

KAREL JOOS DOORPRIKT DE MYTHES OVER LOBBYEN

‘Lobbyen is winnen zonder strijd’

Efficiënt lobbyen gebeurt niet in een sterrenrestaurant of in donkere achterkamertjes. Het is een heel complexe oefening waarin de bedrijfswereld, de politiek en de media elkaar vinden op een scherp snijvlak. Lobbyist Karel Joos schreef er een boek over.

Alain Mouton, fotografie Dieter Telemans

Laat in een discussie het woord ‘lobbyen’ vallen en je krijgt voorspelbare reacties: arrangeurs, vermenging van bedrijfswereld en politiek, steekpenningen, dure cadeaus en omkoping.

Die perceptie komt absoluut niet overeen met de realiteit, legt Karel Joos uit in een nieuw boek. Joos is partner bij de internationale public affairs- en communicatiegroep Interel en heeft jaren ervaring in beleidsadvies aan overheden en multinationals. Lobbyen gaat voorbij de achterkamertjes, zegt hij. Hij wil met het boek duidelijk maken wat lobbyen – in het vakjargon ‘corporate public affairs’ – precies inhoudt en misverstanden uit de wereld helpen. En passant legt hij uit hoe bedrijven beleidsmakers kunnen overtuigen.

“Mensen denken dat wij uit eten gaan met cabinetards en dat is het dan”, zegt Joos. “Maar zo gaat het niet. Ik heb gisteren nog drie uur samengezeten met een klant, enkel om over de lobbystrategie te praten. Lobbyen is winnen zonder strijd. Je moet eerst

nagaan waar je succes kunt hebben en pas dan kijken wat de campagne zal inhouden. Terwijl veel bedrijven denken dat ze een dossier tot elke prijs erdoor moeten duwen.”

U geeft in het boek een soort van basisplan. Er moet een SWOT-analyse worden gemaakt, de stakeholders moeten in kaart worden gebracht. Overtuigen is een combinatie van argumenten en psychologie, praten met politici betekent discussiëren met beroepsonderhandelaars. Is dat niet vanzelfsprekend?

KAREL JOOS. “In mijn werk is er een rode draad: bedrijven willen een project gerealiseerd zien, maar pakken het vaak structureel niet goed aan. De aandacht

“Bedrijven moeten meer denken zoals politici: een oplossing vind je niet door constant op elkaar in te beuken”

gaat naar het dossier zelf, en dat is het. Wat zijn de sterktes en de zwaktes van het dossier, is de eerste vraag die je moet stellen. Als externe consultant kun je toegevoegde waarde leveren, omdat je koeler tegen het dossier aankijkt. Veel discussies worden eerst intern gevoerd in het bedrijf en daar ben ik ook bij betrokken. Ik noem me trouwens eerder een politiek adviseur of een media-adviseur van bedrijven. Wij zijn zelden het verlengstuk van bedrijven. In het begin tasten we het terrein af en kijken we waar de marges liggen. Dan moet ik soms dingen zeggen die niet zo leuk zijn. Dat het voorlopig geen zin heeft, bijvoorbeeld. Het gebeurt vaak dat wij rijkelijk laat bij een dossier worden betrokken. Een passe-partoutaanpak is er trouwens niet, omdat ons kader afhangt van de context, die heel diffuus en volatiel is. Op dat gebied hebben advocaten het makkelijkst.”

Bestaat er een grijze zone waar lobbyisten, consultants en advocaten zich bewegen?

JOOS. “Advocaten zijn geen goede lobbyisten, omdat rechtspraak en rechts-





KAREL JOOS
"Mensen denken dat wij uit
eten gaan met cabinetards
en dat is het dan. Maar zo
werkt het niet."

➤ leer hun referentiekader is. Ons referentiekader zijn de politiek en de media. Die hebben heel andere regels. Een advocaat is ook vaak een conflict-oplosser. Lobbyisten worden er in het ideale geval bijgeroepen voor er sprake is van een conflict. Uiteraard zijn er advocatenkantoren die voeling hebben met public affairs en politiek, maar hun mindset is fundamenteel anders. Een managementconsultant denkt ook anders. Zo iemand wordt binnengeroeven om een economisch probleem van het bedrijf op te lossen. Dat is vaak een concurrentieprobleem. Als Telenet het beter wil doen dan Belgacom, is dat een interne zaak. De buitenwereld is in dat geval minder relevant.”

Moeten lobbyisten dan niet zeer goed op de hoogte zijn van bedrijfsstructuren en sectoren?

