**Onderhandelen voor lijsttrekkers en hun medeonderhandelaars**

Onderhandelen is een vak waar iedereen ervaring mee heeft. Onderhandelen doe je iedere dag. Met je kinderen over hoe laat ze thuis moeten zijn. Tijdens vergaderingen op het werk over de interne taakverdeling. Over wat er vanavond gegeten gaat worden. Over de prijs of de opleverdatum van een huis en nog veel meer.

Met al deze ervaring kun je je op het gebied van onderhandelen snel ontwikkelen: van het dagelijkse ‘onderhandelen op de automatische piloot’ naar het bewust politieke onderhandelen. Een groot verschil met het dagelijkse ‘onderhandelen’ zal echter zijn dat er in de gemeenteraden tegenwoordig veel meer partijen nodig zijn voor een werkbare meerderheid. Dat maakt het onderhandelen moeilijker, omdat deze partijen in de regel ook meer wensen hebben. Daarnaast zorgt de versplintering ervoor dat er in veel gemeenten meerdere coalities mogelijk zijn en zijn partijen door de vervlakking van het zetelaantal vaak onderling uitwisselbaar.

Onderhandelen is altijd geven en nemen, maar dat geldt in de politiek al helemaal. Bedenk daarom vooraf wat je wil binnenhalen en wat minder belangrijk is. Waar je prioriteiten liggen en wat er lokaal mogelijk is, bepaal je het beste zelf, maar om je op weg te helpen heeft het Centrum voor Lokaal Bestuur een stappenplan opgesteld: van voorbereidingen voor de verkiezingen tot aan de installatie als wethouder, en van inhoudelijke speerpunten tot de communicatie met pers en eigen leden.

**1. Coalitieonderhandelingen, proces en strategie**

Succesvol onderhandelen vraagt om een goede voorbereiding. Die voorbereiding begint niet na 16 maart 2022, maar nu. Samen met een groep ervaren onderhandelaars zijn de belangrijkste aandachtspunten in chronologische volgorde op een rij gezet.

**Voor de verkiezingen:**

* Vertaal de inhoudelijke kern van je verkiezingsprogramma in een reeks concrete politieke onderhandelingspunten.
* Bekijk waar je als PvdA het verschil zou kunnen maken.
* Bepaal waar je prioriteiten liggen.
* Spreek af wie er namens de PvdA zullen onderhandelen (en spreek dus ook af dat andere mensen zich –ook in de voorfase – hier niet op eigen houtje mee gaan bemoeien). Denk hier bewust over na: ga voor het beste onderhandelingsresultaat en pas je team daarop aan. Een onervaren onderhandelaar met weinig gevoel voor politieke verhoudingen kan misschien beter thuis worden gelaten, ook al is hij of zij afdelingsvoorzitter. Het gaat niet om de macht maar om het resultaat.
* Ga voor de verkiezingen vast op zoek naar je vrienden.
* Welke partijen doen mee aan de verkiezingen? Ken je alle hoofdrolspelers? Zijn er nieuwe partijen? Hoe is de verhouding landelijke en lokale partijen?
* Welke partijen zou je na de verkiezingen willen vasthouden en welke partijen zouden de PvdA willen vasthouden? Wat is de gunfactor richting de PvdA bij andere partijen? Tast waar mogelijk voorzichtig en informeel af. Liggen er nog zaken in de persoonlijke sfeer die moeten worden opgelost?

**Wethouderskandidaten bij kandidaatstellingsprocedure**

Niet in elke kandidaatstellingsprocedure zijn de wethouderskandidaten geïdentificeerd. Als dit wel gedaan is, kun je daar bij de samenstelling van het onderhandelingsteam rekening mee houden. Maar wanneer dit niet het geval is en er meerdere kandidaten met aspiraties op de lijst staan, kun je hen **beter** niet een prominente rol in de onderhandelingen geven. Het kan natuurlijk ook zijn dat je helemaal geen geschikte kandidaten hebt. In dat geval kun je voor een wethouder van buiten kiezen. Het CLB kan je helpen om daar geschikte kandidaten voor te vinden.

* Wees je bewust van de politieke cultuur: wat zijn de ongeschreven spelregels waar je je als partij in de campagne en tijdens het formatieproces aan te houden hebt?
* Breng de belangen en mogelijke strategie van de andere partijen in kaart.
* Maak verschillende scenario’s en denk deze door. Welke scenario’s zijn er zonder de PvdA allemaal mogelijk? En hoe vanzelfsprekend zijn deze combinaties?
* In het geval coalitiedeelname tot de mogelijkheden behoort: denk na over welke portefeuilles je idealiter zou willen hebben.
* Voorkom uit oogpunt van belangenverstrengeling wel dat (beoogde) wethouderskandidaten zonder medeonderhandelaars afspraken maken over mogelijk toekomstige portefeuilles.

**Direct na de verkiezingen:**

* Analyseer je eigen positie en de consequenties van deze positie. Heb je meer of minder zetels dan de vorige uitslag? Ben je een middelgrote partij? Ben je een kleine speler, maar relevant voor een meerderheid? Ben je een kleine speler van geen betekenis? Of ben je de grootste partij geworden? Let niet alleen op het zetelaantal en je eigen inzichten, maar kijk ook naar de heersende publieke opinie.
* Maak een rondje met betrekking tot de ambities die er leven onder de verschillende fractieleden, zowel inhoudelijk als persoonlijk. Wie wil wethouder worden? Wie wil fractievoorzitter worden of raadsvoorzitter? Een open gesprek over ambities binnen de fractie zorgt voor optimale betrokkenheid en voorkomt verborgen agenda’s die het proces verstoren. Leg eventueel de relatie met de kandidaatstellingscommissie: heeft deze wethouderskandidaten of beoogde fractievoorzitters geïdentificeerd?
* Maak of bevestig binnen de nieuwe fractie interne afspraken over het proces: wie zijn de onderhandelaars? Hoe en op welke momenten wordt de rest van de fractie betrokken?[[1]](#footnote-1) Let hierbij ook op de relatie met het afdelingsbestuur en de Algemene Ledenvergadering. Uiteindelijk moet de ALV instemmen met deelname aan een college. De ALV doet die uitspraak op basis van het onderhandelingsresultaat.[[2]](#footnote-2)
* De grootste partij is in belangrijke mate bepalend voor de manier waarop het formatieproces wordt georganiseerd. Hierbij zijn diverse routes mogelijk.

