



Rapport

---

# De lobbykracht van Drentse gemeenten

# Colofon

## **Uitgave**

I&O Research  
Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam

## **Rapportnummer**

2022/222

## **Datum**

september 2022

## **Opdrachtgever**

Rekenkamercommissie Aa en Hunze  
Rekenkamercommissie Assen  
Rekenkamercommissie Borger-Odoorn  
Rekenkamercommissie Coevorden  
Rekenkamercommissie Emmen  
Rekenkamercommissie Noordenveld  
Rekenkamercommissie Midden-Drenthe

## **Begeleidingscommissie**

Johan Kok – Ambtelijk secretaris Rekenkamercommissie Coevorden  
Miranda Kolkman – Ambtelijk secretaris Rekenkamercommissie Assen  
Jan R. Lunsing – Voorzitter Rekenkamercommissie Midden-Drenthe  
Marcel Timmerman – Voorzitter Rekenkamercommissie Emmen

## **Auteurs**

Jaap Bouwmeester  
Melle Conradie  
Thijs Lenderink  
Liselot Marée

*Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.*



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Achtergrond en doel	4
1.2	Onderzoeksvragen	5
1.3	Analysekader	6
1.4	Onderzoeksverantwoording	7
1.5	Leeswijzer	8
<b>2</b>	<b>Lobbybeleid en -activiteiten</b>	<b>9</b>
2.1	Belang van lobby(-beleid)	9
2.2	Aanpak per gemeente	12
2.3	Overzicht lobby's	14
2.4	Informatie aan de raden	21
<b>3</b>	<b>Ervaringen en verbetermogelijkheden</b>	<b>23</b>
3.1	Praktijkervaringen	23
3.2	Verbetermogelijkheden	24
<b>4</b>	<b>Conclusies</b>	<b>29</b>
4.1	Conclusies	29
4.2	Confrontatie van bevindingen aan het analysekader	30
4.3	Slotconclusie	32
4.4	Aanbevelingen	32
	<b>Bijlage 1. Geraadpleegde documenten</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 2. Geïnterviewden</b>	<b>34</b>
	<b>Bijlage 3. Interviewleidraad</b>	<b>35</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en doel

In dit rapport zoeken we een antwoord op de vraag of en hoe Drentse gemeenten –al dan niet gezamenlijk– lobbyactiviteiten inzetten bij de provinciale, nationale en Europese overheid en wat hen al dan niet oplevert.

De vraag is gesteld door zeven gemeentelijke rekenkamercommissies uit Drenthe. Ze willen enerzijds met de uitkomsten van het onderzoek hun (nieuwe) gemeenteraden inzichten bieden die hun kaderstellende en controlerende rol versterken. Anderzijds willen ze Drentse gemeenten inspireren na te denken hoe de eventuele lobbyactiviteiten nog meer impact kunnen krijgen. Het onderzoek moet daarmee leerpunten opleveren voor de Drentse gemeenten (groot of klein) en voor Drenthe als geheel. Het onderzoek is niet gericht op een normatieve beoordeling van de lobbyactiviteiten van individuele Drentse gemeenten.

### Van luxe naar noodzaak<sup>1</sup>

De noodzaak om te lobbyen groeide toen het regionale beleid van het Rijk veranderde. Het streven naar reductie van verschillen tussen rijke en arme regio's werd met het van kracht worden van de nota 'Pieken in de Delta' in 2006 verlaten.<sup>2</sup> De nadruk kwam te liggen op eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht. Een van de uitgangspunten van Pieken in de Delta was dat subsidie is bestemd voor krachtige samenwerkingsverbanden die met een bepaald oogmerk de werkgelegenheid in een specifieke sector in een regio versterken. Dit leidde bijvoorbeeld tot Energy Valley rond Groningen, Foodvalley rond Wageningen en tot Brainport Eindhoven (op termijn vaak ook met een triple-helix organisatie). Later (2010) kwam daar de focus op (innovatie binnen) topsectoren bij.<sup>3</sup> Een decennium later kennen we de regiodeals. Daarbij streeft het Rijk niet alleen het stimuleren van economische ontwikkeling na, maar wil ze ook de brede welvaart bevorderen.<sup>4</sup> Recentelijk kwam daar het Nationaal Groeifonds<sup>5</sup> bij. Ten slotte ontstonden de afgelopen jaren ook nieuwe opgaven die het lobbyen stimuleerden: het halen van de klimaatdoelstellingen, de energietransitie, de nationale woon- en bouw agenda en de eiwittransitie. Lobbyen begaf zich door deze ontwikkelingen ook steeds meer in de openbaarheid ('public affairs').<sup>6</sup>

In Noord-Nederland zijn de drie noordelijke provincies (overigens al tientallen jaren) verenigd in Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) waarbij belangen worden behartigd voor Groningen, Friesland en Drenthe in zowel de landelijke als in de Europese politiek. In een onderzoek van Wepublic naar regionale lobbykracht benoemen andere regio's SNN als een regio die zich als beste weet te onderscheiden.<sup>7</sup> Verder vormen de grootste vier noordelijke steden (Emmen, Assen, Groningen en Leeuwarden) een collectief onder de naam NG4.

<sup>1</sup> VNG Magazine 2019.8; <https://vng.nl/artikelen/lobbyen-in-brussel-geen-luxe-maar-noodzaak>.

<sup>2</sup> "Aanleiding voor deze omwenteling was tweeledig: ten eerste waren de verschillen tussen de Nederlandse regio's – zeker in internationaal perspectief – niet meer zo groot dat het achterstandsbeleid gecontinueerd zou moeten worden en ten tweede levert een focus op het verder uitbouwen van sterktes een grotere bijdrage aan de nationale economie dan het wegwerken van de laatste verschillen tussen regio's".

<https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vii74y1yaqzo>

<sup>3</sup> <https://www.topsectoren.nl/innovatie>.

<sup>4</sup> <https://www.pbl.nl/publicaties/de-regio-deals-in-de-praktijk>.

<sup>5</sup> <https://www.nationaalgroeifonds.nl/>.

<sup>6</sup> Zie bv. <https://www.sterknordnederland.nl/>.

<sup>7</sup> [https://wepublic.nl/wp-content/uploads/2021/03/20210303\\_Onderzoeksresultaten-Regionale-Lobbykrachtmeting.pdf](https://wepublic.nl/wp-content/uploads/2021/03/20210303_Onderzoeksresultaten-Regionale-Lobbykrachtmeting.pdf).

## 1.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die aan bod komen in het rapport zijn:

### *Analyse van lobbybeleid en huidige inspanningen*

- Welk belang hechten Drentse gemeenten aan lobbyen?
- Is er sprake van lobbybeleid?
- Vanuit welke lobbyverbanden opereren/participeren de Drentse gemeenten (individueel, regionaal met andere gemeenten, als provincie, als landsdeel)?
- Op welke gremia richten de inspanningen zich?
- Met wie werkt men samen?

### *Informatie aan de raden*

- Welke informatie krijgen de gemeenteraden over de lobby-inspanningen?

### *Resultaten en verbetermogelijkheden*

- Hoe verloopt het lobbyen in de praktijk?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de gemeenten en eventuele andere betrokkenen?
- In welke mate zijn de lobby's succesvol?
- Welke verbeteringen zijn mogelijk?

### **Lobbyen door gemeenten**

Gemeenten in Nederland gebruiken lobbyactiviteiten (al dan niet samen met andere gemeenten, de regio of de provincie) om verschillende redenen. Bijvoorbeeld om:

- >subsidies te vergaren (bijv. in Brussel of via een Regiodeal);
- >de herverdeling van het gemeentefonds te beïnvloeden;
- >aandacht te creëren voor een gemeente, regio of provincie (al dan niet met het accent op lokale of regionale problematiek, zoals bijv. de effecten van de gaswinning of stikstof);
- >maatschappelijke voorzieningen of bedrijven aan te trekken, of te behouden (werkgelegenheid);
- >bereikbaarheid te vergroten door (grote) infrastructurele investeringen los te krijgen (bijv. spoor, haven en wegen);
- >beeldbepalende evenementen binnen te halen.





### 1.3 Analyse kader

We gebruiken een analysekader om het verzamelde materiaal te ordenen en de Drentse lobbyactiviteiten in (verbeter-)perspectief te plaatsen. Het kader bevat componenten van een effectieve publieke lobby die in de literatuur<sup>8</sup> zijn terug te vinden. Het is niet zo dat aan alle componenten aanwezig moeten zijn om van succesvolle lobby te kunnen spreken.

Basis op orde	
Externe oriëntatie en arenakennis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is zicht op actuele en toekomstige politieke en maatschappelijke ontwikkelingen (monitoring)</li><li>• Er is kennis van de werkwijze en belangen van beslissers op nationaal en Europees niveau</li><li>• Er is inzicht in over de werking van politieke besluitvorming op nationaal en Europees niveau</li></ul>
Beleid, capaciteit en expertise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is bestuurlijke aandacht voor lobbyactiviteiten</li><li>• Het lobbybeleid is beschreven</li><li>• Er is voldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar met voldoende expertise</li></ul>
Netwerk beschikbaar en onderhouden	<ul style="list-style-type: none"><li>• De samenwerkende gemeenten beschikken over een netwerk in Den Haag en Brussel</li><li>• Het netwerk strekt zich uit over politieke en ambtelijke stakeholders (incl. partijlijnen)</li><li>• Er is ambtelijke capaciteit nabij het netwerk (b.v. een vaste ambassadeur in Den Haag en/of Brussel)</li><li>• Er zijn 'ambassadeurs' op externe invloedrijke posities (b.v. VNG-bestuur)</li></ul>
Focus in doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is consensus over waarin de regio/ de provincie zich onderscheidt</li><li>• Er is een gemeentelijke, regionale en provinciale lobbyagenda</li><li>• Er is een beperkt aantal concrete/specifieke lobbydoelstellingen</li><li>• Doelstellingen sluiten aan op regionale opgaven</li><li>• Doelstellingen sluiten aan op opgaven van Den Haag en Brussel</li><li>• Bewuste en onderbouwde keuze voor lobby-thema's</li><li>• Bewuste en onderbouwde keuze voor lobby-partners</li></ul>
Aanpak	
Planmatige aanpak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een lobbyplan, dat wordt gedeeld door de deelnemers</li><li>• Er is een goede organisatie van de lobby; het is duidelijk wie meedoen en wie wat doet</li></ul>
Goede onderlinge relatie en gedeelde belangen	<ul style="list-style-type: none"><li>• De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen</li><li>• Er is sprake van structurele samenwerking</li><li>• Er is onderling bestuurlijk vertrouwen</li><li>• De samenwerkende lobbypartners kijken verder dan het directe eigenbelang / zij gunnen elkaar iets</li><li>• De lijnen zijn kort zodat het gemakkelijker is om snel actie te ondernemen/lobby op te starten</li></ul>

<sup>8</sup> Zie bijlage 1.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grotere gemeenten nemen een voortrekkersrol op zich en treden op namens kleinere gemeenten</li> <li>• Kleinere gemeenten dragen naar draagkracht bij</li> </ul>
Effectieve communicatie en exposure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is aandacht voor de boodschap en timing (op tijd starten)</li> <li>• Er is een consistente en duidelijke boodschap/verhaallijn die wordt herhaald (lange adem)</li> <li>• Er is geloof en vertrouwen in het eigen verhaal</li> <li>• Samenwerkende gemeenten spreken met één 'mond'</li> <li>• De boodschap sluit aan bij taal en issues van doelgroep</li> <li>• Benutting van media die aansluiten bij de doelgroep (bijv. sociale media en exposure door middel van evenementen)</li> </ul>
Benutten van het netwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het netwerk wordt daadwerkelijk ingezet bij de lobby</li> <li>• Samenwerkende gemeenten kunnen gebruik maken van elkaars netwerk</li> <li>• Er wordt blijvend geïnvesteerd in het netwerk</li> </ul>
Evalueren en leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De inspanningen en resultaten worden geëvalueerd</li> </ul>

## 1.4 Onderzoeksverantwoording

### Opdrachtgeverschap en begeleiding van het onderzoek

Aan het onderzoek nemen zeven van de twaalf Drentse gemeenten deel in de zin dat de rekenkamercommissies van deze gemeenten samen opdrachtgever zijn. Dit zijn: Emmen, Assen, Coevorden, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Midden-Drenthe en Noordenveld. De gemeenten Meppel, De Wolden, Hoogeveen, Westerveld en Tynaarlo waren via hun rekenkamercommissies niet betrokken als opdrachtgever.<sup>9</sup> Deze vijf gemeenten zijn wel meegenomen in het onderzoek om een completer beeld te krijgen van de wijze waarop de Drentse gemeenten – al dan niet gezamenlijk – opereren in hun lobbyactiviteiten.

