

KAREL JOOS

LOBBYEN
INVLOED
INZICHT
IMPACT
HOE BEDRIJVEN
BELEIDSMAKERS
KUNNEN OVERTUIGEN



D/2019/45/335 – ISBN 978 94 014 5878 8 – NUR 810

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Karel Joos & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelevoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

A good cause is often injured more by ill-timed efforts of its friends than by the arguments of its enemies. Persuasion, perseverance, and patience are the best advocates on questions depending on the will of others.

Thomas Jefferson

brief van 20 mei 1826 aan James Heaton

INHOUDSTAFEL

De tocht en de beschrijving	11
Voorwoord	15
1 Skällnord - onze kennis, uw energie	19
2 Achteraf is alles gemakkelijk	27
3 Vooraf is ook alles gemakkelijk	33
Omgevingsanalyse	36
Stakeholder mapping	43
Kernboodschappen	45
Q&A-document	46
Strategie, tactiek en techniek van het public affairs plan	48
Tijdpad van het public affairs plan	64
4 Waarom is het dan zo moeilijk?	65
5 De zeven hoofdzonden van public affairs campagnes	71
Traagheid	74
Saaiheid	74
Kortzichtigheid	75
Navelstaarderigheid	76

Bijziendheid	79
Onsamenhangendheid	79
Eenzelvigheid	80
6 Het duivelse dozijn: de twaalf meest gemaakte lobbyfouten	85
Enkel lezen wat er staat	87
Bang zijn om te wachten	88
Niet begrijpen wat hardnekkigheid betekent	88
Nalaten om hardnekkigheid te koppelen aan geduld	88
De mindere goden negeren	89
De waarheid niet vertellen en denken dat je daarmee wegkomt	89
Te weinig achtergrondinformatie verzamelen	90
Meespelen zonder dekking	90
Denken dat een compromis bereiken een nederlaag is	91
Als een gek van start gaan	91
De verkeerde boodschapper uitzenden	91
Geloven dat mensen je zullen gehoorzamen omdat je hun lunch hebt betaald	92
7 Public affairs in zeven concepten	93
SWOT-analyse	95
Stakeholder mapping en analyse	98
Overtuigen	107
Coalities	111
Onderhandelen	120
Sociale media	144
Storytelling	152
8 Corporate public affairs? Nooit van gehoord!	161
Wat is public affairs?	163
Waarom public affairs?	168
De levenscyclus van public affairs initiatieven	169
Contouren van een public affairs strategie	171
Het waarderen van corporate public affairs	182
Over marketing, communicatie en public affairs	185

9 Anatomie van een korps	207
Generieke corporate public affairs	209
Extern public affairs advies	210
Profiel van een ideale public affairs professional	217
Is public affairs een beroep?	220
Wat kost corporate public affairs?	223
10 Van big L naar pure L	225
België	229
Nederland	236
Frankrijk	240
Duitsland	243
Europese Unie	246
Gedragscodes van ondernemingen	249
Alles is transparantie	255
Een eigen public affairs bibliotheek	262
Belgische politiek	262
Verbreding en verdieping	263
Over de (politieke) mens en de omgang ermee	263
Over de auteur	265
Referenties figuren	267
Dankwoord	268
Noten	269

DE TOCHT EN DE BESCHRIJVING

Onrust, verbazing en bezorgdheid – daarom heb ik dit boek in 2014 geschreven en heb ik het vier jaar later ook volledig herzien en geactualiseerd. Onrust omdat ik het noodzakelijk blijf vinden mijn ervaring met beleidsadvies zo vaak mogelijk te delen. Verbazing vanwege het feit dat ik blijf vaststellen hoe slecht de privésector en de openbare sector elkaar kennen en, als gevolg daarvan, hoe slecht ze elkaar begrijpen. Bezorgdheid ten slotte want ik merk nog steeds dat het in de bedrijfswereld onvoldoende doordringt hoe belangrijk hun belangenbehartiging ten aanzien van de publieke sector wel is.

