

## 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 Provinciale Staten en waterschappen tegenwoordig vaak 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 provincies (en waterschappen) 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 provinciaal/regionaal 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 van het bestuur, en van inhoudelijke speerpunten tot de communicatie met de pers en eigen leden.

### 1. Coalitieonderhandelingen, proces en strategie

Succesvol onderhandelen vraagt om een goede voorbereiding. Die voorbereiding begint niet na 15 maart 2023, 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 gewestvoorzitter. Het gaat niet om de macht maar om het resultaat;
- Ga voor de verkiezingen vast op zoek naar je vrienden. Bepaal vooraf hoe GroenLinks/Water Natuurlijk en de PvdA zich tot elkaar verhouden;
- Welke partijen doen mee aan de verkiezingen? Ken je alle hoofdrolspelers? Zijn er nieuwe partijen? Hoe is de verhouding landelijke en provinciale 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?

- 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) kandidaten voor de bestuurdersfuncties zonder medeonderhandelaars afspraken maken over mogelijk toekomstige portefeuilles.

### **Gedeputeerde/dagelijks bestuurder bij kandidaatstellingsprocedure**

Niet in elke kandidaatstellingsprocedure zijn de kandidaten voor gedeputeerde of dagelijks bestuurder geïdentificeerd.<sup>1</sup> Als dit wel gedaan is, kun je daar bij de samenstelling van het onderhandelingsteam rekening mee houden. Is dit niet het geval en zijn er meerdere kandidaten met aspiraties die op de lijst staan, kun je hen **beter** niet een al te prominente rol in de onderhandelingen geven. Geen geschikte kandidaten? Het CLB kan je helpen.

### **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 gedeputeerde of dagelijks bestuurder worden? Wie wil fractievoorzitter worden? 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 de commissie deze mensen voor de verschillende functies 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?<sup>1</sup> Let hierbij ook op de relatie met het gewestbestuur en de Algemene Ledenvergadering. Uiteindelijk moet de ALV instemmen met deelname aan een college van GS of het dagelijks

---

<sup>1</sup> De fractie zorgt dat het gewestbestuur de onderhandelingen goed kan volgen en in staat is om de fractie hierover te adviseren. Een vertegenwoordiger van het gewestbestuur woont de vergaderingen hierover van de fractie bij met raadgevende stem.

bestuur van een waterschap. De ALV doet die uitspraak op basis van het onderhandelingsresultaat;<sup>2</sup>

- 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 vergadering 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 de samenstelling van het bestuur 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. Denk alleen maar aan de positie van FvD na de verkiezingen in 2019. Bedenk welke positie je zelf hierin neemt;
- Maak afspraken over de rol van de commissaris of dijkgraaf. 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 Staten stellen kaders, het college voert uit. Je maakt dus geen collegeakkoord, maar een coalitieakkoord (reden te meer om niet alleen de beoogd gedeputeerde naar voren te schuiven tijdens de onderhandelingen). In de waterschappen ligt dit iets anders omdat dit een monistisch stelsel is;

---

<sup>2</sup> Indien de fractie 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 gewestvergadering verantwoording af over het bereikte onderhandelingsresultaat. Om deel te nemen aan het college van GS of het DB van een waterschap, dient de gewestvergadering in te stemmen met deelname.

- 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 ruimte voor de coalitiefracties is om zich onafhankelijk op te stellen;
- Bepaal hoe je omgaat met ambtelijk materiaal, is het leidend en toonzettend of ondersteunend op verzoek?
- Als je Staten/verenigde vergadering erg versnipperd is, vergt dit een andere strategie dan wanneer er geen sprake is van versnippering;
- Schat je eigen positie in. Ben je klein, maar heb je een alom gewaardeerde bestuurder? 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 provincies/waterschappen leeft nog steeds een sentiment om als het kan, het zonder de PvdA (of andere linkse partij) te doen. 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 gedeputeerde of DB'er van financiën bevindt). Zorg kortom voor goede kerndossiers die alle onderhandelaars tot hun beschikking hebben;
- De financiën kunnen bij onderhandelingen een extra grote rol spelen, met name als er tekorten dreigen. Over veel van de nieuwe opgaven onder andere op klimaat en verduurzaming bestaat nog veel onduidelijkheid over de financiering. Daarnaast kiest het Rijk steeds vaker voor co-financieringsconstructies. Wees 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 voetangels en klemmen. Als het mis gaat tijdens coalitieonderhandelingen gaat het negen van de tien keer om specifieke kwesties als de aanleg van een extra provinciale weg, het schrappen van ov-lijnen, het waterpeil ten behoeve van de landbouw en natuur, of 'bouwen in het groen'. 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 naar de partijen, die waarschijnlijk in de oppositie belanden. Je zult ze de komende vier jaar nog hard nodig hebben;