**Verschillende routes in het formatieproces:**

* Het initiatief ligt in de regel bij de grootste partij. Die nodigt de andere partijen uit voor een gesprek. Dit model is gangbaar, maar kent ook een risico: arrogantie ligt op de loer.
* De grootste partij kan ook bij andere partijen op visite gaan.
* De grootste partij benoemt uit haar midden een – voor andere partijen onomstreden – informateur. De informateur onderzoekt wie er met wie wil onderhandelen en wie er door wie wordt buitengesloten (let erop dat een informateur alleen de procesrol vervult).
* Een breed opgezet formatieproces met alle partijen, dat begint met een openbare raadsvergadering en op thema’s wordt voortgezet in breed samengestelde commissies. Op die manier kunnen alle partijen input leveren, waarna op basis van de geleverde inhoud zich een keuze voor collegesamenstelling moet aftekenen.
* Een combinatie van elementen uit bovengenoemde routes.

**Tips bij routes:**

* Denk na over wel of niet werken met een (in)formateur (van buiten). Ken je iemand die voor iedereen onomstreden is? Of heb je bezwaren tegen mogelijke voorstellen van de andere partijen?
* Welk model ook gekozen wordt: denk goed na over de vraag hoe alle fracties betrokken zijn en er gekoerst kan worden op een resultaat met louter winnaars.
* Het is niet meer in alle gevallen vanzelfsprekend dat de grootste partij per definitie de onderhandelingen aanvoert. Soms is er een sentiment om juist buiten deze partij om een onderhandelingsproces op te zetten en zullen anderen initiatieven nemen hiertoe. Bedenk welke positie jezelf hierin neemt.
* Maak afspraken over de rol van de burgemeester. Zorg dat deze regelmatig wordt geïnformeerd.
* Maak afspraken over de rol van de griffier tijdens het onderhandelingsproces.

**Andere overwegingen bij de start van het proces:**

* De raad stelt kaders, het college voert uit. Je maakt dus geen collegeakkoord, maar een coalitieakkoord (reden te meer om niet alleen de beoogd wethouders kandidaten naar voren te schuiven tijdens de onderhandelingen).
* Sluit je een akkoord op hoofdlijnen of juist niet? Maak een bewuste keuze als het gaat om het detailniveau van een te schrijven akkoord. Hoe gedetailleerder het akkoord, hoe geringer de mogelijkheid van de coalitiefracties om zich onafhankelijk op te stellen.
* Bepaal hoe je omgaat met ambtelijk materiaal, is het leidend en toonzettend of ondersteunend op verzoek?
* Als je raad erg versnipperd is, vergt dit een andere strategie dan bij een niet-versnipperde raad.
* Schat je eigen positie in. Ben je klein, maar heb je een alom gewaardeerde wethouder? Of ben je groot, maar voor de andere partijen de gedoodverfde vijand?
* Juist als je de vierde of vijfde partij bent, is het lastig om je ergens tussen te manoeuvreren. Onderlinge verhoudingen spelen dan een rol, waardoor het belangrijk is om te weten welke gunfactor je hebt.

**Gedurende het proces:**

* Pas je toon aan je plek in de samenleving aan. Wees niet te arrogant. In sommige gemeenten leeft nog steeds een sentiment om als het mogelijk is het weer een keer zonder de PvdA te doen, ook als je al twee periode langs de lijn staat. Hoe voorkom je dit? Is dit besef in voldoende mate aanwezig?
* Check voor je daadwerkelijk gaat onderhandelen of je over alle informatie beschikt die je nodig hebt. Zorg er in ieder geval voor dat je over evenveel informatie beschikt als de onderhandelaars van de andere partijen (kan lastig zijn als zich daaronder bijvoorbeeld de wethouder van financiën bevindt). Zorg kortom voor goede kerndossiers die alle onderhandelaars tot hun beschikking hebben.
* De financiën zullen bij deze onderhandelingen een extra grote rol spelen. De gemeenten kwamen de laatste jaren al veel geld tekort en bij decentralisaties komt er nooit voldoende geld mee. Over de nieuwe opgaven op klimaat en verduurzaming bestaat nog veel onduidelijkheid over de financiering. Krijgt de gemeente voldoende budget of worden er alleen taken opgelegd? Wees je je hiervan bewust. Zijn de risico’s in de begroting goed in kaart gebracht? Is het onderscheid tussen incidenteel en structureel goed doorgevoerd? En zijn ambities uitvoerbaar met de middelen die er nu zijn?
* Inventariseer lokale voetangels en klemmen. Als het mis gaat tijdens coalitieonderhandelingen gaat het negen van de tien keer om lokale kwesties: bijvoorbeeld bouwen op een bepaalde locatie, een nieuwe rotonde of sluiting van een voorziening. De laatste jaren zag je de megaprojecten weer uit de grond schieten, dus het risico op dit soort pijnpunten is eerder groter dan kleiner geworden. Waar zitten de pijnpunten? En tegen welke obstakels kun je de komende vier jaar lopen?
* Het proces in de (steun)fractie (tijdens de onderhandelingen) is erg belangrijk. Maak goede afspraken over de inzet en ruimte van de onderhandelaars. Zorg voor goede terugkoppeling. Beter een fractievergadering te veel dan een te weinig. Voorkom boven alles, dat er ook maar een millimeter ruimte ontstaat tussen de vooruitgeschoven onderhandelaars en de fractie.
* Draag bij aan een resultaat met louter winnaars. Ook de collega-onderhandelaars van andere partijen moeten met een goed verhaal naar buiten kunnen komen.
* Zorg dat je met alle partijen ‘on speaking terms’ bent en blijft. Maak daarbij geen onderscheid tussen partijen, ook niet die die waarschijnlijk in de oppositie belanden. Je zult ze de komende vier jaar nog hard nodig hebben.
* Maak goede afspraken over de portefeuilleverdeling. Bedenk dat je als wethouder wonen zonder ruimtelijke ordening minder kan, en dat werk en inkomen vaak een mooie combinatie met EZ vormt. En knip je het sociaal domein op of juist niet? Minder zichtbare portefeuilles kan je compenseren met aandachtstrekkers als sport en cultuur.
* Ga alleen in de coalitie zitten als je echt iets kan betekenen. Als er bijvoorbeeld alleen een portefeuille beschikbaar is waar je niet het verschil op kunt maken, moet je jezelf de vraag stellen of het echt de moeite is.
* Sla, als de PvdA op enig moment buiten de onderhandelingen valt, de deur niet zo hard dicht dat deze niet meer open kan. Wellicht verandert de situatie nog gedurende het proces, maar ook als dit niet zo is, heb je als toekomstige oppositiepartij belang bij goede verhoudingen. Juist in situaties waarin er veel partijen nodig zijn voor een meerderheid, is het vaak een onderhandelingsproces met wisselende partijen die in verschillende fases aan tafel zitten.
* Voorkom tunnelvisie, laat buitenstaanders meekijken.
* Zorg voor goede woordvoering.