Dit boek laat bedrijven in België zien hoe ze hun public affairs optimaal kunnen aanpakken bij het begin van de 21ste eeuw – nu dus. Het is een brede, overwegend beschrijvende tocht door alle aspecten en componenten heen die daaraan te pas komen.

Ik kijk daarbij niet vooruit en zeker niet achteruit. De omgeving waarin bedrijven en politici met elkaar in contact komen, het werkterrein van de public affairs, evolueert behoorlijk snel, zowel op mondiaal vlak als in ons eigen land. Het heeft daarom geen zin te veel op de instrumenten uit het verleden te vertrouwen, noch bezig te zijn met wat we pakweg na 2025 zullen doen.

Lobbyisten, want zo noemen we public affairs professionals voor het gemak, werken hier en nu met de elementen die zowel de politiek als de economie hun

ter beschikking stellen. Ze kiezen hun aanpak en passen die desnoods aan, rekening houdend met de realiteit die zich opdringt tijdens hun opdracht.

Ik zal me daarom in dit boek vooral bezighouden met concrete dingen. Dat betekent niet dat ik geen beschouwingen zal maken, maar ze zullen bijna steeds in verband staan met cases en vaststellingen uit de praktijk. Enkel wanneer het over ethiek en transparantie zal gaan, komt er wat filosofie aan te pas. Maar ook dan ga ik niet in op normatieve discussies. Verwacht dus geen apologie van corporate public affairs, maar wel een pleidooi om in ons aller voordeel bruggen te slaan tussen ondernemingen en beleidsmakers.

Ik heb de keuze gemaakt om dit boek te openen met een gevalstudie die, wel-overwogen, geheel en al fictief is. Ze stelt ons immers in staat alle onderdelen van een public affairs campagne te illustreren aan de hand van een verhaal. Want dat is net zo in de realiteit – elk bedrijf heeft zijn verhaal. De mate waarin men erin slaagt om dat verhaal te vertellen en de *hearts and minds* van de toehoorders te veroveren, oefent een immense invloed uit op het succes van de onderneming in kwestie. Public relations in het algemeen en public affairs in het bijzonder is een kwestie van storytelling. Ja, de verhalen van ondernemingen zijn soms ingewikkeld en technisch, maar dat betekent niet dat ze niet verteld zouden kunnen worden.

In mijn gevalstudie maak je kennis met Kristian Lindh, de CEO van SkällNord. In de eerste vier hoofdstukken van dit boek beschrijf ik gedetailleerd hoe hij zijn project in Vlaanderen aanpakt. Ik evalueer wat er gebeurd is en vooral waarom het zo gebeurd is. Vervolgens draai ik de klok terug om stap voor stap een public affairs plan op te bouwen. Ik zal het hebben over strategie, tactiek en techniek, over situatieanalyse, kernboodschappen, stakeholder mapping, Q&A's en *outreach*. Ten slotte bekijk ik de fundamentele moeilijkheden waarmee elke public affairs campagne te maken krijgt, aan de hand van de SkällNord-case.

In de hoofdstukken vijf tot en met acht verdiep ik me in een aantal basisconcepten van de public affairs praktijk, waarbij ik vooral de nadruk leg op de gedragseconomie van beïnvloeding. Maar ook de meest gemaakte fouten in public affairs werk komen aan bod. Ten slotte ga ik dieper in op zowel de aard als de onderdelen van corporate public affairs en waar deze tak van sport zich situeert in de organisatiestructuur van bedrijven. Het is meteen ook de plek waar ik een definitie van public affairs probeer te geven.

Hopelijk heeft elke lezer zich op dat moment al afgevraagd wat voor mensen dat zijn, die lobbyisten. Daarom vang ik hoofdstuk negen aan met het profiel en de achtergrond van public affairs professionals, het verschil met advocaten en managementconsultants en het kader waarbinnen ze werken: hun tegenspelers en medespelers. Uiteraard zal het ook gaan over wat dat nu allemaal moet kosten. Dat scheidt meteen de juiste sfeer voor het laatste hoofdstuk, over ethiek en transparantie. Ik ga na hoe men daar elders mee omgaat en ik bespreek ook hoe de toestand in België er vandaag uitziet.