### Uitvoering

Het onderzoek bestond uit deskresearch en interviews.

#### *Deskresearch*

De deskresearch richtte zich in eerste instantie op publicaties over componenten van succesvolle publieke lobby's. De gevonden literatuur is gebruikt om de onderzoeksvraagstelling verder uit te werken in een normenkader. Hiermee is de Drentse lobby te typeren en tot op zeker hoogte op effectiviteit te toetsen.

Het tweede deel van de deskresearch richtte zich op door deelnemende gemeenten aangeleverde stukken over beleid en inspanningen op het gebied van lobby en public affairs. Voor de niet-deelnemende gemeenten raadpleegden we websites en raadsinformatiesystemen. De stukken die voor deze rapportage relevant zijn, staan in bijlage 1. Het gaat vooral om algemene beleidsdocumenten. Deze zijn geanalyseerd om na te gaan in hoeverre de betreffende gemeente

<sup>9</sup> De niet-deelnemende rekenkamers zijn benaderd door de begeleidingscommissie, maar zagen af van deelname.

bezig is met lobby. Daarnaast zijn er ook documenten die specifiek ingaan op of voorbeelden bevatten van lobbyactiviteiten. Deze voorbeelden zijn in de interviews gebruikt als casuïstiek.

### *Interviews*

Er zijn 15 interviews gehouden met in totaal 16 personen in de periode maart–mei 2022. Er werd geïnterviewd aan de hand van een semigestructureerde interviewleidraad. Onder de geïnterviewden waren vooral bestuurders van gemeenten, maar ook stakeholders in Brussel, Den Haag en de provincie Drenthe. In bijlage 2 staat een lijst van geïnterviewden en in bijlage 3 de interviewleidraad. Van ieder interview is een verslag ter accordering voorgelegd aan de geïnterviewden. De uitkomsten van de interviews zijn besproken met de begeleidende rekenkamercommissies en op basis daarvan is de focus van de eindrapportage bepaald.

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 gaan we in op de (beleidsmatige) aandacht voor lobbyen en inventariseren we de en de feitelijke inspanningen in het kader van lobby's. We sluiten het hoofdstuk af met een blik op raadsinformatie over lobbyactiviteiten. In hoofdstuk 3 beschrijven we praktijkervaringen van Drentse gemeenten en de verbetermogelijkheden die er volgens de gemeenten zelf en/of externe stakeholders zijn.



## 2 Lobbybeleid en -activiteiten

In dit hoofdstuk staat de praktijk van het lobbyen door Drentse gemeenten centraal. Eerst gaan we in op welk belang Drentse gemeenten hechten aan lobbyen en of zich dat ook vertaalt naar (vastgesteld) lobbybeleid. Daarna kijken we per gemeente naar de aandacht voor lobbyen, naar de lobby's die men voert en met wie men samenwerkt. Vervolgens beschrijven we de verschillende lobby's zelf en vanuit welke samenwerkingsverbanden deze plaatsvinden en benoemen we de succesfactoren. Ten slotte gaan we in op de interactie met de raden.

### 2.1 Belang van lobby(-beleid)

De mate waarin gemeenten belang hechten aan het lobbyen als manier om doelen te realiseren, kan op verschillende manieren tot uiting komen. Dat kan in de eerste plaats in de vorm van gericht lobbybeleid, waarbij bijvoorbeeld doelen zijn gesteld, ambtelijke capaciteit en/of budget beschikbaar is gesteld en/of een bestuurlijk verantwoordelijke is aangewezen. Maar ook zonder gericht lobbybeleid kan lobbyen een belangrijk instrument zijn voor gemeenten. Dan is het lobbyen geen op zichzelf staand beleid, maar onderdeel van de inhoudelijke beleidsthema's.

Om meer zicht te krijgen hoe dit bij de Drentse gemeenten is geregeld, zijn in eerste instantie diverse beleidsnotities en de gemeentebegrotingen bestudeerd. Verder is het onderwerp aan de orde gesteld in de interviews met bestuurders en ambtenaren van de Drentse gemeenten.

#### Alleen de grotere gemeenten hebben lobbybeleid of – visie geformuleerd

- De gemeenten Assen<sup>10</sup>, Emmen<sup>11</sup> en Hoogeveen<sup>12</sup> beschrijven de inzet van lobbykracht in een visie of een ander beleidsdocument. Deze grotere gemeenten verwoorden hierin hoe men zichzelf wil positioneren en hoe lobbyen kan bijdragen aan het realiseren van belangrijke beleidspeerpunten. De kleinere gemeenten hebben geen op schrift gestelde lobbyvisie of -beleid. Wel komen uit de beleidsstukken voorbeelden naar voren dat men lobby heeft toegepast bij specifieke onderwerpen. Meerdere kleinere gemeenten geven aan wel actief te zijn in lobby, maar dit niet of in geringe mate in beleidsstukken te verwerken.
- De lobby-inspanningen zijn in de meeste Drentse gemeenten niet specifiek bestuurlijk of ambtelijk belegd. In ongeveer de helft van de gemeenten is lobby of regionale samenwerking een onderdeel van een portefeuille. Alleen in Meppel is de term 'lobby' terug te vinden in de omschrijving van de bestuurlijke portefeuilles.
- Meerdere gemeenten hebben strategen in dienst (genomen), die zich onder andere bezighouden met lobby. Dit zijn onder meer de grotere gemeenten die lobby in hun beleid



<sup>10</sup> Gemeente Assen (2020). *Samenwerken aan de stad van morgen. Provinciale Investeringsagenda & de propositie van Assen.*

<sup>11</sup> Gemeente Emmen (n.d.). *Visie op Lobby Gemeente Emmen.*

<sup>12</sup> Gemeenten Hoogeveen (2021). *Regionale samenwerking en lobby. Over hoe we via regionale samenwerking en lobby de opgaves van de gemeente Hoogeveen oppakken.*

hebben verwerkt, maar ook kleinere gemeenten zoals Aa en Hunze en Borger-Odoorn.<sup>13</sup> Lobby is in deze gevallen veelal onderdeel van de werkzaamheden gericht op het thema waarin iemand werkzaam is, waarbij iemand zich niet primair focust op lobby.

- Het woord 'lobby' komt een enkele keer voor in de programmabegroting. Hoewel in een enkel geval globaal kosten<sup>14</sup> en/of baten worden geschetst, is uit de bestudeerde stukken niet op te maken hoeveel tijd en budget naar de lobby gaat. De achtergrond hiervan is dat lobbyen veelal onderdeel is van het beleidsproces en soms ook via de Haagse partijlijnen verloopt. In beide gevallen is dat logischerwijs niet terug te zien in de begroting.

### **Drentse gemeenten onderkennen het belang van lobbyen**

Uit de interviews met bestuurders blijkt dat lobbyen voor alle gemeenten wel degelijk van belang is. Het is weliswaar niet altijd zelfstandig beleid, maar wel een belangrijk instrument voor zowel bestuurders als een deel van de ambtenaren. Men ziet het als iets dat onderdeel is van de functie.

Hoewel er in de meeste gevallen geen expliciet beleid is, denkt men (steeds meer) bewust na over hoe lobby als instrument is in te zetten. Verder zeggen de geïnterviewde bestuurders dat de Drentse gemeenten steeds meer de samenwerking met andere gemeenten opzoeken, zowel binnen als buiten de provincie. Een belangrijke stimulans voor de gemeentelijke samenwerking waren de Regiodeals. Deze bieden extra kansen voor de regio. De Drentse gemeenten richten zich op het versterken van de bestaande Regiodeals en het verkennen van de mogelijkheden voor het opzetten van nieuwe Regiodeals.

---

<sup>13</sup> <https://www.rtvdrenthe.nl/nieuws/100591/borger-odoorn-en-aa-en-hunze-zetten-strijd-tegen-windmolens-voort-met-rechtszaak>.

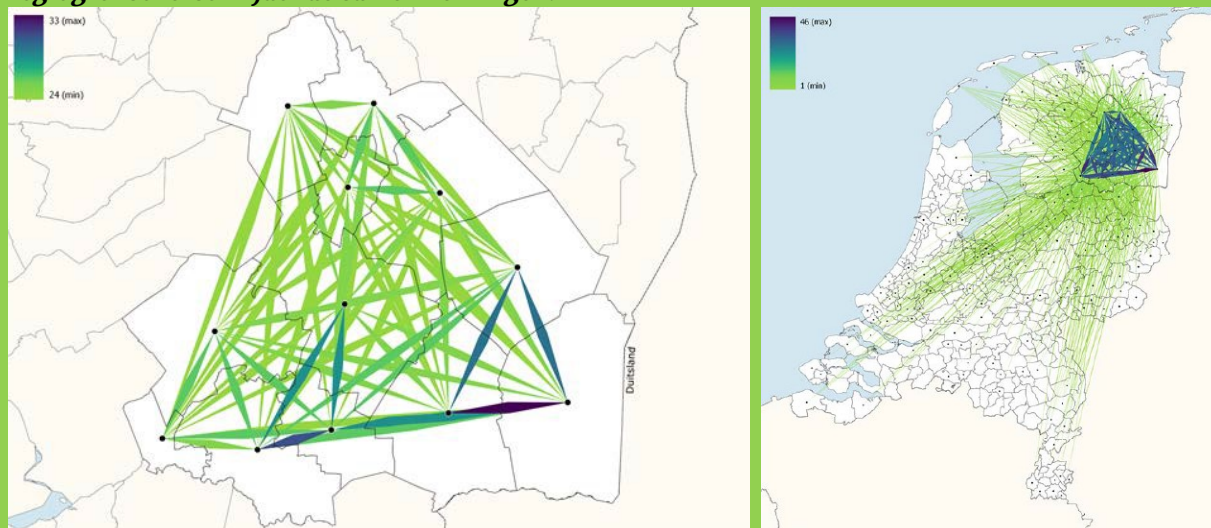
<sup>14</sup> In twee ontvangen vacature-omschrijvingen worden strategisch adviseurs ingeschaald in schaal 12 (max. €5.872).



## Samenwerkingsverbanden in Drenthe

Een recent onderzoek (maart 2022) van de Rijksuniversiteit Groningen<sup>15</sup> biedt een actueel overzicht van alle samenwerkingsverbanden tussen Drentse gemeenten (zie de afbeelding uit de onderzoeksrapportage). Het blijkt dat er in Drenthe in vergelijking met andere provincies relatief veel regionale samenwerkingsverbanden zijn, in totaal zijn dit er 111.<sup>16</sup> Hierin is de gemeente Emmen het sterkst vertegenwoordigd, namelijk in 53 van de 111 bekende samenwerkingsverbanden (figuur 2.1).

**Figuur 2.1 (links) - Samenwerkingsverbanden waaraan alleen gemeenten uit Drenthe deelnemen.**  
**Figuur 2.2 (rechts) - Samenwerkingsverbanden van de Drentse gemeenten, inclusief regiogrensoverschrijdende samenwerkingen.**



De minst actieve gemeente is nog steeds actief in 24 verbanden, opvallend veel meer dan in de andere noordelijke provincies Friesland (13) en Groningen (11). Alhoewel dit beeld aantoont dat Drentse gemeenten (op papier in ieder geval) veel met elkaar samenwerken, betekent dit niet per definitie dat men samen optrekt in lobby. De meeste samenwerkingsverbanden zijn vooral gericht op praktische zaken zoals het gezamenlijk aanbieden van voorzieningen en richten zich niet zozeer op beleidsbeïnvloeding. Wel valt op dat wanneer Drentse gemeenten samenwerken in lobby dit vaak gebeurt met al samenwerkende gemeenten.