**2. Inventarisatie inhoudelijke punten onderhandelingen coalitieakkoord**

Een goede en eerlijke invulling van het sociale domein met toegankelijke zorg voor de inwoners die zorg nodig hebben. Zeven jaar na de decentralisaties zijn deze taken in de meeste gemeenten goed verankerd. Tegelijkertijd staan gemeenten onder enorme druk door de tekorten en hebben veel gemeenten in de afgelopen periode gekeken waar er bezuinigd kan worden.

Deze bezuinigingen kennen goede en slechte varianten. Bij de onderhandelingen over een nieuw coalitieakkoord is het belangrijk om daarbij stil te staan. Ook als deze taken binnen de gemeenschappelijke regelingen vallen. Hoe pakt het tot nu toe gevoerde beleid op het sociaal domein uit in je gemeente?

Elke afdeling heeft een verkiezingsprogramma geschreven. Daarnaast vormen de punten in het door het CLB gemaakte [basisverkiezingsprogramma](https://www.lokaalbestuur.nl/node/823) een goede input voor de onderhandelingspunten. In dit document zijn echter nog niet de gevolgen van het regeerakkoord van Rutte IV verwerkt. Het is goed om, voordat de inhoudelijke onderhandelingen van start gaan, te inventariseren of je over voldoende en de juiste informatie beschikken. Elke fractie kan van het zittende college bijvoorbeeld een stand van zaken met betrekking tot het sociaal domein opvragen. Dat kan al voor de verkiezingen van 16 maart.

Aangezien elke gemeente haar eigen problematiek heeft, valt er geen uniforme inhoudelijke onderhandelingsinzet voor de coalitieonderhandelingen te maken. Maar aandachtspunten en tips zijn er wel. Deze hebben we hieronder op een rijtje gezet.

**Sociaal domein**

* De gemeenten zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de taken van onze verzorgingsstaat. Probeer met elkaar een aantal algemene uitgangspunten te formuleren die voor de PvdA in jullie gemeente van groot belang zijn.
* Wat is het minimumniveau aan sociale voorzieningen, dat je als gemeente wil garanderen?
* Welke rol wil je als overheid vervullen? Waar trek je je van terug? Wat kan er wel of niet op buurt/wijkniveau? En hoe zit het met de schuldhulpverlening en het voorkomen van schulden in je gemeente?
* Hoe stimuleer je bewoners tot zelf doen (de buurtrechten – *right to challenge*, bid en plan)? Hoe creëer je een vangnet en wat is het acceptabele voorzieningenniveau voor bewoners – soms hele buurten en wijken – die het niet op eigen kracht redden?
* Maak afspraken over sociaal aanbesteden en *social return on investment*.
* Overweeg het instellen van een onafhankelijke zorgombudsman, waar mensen die buiten de boot dreigen te vallen zich kunnen melden. Als PvdA zijn we van mening, dat veranderingen in de zorg niet ten koste mogen gaan van mensen die zorg nodig hebben.
* Maak afspraken hoe je van aanbestedingen naar langdurige samenwerkingsrelatie met welzijns- en zorginstellingen kunt komen.
* Overweeg of je in het coalitieakkoord uitspraken wil doen over de verdere ontwikkeling van sociale wijkteams.
* Hanteer fatsoenlijke tarieven voor de inkoop en subsidies. Dat kan met indexeringen, het volgen van de CAO’s, geen topsalarissen en een minimum uurtarief van € 14 euro. Ook voor de partners binnen het sociaal domein.
* Bekijk in hoeverre je al afspraken wil maken over cliëntenmedezeggenschap en klanttevredenheidsonderzoeken. Of als deze er al zijn hoe je hier verder mee om wil gaan.

**Jeugd**

* Hoe staat het met de wachtlijsten? We beginnen altijd bij de mensen: mensen die zorg nodig hebben, moeten ook de best mogelijke zorg krijgen. Blijf dus weg bij een afspraken, waarbij Haags budget leidend is en eventuele nieuwe bezuinigingen binnen het taakveld moeten worden gerealiseerd.
* Onthoud: één gezin, één plan, één budget, één regisseur. Als dat uitgangspunt nog niet gerealiseerd is, is het de moeite waard om dat in deze periode tot inzet te maken.
* Maak afspraken over de verhouding van inzet en middelen, preventie versus geïndiceerde hulp. Niet alleen omdat voorkomen beter dan genezen is, maar ook omdat de bezuinigingstaakstelling op termijn alleen kan worden gehaald als de instroom naar geïndiceerde hulp wordt ingedamd en er dus fors wordt ingezet op preventie.
* Zet in op de afschaffing van marktwerking binnen de (jeugd)zorg.
* Heb aandacht voor kwaliteitseisen bij aanbieders en selecteer niet alleen op de laagste prijs.
* Maak je sterk voor de benadering jeugdzorg als integraal onderdeel van het sociaal domein.
* Hernieuw de afspraken over de Klijnsma-gelden voor kinderen in armoede, zodat het geld ook daadwerkelijk bij de kinderen terecht komen.