Elk verhaal heeft een einde. Om te weten te komen hoe het allemaal afloopt, kun je meteen doorbladeren. Je kunt ook gewoon van kaft tot kaft blijven doorlezen. Als auteur hoop ik dat je voor de laatste mogelijkheid kiest. Indien je toch ongeduldig bent, je nieuwsgierigheid niet kunt bedwingen of gewoon in tijdnood zit: denk er dan aan dat, althans in dit geval, de tocht zelf nog interessanter is dan de beschrijving ervan.

VOORWOORD

Stefaan Fiers

Voorzitter Bepact

Hoofddocent Public Affairs aan de KU Leuven

Toen de eerste editie van dit boek verscheen in 2015, was het een boek dat meteen opviel. Niet alleen om zijn fluogroene kaft, maar ook door zijn verfrissende aanpak. Karel Joos bracht immers niet alleen een eerste voldragen analyse in het Nederlands van de steeds groeiende literatuur rond lobbying, lobbymechanismes en lobbyregelgeving. Naast die literatuurinzichten in de evolutie van de professie voorzag hij ook praktische tips en richtlijnen over hoe men een succesvol public affairs plan en lobbyplan kan opstellen. Het boek zette zowel aan tot reflectie als tot actie. Karel Joos kon daarbij putten uit een rijke ervaring die hij zowel aan de kant van de overheid als aan de kant van de consultants in public affairs heeft opgedaan. Het fictieve voorbeeld van het Noorse bedrijf dat schaliegas wilde ontginnen – in 2014-2015 een *hot topic* – gaf een goed inzicht in het rijke palet aan acties die een organisatie kan ondernemen om haar doelstelling kracht bij te zetten en haar belangen te verdedigen.

In de jaren 1990 waren wel al een aantal Nederlandstalige boeken over lobbyen verschenen van de hand van de Nederlandse hoogleraar Rinus van Schendelen, met focus op de Europese instellingen. Twee decennia later volgden een aantal papers en wetenschappelijke artikels van de Leidense professor Arco Timmermans over de lobbyscene in Nederland. Andere Nederlandstalige publicaties rond lobbying, zoals het vermakelijke *Het Oliemannetje* van Wytze Russchen, slaagden er niet in om de anekdotiek te overstijgen en gaven dus geen dieper inzicht in hoe public affairs en lobbying écht werkt. In België bleef de wetenschappelijke output rond lobbying al die tijd vrij beperkt, op de veelal Engelstalige artikels van de onderzoeksgroep van professor Jan Beyers (Universiteit Antwerpen) na.

Sinds de publicatie van het boek in 2015 is het kader rond lobbying evenwel sterk veranderd, zowel op het internationale als op het nationale vlak. Net zoals de ontginning van schaliegas intussen van de politieke agenda verdwenen is. De maatschappelijke thema's die sindsdien de politieke agenda beroerden, gingen verder dan het 'eenvoudig' vragen van een oplossing of een regelgevend kader voor een ervaren probleem (een faire en humane regeling voor de vluchtelingen crisis in Europa, meer of minder Europese samenwerking?, meer klimaatmaatregelen, de gelehesjesbeweging in Frankrijk, en bij ons de roep 'om de koopkracht van de mensen' veilig te stellen...). Ze stellen in essentie de traditionele werking van de parlementaire democratie in vraag en dagen de politieke elite uit om out of the box te denken en zich nog meer en nog sneller te verantwoorden voor de gevolgde beleidsprocessen en de genomen beleidsbeslissingen. Als gevolg daarvan zagen we overal in Europa meer en strengere regelgeving opduiken, zoals in Ierland (2015), in Frankrijk (met de verstrengde *Loi Sapin II* uit 2016) en in Nederland (2017). Het is dus niet toevallig dat het hoofdstuk rond de lobbyregulatie een groter aandeel inneemt in deze tweede editie van het boek.

