw issue

Stap	Activiteit
1	Check bij wethouder. Opdracht om standpunt over het issue te formuleren
2	Wethouder sondeert bij raadsleden: standpunten, hun relatie met stakeholders, hun actieve lobby inzetbaarheid. Maar raadsleden doen zelf nog niets
3	Issueteam opzetten. Met beleidsexpert en PA. Zonodig ook met communicatie, strategie. Issueteam formuleert lobbydoel
4	Issueteam analyseert. Doet onderzoek naar feiten en cijfers, de ontvangers, relevante stakeholders. Peilt standpunten en mate van enthousiasme bij stakeholders
5	Issueteam formuleert standpunt. Betreft daarbij zo mogelijk stakeholders en formeert met hen een extern issueteam = het interne issueteam plus stakeholders
6	Extern issueteam maakt afspraken over taken (wie doet wat?) en ieders medeverantwoordelijkheid voor het succes van het geheel.
7	Issueteam stelt issuedocument op (zie format in bijlage)
8	Standpunt van issueteam naar college en (bij extern issueteam) ook naar directies van stakeholders
9	Delen van standpunten en aanpak met MT, andere collega's en raadsleden. Doel: wie lobbyt mee.
10	Issueteam checkt agenda's van bestuurders op geschikte lobbymomenten en -ontmoetingen
11	Issueteam maakt wie-praat-met-wie-lijst van lobbyende bestuurders, collega's en raadsleden (zie stap 2)
12	Lobbygesprekken voeren en andere lobbyacties uitvoeren
13	Delen van resultaten van vorige stap

Bijlage 2. Format issuedocument

- Een issuedocument is een instrument om zicht te krijgen op een issue en om de strategie en de acties vast te leggen.
- Het is bedoeld voor de betrokken bestuurder(s) en de collega's in het issueteam.
- Het is aan te bevelen het issuedocument met de collega's in het issueteam te schrijven.

Format issuedocument
Korte beschrijving van het issue plus doel van de lobby
Kerngegevens • Kernboodschap met argumenten en aansprekende voorbeelden • Voor wie doen we het? Hebben we de eindgebruikers in beeld? • Ons doel en het 'why' van dit issue: het Verhaal • Welke oplossing hebben we te bieden? Of welk alternatief?
Raakvlakken met andere prioritaire issues van de gemeente Barneveld
Media-aandacht tot nu toe • Kranten, radio/tv, tijdschriften, vakbladen en hun sites • Sociale media
Interne organisatie • Wie issue-eigenaar? Bestuurlijk en ambtelijk • Wie zijn intern betrokken? Wie zouden betrokken moeten zijn en waarom zijn ze dat dan nu niet? • Hoe is het samenspel tussen collega's van diverse afdelingen georganiseerd? • Hoe is de advisering aan het college georganiseerd? • Wie zijn de boegbeelden? • Vertellen bestuurders en ambtenaren één verhaal? • Hoe zijn intern de PA-taken belegd (de zes gezichten van de PA-functie)?
Governance • Is de structuur en de werkwijze helder voor de stakeholders?
Stakeholders • Wie zijn onze bondgenoten? • Wie zijn onze vijanden? Wat vinden zij? Wat is onze reactie op hun argumenten? • Politieke steun en kritiek in de raad?
De te beïnvloeden mensen • Wie nemen de beslissingen, wie adviseren hen? • Wie van ons heeft al goede contacten met de beslissers en de mensen om hen heen?

• Zitten de wethouders in de goede commissies/werkgroepen van de VNG, G40 en andere netwerken? En welke contacten hebben ze in hun politieke partij?
Planning • Wanneer worden de belangrijkste beslissingen genomen?
Actieplan • Welke instrumenten zetten we wanneer in? Communicatie, media, public affairs, marketing, juridisch.
Monitoring • Wie scant de externe actuele ontwikkelingen? En wie informeert daarover bij de bondgenoten? • Hoe informeren we elkaar hierover? En de bondgenoten? • Wie bewaakt het issue? Signaleren van knelpunten, impasses, versnellingsmomenten
Evaluatie • Bereiken we wat we willen bereiken?