De Drentse gemeenten zitten ook in samenwerkingsverbanden die de provincie overstijgen (in totaal 46, zie figuur 2.2). Zo zijn er tussen Assen en Groningen bijvoorbeeld al twaalf provincie-overstijgende samenwerkingsverbanden. Westerveld, Coevorden en Meppel komen met hun buurgemeenten tot een iets lager aantal. In verhouding tot samenwerkingsverbanden met gemeenten in Groningen en Overijssel zijn er relatief weinig samenwerkingsverbanden met Friese gemeenten.

<sup>15</sup> Bron: visualisatie uit Eindrapport BRE.

<sup>16</sup> Bron: Rijksuniversiteit Groningen (2022). BRE casuonderzoek - Het BRE Drenthe.

## 2.2 Aanpak per gemeente

Door middel van een media-analyse en bestudering van de door gemeenten aangeleverde beleidsstukken en daaropvolgende interviews, zijn de lobbyactiviteiten van de Drentse gemeenten geïnventariseerd. In deze paragraaf worden de aan het onderzoek deelnemende gemeenten, kort gekarakteriseerd wat betreft hun aandacht en inspanningen in het kader van lobbyactiviteiten.

### Aa en Hunze

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
In begroting 2021 wordt genoemd dat men een lobby-agenda wil opstellen. Dit is iets vertraagd, maar deze ambitie is er nog steeds. Met de lobby-agenda heeft men voor ogen om meer focus aan te brengen (speerpunten), scherpere keuzes te kunnen maken en capaciteit daardoor gericht in te kunnen zetten. Momenteel gebeurt lobby vooral vanuit inhoudelijke thema's.	Veel met omliggende gemeenten Stadskanaal en Borger-Odoorn (windmolens) en Tynaarlo, Westerkwartier en Noordenveld (mijnbouwactiviteiten). Verder vooral via bestaande samenwerkingsverbanden waar men in zit, zoals Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe, P10 <sup>17</sup> (vereniging plattelandsgemeenten), Agenda voor de Veenkoloniën/Innovatie Veenkoloniën, Leader Zuid Oost Drenthe, de EDR, de VDG en de VNG.	Samen met een aantal andere gemeenten (in wisselende samenstelling) lobby's oppakken. Daarnaast sluit de gemeente aan bij een lobby van bijvoorbeeld de provincie (als er aanleiding toe gezien wordt).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mijnbouwactiviteiten</li> <li>Sluiten kinderhartchirurgie UMCG</li> <li>Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe</li> <li>Volkshuisvestingsfonds, verduurzaming woningen</li> <li>Verbreding N34</li> <li>Windparken (Oostermoer)</li> <li>Hunebed highway</li> <li>Hondsrug UNESCO (Geopark)</li> <li>Herverdeling gemeentefonds via P10</li> </ul>

### Assen

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
De afgelopen jaren steeds belangrijker. Lobby krijgt aandacht als zelfstandig onderwerp. Is in Assen een thema op zich. Er zijn strategen aangetrokken die lobby als een van de taken hebben vertegenwoordigd in NG4 <sup>18</sup> .	Vooraf G40, VNG en NG4. Daarnaast soms met VDG. Qua gemeenten regelmatig met Groningen en Emmen. Daarnaast ook als regio Noord en Midden Drenthe met gemeenten Aa en Hunze, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo.	Er is een vacature voor een eigen lobbyist. Daarnaast vooral inzet via NG4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behoud Johan Willem Friso Kazerne</li> <li>Vervangende werkgelegenheid verdwijnen NAM</li> <li>Mogelijk toekomstige Regio Deals</li> <li>Petitie "meer geld voor jeugdzorg"</li> </ul>

<sup>17</sup> [www.p-10.nl](http://www.p-10.nl).

<sup>18</sup> Vier grootse gemeenten in het Noorden (Assen, Emmen, Leeuwarden en Groningen).

## Borger-Odoorn

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
In ontwikkeling. Geen specifieke notitie. Wel meer aandacht dan eerder dat belangen van de gemeente meegewogen worden in samenwerkingsverbanden.	Vooraf Emmen-Coevorden (BOCE-gemeenten). Daarnaast ook met Stadskanaal, Aa en Hunze en vertegenwoordigd in P10 (vereniging plattelandsgemeenten), VNG.	Meerdere bestuurders die zitting hebben in landelijke (VNG) commissies. Ook aangesloten bij P10. Veel samenwerking met andere partners en zorgen dat gemeentebelang gehoord wordt. Gemeente is niet altijd groot genoeg om zelf lobbyactiviteiten te ontplooiën. Daarom ook pragmatisch aansluiten bij andere lobby's waar grotere gemeenten voortouw nemen, maar wel actief een bijdrage leveren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe</li> <li>• Volkshuisvestingsfonds, verduurzaming woningen</li> <li>• Hunebed Highway</li> <li>• Nedersaksenlijn</li> <li>• Hondsrug UNESCO (Geopark)</li> <li>• Herverdeling gemeentefonds via P10</li> <li>• Gasdossier</li> </ul>

## Coevorden

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
In het kader van een visie-ontwikkelingstraject is het zogeheten <i>Koeverns Kompas</i> ontwikkeld dat als basis dient voor gefundeerde keuzes die verleden, heden en toekomst met elkaar verbinden. Het document geeft ook richting aan lobby's.	Borger-Odoorn en Emmen (BOCE), Hardenberg, Dutch Tech Zone (Emmen, Hoogeveen en Hardenberg), VNG/VDG.	Meerdere bestuurders die zitting hebben in landelijke (VNG) commissies. Verder op een creatieve manier jezelf laten zien door ludieke acties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe</li> <li>• Volkshuisvestingsfonds, verduurzaming woningen</li> <li>• Hondsrug UNESCO (Geopark)</li> <li>• Nedersaksenlijn</li> </ul>

## Emmen

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
Neemt toe. Er is een ambtelijke visie op lobbyen aanwezig, maar geen geschreven lobbybeleid. Wel bezig met ontwikkeling daarvan. Lobby vindt vooral plaats vanuit inhoudelijke teams.	Met SNN en NG4 lobby richting Brussel (o.a. waterstof). Regiodeal: Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Coevorden, Hardenberg, Provincies Drenthe en Overijssel. Dutch Tech Zone (Hoogeveen, Coevorden, Hardenberg).	Doet meer aan lobbyen dan omliggende regiogemeenten, ook door deelname SNN en NG4. Probeert ook namens regiogemeenten te spreken. Vooral het thema bepaalt welke coalities zinvol en kansrijk zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hydrogen Valley</li> <li>• Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe</li> <li>• Volkshuisvestingsfonds, verduurzaming woningen</li> <li>• Hondsrug UNESCO (Geopark)</li> <li>• Nedersaksenlijn</li> </ul>



## Noordenveld

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
Geen specifiek lobbybeleid of aparte lobbyist.	Westerkwartier, Provincie Drenthe, regio Groningen-Assen. Bij lobby Koloniën van Weldadigheid ook met Vlaamse partners, Weststellingwerf (Fr.) en Ommen (Ov.)	Meeste lobby's zijn gelegenheidslobby's waarbij ook gebruik wordt gemaakt van lobbycapaciteit van partners, vooral van provincie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gasdossier</li><li>• Koloniën van Weldadigheid</li><li>• Behoud gevangenis Veenhuizen</li></ul>

## Midden-Drenthe

Aandacht voor lobby	Lobbypartners	Aanpak	Casussen
Geen specifiek lobbybeleid of aparte lobbyist. In beperkte mate extern gericht en weinig aandacht voor externe profilering.	Provincie Drenthe, aangesloten bij P10 (plattelandsgemeenten).	Nog weinig strategisch. Behoeft om in toekomst "verder achter de horizon te kijken".	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herverdeling gemeentefonds via P10</li><li>• NK wielrennen</li></ul>

## 2.3 Overzicht lobby's

In deze paragraaf beschrijven we de lobby's zelf. Deze zijn hieronder kort beschreven aan de hand van het schaalniveau van de samenwerking. Doordat niet alle gemeenten aan het onderzoek deelnamen is de inventarisatie niet volledig. Wel geeft het overzicht een algemeen beeld van de dossiers waarin en de wijze waarop de Drentse gemeenten in de afgelopen jaren samenwerkten om zaken voor de regio voor elkaar te krijgen.

Net zoals de verscheidenheid in de vele samenwerkingsverbanden, is er ook veel verscheidenheid in de Drentse lobby'samenwerkingen. Deels zijn dit bestaande samenwerkingsverbanden en deels gaat het om gelegenheidssamenwerking, ontstaan door een gedeeld belang. Hierbij valt op dat er amper wordt gelobbyd op een overkoepelend Drents niveau, in lobbyverbanden wordt juist vaker opgetrokken met buurgemeenten. In Drenthe zijn er onder andere twee Regiodeals gesloten met het Rijk: de Regio Zwolle en de Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe. Naast de regiodeals noemen de meeste gemeenten eigen voorbeelden van lobby. Meestal gaat het om geslaagde lobby's en in een aantal gevallen is de lobby nog gaande.



## Lobby's op provinciaal en provincie-overstijgend niveau

### Hydrogen Valley

Omschrijving	Het Noorden is van oudsher al een energieregio (daardoor kennis, kunde, infrastructuur aanwezig). Er zijn grote bedrijven gevestigd. Nu moeten er duurzame alternatieven voor gas en olie komen. Het Noorden heeft haar kennis als energieregio gebruikt bij lobby in Brussel. Het waterstof initiatief heeft relatief veel geld losgemaakt <sup>19,20</sup> . Dit gaat o.a. om waterstofwijk in Hoogeveen en technische scholing in Emmen. Inmiddels is de regio als <i>Hydrogen Valley</i> gedoopt en behoort de regio tot de voorlopers in Europa op dit gebied. Samen met drie andere buitenlandse regio's is het Noorden nu leidend in een Europees waterstofpartnerschap.
Stadium	Lopend
Deelnemers	SNN
Tijdsduur	Lang
Frequentie	Structureel
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Goede propositie vanuit energieregio.</li><li>• Aansluiting bij meerdere andere Europese regio's.</li><li>• Vertegenwoordigers in Brussel.</li></ul>

### Lelylijn

Omschrijving	Het traject van de beoogde Lelylijn loopt niet door Drenthe, maar gaat via Emmeloord en Heerenveen naar Groningen. Vooral Zuid-Drenthe heeft er daardoor minder belang bij. De meningen in Drenthe zijn daardoor verdeeld, al vinden enkele geïnterviewden uit Zuid-Drenthe dat het de bereikbaarheid van het hele Noorden kan verbeteren. Verder is deze lobby deels ook meer op Brussel gericht omdat het ook de verbinding naar Duitsland en Scandinavië aangaat. Dit maakt de lobby breder.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Provincies
Tijdsduur	Meerdere jaren
Frequentie	Doorlopend
Succesfactoren en kansen	Passage in het regeerakkoord.

<sup>19</sup> <https://heavenn.org/>.

<sup>20</sup> <https://dvh.nl/drenthe/Noorden-voelt-zich-waterstofkoploper-met-20-miljoen-euro-subsidie-uit-Brussel-24776278.html>.