In eigen land zorgde de Publifin-affaire in de winter van 2016-2017 voor een katalysatoreffect en een roep naar meer transparantie in de vervlechting tussen politieke partijen, besluitvormers en corporatistische verenigingen. De politiek antwoordde met de oprichting van een Commissie voor Politieke Vernieuwing, die 66 voorstellen uitwerkte in de hoop aan die vragen tegemoet te komen en het vertrouwen te kunnen herstellen. Het recente Transparantieregister, dat ingevoerd werd bij de Kamer van Volksvertegenwoordigers, is daar een tastbaar voorbeeld van. De vertegenwoordigers van het volk in het parlement – en straks vast ook wel de regeringsleden en hun medewerkers in de ministeriële kabinetten – zullen meer inzicht moeten geven in de contacten die ze, overigens op volstrekt legitieme wijze, onderhouden met belangengroeperingen.

Maar ook aan de kant van de lobbyisten is er een openheid en een vraag om meer professionalisme en meer transparantie in de contacten die zij, op volstrekt legitieme wijze, onderhouden met beleidsmakers. Zo werd in februari 2016 BEPACT opgericht, de Belgian Public Affairs Community, als eerste vereniging van lobbyisten en public affairs officials die actief zijn op het Belgische politieke niveau. Ook wordt sinds 2018 een eerste cursus Public Affairs gedoceerd aan een Vlaamse universiteit.

Public Affairs is zich aan het professionaliseren, gestoeld op sterke waarden als transparantie, respect en integriteit. Dat zijn niet toevallig de drie kernwaarden van het Deontologische Charter van Bepact. Want wij zijn er rotsvast van overtuigd dat iedereen belang heeft bij een duidelijkere afbakening van de spelregels waarbinnen op legitieme wijze aan ethisch lobbyen kan worden gedaan.

1

SKÄLLNORD - ONZE KENNIS, UW ENERGIE

*Waarin Kristian Lindh kennismaakt
met het Land van Loon, maar
de hoofdrol aan een zekere
Gonda moet overlaten*

Waarom is dit allemaal zo vreselijk misgelopen? Het waren appelboomgaarden, in godsnaam. En we hadden er een oplossing voor, niks mis mee. Er is geen enkele ingenieur bij SkällNord die zich niet heeft dubbelgeplooid. Allemaal hebben ze de kwestie binnenstebuiten gekeerd. En niemand, volstrekt niemand, zag een probleem in wat we voorstelden. Behalve hij. Hij en zijn verdomde appelen.

Ik herinner me nog goed hoe hij me tijdens ons eerste gesprek zat aan te kijken. Grijnzend als een krokodil. De kamer hing vol met portretten. Het geslacht Wyffels de Morleeze, heren van Gotem sinds de dertiende eeuw. Niet dat er in Denemarken geen kastelen zijn, maar dit had ik nog nooit gezien. Hem scheen het al lang niet meer op te vallen, de wandtapijten, het goudleer-behang, de beschilderde cassettes aan het plafond. Ik probeerde niet te laten merken dat ik onder de indruk was en concentreerde me op ons voorstel. Hij luisterde. En grijnsde.

‘Mijnheer Lindh,’ zei hij uiteindelijk, ‘u begrijpt toch dat ik mij niet kan terugvinden in uw project? Schaliegas ontginnen is op zich al een heel slecht idee, zeker in ons mooie Haspengouw.’ Hij pakte zijn glas wijn op en nam een korte slok. ‘En bovendien, u weet goed genoeg dat mijn appelboomgaarden dit niet gaan overleven. Waarom gaat u niet in Nederland boren? Of in Duitsland, daar lukt het vast veel beter.’

Ik knikte. Typische reactie, zo doen ze allemaal. Wat kan het hem eigenlijk schelen? Hij is steenrijk, zo te zien. En bovendien, het is nog steeds de provincie die beslist. Hoe heette die man ook alweer – Houben, Housen?