**Zorg**

* Maak afspraken over een goede zorgstructuur op wijk en buurtniveau. Moet er in elke wijk/dorp een huisarts zijn? En wat is er verder nodig?
* Regel extra capaciteit mantelzorgondersteuning.
* Is er in jouw gemeente een overschot of tekort in de Wmo? Welke keuzes liggen ervoor als er tekorten zijn? Tip: zorg voor gedeelde opvattingen over het probleem, timmer het niet dicht, doe alleen algemene uitspaken over bijvoorbeeld het minimaliseren van wachtlijsten, maar zet het niet klem. Wat moet je binnenhalen en waar moet je wegblijven? Maak bijvoorbeeld niet de afspraak dat elke tegenvaller direct vertaald wordt in de opdracht het binnen de betreffende Wmo op te lossen.
* Welke problemen wil je oplossen op het terrein van Wonen en zorg?
* Maak afspraken over de opvang en tijdelijke huisvesting van verwarde personen, GGZ-patiënten en andere kwetsbare groepen.
* Maak afspraken over sociaal samenwerken (in plaats van aanbesteden) binnen de Wmo.

**Participatiewet**

* Formuleer heldere uitgangspunten. Iedereen telt mee, dus iedereen doet mee.
* Een uitkering is een recht, daar hoort geen tegenprestatie bij.
* Zet in op experimenten met basisinkomen en het creëren van nieuwe publieke banen.
* De vraag op welke doelgroepen je je richt blijft in het kader van de Participatiewet een cruciale. Richt het nieuwe beleid zich alleen op de kansrijke mensen op de arbeidsmarkt? Of richt het beleid zich op iedereen, die nog een stap kan zetten?
* Als het aan de PvdA ligt, bezuinigen we niet op het minimabeleid. Neem dit op in het coalitieakkoord. Leg bij voorkeur de grens op 130% van het sociaal minimum, definieer goed wie er onder valt en maak daar sluitende afspraken over. Vergeet daarbij de groep werkende armen niet. Wees wel realistisch: het kan ook zijn dat 120% van het sociaal minimum het maximaal haalbare is.
* Schuldhulpverlening (SHV) is een steeds belangrijker onderwerp. Maak afspraken om de drempels zo laag mogelijk te houden. Gemeenten hebben middelen gekregen om aan SHV te doen. Maak afspraken dat deze middelen ook daadwerkelijk voor armoedebestrijding worden gebruikt en niet verdwijnen in de algemene middelen. En leg ook vast dat de gemeente alleen werkt met bonafide bewindvoerders, die geen woekerrentes vragen op sociale leningen.
* Hoe zit het met vroegsignalering van het risico op schulden, de samenwerking met de woningcorporaties en nutsbedrijven?
* Geen wachtlijsten in de schuldhulpverlening.
* Maak afspraken over de aanpak jeugdwerkloosheid (geen enkele jongere op de bank: jongeren werken, gaan naar school of lopen stage). En zet in op aparte afspraken over SHV en jongeren.
* Denk aan een actieplan tegen discriminatie op de regionale arbeidsmarkt en de invoering van anoniem solliciteren.
* Hoe vult de gemeente haar rol als werkgever in? Als gemeente ben je modelwerkgever of wil je dit worden. Hoe ziet het personeelsbeleid er uit? worden er veel diensten uitbesteed of met eigen personeel gedaan? Is payrolling al uitgebannen? Past de gemeenten *social return on investment* standaard toe bij alle aanbestedingen? Loopt de gemeente voorop als het gaat om het aanbieden van stageplaatsen voor alle opleidingsniveaus? En worden vrouwen net zo goed betaald als mannen?
* Leg waar mogelijk het verband tussen de doelgroepen in het kader van de Participatiewet en het armoedebeleid. Dit geldt ook voor de bijstandsgerechtigden.
* Is er een regeling voor een aanvullende ziektekostenverzekering voor minima?
* Worden mensen die te maken hebben met energiearmoede met een goede regeling geholpen?

**Wonen**

* Strijd tegen de tweedeling. Maak afspraken met betrekking tot de kernvoorraad sociale woningen en leg daarin vast of en hoeveel sociale woningen verkocht mogen worden.
* Wat wordt het programma voor bouwen? Hanteer je 30% sociale huur als minimum?
* Wat zijn in je gemeente de gevolgen van passend toewijzen op de bevolkingssamenstelling in bepaalde wijken? Maak afspraken over gedifferentieerd wonen.
* Zelfstandig wonen van ouderen wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.
* Nieuwe bouwconcepten voor meerdere generatiewoningen worden niet door regelgeving gehinderd.
* Benut de mogelijkheden om voorrang te verlenen aan mantelzorgers die dichter bij familie willen wonen.
* De uitvoering van de RES’en wordt in deze periode verwacht. Wat zijn de afspraken daarover? En hoe ziet het met de energietransitie?
* Wordt er al genoeg gebouwd in je gemeente? Is actieve grondproblematiek aan de orde? Of zijn *tiny houses* een alternatief?
* Hoe zit het met de toegang voor starters op de woningmarkt?
* Is er al een doelgroepenverordening, een zelfbewoningsplicht, een opkoopverbod, anti-splitsing en verkameringsbeleid en een anti-leegstandsverordening?
* Zijn er nieuwe bouwlocaties te vinden?
* Maak afspraken met betrekking tot de verduurzaming van de sociale woningbouw en voorkom dat dit leidt tot extreme huurverhogingen.
* Hoe zit het met de verduurzaming van de huizen? Zijn er goede afspraken, collectieve aanpakken of is het wie het eerst komt en dan is de pot leeg. Zijn er voldoende energiecoaches? Is er een samenwerking met het bedrijfsleven om jongeren op te leiden voor de techniek?

**Financieel kader**

* Maak een realistische inschatting met betrekking tot het financieel kader. De bezuinigingen op het sociaal domein zijn tot nu toe vaak binnen het domein opgevangen. Is dat voor de volgende periode nog realistisch? Of is er een hek om dit budget heen gezet?
* Inventariseer welke overige inkomstenbronnen in jouw gemeente beschikbaar zijn. Wordt de OZB-ruimte benut?
* Inventariseer welke overige inkomstenbronnen stuurbaar zijn. Zitten er schotten tussen verschillende financiële stromen? En zo ja, wie heeft die schotten er dan ingezet: het Rijk of de gemeente zelf? In het laatste geval valt er een nieuwe politieke keuze te maken.[[3]](#footnote-3)
* Overweeg goed wat de gevolgen kunnen zijn als je het principe dat ‘kortingen vanuit het Rijk in principe niet worden gecompenseerd’ hanteert.
* Denk goed na of in deze periode er weer ruimte is voor grootschalige projecten, die misschien wel duur zijn, maar je stad ook toekomstbestendig kunnen maken. Bijvoorbeeld de aanleg van een hoogwaardig ov-netwerk.
* Inventariseer welke financiële gevolgen van de coronacrisis nog doorwerken.
* Welke nieuwe taken worden nog verwacht?
* Weet wat de financiële gevolgen zijn van het nieuwe verdeelmodel, dat hoogstwaarschijnlijk voor het gemeentefonds gaat gelden.