Bijlage 3. Format PA-kwartaalrapportage aan college

Issue	Belang vergeleken met vorige keer	Acties	Timing	Door (naam wethouder, ambtelijk, raadsleden)
				
	Nieuw			
				
				
				

Bijlage 4. Hoe dit PA-beleidsplan tot stand kwam: gesprekken en bijeenkomsten

- Najaar 2019: gesprekken met individuele collegeleden
- 14 oktober 2019: focusgroep met stakeholders
- Najaar 2019: gesprekken Jan Wessels en Bertil Rebel
- Onze vergelijkingen met andere gemeenten
- 5 november 2019: contouren van het PA-plan in het college
- 21 november 2019: sessie met groep beleidscollega's
- 27 november 2019: presentatie van de contouren van het plan aan 11 leden van de gemeenteraad. Doelen van de sessie: 1. Reactie van de raadsleden op het plan 2. Actieve rol van de raadsleden in de lobbypraktijk
- 11 december 2019: gesprek met wethouder Van de Burgwal over het conceptplan
- 13 februari 2020: presentatie in het MT
- Maart 2020: PA-plan in college

Bijlage 5. Deelnemende organisaties aan de focusgroep van 14 oktober 2019

- Provincie Gelderland
- Generaal Majoor Koot Kazerne
- Waterschap Vallei en Veluwe
- Bureau Regio Amersfoort
- Oost NL
- Jonge Ondernemers Sociëteit (JOS) Barneveld
- Barneveldse Industriële Kring
- Ondernemen / Transport en Logistiek VNO-NCW Midden
- Transport en Logistiek Nederland
- Go Barneveld
- Koninklijke Horeca Nederland
- Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen
- Sociaal Domein Welzijn Barneveld
- Rudolphstichting
- Woningstichting Barneveld
- Rabobank Gelderse Vallei

Regio FoodValley, provincie Utrecht, Evofenedex, Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf en Rijkswaterstaat Oost-Nederland waren verhinderd.

Bijlage 6. Over de adviseurs

Erik van Venetië en Jur de Haan adviseren colleges van BenW en hun ambtelijke ondersteuners over positionering en PA-strategie met extra aandacht voor de interne organisatie. Ze geven workshops en cursussen aan colleges en gemeenteambtenaren over public affairs, strategisch positioneren en de lobbypraktijk. Ze zijn oprichters en begeleiders van de *Leergang public affairs voor gemeenten*, in samenwerking met de Universiteit Leiden.

Hun boeken zijn *Ik en mijn wethouder* en *De tango van wethouder en ambtenaar* over het samenspel tussen bestuurders en ambtenaren. Hun laatste boek is *Door Haagse ogen* (2018) met ervaringen van Haagse topambtenaren en Kamerleden als de ontvangers van de lobby door gemeenten.

Erik van Venetië is een ervaren adviseur, trainer, spreker en schrijver op het gebied van public affairs (PA). Hij is associé van Berenschot, blogger op de website hetgrotelobbyen.nl, kerndocent in de Leergang public affairs aan de Universiteit Leiden/Centre for Professional Learning en docent voor masterstudenten bij het instituut bestuurskunde van de Leidse universiteit. Samen met hoogleraar Arco Timmermans onderzoekt hij nieuwe ontwikkelingen op PA-gebied en past die toe in de praktijk. Hij is coauteur van *Het Grote Lobbyboek* en van het in 2019 verschenen boek *Public affairs in maatschappelijke perspectief*. Hij woont in Leusden.

Jur de Haan is een enthousiaste en betrokken senior beleids- en public-affairsadviseur bij Zunderdorp Beleidsadvies en Management. Hij geeft cursussen en masterclasses over de samenwerking in het publieke domein. Hij voert advies- en onderzoekopdrachten uit voor gemeenten, groepen van gemeenten (zoals de G40) en brancheorganisaties. Hij woont in Den Haag.

Erik van Venetië

Erik van Venetië Managementadvies

Kornoelje 63, 3831 WK Leusden

contact@erikvanvenetie.nl

telefoon: 06 3729 5412

website: erikvanvenetie.nl

Jur de Haan

Zunderdorp Beleidsadvies & Management

jdehaan@zunderdorp.nl

telefoon: 06 2826 1195

website: zunderdorp.nl