Nedersaksenlijn	
Omschrijving	Doortrekken van de spoorlijn Groningen-Veendam naar Stadskanaal-Emmen-Coevorden-Enschede-Münster. Er is langdurig gelobbyd voor samenwerking met Duitsland op dit dossier. Dit verbetert de bereikbaarheid van Noord-Nederland. Verder wordt er op ingezet om de wegverbinding richting Bremen/Hamburg te verbeteren door van de A37 ook na de grens een snelweg te maken. Als gevolg van de lobby-inspanning is de Nedersaksenlijn – naast de Lelylijn – ook expliciet opgenomen in het Deltaplan van het Noorden.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Emmen, Coevorden, Borger-Odoorn → verder samenwerking met Stadskanaal, Groningen, Twente en Duitsland
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Doorlopend
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boodschap blijven herhalen (lange adem)</li> <li>• Doelstellingen sluiten aan bij opgaven van Den Haag via Lelylijn. Dit gecombineerd met lobby vanuit eigen kracht ('wat wil Drenthe?')</li> </ul>
Drents archief	
Omschrijving	Interne Drentse lobby. Het archief is nu een regionaal centrum. De gemeenten gaan met elkaar in gesprek of het niet beter is om het met alle gemeenten gezamenlijk te ondersteunen in plaats van individuele afspraken te maken.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Alle Drentse gemeenten met elkaar in gesprek
Tijdsduur	Kort
Frequentie	Ad hoc
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De samenwerkende lobbypartners kijken verder dan het directe eigen belang.</li> <li>• De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen.</li> </ul>
Petitie "meer geld voor jeugdzorg"	
Omschrijving	Lobby opgezet vanuit in eerste instantie Drentse en Groningse gemeenten. Later werd het een landelijke lobbycampagne en zijn gemeenten uiteindelijk extra gecompenseerd door het Rijk.
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Gemeente Assen en Groningen. Later landelijke lobby-actie van gemeenten.
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Ad hoc
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen in dit dossier.</li> <li>• Er was geloof en vertrouwen in het eigen verhaal. Het kwam vanuit een intrinsieke motivatie.</li> <li>• Boodschap is steeds herhaald (lange adem).</li> <li>• De samenwerkende gemeenten beschikken over een netwerk in Den Haag. Er is gebruik gemaakt van dit netwerk onder zowel ambtelijke als politieke stakeholders (ook via de partijlijnen).</li> </ul>

Herverdeling gemeentefonds	
Omschrijving	De gemeenten hebben via de P10 (met daarin vanuit Drenthe de gemeenten) aandacht gevraagd voor de herverdeling van het gemeentefonds. Deze lobby kende twee sporen en is ook via de VDG <sup>21</sup> gedaan. De voorlopige herverdeling is hierdoor aangepast.
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Gemeenten De Wolden Westerveld, Borger-Odoorn, Midden-Drenthe en Aa en Hunze samen met landelijke vereniging voor plattelandsgemeenten P10.
Tijdsduur	Kort
Frequentie	Ad hoc n.a.v. problematiek.
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen.</li> <li>• De samenwerkende lobbypartners kijken verder dan het directe eigen belang.</li> </ul>

Koloniën van weldadigheid	
Omschrijving	Na jarenlange lobby zijn de Koloniën van Weldadigheid op de Unesco werelderfgoedlijst gekomen. De lobby was een brede samenwerking van 14 partners en was gericht op Unesco gevestigd in Parijs.
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Noordenveld, Westerveld, Provincie Drenthe, Weststellingwerf (Fr.), Ommen (Ov.), Steenwijkerland (Ov.), Merksplas (Bel.), stad Hoogstraten (Bel.) en diverse andere Nederlandse en Vlaamse partners.
Tijdsduur	Jarenlang
Frequentie	Continu over langere periode
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelstellingen sluiten aan bij internationale opgaven.</li> <li>• Voldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar met voldoende expertise.</li> <li>• Consistente en duidelijke boodschap/verhaallijn (Pauperparadijs).</li> <li>• Veel inzet provincie en De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE).</li> <li>• Er is door de jaren heen geïnvesteerd in het netwerk op het dossier.</li> <li>• Eén verhaal met zeven koloniën.</li> </ul>

## Regionale lobby's met gemeenten uit buurprovincies

Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe	
Omschrijving	Lobbysamenwerking tussen verschillende Drentse gemeenten samen met Hardenberg, gericht op financiële subsidie van het Rijk. Met deze Regiodeal investeert het Rijk 40 miljoen in de regio op de thema's werken, wonen en welzijn. Aan de toekenning van de subsidies ging een langdurige samenwerking en lobby vooraf.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Gemeenten Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Hoogeveen, Coevorden, Emmen, Hardenberg (Ov.), Provincies Drenthe en Overijssel.
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Ad hoc n.a.v. Regiodeals. Nu meer semi-structureel karakter.
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewuste en onderbouwde keuze voor lobby-thema's.</li> <li>• De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen.</li> <li>• Doelstellingen sluiten aan op opgaven van Den Haag.</li> <li>• Er is een consistente en duidelijke boodschap/verhaallijn.</li> <li>• Kleinere gemeenten dragen naar draagkracht bij.</li> </ul>

<sup>21</sup> Vereniging Drentse Gemeenten.

Geopark de Hondsrug (UNESCO)	
Omschrijving	In 2010 is het initiatief genomen het Hondsruggebied tot Geopark te laten verklaren en in 2016 kreeg het de Unesco-status (Global Geopark).
Stadium	Afgerond (status toegekend)
Deelnemers	Tynaarlo, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Emmen, Coevorden, gemeente Groningen, Provincie Drenthe, Provincie Groningen.
Tijdsduur	Meerdere jaren
Frequentie	Doorlopend
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eén deelnemer met duidelijke voortrekkersrol.</li> <li>De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen.</li> </ul>

Gasdossier	
Omschrijving	Gemeenten trekken samen op met om aandacht te krijgen voor de aardbevingsproblematiek. In een eerder stadium wilden de Drentse gemeenten liever niet aan het label aardbevingsgemeente. Inmiddels probeert men voor het voetlicht te brengen dat het niet alleen in Groningen speelt, maar ook in Drenthe. Drentse gemeenten krijgen nu ook een deel van de Just Transition gelden, beschikbaar gesteld door de Europese Unie, om de transitie te maken naar een groene economie.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Gemeenten Aa en Hunze, Tynaarlo, Borger-Odoorn en Noordenveld <sup>22</sup> met Westerkwartier (Gr.) en Stadskanaal (Gr.).
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Ad hoc n.a.v. problematiek. Nu meer doorlopend karakter.
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen.</li> <li>Doelstellingen sluiten aan op regionale opgaven.</li> <li>De lijnen zijn kort zodat het gemakkelijker is om snel actie te ondernemen/lobby op te starten.</li> </ul>

## Regionale lobby's van uitsluitend Drentse gemeenten

Volkshuisvestingsfonds voor verduurzaming woningen	
Omschrijving	De gemeenten hebben hierin samengewerkt met de Provincie en resultaat geboekt. Zo'n 28 miljoen euro geeft het Rijk uit aan de Drentse gemeenten. Sommige andere Drentse gemeenten, in elk geval Hogeveen, wilden wel, maar dit lukte niet overal vanwege een gebrek aan capaciteit.
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Gemeenten Emmen, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Provincie Drenthe (Impulsteam Wonen).
Tijdsduur	Eenmalige regeling
Frequentie	Ad hoc
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is voldoende ambtelijke capaciteit (wisselend succes) beschikbaar met voldoende expertise.</li> <li>Doelstellingen sluiten aan op regionale opgaven. Er is steun vanuit de provincie.</li> </ul>

<sup>22</sup> <https://nos.nl/artikel/2428510-gaswinning-heeft-ontoelaatbaar-groot-effect-op-werelderfgoed-drenthe>

Hunebed highway	
Omschrijving	Met de Hunebed Highway profileert het gebied rondom de N34 zich, georganiseerd in de N34 businessclub. Na een langdurige lobby is de provincie akkoord gegaan om de N34 om te dopen tot Hunebed Highway. Ook de A37 kent een dergelijke netwerkclub.
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Aa en Hunze, Borger - Odoorn, Tynaarlo, Emmen en partners uit het bedrijfsleven.
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Gedurende looptijd dossier doorlopend
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een consistente en duidelijke boodschap/verhaallijn.</li> <li>• Boodschap blijven herhalen (lange adem).</li> <li>• Ontstaan vanuit bedrijfsleven.</li> <li>• Er is geloof en vertrouwen in het eigen verhaal.</li> </ul>

## Lobby's van individuele Drentse gemeenten

Behoud Johan Willem Friso Kazerne	
Omschrijving	Gemeente richt zichzelf samen met de provincie en bedrijven op het Rijk. In Midden-Drenthe heeft de raad zijn steun voor het behoud uitgesproken. Zowel Midden-Drenthe als Aa en Hunze noemt dat ze wellicht bij de lobby hadden aan kunnen sluiten omdat de kazerne hen ook werkgelegenheid oplevert. Tegelijkertijd noemen enkele geïnterviewden ook dat dit een voorbeeld is van iets wat eigenlijk strategisch en op provincieniveau aangepakt had moeten worden omdat Assen en Westerveld (met de kazerne in Havelte) op dit dossier mogelijk met elkaar concurreren.
Stadium	Lopend
Deelnemers	Assen, Provincie Drenthe.
Tijdsduur	Kort
Frequentie	Ad hoc n.a.v. berichten over sluiting
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De lijnen zijn kort zodat het gemakkelijker is om snel actie te ondernemen/lobby op te starten à snel op politieke agenda Den Haag.</li> <li>• Het netwerk strekt zich uit over politieke en ambtelijke stakeholders. Gebruik gemaakt van partijlijnen.</li> </ul>

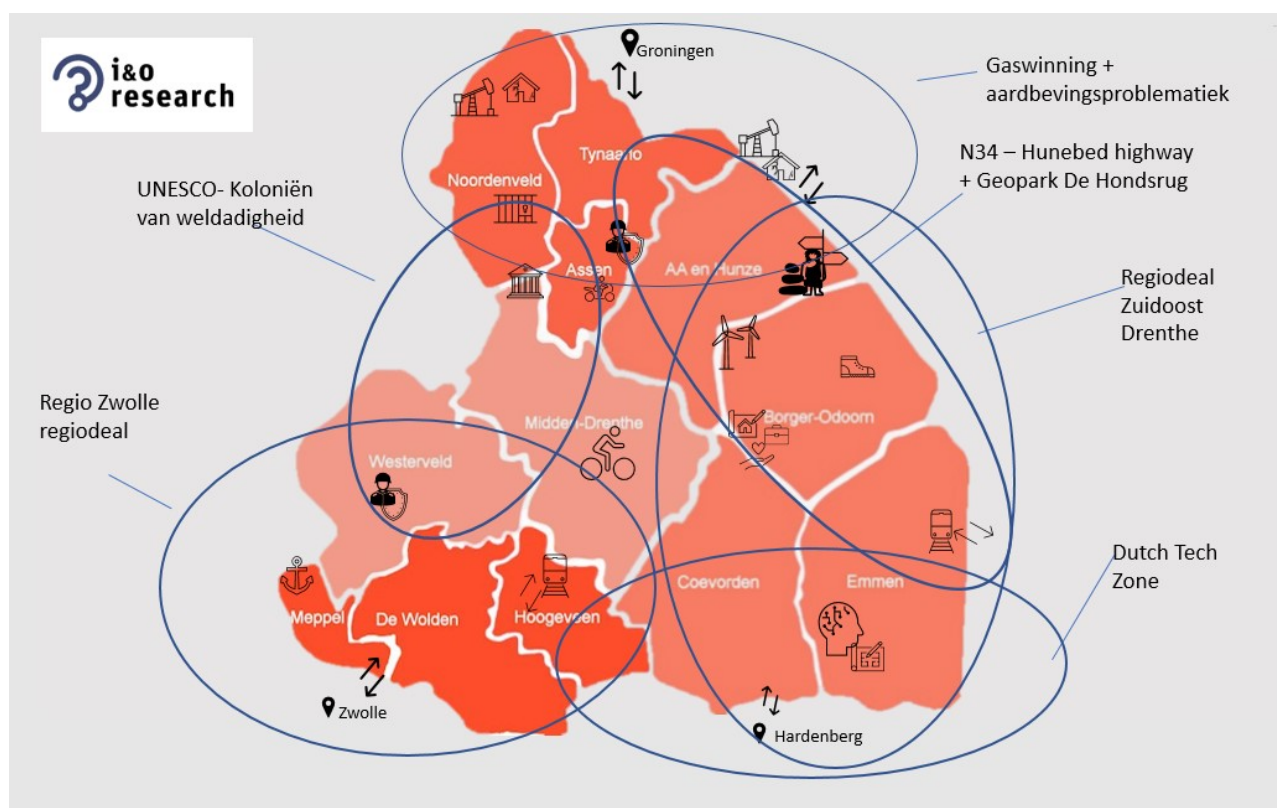
Gevangenis Veenhuizen	
Omschrijving	Na een intensieve lobby van de gemeente Noordenveld en de Provincie Drenthe was de sluiting van de gevangenis is Veenhuizen in 2016 van de baan. Het lukte niet om ook de jeugdgevangenis te behouden. "De lobbytijd op dat dossier was vrij kort en mogelijk was dit naast de andere successen ook te veel van het goede."
Stadium	Afgerond
Deelnemers	Noordenveld, Provincie Drenthe.
Tijdsduur	Langdurig
Frequentie	Doorlopend intensief
Succesfactoren en kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutten netwerk in Den Haag om landelijke politici uit te nodigen naar Veenhuizen te komen.</li> <li>• Er was voldoende ambtelijke capaciteit met voldoende expertise</li> <li>• Goede wisselwerking provincie / gemeente.</li> </ul>

Uit de bovenstaande overzichten (per gemeente en per lobby) komt een aantal zaken naar voren. Ze hebben betrekking op het schaalniveau van samenwerking en de effectiviteit van de lobby's.