**Regionale samenwerking**

* De raad bepaalt de kaders voor de afspraken die in regionaal verband worden gemaakt. Claim daarom dat het eigen college te allen tijde politiek verantwoordelijk en aanspreekbaar blijft.
* Maak afspraken hoe de informatievoorziening vanuit de gemeenschappelijke regelingen naar de raad gaat lopen. Let daarbij vooral op het tijdig delen van informatie.
* Denk ook aan alternatieven, zoals gemeenschappelijke gemeenteraden en commissievergaderingen.
* Ook binnen een gemeenschappelijke regeling of een centraal inkoopbureau is het niet zo dat de grootste speler per definitie bepalend is. Maar afspraken over werken met varianten als ‘ja tenzij’ of ‘nee mits’ om de lokale wensen te kunnen waarborgen.
* Wees alert op voorsorteren op en de verborgen agenda’s van. Denk bijvoorbeeld aan herindelingen. Zorg ervoor dat dit niet onderhuids een rol speelt als het gaat om het goed organiseren van regionale samenwerking. Herindelingen leiden zelden tot kostenbesparingen.
* Hoe kun je lokaal maatregelen treffen om democratische legitimatie maximaal te waarborgen?

**Tot slot**

Soms worden er afspraken gemaakt over vrije dossiers. Dit zijn dossiers, waarin het partijen vrij staat om andere meerderheden te vinden en waarover in de coalitie geen bindende afspraken zijn gemaakt. Wees hier voorzichtig mee en beperk het aantal.

Maak de afspraak om geen raadsprogramma op te stellen. Er ligt een bestuursakkoord of collegeprogramma, timmer de rol van de raad niet verder dicht.

Denk er aan dat er voor elk probleem een oplossing te vinden is. Maak gebruik van de hulpbronnen van het CLB en de partij. Bijvoorbeeld bij het vinden van een (in)formateur en een wethouderskandidaat, of om gewoon eens te kunnen sparren over het verloop van de onderhandelingen.

**4. Checklist**

De handleiding die in 2018 bij de reader onderhandelingen gepubliceerd is, bevatte een checklist. Deze is hieronder bijgevoegd. In de checklist worden de verschillende onderdelen van het onderhandelingsproces nog eens langslopen. Deze lijst hoeft niet helemaal afgewerkt te worden. Pak er de punten uit die in jullie situatie extra aandacht behoeven of waar je anderszins je voordeel mee kunt doen. Gebruik de checklist als hulpmiddel bij het maken van je eigen onderhandelingsagenda.

***De diagnose***

Deze stap is bedoeld voor het verzamelen en uitwisselen van informatie over inhoud, klimaat, machtsbalans en achterban. Ervaren en succesvolle onderhandelaars besteden aan deze stap veel tijd.

***Inhoud:***

* Weten we genoeg van de te behandelen onderwerpen;
* Hebben we de relevante stukken (bijv. verkiezingsprogramma’s);
* Kennen we de voorgeschiedenis;
* Hebben we voldoende deskundigheid gemobiliseerd op gespecialiseerde onderdelen;
* Waar liggen onze belangen en doelstellingen, waar die van onze tegenspelers;
* Zijn er bepaalde uitgangspunten/principes/beleidsuitspraken van toepassing op deze onderhandelingen?

***Klimaat, sfeer:***

* Wat voor sfeer verwachten we aan de onderhandelingstafel;
* Is een goede relatie belangrijk in verband met de toekomst;
* Kunnen we inschatten, welke invloed wij op het klimaat hebben?
* Met wat voor mensen hebben we van doen; wat is hun onderhandelingsstijl; waar zijn ze persoonlijk in geïnteresseerd;
* Kunnen we de standpunten en de personen goed gescheiden houden ?

***Machtsbalans:***

* Wat zijn wederzijds de sterke en zwakke kanten;
* Waarin zijn we van onze onderhandelingspartners afhankelijk, waarin zij vooral van ons;
* Wat zijn over en weer de consequenties als er geen overeenkomst bereikt wordt;
* Hebben wij/zij alternatieven achter de hand;
* Verwachten we bepaalde manipulaties of andere ‘machtsspelen’;
* Wat zijn je eigen bevoegdheden?
* Wat zijn de bevoegdheden van onze tegenspelers?
* Hoeveel partijen doen mee in de onderhandelingen?

***Achterban:***

* Hoe sterk staan onze onderhandelingspartners naar hun achterban, hoe sterk wij;
* Waar liggen de primaire belangen bij de achterban;
* Wat voor mandaat verschaft de achterban;
* Wie zijn de opinion-leaders bij de achterban;
* Met wat voor zaken die ons relatief weinig kosten, kunnen onze onderhandelingspartners ‘scoren’ bij de achterban (en andersom);
* Onderhandelt de achterban constant mee of is er een duidelijke afstand;
* In welke mate hebben wij/zij een ‘show’ nodig voor de achterban?

**De doelstelling**

In deze fase definiëren we het gewenste inhoudelijke resultaat.

* Welk resultaat willen we behalen, waar mikken onze tegenspelers op;
* Waarmee nemen we minimaal genoegen;
* Is het al mogelijk en noodzakelijk om de scheidslijn tussen nog-niet aantrekkelijke en net-niet-meer aantrekkelijke oplossingen vast te stellen?

**De procedures**

Deze fase gebruiken we voor de tactische en strategische voorbereiding.

Het belangrijkste zijn:

* het werken met alternatieven om flexibel te blijven;
* het ontwikkelen van een tactisch repertoire van openingszetten;
* een paar algemene strategische voornemens.