- Maak goede afspraken over de portefeuillevverdeling. Bedenk dat de gedeputeerde stikstof niet zonder de landbouw kan. Is er alleen een portefeuille beschikbaar waar je niet het verschil op kunt maken? Vraag jezelf dan af of het echt de moeite waard 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

Elke gewest heeft een of meerdere verkiezingsprogramma's geschreven. Daarnaast zijn er soms specifieke overdrachtsdocumenten opgesteld door het 'oude' bestuur. Het CLB heeft '[De mens terug in het middenbestuur](#)' gemaakt, een essay over de vraagstukken die zich in het middenbestuur voltrekken. Het is goed om, voordat de inhoudelijke onderhandelingen van start gaan, te inventariseren of je over voldoende en over de juiste informatie beschikt. Elke fractie kan van het zittende bestuur een stand van zaken met betrekking tot de verschillende vraagstukken opvragen. Dat kan al voor de verkiezingen van 15 maart.

Aangezien elke provincie en waterschap haar eigen problematiek heeft, valt er geen uniforme inhoudelijke onderhandelingsinzet voor de coalitieonderhandelingen te maken. Utrecht heeft in haar verkiezingsprogramma gekozen voor vier leidende principes: (1) gezonde mensen, gezonde dieren, gezonde omgeving, (2) de mens centraal in het middenbestuur, (3) ongelijkheid bestrijden met ongelijk investeren, (4) iedereen telt mee. Dit type principes kun je ook gebruiken als input voor de onderhandelingen en de ontwikkeling van een coalitieakkoord. Hieronder geven we aan de hand van een aantal vragen voorbeelden op de kerntaken van de provincies en waterschappen die in een coalitieakkoord aan de orde kunnen komen.

Naast de kerntaken kunnen provincies andere taken uitoefenen of initiatieven nemen over de aanpak van (maatschappelijke) opgaven die belangrijk zijn. Neem bijvoorbeeld [Flevoland](#) en [Drenthe](#), die op initiatief van de PvdA de voedselbanken financieel ondersteunen.

### Duurzame ruimtelijke ontwikkeling

Ruimte is schaars in Nederland en de provincie speelt een belangrijke rol in de verdeling van de schaarse ruimte. Hoe de ruimte verdeeld wordt, is gebaseerd op politieke keuzes. Bij de regionale woondeals heeft het middenbestuur een belangrijke rol. Er moeten [woningen](#) gebouwd worden. Maar over de locaties, het aandeel betaalbare woningen en de doelgroepen moeten keuzes gemaakt worden. Net als waar in het groen gebouwd mag worden of er alleen binnen de stedelijke contouren. Hoe ga je om met de stikstofcrisis? Geef je woningbouw voorrang ten opzichte van meer asfalt? En hoe doe je dat met de buitengebieden: waar kunnen bedrijventerreinen komen? Ga je verder met de verdozing? Is er ruimte voor grote energieslurpende bedrijven die weinig werkgelegenheid mee brengen?

## Milieu, energie en klimaat

De provincie is verantwoordelijk voor een veilige, schone en gezonde leefomgeving. Grote, milieubelastende bedrijven hebben daarom een milieuvergunning van de provincie nodig. Daarnaast controleert de provincie de productie en het vervoer van gevaarlijke stoffen.

Andere relevante vragen zijn: hoe snel wordt de lucht schoner? Wordt gezondheid een beoordelingsaspect bij de vergunningaanvragen van bedrijven, bij de uitbreiding van veehouderijen? Wordt het waterverbruik meegenomen in de afwegingen bij vergunningaanvragen om te zorgen voor voldoende grondwater blijft in de toekomst? Kun je zwemmen in de kanalen, meren en rivieren? Zijn er alternatieven voor boeren om niet te beregenen met drinkwater?