### Schaalniveau van samenwerking

- In een deel van de gevallen vormen de in de vorige paragraaf beschreven structurele samenwerkingsverbanden de basis voor de gezamenlijke lobbyactiviteiten. Daarnaast zijn er lobbyactiviteiten waarbij gemeenten op ad hoc basis samenwerking zoeken, bijvoorbeeld wanneer er zich (plotseling) een gedeeld belang voordoeft.
- De gemeenten trekken vooral op met buurgemeenten waarbij de provinciegrenzen niet leidend zijn. Zo wordt samengewerkt met buurgemeenten in andere provincies zoals Westerkwartier, Stadskanaal, Groningen, Hardenberg en Zwolle.
- Er wordt betrekkelijk weinig gelobbyd op een overkoepelend Drents niveau. Wel is er op lobbyvlak structurele samenwerking op lager schaalniveau. In feite is de provincie wat dit betreft onder te verdelen in de regio's Noord, Zuidoost en Zuidwest.
- Een aantal andere lobby's wordt juist met heel Noord-Nederland opgepakt.
- Er zijn voorbeelden waarbij Drentse gemeenten met vergelijkbare kenmerken samen optrekken in landelijke verbanden, zoals de plattelandsgemeenten via de P10.

*Figuur 2.3 - Samenwerkingsverbanden op lobbyvlak in kaart gebracht.*





## Effectiviteit van lobby's

In de interviews met bestuurders en stakeholders is onder meer ingegaan op de effectiviteit van de lobby's waarbij men betrokken was, dan wel zicht op had. Gevraagd is naar de factoren die volgens de betrokkenen aan het succes hebben bijgedragen (zie ook hoofdstuk 3).

Een aantal algemene succesfactoren blijkt voor de Drentse lobby-praktijk van toepassing. Een deel daarvan heeft betrekking op het **proces van samenwerken**. Zo noemen meerdere geïnterviewden dat het succes van enkele lobby's mede te danken is aan de bereidheid van de samenwerkende gemeenten verder te kijken dan het directe eigenbelang. Verder wordt genoemd dat de lijnen tussen de gemeenten kort zijn, zodat het mogelijk is om snel actie te ondernemen. In een aantal gevallen bleek de steun vanuit de provincie en/of bedrijfsleven van doorslaggevend belang te zijn. Ook zijn er voorbeelden dat het goed werkt wanneer er een duidelijke trekker is en dat andere gemeenten daar waar mogelijk bijdragen. In een aantal gevallen bleek de voor de lobby beschikbare capaciteit van cruciaal belang voor het slagen ervan. Wanneer hierin onvoldoende geïnvesteerd is, zo blijkt ook uit de interviews, wordt het lastig.

Naast succesfactoren in de samenwerking noemen de geïnterviewden ook een aantal **inhoudelijk aspecten**. Een algemeen gedeeld uitgangspunt is dat de lobbydoelstellingen dienen aan te sluiten aan bij de nationale en regionale opgaven. In meerdere situaties wijzen de geïnterviewden op het belang van een duidelijke boodschap, die op consistente wijze naar voren wordt gebracht. Volgens de bestuurders vraagt het verwezenlijken van belangrijke doelen door middel van lobby om een lange adem, in een aantal gevallen is dit ook succesvol gebleken. Hierbij speelde mee dat in deze gevallen de Drentse gemeenten zelf vertrouwen hadden in het eigen verhaal.

Duidelijk minder genoemd worden de aspecten die te maken hebben met de **strategische inzet van lobby als instrument**. Zo is er slechts een geïnterviewde die aangeeft dat een bewuste en onderbouwde keuze voor lobby-thema's een van de succesfactoren was. Ook blijkt er uit de gegeven antwoorden weinig aandacht voor de evaluatie van lobbyactiviteiten op effectiviteit en het leren van eerdere en andermans ervaringen met de inzet van het lobby-instrument.

## 2.4 Informatie aan de raden

Hoe de verschillende Drentse gemeenteraden omgaan met het thema lobby loopt niet ver uiteen. De betrokken bestuurders (en ambtenaren) krijgen doorgaans van de raad mandaat en vertrouwen om doelen te realiseren. Of het college daarbij al dan niet gebruik maakt van het lobby-instrument is voor de meeste gemeenteraden geen issue. Dat lobby nauwelijks een politiek gekleurd onderwerp is, draagt bij aan deze houding van de gemeenteraden. Wanneer men wel over lobby spreekt is dit veelal in de context van een beleidsthema en/of een actuele kwestie die om actie van de gemeente vraagt.

Er zijn wel verschillen tussen grote en kleinere gemeenten in de mate en wijze waarop raden met het onderwerp 'lobby' omgaan. In kleine gemeenten is zelden expliciete aandacht voor lobbyen, ook al omdat er doorgaans beperkte capaciteit en budgetten mee zijn gemoeid. Het komt hierdoor minder vaak als zelfstandig onderwerp aan bod in de raadsvergaderingen. Het komt wel voor dat vanuit de raad gevraagd wordt om ergens voor te lobbyen of om samen met andere gemeenten een gezamenlijke brief te sturen naar bijv. Den Haag.

In grotere gemeenten is lobby vaker een gespreksonderwerp in de raad. Soms worden raadsleden daarvoor expliciet ingeschakeld. In de gemeente Assen bijvoorbeeld, worden ook niet-coalitie partijen benaderd om te lobbyen voor bepaalde doeleinden via hun partijlijnen in Den Haag. Hierin wordt men gefaciliteerd via onder andere factsheets die men eenvoudig kan doorsturen. Het komt echter ook voor dat de raad besluit om de inspanningen in de lobby te verminderen. Zo

heeft de Hoogeveense raad besloten om vanwege een taakstelling, onder andere te bezuinigen op een deel van de uren van de lobbyist.

**“Alles wat je deelt is direct wereldkundig”**

Meerdere bestuurders kiezen ervoor om hun raden proactief te informeren, waarbij de raad wordt meegenomen in de ontwikkelingen en eventueel hierop kan inspelen met hulp van de achterban. Hierbij wordt wel een beroep gedaan op geheimhouding, zodat niet direct strategisch belangrijke informatie op straat ligt. In onder andere gemeente Noordenveld wordt soms in beslotenheid met de fractievoorzitters gesproken en wordt altijd eerst de raad geïnformeerd voordat men met informatie en besluiten naar buiten treedt.

**Voorlichting aan de raden over Brussel en Den Haag**

Een aantal geïnterviewden doet de suggestie om de Drentse activiteiten in Brussel en Den Haag (dat kan ook een bezoek van nieuwe raadsleden zijn) nog wat meer te coördineren<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> <https://www.provincie.drenthe.nl/energieexpeditiedrenthe/diversen/nieuwsberichten-0/2017/expeditie-drentse/>.

## 3 Ervaringen en verbetermogelijkheden

Zoals we in hoofdstuk 2 zagen, werken de Drentse gemeenten in verschillende verbanden met elkaar samen op het gebied van lobbyen. Hoe verloopt die samenwerking en met welk resultaat? Wat kan er eventueel beter?

### 3.1 Praktijkervaringen

#### Contact tussen gemeenten is laagdrempelig

Over de samenwerking in de praktijk zijn de betrokkenen over het algemeen goed te spreken. Veelgehoord is dat de lijnen in de Drenthe kort zijn en dat men makkelijk met elkaar in contact kan komen als dat nodig is. Via de Vereniging van Drentse Gemeenten en de Provincie zijn er daarbij voldoende overlegmomenten waarbij bestuurders elkaar tegenkomen. Verschillende bestuurders noemen als positief punt in Drentse lobby dat de verschillende gemeenten elkaar best wel wat gunnen. Zo hebben bijvoorbeeld veel Drentse gemeenten meegedaan aan de lobby voor de herindeling gemeentefonds, ook gemeenten die al een plusgemeente waren deden hier uit solidariteit aan mee. De keerzijde van deze Drentse ‘gemoedelijkheid’ is volgens sommigen wel dat men elkaar op dossiers ook niet altijd ‘de nieren proeft’ wat in bepaalde gevallen ook tot een suboptimaal resultaat kan opleveren.

#### Inspanningen verschillen per gemeente

Het aantal inwoners per Drentse gemeente ligt tussen krap 20.000 in Westerveld en ruim 100.000 in Emmen. Dit verschil vertaalt zich in de grootte van de organisatie en daarmee ook in de capaciteit die gemeenten op lobby in kunnen zetten. Kleinere gemeenten geven dan ook aan dat ze vooral proberen mee te liften met de inspanningen van grotere gemeenten en daar dan waar mogelijk een bijdrage aan leveren. Maar zowel de grote als de kleine gemeenten geven aan dat de grote gemeenten het voortouw moeten nemen. Logischerwijs behartigen deze gemeenten in eerste instantie hun eigen lobby-belangen en bestaat voor kleinere gemeenten het risico dat hun belang beperkt meeweegt.

#### Resultaten lastig af te zetten tegen investeringen (maar ook geen doel op zich)

De grotere gemeenten in Drenthe, zoals Emmen en Assen, kennen een specifiek lobbybeleid en/of laten hun lobbybelangen behartigen via de NG4 in Brussel. Bij kleinere gemeenten is er geen specifiek beleid maar zijn de activiteiten meer ad hoc en versnipperd over verschillende inhoudelijke dossiers. Mede daardoor is het lastig om te bepalen of het lobbybeleid over het geheel genomen succesvol is. Lang niet altijd zijn er vastgelegde beoordelingscriteria en daarbij vallen de lobbyactiviteiten regelmatig onder een ander thema(budget) waardoor het lastig is de balans op te maken. Dit is ook niet per se voor iedereen het belangrijkste. Zoals een bestuurder het verwoordt: *“Ik vind zelf dat elk succesje het al de moeite waard is. Het is een investering waarbij we in eerste instantie niet kijken of je de euro’s terugkrijgt die je erin stopt.”*

#### Positief oordeel over lobby’s in Drenthe

Hoewel de resultaten niet altijd in cijfers zijn uit te drukken, zijn de meeste geïnterviewden positief over wat de Drentse gemeenten aan lobby doen en wat dit op heeft opgeleverd. Een aantal gemeenten geeft –zoals gezegd– aan dat er steeds meer aandacht is voor het belang van lobbyen. Ook stijgt het aantal vertegenwoordigde Drentse gemeenten bij landelijke overleggen zoals VNG-



commissies en zijn er de nodige concrete successen te noemen naar aanleiding van lobby-inspanningen. Als voorbeelden van de meest succesvolle lobby's noemen de geïnterviewden met name de twee regiodeals die zijn gesloten met het Rijk: de regio Zwolle en de Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe. maar ook andere lobby's worden als succesvol betiteld.