*Het werken met alternatieven*

* Hebben we onze informele contacten benut om ideeën en informatie uit te wisselen ? Hoe open is onze opening; leggen we ons meteen al vast of geven we vooral informatie over achterliggende belangen?
* Weten we genoeg van onze tegenspelers of moeten we ze verder uit hun tent lokken door bijvoorbeeld: vragen stellen, van den domme houden, interesse tonen, afwachten, zelf het voorbeeld geven.
* Hoe bouwen we onze argumentatie op: hebben we een verhaal klaar waarin duidelijk wordt wat onze belangen zijn?
* Hebben we de resultaten waarop we mikken, uitgedrukt in meerdere alternatieven; is het ons gelukt een aantal opties te creëren?
* Proberen we ook aan de onderhandelingstafel de flexibiliteit te vergroten door ons te prepareren op procedures als:
* brainstormen; eens hardop met elkaar denken; met proefballonnetjes werken;
* inventariserende rondes;
* informeel overleg inlassen;
* schorsen;
* welles-nietes discussies en argumentaties afkappen;
* betrekken van de buitenwereld;
* voorlopige voorstellen op tafel laten komen.

*Tactisch repertoire van openingszetten*

Onder ‘het werken met alternatieven’ zijn de tactieken behandeld die inhoudelijk gericht zijn. Klimaat, machtsbalans en achterban worden hieronder uitgewerkt.

*Klimaat*

Hoe ‘los’ willen we de sfeer maken? Aandachtspunten zijn:

* informeel gedrag/kleding;
* humor/grappen;
* gezamenlijke lunch of diner;
* aan de vergadertafel: delegaties door elkaar heen of tegenover elkaar;
* in de opening speciale aandacht voor positieve gezamenlijke ervaringen, continuïteit van de relatie, en dergelijke;
* ‘beladen’ lieden uit de delegatie laten of vervangen.

*Machtsbalans*

Hoe gaan we met de te verwachten manipulaties of andere ‘machtsspelen’ om? Wat zullen ze van ons al ‘machtsgedrag’ ervaren; willen we dat? Werken we met een voorzitter?

*Kleinerende manipulaties*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Manipulatief gedrag | Bedoeld effect bij de tegenpartij | Tegenactie |
| De ander wijzen op de mogelijke kritiek vanuit de achterban of publieke opinie. | Gevoelens van bedreigdheid, onzekerheid | Verontwaardiging, verbazing over dergelijke laag-bij-degrondse overwegingen. |
| Onverzettelijkheid en onaantastbaar zelfvertrouwen demonstreren. | De ander in een rol dwingen, waarin deze om een gunst moet vragen, omdat hij geen effect van zijn machtsmiddelen ziet. | Sceptisch doen over positie van de ander, langzaam ook meer zelfvertrouwen gaan demonstreren |
| Expliciet constateren dat de argumentatie van de tegenpartij geen steek houdt. | Gevoel van onmacht opwekken, omdat andere argumenten in deze positie dan ook wel allemaal doorgeprikt zullen worden. | Beleefd constateren dat de ander het niet goed begrepen heeft. |
| Retorische vraag stellen over gedrag of argumentatie tegenpartij. | Neiging oproepen om, of die vraag langs de bedoelde weg te beantwoorden, of zich stil te houden en onmachtig te voelen. | Niet beantwoorden, maar stellen dat de ander het probleem onjuist stelt. |
| ‘Lief en gemeen doen’, afwisselend vriendelijk en verontwaardigd doen. | Onzekerheid opwekken, de ander desoriënteren en intimideren. | Zowel op vriendelijk gedrag als op verontwaardigd gedrag lauw reageren. |
| ‘Blufpoker’ spelen, grotere onafhankelijkheid pretenderen dan reëel is. | Door zelfvertrouwen de ander onzeker maken, die daardoor geen stand kan houden. | Kritisch doorvragen, demonstratief lauw reageren |

*Manipuleren van ‘fatsoen’ en ‘redelijkheid’*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Manipulatief gedrag | Bedoeld effect bij de tegenpartij | Tegenactie |
| ‘Vriendelijk zijn’, waardering voor de tegenpartij tonen. | Volgens beleefdheidsregels vriendelijke (en daarmee toegeeflijke) reactie oproepen. | Of vriendelijk terug doen (niet toegeeflijk), of negeren. |
| Begrip voor eigen positie vragen. | De ander vragen om ‘grootmoedige’en ‘onbaatzuchtige’ gunst. | Verantwoordelijkheid blijven afwijzen |
| Ingewikkeldheid erkennen. | De ander gaat dingen uitleggen, geeft daarbij nieuwe informatie. | Vragen wat niet begrepen wordt, waarom dat onduidelijk is. |
| ‘Zakelijke gerichtheid’ problemen als op te lossen kwesties behandelen. | Gevoel van jongens-onder elkaar opwekken, die het elkaar niet moeilijk proberen te maken. | Op ernstige toon toch wel enige ‘hobbels’ signaleren. |
| ‘Rationeelserieus’, met ernst en gezag een betoog houden | Angst om ‘moeilijk’ te doen, om niet constructief te lijken. | Op zelfde ernstige toon zeggen dat er ook nog enige andere aspecten. |

***Achterban***

Weten we de achterban te informeren en betrekken zonder rolverwarring? Is er tijd voor voorbereidende contacten met achterban.

***Onderhandelingsstijlen:***

* Enige bezinning over welke accenten we willen leggen in de onderhandelingsstijl is soms op zijn plaats. Bijvoorbeeld:
* directe confrontatie;
* meebewegend, vriendelijk;
* ontwijkend, passief;
* verkennend.

Rolverdeling delegatieleden

* Als delegaties groter zijn dan één persoon, dan is het van belang de rolverdeling van tevoren te bespreken. Belangrijke punten:
* vaste woordvoerder, ja of nee;
* zo niet, welke taakverdeling;
* zo wel, wanneer invallen of aanvullen;
* verschillen in stijl cultiveren.

**De uitvoering**

Dit onderdeel is een bloemlezing van door ervaren onderhandelaars aanbevolen tactieken en vuistregels.