JOOS. “Uiteraard wel. Maar ze moeten ook veel van de politiek en de media weten. Iemand in België die dat allemaal kent, is minister van Financiën Johan Van Overtveldt (N-VA). Hij is journalist geweest, heeft in bedrijven gewerkt en een werkgeversorganisatie geleid. Dat is zeer zeldzaam. Veel woordvoerders van ministers komen uit de media, maar kennen de bedrijfs-wereld niet. En weinig mensen uit de ondernemerswereld gaan voor politiek werken. Die laatste nemen wel bestuursmandaten op, maar na hun loopbaan. Bedrijf, politiek en media zijn gescheiden werelden. Dat maakt lobbyen zo moeilijk: je moet die bij elkaar brengen. Politiek gaat om macht hebben, bedrijven gaan in essentie over winst. Daartussen kronkelen de media. Krijg dat maar eens op één lijn.”

U wijst op het belang van media en publieke opinie. Die kunnen een bedrijfsproject maken of kraken. Moeten bedrijven die bijvoorbeeld een groot winkelproject hebben zoals Uplace enkel in crisissituaties naar de media stappen? Of vooral voor discretie kiezen?

JOOS. “Wanneer je met een dossier negatief in de media komt, is dat een mislukking. Wie het goed aanpakt, komt tot oplossingen zonder dat het ontspoort. Je kunt als lobbyist zelf de



KAREL JOOS (46)

- **1984:** beroepsofficier via Koninklijke Kadettenschool en Koninklijke Militaire School
- **1997:** strategieconsultant in logistiek en mobiliteitsbeleid bij Policy Research Corporation
- **2001:** financieel analist Leasinvest, daarna consultant bij Anthonissen & Associates en economisch adviseur Agoria Vlaanderen
- **2004:** raadgever Vlaams minister-president Yves Leterme en Kris Peeters (onder andere rond logistiek, openbare werken en pps)
- **2008:** directeur beleidscel overheidsbedrijven bij minister Inge Vervotte
- **Juli 2008:** directeur en partner (sinds 2013) bij Interel

media opzoeken om bepaalde boodschappen te lanceren, maar dat doen we uiterst zelden. Dat gebeurt als je zeker weet dat je gelijk hebt, maar de beleidsmakers je niet volgen. Via de media kun je dan druk creëren. Maar dat is de inferieure oplossing en je hebt de zaken daarna niet meer onder controle. Ik heb dat ooit meegemaakt in een farmadossier waarin we volledig gelijk hadden en de beleidsmaker geen poot had om op te staan. Zelfs toen zijn

we na lang overleg met de klant niet naar de pers gestapt, omdat we er niets mee te winnen hadden.

“Media zijn een krachtig maar ook een lastig wapen. Ik verwijs naar de Alexion-zaak. Die is verkeerd aangepakt (de geneesmiddelenproducent Alexion zat achter de media-aandacht voor de zieke zevenjarige Viktor Ameys; hij lijdt aan de zeldzame immuunziekte aHUS en had een geneesmiddel van 18.000 euro per maand nodig, dat niet werd terugbetaald, *nvdr*). Daar is doelbewust geprobeerd via een pr-strategie de minister klem te zetten om de terugbetaling van het medicijn te verkrijgen. Dat doe je niet. Ik heb verschillende farmaklanten en haal dat voorbeeld aan om aan te tonen hoe die aanpak negatief heeft afgestraald op de hele sector.”

Sommige cases zijn sterk gemediatiseerd: Oosterweel, Uplace, de bouw van een nieuw nationaal voetbalstadion. Raken zulke dossiers nog niet meer gepolariseerd door de publieke discussie en de betrokkenheid van actiegroepen?

JOOS. “In het dossier-Oosterweel zie je dat goede activisten slechte lobbyisten zijn. Actiegroepen willen enkel deel uitmaken van een oplossing als het hun oplossing is. Ze vallen snel uit hun rol omdat ze niet willen meewerken aan een definitieve regeling. Activisten zijn nodig om zaken aan te klagen. Maar als ze denken dat alleen hun oplossingen moeten worden overgenomen door de overheid, zitten ze ernaast. De discussie over de mobiliteit rond Antwerpen is te gepolariseerd geworden. De overheid zal nooit haar gezicht verliezen door volledig mee te gaan in de eisen van actiegroepen. *No offense*, maar Ademloos en stRaten-generaal zetten de keukentafel en de regeringstafel naast elkaar. Dat werkt niet.