‘We willen hier in Vlaanderen boren, meneer Wyffels.’ Ik zocht naar mijn woorden. Dat Nederlands viel me zwaar. Die klemtonen ook. ‘We zijn ervan overtuigd dat het gaat lukken. En geloof me, voor uw appelen vinden we vast wel een oplossing.’

‘De enige oplossing waarmee ik tevreden ben, is dat SkällNord elders gaat boren. Trouwens, de gedeputeerde denkt er precies hetzelfde over. En de minister ook, zo vertelt men mij.’

Hij dronk genoeglijk zijn wijn op en kwam overeind. ‘Excuseer,’ zei hij, ‘maar ik moet ervandoor.’

Het was meteen de laatste keer dat ik hem onder vier ogen zou spreken.

Weken later, in mijn hotel, op een vrijdagochtend voor het ontbijt. Iemand had me een e-mail gestuurd. Een of andere secretaris van de ambassade, blijkbaar. Ik klikte op de link en zag een animatiefilmpje staan met als titel ‘Het Scandinavische welvaartsmodel’. Dit moest ik dringend bekijken, volgens hem. Dus ik klikte opnieuw en het filmpje startte. Een golvend landschap,

beetje ochtendnevel. Zwaarbewapende Vikings renden een heuvel op. Ze keken woester dan je voor mogelijk houdt. Uiteindelijk belandden ze in een boomgaard waar ze met hun zwaarden en bijlen de appels van de bomen sloegen. Als bezetenen vertrapten ze het fruit. Dan toonden ze hun schilden. Op een rode achtergrond stonden witte letters: SkállNord. Het beeld vervaagde en er doemde een figuurtje op uit de mist. Ik kon mijn ogen niet geloven. Het mannetje droeg een pak en begon te praten. Vol ontzetting hoorde ik mijn stem en keek ik in mijn eigen gezicht. Ze hadden een virtuele kopie van mij gemaakt, god nog aan toe. Terwijl ik praatte over ons project, werd het beeld langzaam ingenomen door een tekst: 'Van de razernij der Noormannen, verlos ons!'

Geschokt belde ik mijn assistente. Ik wilde nog voor mijn lunch met de burgemeester een volledig overzicht van alles wat er over ons gezegd en geschreven werd. Dit ging te ver. Ik sprong van het bed en trok mijn schoenen aan.

In de auto op de terugweg belde mijn assistente opnieuw. De kabinetschef van de minister wilde me spreken. Een lichte hoofdpijn kwam op, vast door de wijn daarnet. Moest ik niet iemand anders naar al die lunchvergaderingen sturen?

Ik bromde dat ze iemand van *legal* moest vragen om hem te woord te staan. Die konden alles in detail uitleggen.

Ik hoorde hoe mijn assistente aarzelde. 'Het is een zij', begon ze, 'en ze wil enkel met jou praten.'

De vrouw aan de andere kant van de lijn klonk bijzonder kortaf. En ze kwam meteen ter zake. Dat negatieve advies van de provincie kon haar minister niet zomaar naast zich neerleggen. En wat ik in de kranten over de lokale politici had gezegd, was niet in goede aarde gevallen. De minister wilde me zien, gromde ze. Liever vandaag dan morgen.

Ik antwoordde dat ik op weg was naar de luchthaven en dat ik pas na het weekend weer in het land zou zijn.

'Maandagochtend om acht uur dan', zei ze en legde meteen op.

Ik was nog nooit op de thee geweest bij een minister. Hij zag er jong uit, dynamisch type. Zijn wakkere blik viel me meteen op. Deze man was het gewend om beslissingen te nemen.

Zijn kabinetschef kwam erbij zitten. Ze leken niet van plan om het gezellig te maken. De eerste die begon te praten was de minister.

'Meneer Lindh, ik zit zeer verveeld met dit dossier. Niet alleen heeft de provincie een negatief advies uitgebracht op uw milieuvergunningaanvraag, maar de hele streek staat zowat op zijn kop.'