

LOBBYEN

KAREL JOOS

LOBBYEN

Invloed, inzicht, impact

**Hoe bedrijven beleidsmakers
kunnen overtuigen**



**LANNOO
CAMPUS**

D/2015/45/10 – ISBN 978 94 014 2125 6 – NUR 810

Vormgeving cover: Studio Luc Derycke

Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Karel Joos & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd 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
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

*Menschen können nicht kommunizieren, nicht einmal ihre Gehirne können
kommunizieren, nicht einmal das Bewußtsein kann kommunizieren.
Nur die Kommunikation kann kommunizieren.*

NIKLAS LUHMANN (1927-1998)

socioloog en systeemtheoreticus

INHOUDSTAFEL

De reis en de bestemming	9
--------------------------	---

DEEL I. IMPACT 12

1 Skällnord – onze kennis, uw energie	15
2 Achteraf is alles gemakkelijk	21
3 Vooraf is ook alles gemakkelijk	27
Omgevingsanalyse	28
Stakeholder mapping	36
Kernboodschappen	38
Q&A-document	39
Strategie, tactiek en techniek van het public affairs plan	40
Tijdpad van het public affairs plan	56
4 Waarom is het dan zo moeilijk?	57

DEEL II. INZICHT 60

5 Public affairs conceptueel bekeken	63
SWOT-analyse	64
Stakeholder mapping en analyse	67
Overtuigen	75
Coalition building	79
Onderhandelen	87
Reputatiemanagement	107
Crisiscommunicatie	113
Sociale media	118
Storytelling	125

6 Corporate public affairs? Nooit van gehoord!	129
Wat is public affairs?	129
Waarom public affairs?	133
De levenscyclus van public affairs initiatieven	134
Contouren van een public affairs strategie	136
Het waarden van corporate public affairs	146
Over marketing, communicatie en public affairs	149

DEEL III. INVLOED

172

7 Anatomie van een korps	175
Generieke corporate public affairs	175
Extern public affairs advies	177
Profiel van een ideale public affairs professional	183
Is public affairs een beroep?	186
Wat kost corporate public affairs?	188
8 Ethiek en transparantie	191
België	192
Nederland	195
Frankrijk	199
Duitsland	201
Europese Unie	203
Gedragscodes van ondernemingen	205
 Dit verhaal eindigt niet bij het slot	208
Een eigen public affairs bibliotheek	213
Over de auteur	215
Referenties figuren	216
Dankwoord	217
Noten	218

DE REIS EN DE BESTEMMING

Ik heb dit boek geschreven uit onrust, verbazing en bezorgdheid.

Onrust omdat het na vijf jaar in de publieke sector, tien jaar beleidsadvies aan bedrijven, overheden en politici en zes jaar communicatieadvies tijd was om de kern van mijn ervaringen op papier te zetten.

Verbazing omwille van het feit dat ik blijf vaststellen hoe slecht de privé-sector en de openbare sector elkaar wel kennen en, als gevolg daarvan, hoe slecht ze elkaar begrijpen.

Bezorgdheid ten slotte omdat ik merk dat het in de bedrijfswereld nog steeds 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 doorheen alle aspecten en componenten 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 na 2020 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 hen 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 houden, 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, weloverwogen, 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 vaak 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 Skäll-Nord. In deel I van dit boek beschrijf ik gedetailleerd hoe hij zijn project in Vlaanderen aanpakt. Daarna valueer ik 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 belichten we de fundamentele moeilijkheden waarmee elke public affairs campagne te maken krijgt, aan de hand van de SkällNord case.

In deel II verdiep ik me in negen basisconcepten van de public affairs praktijk, waarbij ik vooral de nadruk leg op de gedragseconomie van beïnvloeding. Maar ook de fundamentele van reputatiemanagement, storytelling en sociale media 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.