Relatief veel genoemde succesfactoren zijn dat de deelnemende gemeenten gemeenschappelijke belangen hadden en dat ze gebruikt maakten van een netwerk in politiek Den Haag, al dan niet via de eigen partijlijnen van bestuurders. Over het algemeen vindt men het gemakkelijk om een (gelegenheids-)lobby op te starten omdat de lijnen in Drenthe kort zijn, men kent elkaar en de provincie is overzichtelijk. Bij een gedeeld belang neemt men makkelijk contact op om een lobby vorm te geven.

### **Provincie speelt belangrijke ondersteunende rol in lobby en de VDG faciliteert ontmoetingen**

Men noemt de samenwerking erg goed en kan via de provincie lobby-onderwerpen agenderen. Vooral de kleinere gemeenten leunen hierbij sterk op de provincie. Zoals een burgemeester zegt "Maar uiteindelijk is de provincie Drenthe onze belangrijkste partner bij lobby's, en dat is ook hun rol (gelet op draagkracht en capaciteit)".

VDG-bijeenkomsten (bestuurlijk en ambtelijk) bieden de mogelijkheden om binnen de verschillende portefeuilles lobbyzaken met elkaar af te stemmen.

### **Minder succesvolle lobby's en gemiste kansen**

De geïnterviewden kennen weinig minder succesvolle lobbytrajecten. Er waren wel eens Europese subsidies waarop was ingeschreven en die niet toegekend werden, maar dat betekent niet per se dat de lobby onvoldoende was. Een voorbeeld hiervan is de Open Science Hub in Borger-Odoorn, waar men wel tevreden was over de lobby en samenwerking. Nu wordt dit project alsnog gerealiseerd via de Regio Deal. Bij een enkele andere casussen was de lobby zelf niet helemaal geslaagd, vooral door het te laat opstarten van de lobby.

Men vindt het vooral lastig om gemiste kansen te noemen. Wel geeft men aan dat er waarschijnlijk meer uit de lobby te halen zou zijn als men hier meer capaciteit voor zou hebben. Dat is ook als een gemiste kans te beschouwen. Dat geluid (meer capaciteit loont) klinkt ook wel van buiten Drenthe. Toch is het volgens een deel van de geïnterviewden ook wel de vraag of dit direct actie behoeft. De capaciteit is nu eenmaal minder dan bijvoorbeeld bij grote steden als Amsterdam. Het is daarom noodzakelijk om keuzes te maken bij het inzetten van de capaciteit.

## **3.2 Verbetermogelijkheden**

Tijdens de interviews vroegen we de gemeenten en de andere stakeholders hoe de Drentse lobby sterker is te maken. In deze paragraaf gaan we op de genoemde punten in.

### **Van meer reactief naar strategisch**

Als verbeterpunt in de lobby-samenwerking noemen verschillende bestuurders dat de lobby vaker reactief dan strategisch is. Door meer naar de toekomst te kijken, is er meer focus in de lobby aan te brengen. Dit helpt volgens de bestuurders ook om de lobby meer op provinciaal niveau aan te vliegen. Hoe ziet de bevolking van Drenthe er in de toekomst eruit? Welke ontwikkeling willen we op het gebied van infrastructuur? Hoe willen we omgaan met de aanstaande energietransitie? Het formuleren van antwoorden op deze vragen draagt volgens betrokkenen bij aan een goede en eenduidige boodschap, een van de factoren die een succesvolle lobby bepalen. Daarnaast maakt een strategische benadering het ook makkelijker om op tijd met de lobby te beginnen,



gemeenschappelijke belangen en kansen te bepalen en capaciteit in te richten. Al deze factoren vergroten de kans op een succesvolle lobby.

### **Maak een gezamenlijke lobby-agenda**

In lijn met een meer strategische benadering stelt men voor om een gezamenlijke lobby-agenda voor de Drentse gemeenten te maken. Dit maakt duidelijk voor welke lobby's men met elkaar samen kan werken en maakt het makkelijker dit te plannen. Door op tijd te starten is de kans op een succesvolle lobby groter. Daarbij kan het ook gaan om de vraag "wat is het beste voor Drenthe" en volgens sommigen zelfs om de vraag "wat is het beste voor Nederland".

### **(snel) inspelen op actuele ontwikkelingen**

Het werken vanuit een meer strategische benadering maakt het mogelijk om snel en proactief te kunnen reageren op actuele ontwikkelingen. Men noemt het behoud van de kazerne in Assen als voorbeeld van een start van een lobby waarbij men snel actie moest komen. Assen hoorde er per toeval over en kwam snel met het standpunt in de media waardoor de druk op Den Haag mogelijk groter werd.<sup>24</sup> Een voorbeeld van inspelen op minder acute actuele ontwikkelingen is de Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe. Toen men hoorde dat het Rijk op termijn in regio's zou gaan investeren, is men al met de lobby voor de regiodeal gestart.

### **Gezamenlijke capaciteit**

Zeker in de kleinere gemeenten is de ambtelijke capaciteit beperkt. Om het lobbybelang van alle Drentse gemeenten te borgen voelen diverse geïnterviewden er wel wat voor om gezamenlijk lobbycapaciteit te organiseren. Alle gemeenten dragen dan wat bij en er zijn dan een of meerdere lobbyisten die voor alle Drentse gemeenten werken. Zo zijn de belangen van alle gemeenten vertegenwoordigd en kan er wellicht meer voor elkaar boksen dan de individuele gemeenten kunnen.

### **Begin op tijd met je lobby**

Verschillende geïnterviewden onderschrijven ook dat een tijdige start van groot belang is bij een succesvolle lobby. Zonder goede voorbereiding en een gedegen onderbouwd verhaal, zijn de kansen een stuk kleiner. Daarnaast zit de kracht ook in de herhaling. Des te vaker een boodschap herhaald wordt, des te sterker het overkomt. Op tijd te starten met de lobby geeft de ruimte voor deze herhaling.

### **Goede timing**

Bij tijdig beginnen noemt men ook de timing van de lobby als essentieel punt voor het al dan niet slagen van een lobby. Een voorbeeld dat men noemt is het Deltaplan van het Noorden. Toen bekend werd dat Eindhoven Airport in dezelfde week met een rapport zou komen, is de publicatie van het Deltaplan naar voren gehaald met als gevolg dat dit het nieuws grotendeels overheerste en er waarschijnlijk minder aandacht was voor Eindhoven Airport.



<sup>24</sup> Stand van zaken op dit dossier: <https://www.rtv-drenthe.nl/dossier/kazerne>

### **Relatiemanagement: kom in contact met “Den Haag”**

Veel Drentse lobbyactiviteiten zijn gericht op de landelijke overheid. Logischerwijs is het daarvoor van belang dat je zichtbaar bent in Den Haag<sup>25</sup>. Volgens de geïnterviewden kan dit nog beter. Genoemd wordt om Tweede Kamerleden naar Drenthe te halen door een inhoudelijk interessant programma te koppelen aan Drentse thema's, bijvoorbeeld rondom evenementen. Denk bijvoorbeeld aan een koppeling van het NK Wielrennen<sup>26</sup> op de VAM-(afval)berg aan een programma rondom duurzaamheid en circulariteit. Zeker met een tijdige aankondiging moet het mogelijk zijn om “Den Haag” naar Drenthe te halen. En wanneer men ergens geweest is, heeft men er een beter beeld bij en gaat het belang meer leven. Daarnaast noemen geïnterviewden dat de lobby nog beter zou kunnen door kleinschalig relatiemanagement. Denk bijvoorbeeld aan een Drenthe-attentie. Een kleine inspanning, maar het houdt Drenthe wel in beeld.



### **Spreek in de taal (en over de issues) van je toehoorder**

Voor een succesvolle lobby is het van belang dat de lobby aansluit bij de belevingswereld van de toehoorder. Zo werd er vanuit het Noorden in Brussel voor subsidie gelobbyd voor het aardgasvrij maken van wijken. Dit terwijl men op Europees niveau aardgas als relatief duurzaam ziet. In de lobby is de term aardgasvrij vervolgens vervangen door klimaatbestendig om beter aan te sluiten bij de Brusselse terminologie.

### **Klop jezelf op de borst**

In vrijwel alle interviews komt naar voren dat Drenten nuchter zijn en dat men zich misschien meer mag profileren. Aan de ene kant wordt het bescheiden zijn en het niet hoog van te toren blazen als iets positiefs gezien, maar het gevaar bestaat dat Drenthe zich zo ook in de eigen voet schiet. Zoals een bestuurder zegt: “*Onlangs kwam een aantal gemeenten in Brabant in het nieuws over een bepaalde werkwijze. Men was lyrisch. We keken elkaar hier aan en dachten “in Drenthe doen we dit al lang”.*”

Successen mogen de gemeenten volgens de geïnterviewden meer vieren. Wanneer voor anderen duidelijker is wat er goed gaat en is in Drenthe, zorgt dit dat buitenstaanders de mogelijkheden en potentie van Drenthe beter zien. Lobbyen wordt daardoor makkelijker.

<sup>25</sup> <https://www.regiodealzuidoostdrenthe.nl/nieuws/nieuwsberichten/regionale-samenwerking-zuid-oost-drenthe/>

<sup>26</sup> Resultaat van een provinciale lobby.



### **Toon lef**

Enkele geïnterviewden noemen dat het voor het lobbyen ook van belang is om lef te tonen. Als meest concrete voorbeeld noemt men een lobby voor subsidie waarbij men een ambitieus en minder ambitieus plan in kon dienen. Het ene plan ging om een bescheiden bedrag terwijl de investering bij het andere bedrag substantieel hoger zou zijn. Er is toen met succes gekozen om voor het ambitieuze plan te lobbyen want “een grote steen in een vijver gooien veroorzaakt meer rimpels”.

### **Wees creatief**

Geen van de Drentse gemeenten zit qua grootte bij de top 10 van Nederland en Drenthe heeft maar 2 ‘eigen’ Kamerleden en is met een kleine half miljoen inwoners ook bescheiden van omvang. De lobby vraagt daarmee ook om Drents vernuft en enig pragmatisme. Wat kan helpen is dat het merk Drenthe mogelijke een steeds grotere toegevoegde waarde kent.

### **Verzilver je ruilwaarde**

In onderhandelingen helpt het altijd als je iets hebt wat de tegenpartij wil. Het Rijk staat momenteel voor een enorme woningbouwopgave. In Drenthe is daar relatief meer ruimte voor. De geïnterviewden noemen dat dit een goede onderhandelingspositie biedt om een andere lobby-onderwerpen voor elkaar te krijgen: “*We willen best ruimte voor woningen bieden, maar dan willen we wel...*”

### **Maak (meer) gebruik van politieke netwerk**

Een verhaal kan nog zo goed onderbouwd zijn, maar men moet er wel op de een of andere manier van horen om het te kunnen appreciëren. Oftewel: het is belangrijk om een goed netwerk te hebben en te onderhouden. Via het netwerk kunnen lobby-onderwerpen formeel of informeel op de agenda komen. De geïnterviewden geven aan dat veel lobby's daarbij ook veelal via de partijlijnen verlopen.

### **Van buiten naar binnen kijken**

Een aantal verbeterpunten van externe stakeholders zijn hierboven al genoemd, maar een aantal ook nog niet. Externen (o.a. vanuit Brussel en Den Haag) zien Drentse gemeenten stappen in de juiste richting maken maar hebben ook nog aandachtspunten, hieronder staan de punten die volgens hen het belangrijkste zijn. Gedeeltelijk zijn deze ook benoemd tijdens de gesprekken met de Drentse bestuurders.

#### *Breng meer scherpte aan in de lobby*

In de ogen van de externen die vanuit de Provincie Drenthe en de Drentse gemeenten ‘belobbyd’ worden, is er soms nog te weinig focus in de lobby. Als men niet duidelijk weet wat men wil, is het ook lastig om daar invulling aan te geven. Het advies is dan ook om scherper in de lobby te zijn. Zoals een externe stakeholder het verwoordt: “*Niet zeggen “we willen iets met waterstof”, maar aangeven om welk wetsartikel/subsidie het gaat en wat je exact wil. Dat maakt het voor ons veel makkelijker om te helpen.*”. Een andere stakeholder omschrijft dit als “*Weet wie je bent, wat je wil en hoe je daar wilt komen.*”



### *Benader lobby als expertise*

Externen vanuit lobbyorganisaties benoemen dat lobby echt een vak is en dat dit soms nog wel eens onderschat wordt. Momenteel is er meer vraag dan (kwalitatief hoogwaardig) aanbod en is het lastig om de vacatures in te vullen. De externe stakeholders adviseren om – hoewel gemeentelijke budgetten – onder druk staan, zeker niet te bezuinigen op lobbyen. Wanneer je dit bij verschillende ambtenaren onderbrengt van wie het niet de hoofdtaak is, boet je in aan kwaliteit. In de ogen van de geïnterviewden zou dat zonde zijn omdat de lobbyen zich volgens hen zeker (ook financieel) uitbetaalt.