*Tijd*

Tijd is een zeer belangrijke factor. Mensen hebben tijd nodig om aan iets te wennen. Weerstand en verzet tegen een nieuw voorstel zijn natuurlijk. Behalve argumenten heeft men soms vooral tijd nodig om zich ermee te verzoenen. Tijdslimieten en tijdsdruk horen bij onderhandelen. Probeer echter altijd de tijdsdruk in je voordeel te laten werken. Dat doe je bijvoorbeeld door:

* Geen tijdsdruk van je achterban te accepteren.
* Sceptisch te zijn over de haalbaarheid van tijdslimieten die anderen je stellen. Schuiven blijkt bijna altijd mogelijk.
* Als je tegenstander alle tijd heeft, zelf ook de tijd te nemen.
* Te letten op tijdstippen die belangrijk zijn voor je tegenspelers. Bijvoorbeeld vergaderingen of congressen waarop men resultaten wil laten zien.
* Jezelf geen psychologische tijdslimiet te stellen.

*Impasses*

De meeste mensen zijn bang voor impasses. In onderhandelingen zijn impasses af en toe onvermijdelijk. Je kunt impasses bewust gebruiken als tactisch instrument. Het wordt dan gehanteerd als pressiemiddel. Een impasse test de vasthoudendheid en de kracht van de andere partij. Manieren om een impasse te doorbreken zijn:

* schorsen;
* overzicht geven van de verschillende standpunten;
* een kleine concessie doen of in het vooruitzicht stellen;
* verken alternatieven met de bijbehorende gevolgen;
* verander de samenstelling van de delegatie;
* verander van locatie;
* kom met een gewijzigd voorstel;
* stel het moeilijke gedeelte uit;
* roep een derde partij erbij;
* uit je slof schieten, emotioneel worden of dreigen;
* sleutelfiguur uit de andere delegatie eruit pakken en paaien of onder druk zetten;
* onderhandelingen uitstellen.

*Doelstelling*

Stel een realistisch einddoel. Extreme onderhandelingsposities of zomaar wat extra wisselgeld creëren, zullen je reputatie geen goed doen. Een goede regel is: geen dingen vragen die je niet kunt verantwoorden met feiten en argumenten. Begin met het hoogst nog te verdedigen bod.

*Overredingskracht*

Ken je zaken:

* Ken de partij en de man waarmee je onderhandelt;
* Heb de moed de ander te vragen hoe ver hij mag gaan;
* Ken de verkiezingsprogramma’s.

*Besteed aandacht aan je presentatie*

* Hoe zit je er bij (niet te nonchalant, niet te gespannen);
* Kijk de aanwezigen aan;
* Geef structuur aan wat je zegt;
* Gebruik adempauzes.
* Beperk je in je argumenten, hoe meer argumenten je gebruikt, hoe groter de kans dat de ander er een tussen vindt waarmee hij korte metten kan maken.

*Beperk je in het debatteren*

Soms ontaarden onderhandelingen in eindeloze debatten. Men blijft in allerlei variaties dezelfde argumenten herhalen. De toegevoegde waarde van al deze inspanning is meestal gering.

**5. Het voorzitten van onderhandelingen**

Dit stukje probeert houvast te geven aan een voorzitter. In een politieke omgeving heeft de voorzitter vaak een tweeledig doel. Hij wil een compromis en wel zonder dat de onderlinge verhoudingen verziekt worden. Dit stuk is relevant voor degene die de voorzitter mag leveren maar geeft ook inzicht in de gang van zaken bij een voorzitter van een andere partij.

Om dit te bereiken zijn twee typen inzichten belangrijk:

* De fasering van onderhandelingsprocessen;
* Een checklist met procedurele suggesties, om de kans op succes te vergroten.

*Fasering van onderhandelingsprocessen*

Kennis van de fasering van onderhandelingen kan een voorzitter goed van pas komen. Hij begrijpt beter wat er speelt en kan zich voorbereiden op wat komt. Afhankelijk van de hardheid van de onderhandelingen onderscheiden we de volgende fasen:

1. voorbereiding (voorbereiding);
2. eerste positiekeuze (verbaal vuurwerk);
3. aftastende fase (psychologische oorlogsvoering);
4. impasse en afronding (crisis en afronding).
5. Voorbereiding

Voorbereiding van het proces: voor de daadwerkelijke onderhandelingen beginnen is het goed om afspraken te maken over het proces en de wijze waarop over dit proces wordt gecommuniceerd. Speciale aandacht hierbij voor de vraag hoe het proces een zo breed mogelijk draagvlak voor een toekomstig akkoord binnen en buiten de raadzaal kan ondersteunen. Wordt het een proces waarbij alleen de kopstukken van de verschillende partijen aan tafel zitten, of wordt ook de rest van de raad en de samenleving bij het proces betrokken?

1. Eerste positiekeuze

Onderhandelingen beginnen doorgaans met uiteenzettingen van betrokkenen, waarin ze hun wensen en belangen presenteren. De voorzitter schept hiertoe de gelegenheid zonder dat de deelnemers bijvoorbeeld steeds geïnterrumpeerd worden.

1. Aftastende fase

Partijen voelen elkaar aan de tand. In deze fase beginnen er voorstellen op tafel te komen, soms nog bij wijze van een proefballon. Deze voorstellen impliceren vaak al concessies van partijen. De voorzitter kan hier een heel belangrijke rol spelen. Hij kan de ruimte verkennen om verschillende wensen dichter bij elkaar te brengen door achterliggende belangen en uitgangspunten op tafel te laten komen. Nog belangrijker is dat hij eindeloze argumentaties kan voorkomen door de onderhandelingen te richten op concrete voorstellen. Tot slot kan hij eventuele vinnige discussies beperken.

1. Impasse en afronding

Er zijn voorstellen en tegenvoorstellen op tafel gekomen. Men is het niet eens. Partijen beweren dat ze al het mogelijke hebben gedaan. De tijd gaat dringen. De spanning neemt toe. Zo ontstaat er steeds meer dwang om beslissingen te nemen en zaken af te ronden. Enige laatste concessies over en weer, soms gecombineerd met een vernuftige packagedeal kunnen op het laatste moment uitkomst brengen.

Een voorzitter kan, door gebruik te maken van zijn gezag, in deze fase soms de knoop doorhakken en zo een compromis vergemakkelijken. Ook kan een voorzitter de tendens naar ‘vechterig’ gedrag juist in deze fase een halt toeroepen. Immers, soms zijn mensen minder goed bestand tegen impasses, ze neigen tot verharding en tot een bovenmatig gebruik van pressiemiddelen. Meer ervaren onderhandelaars daarentegen zien impasses als onvermijdelijk en soms zelfs als gewenst. Het is een soort ‘milde’ test van elkaars vasthoudendheid. Bovendien kunnen er krachtige impulsen van uitgaan tot een creatiever compromis, dat beter op verschillende belangen inspeelt.