Als het goed is, vraagt elke lezer zich op dat moment af wat voor mensen dat zijn, die lobbyisten. Daarom vang ik deel III aan met het profiel en de achtergrond van public affairs professionals, het verschil met advocaten en management consultants en het kader waarbinnen ze werken: hun tegenspelers en medespelers. Uiteraard zal het ook gaan over wat dat nu allemaal moet kosten.

Dat schept meteen de juiste sfeer om het over ethiek en transparantie te hebben. Ik ga na hoe men daar elders mee omgaat en ik bespreek ook wat er in België nuttig en nodig is.

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 reis belangrijker is dan de bestemming.

DEEL I

IMP

ACT

HOOFDSTUK 1

SKÄLLNORD – ONZE KENNIS, UW ENERGIE

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

15

SKÄLLNORD – ONZE KENNIS, UW ENERGIE

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 appels.

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 goudleerbehang, 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 heet die deputé 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 appels vinden we vast wel een oplossing.’

‘De enige oplossing waarmee ik tevreden ben, is dat SkállNord 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 Skandinavisch 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 vertraptten 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, godnogaantoe. 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 negatief advies van de provincie kon haar minister niet zomaar naast zich neer leggen. 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 ze verbrak de verbinding.

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.’

Ik zag dat de kabinetschef aan wilde sluiten. Mooi niet.

‘Het is meneer Wyffels die op zijn hoofd gevallen is’, zei ik. ‘Die man ligt moedwillig dwars.’

‘Het is niet alleen baron Wyffels die dwarsligt, meneer Lindh. U hebt geen enkel draagvlak voor uw project. Niet in de regio, niet op provinciaal niveau en al zeker niet bij de bewoners in de streek.’

Natuurlijk, daar gingen we weer. Het Limburg-gevoel, de fietstoeristen, de appelfanaten. Ze waren allemaal tegen, tegen, tegen. Die vreselijke mensen in hun lelijke kleren met hun banale huizen. Hun irritante Facebookgroepen, die debiele filmpjes op YouTube. Burgers, bah.

‘Als politicus kan ik dat niet zomaar opzijschuiven, dat begrijpt u toch?’

Aan wiens kant stond die man eigenlijk? Ze hadden toch hun eigen moratorium op schaliegasontginning opgeheven? Besepte hij dan niet hoe rampzalig dit was voor ons? Ik had moeite om me te beheersen.

‘Maar meneer de minister, u begrijpt toch ook dat dit dossier een belangrijk economisch aspect in zich draagt? De werkgelegenheid die de activiteiten van SkållNord zullen opleveren, industriële compensaties voor de Vlaamse

bedrijven, de kennis die we zullen delen met jullie universiteiten. Over twee jaar loopt Pact 2020 af en waar zijn de resultaten?’

Ik liet een stilte vallen. De minister en zijn kabinetschef keken elkaar aan. Daar hadden ze niet van terug.

‘De Vlaamse regering is er niet enkel voor de bedrijven’, zei de kabinetschef.

‘Nee, natuurlijk niet’, antwoordde ik. ‘Maar de mensen zien spoken. We boren overal ter wereld naar schaliegas. En onze proefboringen tonen een enorm potentieel aan. Al wat we vragen is de toelating om te mogen voortwerken. Jezus Christus, men doet nu alsof heel Borgloon zal worden opgeslokt in een reusachtig zinkgat.’

De minister knikte en knipoogde. ‘God beware ons.’

Hij begon blijkbaar al wat bij te draaien, goed zo.

‘Sta me toe, meneer de minister, om onze zaak nader uit te leggen.’

Ik pakte er een stapel mappen en documenten bij. Maandenlang had ik onze mensen alle mogelijke situaties en scenario’s laten bestuderen. Kilo’s papier hadden ze geproduceerd, plannen, berekeningen en memo’s; oerdegelijk werk. En waarmee kwam die naarling van een Wyffels voor de dag? Manden gevuld met zijn eigen appels. Zelfs hier stonden ze, op een tafeltje bij de vensterbank. Een erkend streekproduct, laat me niet lachen. En daarbij, Gonda, is dat nu een naam voor een appel?