### *Lever informatie aan op een manier die aansluit bij de wensen van de ontvanger*

De personen en organisaties waarop lobby gericht is, hebben het vaak erg druk en ontvangen van veel verschillende partijen informatie. Volgens de externe stakeholders kunnen de lobbyende Drentse gemeenten hierop inspelen door niet alleen maar lijvige rapporten aan te leveren, maar bijvoorbeeld ook notities of factsheets. Daarnaast kunnen politici informatie niet altijd meer meenemen als dit kort voorafgaand aan een overleg wordt aangeleverd. Zij adviseren daarom ook om informatie tijdig aan te leveren, het liefst enkele weken van tevoren.

### *Kijk over de (thema)grenzen heen*

Externe stakeholders ervaren dat de lobby soms te veel vanuit het eigen gemeentelijke perspectief bekeken wordt, terwijl dit belang niet altijd hetgeen is dat in het algemene belang het beste is. Daarbij mag volgens de stakeholders ook nog meer over de grenzen van de verschillen thema's heen gekeken worden. Een voorbeeld dat men geeft is de combinatie Johan Willem Frisokazerne Assen, wonen en mobiliteit: “*Een Lelylijn maakt het noorden en Drenthe bereikbaar, ook om te wonen en werken/forenzen. Dat biedt weer mogelijkheden voor het kazernepersoneel*”.

### *Zet in op relatiemanagement (groot én klein)*

In alle gesprekken met de externe stakeholders komt naar voren dat relatiemanagement een essentieel onderdeel van lobbyen is. Aan de ene kant kan dit heel specifiek voor een bepaalde lobby opgezet worden. Denk bijvoorbeeld aan het over laten komen van politici voor een werkbezoek. Daarbij gaat het lobbyonderwerp meer leven. Zo kan men bijvoorbeeld zelf ervaren hoe mooi men de Koloniën van Weldadigheid vindt en welke effecten de gaswinning op de omgeving hebben. Naast deze “ad hoc” aanpak wordt door de stakeholders ook gepleit voor meer structureel relatiemanagement. Dit hoeft niet altijd groots opgezet te zijn, maar zit ook juist in de kleine dingen. Zo zegt een stakeholder: “*Het is handig om na te denken hoe je continu in de picture kunt zijn. Dat kan ook in kleine dingen zitten, zoals het sturen van paaseitjes als relatiegeschenk. Of denk na over het delen van eigen pennen. Dit is zo simpel, maar je laat ze overal liggen en bent op deze manier zichtbaar. Het hoeft niet altijd moeilijk te zijn.*”. Zichtbaarheid van de gemeente maakt het makkelijker om te lobbyen. Daarnaast noemen stakeholders dat wanneer de relaties goed zijn, deze ook beter voor de lobby in te zetten zijn.

## 4 Conclusies

### 4.1 Conclusies

**Strategische inzet van lobby als instrument om doelen te bereiken komt maar beperkt voor**  
Alle Drentse gemeenten hebben wel hun eigen dossiers waaraan lobby te pas is gekomen. Met uitzondering van enkele grotere gemeenten hebben de meeste Drentse gemeenten echter geen uitgesproken visie op lobby. Er zijn wel enkele voorbeelden dat er (met succes) wordt gewerkt vanuit een vooropgezet plan met een duidelijk doel, maar het merendeel van de lobbyactiviteiten vindt plaats op ad hoc basis. Binnen de Drentse gemeenten en bij andere stakeholders bestaat de overtuiging dat met een duidelijke strategie en een gezamenlijke lobby-agenda meer uit het lobbyen is te halen. Deze strategie is bijvoorbeeld op te hangen aan de vraag “hoe willen we dat Drenthe er over 30 jaar uitziet?” Deze vraag wordt tot op heden nog maar weinig gesteld in relatie tot de inzet van lobbyactiviteiten. Door de voor Drenthe strategische thema’s meer in gezamenlijkheid en op een hoger schaalniveau op te pakken is de nu nog bestaande fragmentatie van inspanningen te verminderen.

#### **Lobby staat bij de raden zelden ter discussie**

Lobby als instrument om doelen te realiseren staat hoogst zelden op de agenda van de Drentse gemeenteraden. Lobby komt wel met enige regelmaat ter sprake in de raden, maar dan vrijwel altijd in relatie tot inhoudelijke thema’s. Er zijn wel voorbeelden dat het college initiatief neemt om expliciete aandacht te schenken aan lobbyactiviteiten, maar over het algemeen is men terughoudend vanwege het risico dat strategisch belangrijke informatie op straat komt te liggen. Er wordt dan gekozen voor een besloten vergadering. De bestuurders geven aan dat er vanuit de raden wel vragen zijn over specifieke casussen waarop ook de gemeente lobbyt, maar dat er zelden vragen zijn over lobbyen an sich. Er zijn dus ook weinig kritische vragen of de lobby wel voldoende oplevert ten opzichte van de investeringen. De specifieke casussen staan ook weinig ter discussie omdat het vaak gaat om onderwerpen waarbij veel consensus is over de gewenste uitkomst voor de gemeente.

#### **Regionale verbanden prevaleren vaak boven samenwerking op provinciaal niveau**

Veel van regionale samenwerkingsverbanden van Drentse gemeenten overstijgen de provinciegrens (bijv. Coevorden-Hardenberg en Assen-Groningen). De lobby’s zijn veelal via de bestaande samenwerkingsverbanden georganiseerd óf het zijn gelegenheidsverbanden naar aanleiding van een regionale casus. Op basis van de intensiteit van de samenwerking is Drenthe grofweg in te delen in een regio Noord (rond de as Assen-Groningen), Zuidwest (georiënteerd op Regio Zwolle) en Zuidoost (rondom Emmen-Coevorden). Een aantal gemeenten is een scharnierpunt (zoals Hoogeveen tussen Regio Zwolle en Dutch Tech Zone) of behoren tot geen van de drie regio’s (zoals Midden-Drenthe). In het onderzoek zijn we vrijwel geen lobbyvoorbeelden tegengekomen waarin alle twaalf Drentse gemeente samen participeren. Wat betreft een brede Drentse lobby-samenwerking ligt hier dus nog ruimte. Cruciaal voor het slagen van regionale samenwerking op provinciaal niveau is overeenstemming van een duidelijk gedeeld belang en een concreet doel en bereidheid daar met alle gemeenten aan bij te dragen, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van middelen of ambtelijke capaciteit. Tot dusverre zijn voorbeelden waarin dit is gebeurd schaars. Een aantal geïnterviewden zou ook ambtelijk de

krachten meer willen bundelen door met meer gemeenten gezamenlijk lobby-capaciteit in te kopen.

### Fundament gezamenlijke lobbystrategie ligt er deels al

De geïnterviewde bestuurders zijn positief over de onderlinge relaties tussen de Drentse gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De contacten zijn laagdrempelig en door de korte lijnen worden nu al regelmatig lobby's in gelegenheidsverbanden opgetuigd. De overtuiging bestaat dat via dezelfde weg het mogelijk moet zijn om ook een structurele Drentse lobby gericht op een regionale of provinciale agenda op te zetten. Een logisch platform hiervoor lijkt de Vereniging voor Drentse gemeenten. De contacten mogen dan goed zijn, maar de bestuurders waarschuwen ook voor te veel vriendelijkheid en begrip. Af en toe mag het debat tussen gemeenten over hun belangen overigens wel wat meer schuren, zo zegt een deel van de geïnterviewden.

### Drenthe heeft zeker wat te bieden

De Drentse volksaard van enige bescheidenheid komt in het interviews bij herhaling ter sprake. Aan de ene kant ziet men de aanpakkersmentaliteit (niet zeuren) als positief, maar tegelijkertijd is het een valkuil. In alle interviews komt naar voren dat Drenthe best wat meer trots mag zijn en zichzelf mag profileren. Succes verkoopt en lobbyen is toch ook jezelf goed verkopen. Ook als andere partijen wat van Drenthe willen, mogen de provincie en Drenthe zich best wat gereserveerder opstellen. Nu is het soms te faciliterend waardoor de geïnterviewden het idee hebben dat er meer uit de onderhandelingen te halen valt. Als voorbeeld voor de toekomst noemt men verschillende keren de woningbouwopgave van het Rijk: "ja, je mag hier bouwen, maar dan willen wij investeringen in...".

## 4.2 Confrontatie van bevindingen aan het analysekader

We hanteren de volgende kleurcodering voor de scores op het analysekader:

- er is geen verbeterpotentieel
- er is verbeterpotentieel
- verbeteringen zijn wenselijk
- verbeteringen zijn dringend nodig

Basis		
Externe oriëntatie en arenakennis	Er is zicht op actuele en toekomstige politieke en maatschappelijke ontwikkelingen (monitoring)	
	Er is kennis van de werkwijze en belangen van beslissers op nationaal en Europees niveau	
	Er is inzicht in over de werking van politieke besluitvorming op nationaal en Europees niveau	
Beleid, capaciteit en expertise	Er is bestuurlijke aandacht voor lobbyactiviteiten	
	Het lobbybeleid is beschreven	
	Er is voldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar met voldoende expertise	

Netwerk beschikbaar en onderhouden	De samenwerkende gemeenten beschikken over een netwerk in Den Haag en Brussel	
	Het netwerk strekt zich uit over politieke en ambtelijke stakeholders (incl. partijlijnen)	
	Er is ambtelijke capaciteit nabij het netwerk (b.v. een vaste ambassadeur in Den Haag en/of Brussel)	
	Drenthe heeft 'ambassadeurs' op externe invloedrijke posities (b.v. VNG-bestuur)	
Focus in doelstellingen	Er is consensus over waarin Drenthe zich onderscheidt	
	Er is een gemeentelijke, regionale en Drentse lobby agenda	
	Er is een beperkt aantal concrete/specifieke lobbydoelstellingen	
	Doelstellingen sluiten aan op regionale opgaven	
	Doelstellingen sluiten aan op opgaven van Den Haag en Brussel	
<b>Aanpak</b>		
Planmatige aanpak	Er is een lobbyplan, dat wordt gedeeld door de deelnemers	
	Goede organisatie van lobby: het is duidelijk wie meedoen en wie wat doet	
Goede onderlinge relatie en gedeelde belangen	Er is sprake van structurele samenwerking	
	Er is onderling bestuurlijk vertrouwen	
	De samenwerkende lobbypartners kijken verder dan het directe eigenbelang / zij gunnen elkaar iets	
	De lijnen zijn kort zodat het gemakkelijker is om snel actie te ondernemen/lobby op te starten	
	Grotere gemeenten nemen een voortrekkersrol op zich en treden op namens kleinere gemeenten	
	Kleinere gemeenten dragen naar draagkracht bij	
	De deelnemende gemeenten hebben gemeenschappelijke belangen	
Effectieve communicatie en exposure	Er is aandacht voor boodschap, timing (op tijd starten)	
	Er is een consistente en duidelijke boodschap/verhaallijn die wordt herhaald (lange adem)	
	Er is geloof en vertrouwen in het eigen verhaal	
	Samenwerkende gemeenten spreken met één 'mond'	
	Boodschap sluit aan bij taal en issues van doelgroep	
	Benutting van media die aansluiten bij de doelgroep (b.v. sociale media en exposure door middel van evenementen)	
Benutten van het netwerk	Het netwerk wordt daadwerkelijk ingezet bij de lobby	
	Samenwerkende gemeenten kunnen gebruik maken van elkaars netwerk	
	Er wordt blijvend geïnvesteerd in het netwerk	
Evalueren en leren	De inspanningen en resultaten worden geëvalueerd	

## 4.3 Slotconclusie

- De Drentse gemeenten zetten in verschillende samenwerkingsverbanden lobby in als instrument om doelen te realiseren. Hiermee worden ook duidelijke successen geboekt die we in hoofdstuk 2 en 3 beschreven. Er is dus sprake van lobbykracht die volgens velen ook is gegroeid door enerzijds inzet en anderzijds de mogelijkheden die Drenthe heeft om maatschappelijke opgaven te accommoderen (bijv. huisvesting, energietransitie).
- Er zijn wel grote verschillen tussen de gemeenten in de mate waarin en de wijze waarop lobby wordt ingezet. Grotere gemeenten (qua inwonertal) hebben duidelijk meer mogelijkheden, al worden ook die wel eens beperkt door de aanwezige capaciteit. Kleinere gemeenten zijn meer volgend, of bundelen de krachten met elkaar of met de provincie. Grotere gemeenten vertegenwoordigen soms de belangen van de kleinere, maar soms ook niet.
- Er lijkt geen sprake van een “Drentse lobby”. Er is wel veel samenwerking, maar veelal volgens een regionale of juist provincie-overstijgende agenda. Gevolg daarvan is dat Drenthe als entiteit minder duidelijk voor het voetlicht komt in Den Haag en Brussel.
- Wanneer we het analysekader toepassen op de bevindingen is de conclusie dat Drentse gemeenten wat betreft het lobbyen voor de eigen lokale en regionale belangen het best goed voor elkaar hebben (basis en uitvoering), maar dat er ruimte is voor groei en dat op een aantal onderdelen verbetering nodig is.