***Checklist voor voorzitters***

Deze checklist bevat een reeks van procedurele suggesties.

1. Begin met een korte uiteenzetting over:

* Doelstelling van de vergadering;
* Randvoorwaarden (beschikbare tijd, gevolgen van geen besluit);
* Besluitvorming;
* Procedure (zie volgende punten).

2. Geef ieder de gelegenheid zijn wensen en belangen te verduidelijken:

* omvang van zijn wensen;
* de precieze invulling ervan;
* het waarom: argumenten, doelstellingen, belangen. Sta nog geen discussie toe, hooguit vragen ter verduidelijking. Geef vooral ruimte voor verduidelijking van achterliggende doelen en belangen; vraag hier zelf soms op door.

3. Geef een korte samenvatting van wensen en belangen.

4. Verken de ruimte om standpunten tot elkaar te brengen via gemeenschappelijke uitgangspunten:

* ga na met de deelnemers of er gemeenschappelijke uitgangspunten en criteria te vinden zijn;
* probeer gemeenschappelijke belangen of doelstellingen in kaart te brengen. Het zoeken naar gemeenschappelijke uitgangspunten kan problemen geven. Vaak blijken deze te abstract om werkelijk een houvast te bieden. Als dit het geval is, dan is een betere procedurele stap de volgende.

5. Verken de ruimte om standpunten tot elkaar te brengen via voorstellen:

* Inventariseer ‘brainstormenderwijs’ zoveel mogelijk alternatieve voorstellen en oplossingen;
* Gebruik een voorstel als basis voor verdere onderhandelingen, vermijd discussie over dit voorstel, vraag naar suggesties ter verbetering of om condities op basis waarvan men wél akkoord kan gaan;
* Help deelnemers eventueel met het formuleren van aanvullingen en condities.

Dit verkennen vereist een minimum van bereidwilligheid in de zin van ‘hoe komen wij met elkaar hier uit’. Lukt dit, dan wordt via de voorstellen duidelijk waar ieders primaire belangen liggen. Er is dan vaak een optimaler resultaat te bereiken dan via ‘punt voor punt afruilen’.

6. Hak de knoop door met een compromis-voorstel en een korte duidelijke toelichting.

*Twee slotopmerkingen*

1. Leg de neiging tot escalatie aan banden. Vuistregels hiervoor zijn:

* Kap persoonsgerichte aanvallen af. Persoon en zaak moet men gescheiden houden.
* Houdt partijen enigszins in balans. Laat niet toe dat een partij door onervarenheid of door gebrek aan coalitiemogelijkheden helemaal wordt weggedrukt.
* Vermijd principiële discussies. Een beroep op hogere waarden of algemeen gedeelde belangen kan al snel retoriek en uitgebreide argumentaties oproepen.

2. Verwacht niet het onmogelijke. Wanneer wensen en belangen elkaar uitsluiten, wanneer alle partijen moeten inleveren, is het onmogelijk te verwachten dat alle partijen tevreden te stellen zijn. Een soepel lopende vergadering is onmogelijk. Harmonie en consensus zijn niet te verwachten. Persoonlijke frustratie en wrijving tussen deelnemers is tot op zekere hoogte onvermijdelijk. Tot op zekere hoogte. Immers een voorzitter kan wel degelijk doorlopende escalatie voorkomen. Een voorzitter is geslaagd, wanneer partijen achteraf weten dat ze een eerlijke kans hebben gehad

**6.Communicatie naar derden**

Gedurende het onderhandelingsproces is zorgvuldige communicatie naar derden van groot belang. Maak tijdens het onderhandelingsproces afspraken over deze communicatie. Hoe informeert de leidende partij de leden van de gemeenteraad? Welke initiatieven zijn er genomen om te komen tot de formatie van een nieuw College van Burgemeesters en Wethouders en wat is de stand van zaken rond de collegevorming op dat moment. Een dergelijke brief kan bijvoorbeeld voorafgaande aan een raadsdebat worden verstuurd met daarin een overzicht van de inbreng van de verschillende partijen t.a.v. de onderhandelingen en hun eigen positie daarbinnen, wensen ten aanzien van deelname in het college en wie hun voorkeurspartijen zijn. In deze brief kan ook een doorkijk worden gegeven naar het vervolg van de onderhandelingen.

Bij een nieuwe fase in de onderhandelingen, bijvoorbeeld na het afhaken van een bepaalde partij kan er weer een informatiebrief worden verstuurd met de feitelijke situatie van dat moment en de nieuwe vervolgroute.

Afhankelijk van de situatie kun je als partij gedurende het proces persberichten maken over je eigen opstelling in dit onderhandelingsproces.

1. De gemeenteraadsfractie zorgt dat het afdelingsbestuur de onderhandelingen goed kan volgen en in staat is om de fractie hierover te adviseren. Een vertegenwoordiger van het afdelingsbestuur woont de vergaderingen hierover van de fractie bij met raadgevende stem. [↑](#footnote-ref-1)
2. Indien de gemeenteraadsfractie met (een) andere fractie(s) overeenstemming heeft bereikt over een coalitieakkoord en de collegesamenstelling, legt de fractie, alvorens tot ondertekening over te gaan, aan de afdelingsvergadering verantwoording af over het bereikte onderhandelingsresultaat. Om deel te nemen aan het college van burgemeester en wethouders, dient de afdelingsvergadering in te stemmen met deelnam [↑](#footnote-ref-2)
3. Zo zijn bijvoorbeeld de opbrengsten van de parkeergelden in Amsterdam geoormerkt voor gebruik in de openbare ruimte en gekoppeld aan het gebied waar ze worden betaald. De opbrengsten van hondenbelastingen worden ook vaak gekoppeld aan bestedingen in de openbare ruimte. In deze periode kan het juist belangrijk zijn om ruimte te maken in je begroting, dus de lijn doorknippen en belastingen te zien als algemene inkomsten die je kunt gebruiken om je begroting rond te krijgen. Belangrijk is om waar mogelijk ruimte te maken. [↑](#footnote-ref-3)