Ik presenteerde ons project aan de hand van vijftig slides. Werkelijk alles stond erin. Wie daarna niet inzag dat we Vlaanderen een grote dienst bewezen, was dom of van slechte wil. De minister en zijn kabinetschef luisterden. Tijd voor de finale.

‘We zijn bijzonder opgetogen’, besloot ik, ‘om hier in Vlaanderen echt aan de slag te gaan. En dat geldt niet alleen voor ons, maar ook de Deense koningin volgt dit project van zeer nabij. Volgende maand ontvangt zij het vorstenpaar van België en ik ben ervan overtuigd dat ze ruim de tijd zal nemen om over SkállNord te praten.’

De kabinetschef keek haar minister aan, die even met de ogen knipperde.

‘Natuurlijk, natuurlijk’, zei hij en trok zijn wenkbrauwen op. ‘Van harte dank, meneer Lindh. De zaak is me perfect duidelijk. Ik moet nu jammer genoeg vertrekken maar mijn kabinetschef is ter beschikking.’

We stonden alle drie op en drukten elkaar de hand.

Ah, Kopenhagen, wat was het toch een prachtige stad. Vanuit mijn kantoor, hoog boven de haven, kon ik de hele stad zien. Het sneeuwde lichtjes. De vlokken joegen speels langs de enorme ramen. Zo heel anders dan in

Antwerpen. Een enorme SkållNord-site, maar die ligt ver van de stad. We kijken er naar schoorstenen en containerkranen. Terwijl hier ...

‘Kristian?’

Ik draaide me om en zag mijn assistente staan. Ze aarzelde en keek naar de grond.

‘We krijgen geen vergunning in Vlaanderen.’

Langzaam besepte ik wat ze gezegd had. De minister had dus in beroep onze milieuvergunningsaanvraag geweigerd. Na al wat we gedaan hadden. Zelfs onze koningin was tussenbeide gekomen. Wat kon je meer doen dan dat? Hadden die Belgen dan nergens respect voor?

‘Ik wil meteen overleg’, zei ik.

Business development, de ingenieurs, legal, communicatie, iedereen moest er zijn. Dit was een bijzonder vervelende kwestie. Hoe moest ik dat aan de board uitleggen? We hadden gezegd dat we alles onder controle hadden. De gewone strubbelingen met de dorpingen, niets om je zorgen over te maken. De minister stond immers aan onze kant.

Rond de langwerpige, licht gebogen tafel had iedereen plaatsgenomen die bij SkållNord een rol had gespeeld in dit dossier. Sommigen waren druk bezig met hun tablet, anderen maakten wat aantekeningen. Mijn vicepresident *regulatory affairs* zat naar buiten te staren. Een vriendenclub was het niet. Geen nood, als ze maar resultaten boekten. Voor ons project in Vlaanderen was dat dus niet gelukt. Naar wie had ik moeten luisteren? De juristen die mij bezwoeren om niet met de media te praten? De pr-mensen die net het tegenovergestelde zeiden? Of de ingenieurs die maar niet konden geloven dat iemand zich zorgen zou kunnen maken over scheuren en verzakkingen: dat was technisch gesproken klinkklare onzin, riepen ze uit. En onze commerciële ter plaatse. Die gasten heb ik nooit volledig vertrouwd, veel te dicht bij de Vlaamse toestanden.

Langs de wand stond een dozijn scheepsmodellen in glazen kasten opgesteld. Onze voorgangers hadden de hele wereld bevaren en geëxploreerd, al sinds de vroege negentiende eeuw. En nu zette die appelboer ons voor schut. ‘Heren,’ begon ik, ‘hoe is dit in godsnaam zo kunnen lopen?’