Ook is de provincie betrokken bij opgaven met betrekking tot de energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie. In de [regionale energie strategieën](#) (RES) zijn de ambities opgenomen welk aandeel de provincie wil leveren in het kader van de opwekking van energie door middel van wind en zon. Zijn deze ambities ambitieus en realiseerbaar?

## Vitaal platteland, natuurbeheer & ontwikkeling natuurgebieden

Het landelijke gebied heeft veel functies: landbouw, natuurversterking, waterbeheer, recreatie. De provincie ontwikkelt en beschermt de natuur in landelijk gebied. De provincie is verantwoordelijk voor de bevordering van recreatie en de ontwikkeling van verantwoord landbouwbeleid.

Maak je concrete afspraken over de afbouw van de intensieve veehouderij (bij natuurgebieden)? Ga je boeren ondersteunen bij de omschakeling naar biologisch boeren en natuurinclusieve kringlooplandbouw? En zo ja, waarmee? Welke afspraken worden gemaakt over het terugdringen van de stikstofuitstoot? Ga je het waterpeil in de veenweidegebieden verhogen om minder broeikasgassen uit te stoten en bodemdaling te voorkomen? Welke natuurgebieden krijgen voorrang in de herstelaanpak? Worden de oevers van dijken en rivieren natuurvriendelijk?

Vitaal platteland gaat ook over vraagstukken rondom vervoer, de bereikbaarheid van scholen en de bibliotheek. En vergeet niet de aanpak van lege boerenschuren of het realiseren van andere woonvormen op boerenerven, de huisvesting van arbeidsmigranten mee te nemen.

## Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer

De provincie heeft de taak om ervoor te zorgen dat alle regio's goed bereikbaar zijn, door aanleg en onderhoud van wegen, fietspaden, tunnels en bruggen. De provincie is opdrachtgever (concessieverlener) voor het openbaar vervoer en bepaalt zo welke bedrijven het regionale bus- en treinvervoer in de provincie verzorgen.

Hoe voorkom je vervoersarmoede? Welke afspraken zijn daarvoor nodig? Mogen er lijnen verdwijnen of niet? Is rendabiliteit het enige criterium of hanteer je ook andere criteria? Zijn de afspraken goed genoeg zodat scholieren hun school kunnen bereiken en inwoners de gezondheidsvoorzieningen? Is in de concessie aandacht voor goede arbeidsvoorwaarden van chauffeurs en andere medewerkers?

## Regionale economie

Wie wil geen sterke regionale economie en goede werkgelegenheid? Dit doet de provincie door te zorgen voor een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven en werknemers. Met partijen in de regio maakt de provincie afspraken over een goede aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en een leven lang leren. De meeste provincies nemen deel aan de [Regionale Ontwikkelings Maatschappijen \(ROM\)](#), die horen bij te dragen aan de groei en innovatie van de regionale economie.

Er zijn op het moment meer banen dan ooit, maar tegelijkertijd staan er nog steeds mensen langs de kant. Via omscholing en een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, kunnen tekorten op de arbeidsmarkt worden aangepakt. De provincie kan hierin een belangrijke rol pakken.

Worden er afspraken gemaakt over de aansluiting arbeidsmarkt en onderwijs? Tussen economische ontwikkelingen en duurzaamheid? Hoe vult de provincie haar eigen verantwoordelijkheid als werkgever in? Zijn er voldoende stageplaatsen met een fatsoenlijke vergoeding? Wordt € 14 per uur als ondergrens van de lonen gehanteerd? Ook bij aanbestedingen?

## Culturele infrastructuur en monumentenzorg

Samen met het Rijk en gemeenten zorgen de provincies voor de [culturele infrastructuur](#). De provincie is verantwoordelijk voor het behoud en de ontwikkeling van de culturele identiteit van de provincie.

Welke afspraken worden gemaakt over de toegankelijkheid van culturele voorzieningen? Welke over de monumentenzorg, het provinciale culturele erfgoed en cultuureducatie voor jongeren?