## 4.4 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies doen we de volgende aanbevelingen voor de Drentse gemeenten die gelezen kunnen worden als een stappenplan:

### 1. Agenda voor Drenthe

Ondersteun de richting van de gemeentelijke lobbyactiviteiten met een gezamenlijke Drentse (Lobby) Agenda op te stellen door VDG en de provincie<sup>27</sup>.

### 2. Betrek de raad

Bespreek de Drentse (Lobby) Agenda met de raad en bepaal hoe de eigen lobbydoelstellingen en -activiteiten daarbij passen.

### 3. Richt de lobby in

Richt de lobby in en gebruik de lessen uit dit onderzoek (focus, helderheid, aasluiten bij externe behoefte etc.).

### 4. Zorg voor voldoende capaciteit

Bekijk in VDG-verband of er extra capaciteit is te creëren om de lobby's te bemensen en daarmee te versterken.

### 5. Evalueer

Evalueer de lobbyactiviteiten (ook met ander gemeenten) en stel waar nodig je plannen bij.

---

<sup>27</sup> Ook in het rapport *BRE casusonderzoek - Het BRE Drenthe (RUG, 2022)*. staat de aanbeveling om een agenda voor Drenthe op te stellen: “Drenthe kan winnen met een strategische en integrale agenda voor de regio met oog voor samenhang in de subregio's. Ook kan een agenda van de regio richting geven aan de Drentse inbreng in discussies op de bovenregionale schaal van Noord-Nederland, zoals het Deltaplan voor het Noorden. De omgevingsvisie van Drenthe uit 2018 geeft dit houvast op dit moment niet”.



## Bijlage 1. Geraadpleegde documenten

Christine Mahoney (18 January 2007) - Lobbying Success in the United States and the European Union; Published online by Cambridge University Press

Deltaplan voor het Noorden (2021)

Gemeente Aa en Hunze (2020). Begroting 2021

Gemeente Assen (2020). Samenwerken aan de stad van morgen. Provinciale Investeringsagenda & de propositie van Assen

Gemeente Assen (n.d.). Vacature strategisch adviseur

Gemeente Coevorden (2021). Koevers kompas

Gemeente Emmen (n.d.). Visie op Lobby Gemeente Emmen

Gemeente Emmen (n.d.). Vacature strategisch adviseur

Gemeente Hoogeveen (2021). Regionale samenwerking en lobby. Over hoe we via regionale samenwerking en lobby de opgaves van de gemeente Hoogeveen oppakken.

Gemeente Meppel (2022). Programmabegroting 2022

Gemeente Midden-Drenthe (2019). Koers en uitvoeringsagenda economie 2020-2024

Phil Harris and Craig S. Fleisher (2005) - The Handbook of Public Affairs - Sage Publications Ltd. London

Rijksuniversiteit Groningen (2022). BRE CASUSONDERZOEK - Het BRE Drenthe

Rinus van Schendelen (2013) - The Art of Lobbying the EU more Machiavelli in Brussels

Wepublic (2021). Regionale lobbykracht meting. Zicht in de lobbykracht van regio's ([https://wepublic.nl/wp-content/uploads/2021/03/20210303\\_Onderzoeksresultaten-Regionale-Lobbykrachtmeting.pdf](https://wepublic.nl/wp-content/uploads/2021/03/20210303_Onderzoeksresultaten-Regionale-Lobbykrachtmeting.pdf))



## Bijlage 2. Geïnterviewden

Naam	Functie
<b>Harmke Vlieg-Kempe</b>	Wethouder gemeente Assen (portefeuille o.a. Regio Groningen/Assen)
<b>Guido Rink</b>	Wethouder gemeente Emmen (portefeuille o.a. EZ en Noordelijke samenwerking)
<b>Derk Reneman</b>	Wethouder gemeente Hoogeveen (portefeuille o.a. Financiën en Verkeer en Vervoer)
<b>Richard Korteland</b>	Burgemeester gemeente Meppel en portefeuillehouder Economie en Industrie bij de Vereniging van Drentse gemeenten
<b>Klaas Smid</b>	Burgemeester gemeente Noordenveld en lid algemeen bestuur Vereniging van Drentse gemeenten
<b>Cees Bijl</b>	Waarnemend burgemeester gemeente Midden-Drenthe
<b>Anno Wietze Hiemstra</b>	Burgemeester gemeente Aa en Hunze
<b>Jan Seton</b>	Burgemeester Borger-Odoorn (portefeuille o.a. Regionale, intergemeentelijke en internationale samenwerking)
<b>Henk Brink</b>	Gedeputeerde Provincie Drenthe (portefeuille o.a. Euregionale zaken)
<b>Jurgen Elshof</b>	Regiomanager VNO/NCW Noord / MKB Noord
<b>Pieter Faber</b>	Lobbyist in Brussel voor NG4 (Assen, Emmen, Groningen en Leeuwarden)
<b>Beatrijs de Vries</b>	Gemeentesecretaris gemeente Coevorden
<b>Mark Strolenberg</b>	Drents Tweede Kamerlid
<b>Agnes Mulder</b>	Drents Tweede kamerlid
<b>Jildau Schuilenburg</b>	SNN - Senior Public Affairs Advisor Northern Netherlands
<b>Mara Bubberman</b>	SNN - EU Public Affairs Advisor Northern Netherlands

# Bijlage 3. Interviewleidraad

Versie gemeenten (ambtenaren en/of bestuurders)<sup>28</sup>

## Inleiding

- voorstellen
- afspraken m.b.t. opname en verslaglegging
- achtergrondinformatie onderzoek

<b>Algemeen beeld</b>
<b>1. Hoe wordt binnen uw gemeente aangekeken tegen het belang van lobbyen?</b> – Wat wordt hieronder verstaan?
<b>2. In hoeverre is uw gemeente actief bezig met lobbyen?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Waarvoor wordt in uw gemeente zoals gelobbyd?</li><li>• Is er een 'lobby-beleid'?</li><li>• Zijn er specifieke ambtenaren voor aangewezen/beschikbaar?</li><li>• Is het onderdeel van een bestuurlijke portefeuille?</li><li>• Hoe stelt de raad zich op in relatie tot lobbyen?</li><li>• In hoeverre verschilt uw gemeente van uw buur/regio gemeenten?</li></ul>
<b>3. Wat vindt u in algemene zin van de effectiviteit van de lobbyactiviteiten vanuit uw gemeente?</b>
<b>4. Kunt u voorbeelden geven van ...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• een effectieve lobby? (activiteiten uitgevoerd/ succes behaald)</li><li>• een niet geslaagde lobby (wel pogingen gedaan/ geen succes)</li><li>• situaties/gelegenheden waarbij lobby nuttig/nodig zou zijn geweest, maar niet van de grond is gekomen? (geen pogingen gedaan/ gemiste kans)</li></ul>

<b>Casuïstiek &lt;voorbeeld vanuit gemeente&gt;</b>
<b>5. Op welke thema's/ onderwerpen richtte deze lobby zich?</b>
<b>6. Wat waren de doelen (subsidie of anderszins)?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke gremia richten de inspanningen zich (Den Haag, Brussel lobby richting de Rijksoverheid en/of Brussel)?</li><li>• Was er een duidelijke strategie?</li></ul>
<b>7. Met wie werd samengewerkt?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vanuit welke verband werd geopereerd? (individueel, regionaal met andere gemeenten, als provincie, als landsdeel)?</li><li>• Met wie werd verder samengewerkt (lobbyisten, bedrijven, instellingen, belangenorganisaties, etc.)? waren dat de juiste samenwerkingspartners?</li><li>• Is er overeenstemming over de doelen tussen de verschillende betrokken partijen?</li><li>• Sprak men met één mond als regio/ samenwerkingsverband?</li></ul>
<b>8. Welke activiteiten zijn uitgevoerd?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welke middelen zijn ingezet? Welke inspanningen zijn gedaan?</li><li>• Was er een consistente boodschap;</li></ul>

<sup>28</sup> Deze vragenlijst dient als uitvalsbasis en verschilt per interview waarbij de inhoudelijke vragen zijn toegespitst op de rol en achtergrond van de geïnterviewde.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe verliep de samenwerking tussen de gemeenten en eventuele andere betrokkenen?</li> </ul>
<p><b>9. Welke resultaten zijn er (al) behaald?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In welke mate worden de doelen gerealiseerd of is te verwachten dat dat de komende jaren gebeurt?</li> </ul>
<p><b>10. Wat heeft bijgedragen aan het succes? Als er geen succes is: hoe komt dat?</b> <i>denk aan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ambities en doelen:</b> hoogte ambitieniveau, duidelijkheid en haalbaarheid doelen;</li> <li><b>Kennis en kunde:</b> landelijke/Europese politiek en besluitvorming; de timing; aanwezigheid/ontbreken van <i>goed netwerk</i>; aanwezigheid op cruciale plekken;</li> <li><b>Strategie/plan:</b> aanwezigheid/ontbreken; samenwerking juiste partners</li> <li><b>Werkwijze:</b> ambtelijke lobby en/of politieke lobby; gestructureerde aanpak;</li> <li><b>Inhoud:</b> kwaliteit van de <i>boodschap</i>: duidelijke verhaallijn;</li> </ul>
<p><b>11. Welke verbeteringen zijn mogelijk?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zowel op niveau van ambitie en doelen, als uitvoering</li> </ul>

<p><b>Rol van de raad</b></p>
<p><b>12. In hoeverre en op welke manier wordt de raad geïnformeerd over de lobby-inspanningen en de resultaten ervan?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>staat het op de agenda?</li> <li>wordt de raad actief geïnformeerd?</li> <li>wordt er door de raad wel eens informatie gevraagd?</li> <li>is het onderwerp van debat?</li> </ul>
<p><b>13. Stelt de raad kaders aan de lobbyactiviteiten?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>is er (wel eens) aanleiding geweest voor bijsturing?</li> </ul>

<p><b>Afsluiting</b></p>
<p><b>14. Hoe zou een gezamenlijke Drentse lobby in de toekomst nog verbeterd kunnen worden?</b></p>
<p><b>15. Tot slot: nog andere zaken?</b></p>

### **I&O Research Enschede**

---

Zuiderval 70  
Postbus 563  
7500 AN Enschede  
T (053) 200 52 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)  
KVK-nummer 08198802

### **I&O Research Amsterdam**

---

Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam  
T (020) 308 48 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)