## Kwaliteit van het openbaar bestuur

Hoe vult de provincie haar eigen rol en taak in als toezichthouder op de kwaliteit van het openbaar bestuur? Welke afspraken maak je over bewoners en participatie? Over het experimenteren met nieuwe vormen zoals een burgerberaad? Heb je een provinciale ombudsman of-vrouw?

Daarnaast kun je ook hier denken aan afspraken over 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,-.

Zijn er kwijtscheldingsmogelijkheden voor de waterschapsbelasting? En voor wie? Inventariseer welke inkomstenbronnen in jouw provincie/waterschap beschikbaar zijn. Wordt de belastingruimte benut? Bepaal welke overige inkomstenbronnen stuurbaar zijn. Zitten er schotten tussen verschillende financiële stromen? En zo ja, wie heeft die schotten er dan ingezet: het Rijk, de provincie of het waterschap zelf? Als jouw bestuurslaag dat besloten heeft, valt er een nieuwe politieke keuze te maken. Overweeg goed wat de gevolgen kunnen zijn als je het principe dat 'kortingen vanuit het Rijk in principe niet worden gecompenseerd' hanteert. Een andere keuze is om kortingen wel te compenseren vanuit de eigen begroting en je dit afhankelijk maakt van het onderwerp en het dus een politiek keuze is.

Er zijn veel samenwerkingsverbanden waarin de provincie een rol heeft. Ook hiervoor geldt dat de politiek de kaders voor de afspraken die in regionaal verband worden gemaakt, bepaalt.



## 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 duidelijk over om later gedoe te voorkomen.

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, of om gewoon eens te kunnen sparren over het verloop van de onderhandelingen.



## 4. Checklist

Eerdere handleidingen over onderhandelingen bevatten vaak een checklist. Deze is hieronder bijgevoegd. In de checklist worden de verschillende onderdelen van het onderhandelingsproces nog eens langslopen. Het is achtergrondmateriaal, 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 de lastige en technische 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 de sfeer 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?
- Is er een partij dominant qua zetels?
- Welke afspraken hebben we met GroenLinks?

### 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 de 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' mensen in de delegatie.

#### **Machtsbalans**

Hoe gaan we met de te verwachten manipulaties of andere 'machtsspelen' om? Wat zullen ze van ons 'machtsgedrag' vinden en willen we dat? Werken we met een voorzitter/informateur? In de bijlage is een overzicht opgenomen van vormen van manipulaties.

#### **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;
- Sleutelfiguur uit de andere delegatie apart benaderen;
- 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 persoon 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. Je wil een compromis en wel zonder dat de onderlinge verhoudingen verstoord raken. 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. Je begrijpt beter wat er speelt en kunt je voorbereiden op wat komt. Afhankelijk van de intensiteit van de onderhandelingen onderscheiden we de volgende fasen:

- 1) Voorbereiding;
- 2) Eerste positiekeuze (verbaal vuurwerk);
- 3) Aftastende fase (psychologische oorlogsvoering);
- 4) Impasse en afronding (crisis en afronding).

- 1) 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?

## 2) Eerste positiekeuze

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

## 3) 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. Door de ruimte te verkennen om verschillende wensen dicht bij elkaar te brengen door achterliggende belangen en uitgangspunten op tafel te laten komen. Nog belangrijker is dat je eindeloze discussies kunt voorkomen door de onderhandelingen te richten op concrete voorstellen.

## 4) 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 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, dan neigen ze vaak tot verharding of 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 compromisvoorstel 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 discussies 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 Staten of verenigde vergadering? Welke initiatieven zijn er genomen om te komen tot de formatie van een nieuw College van GS of Dagelijks Bestuur en wat is de stand van zaken rond de collegevorming op dat moment?

Een dergelijke brief kan bijvoorbeeld voorafgaande aan een debat 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 bestuur 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.

## Bijlage

### Kleinerende manipulaties

Manipulatief gedrag	Bedoeld effect bij de tegenpartij	Tegenactie
De ander wijzen op de mogelijke kritiek vanuit de achterban of publieke opinie.	Gevoel voor het blok te worden gezet, onzekerheid	Verontwaardiging, verbazing over dergelijke laag-bij-de-grondse 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

Complexiteit 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.