“Ringland doet het iets beter: die hebben de tekentafel en de regeringstafel naast elkaar gezet. Ringland heeft een schitterend resultaat behaald door de regering te laten zeggen: je hebt gelijk, de overkapping van de Ring is een goed idee en we gaan dat voor een deel incorporeren. Mordicus blijven zeggen: het moet 100 procent ons gedacht zijn, ➤

➤ is niet verstandig. Maar is het nodig naar de Raad van State te stappen? Dat is een burgerrecht, maar moet Ringland dan echt Dwingland worden? Hun verhaal verbindt heel slim logica met emotie, maar ze schatten de emotionele kant van de politiek slecht in.”

Rond het nationaal voetbalstadion is het debat emotioneel en zeer politiek. Verschillende beleidsniveaus – Vlaanderen, Brussel, de gemeente Grimbergen – worden tegen elkaar uitgespeeld.

JOOS. “Wat ik in de projectontwikkeling zie, is dat ze weten hoe ze moeten navigeren tussen beleidsniveaus. In de bouwsector zie ik dat minder. Ik trek dat open naar het bedrijfsleven in het algemeen. Men kent de politieke realiteit en het functioneren van de overheid te weinig. Het zijn altijd verschillende werelden die je moet samenbrengen. Bedrijven moeten meer denken zoals politici: een oplossing vind je niet door constant op elkaar in te beuken.”

Een vaak terugkomend argument om een project te verdedigen is werkgelegenheid. In uw boek komt u met een fictief voorbeeld van een Deens bedrijf dat in Limburg naar schaliegas wil boren, met banen als argument. Dat is ook wat Bart Verhaeghe zegt: ik zorg voor werk met Uplace en kon het evengoed elders hebben gedaan.

JOOS. “Werkgelegenheid is slechts een van de factoren die politici moeten afwegen. Er zijn ook andere belangen. Neem het dossier van het logistiek bedrijf Essers in Genk dat wil uitbreiden. Een gevoelige kwestie op het snijvlak van economie en natuur. Vlaams minister van Milieu Joke Schauvliege krijgt kritiek van Wouter Deprez over de uitbreiding. Als politicus moet je naast het aspect van de banencreatie ook rekening houden met de milieuwetgeving en luisteren naar de gevoeligheden van de omwonenden. Onder-schat niet hoe delicaat haar baan is.”

De vervanging van de F-16-vliegtuigen wordt de komende jaren hét lobbydossier. Hoe kijkt u daar als ex-militair tegenaan?

JOOS. “Ik vrees dat de constructeurs denken dat de luchtmacht over het dossier beslist. Ik denk dat de beslissende rol door het grote publiek zal worden gespeeld. Als ik het regeerakkoord lees, kun je er zelfs uit besluiten dat er voorlopig geen vliegtuigen worden vervangen. Die F-16's kunnen als het echt moet nog een tijd mee. Alles begint bij de ambitie van het Belgische leger.”

Minister van Defensie Steven Vandeput (N-VA) wil een hoger budget om die vervanging financieel mogelijk te maken.

JOOS. “Hij zal inderdaad de handtekening zetten, maar de producenten focussen daar te veel op en kijken onvoldoende naar de ruimere omgeving. De minister zal onder zware druk komen te staan. Was ik de constructeur, dan zou ik aan de buitenwereld al lang het verhaal laten vertellen waarom de vervanging nodig is.”

Het lijkt op lobbywerk van de oude school: lunches, politici en journalisten uitnodigen op vliegshows.

JOOS. “De wereld is zo aan het veranderen dat de buitenwereld, de *outside*

“Via de media kun je druk creëren. Maar dat is de inferieure oplossing en je hebt de zaken daarna niet meer onder controle”

game, aan het infiltreren is in de *inside game*. De twee vloeien over in elkaar en bedrijven beseffen dat te weinig. Kijk naar Essers. Wouter Deprez brengt in Terzake en De Afspraak zijn verhaal, en mag zelfs de minister beschuldigen. Dat mag natuurlijk, maar je houdt het niet voor mogelijk dat hij een weliswaar intelligente mening komt geven over een verhaal waar hij op zich niets mee te maken heeft.”

Dat zou twintig jaar geleden niet gebeurd zijn?

JOOS. “Zelfs vijf jaar geleden niet. Het toont aan hoe snel de dialoog tussen burgers, bedrijven en de politiek evolueert.

Beseffen de bedrijven dat de wereld veranderd is?

JOOS. “De ondernemers hebben al kopzorgen genoeg om hun bedrijf te doen floreren. De aandacht voor de buitenwereld, zoals de politiek en actiegroepen, is vaak zeer beperkt. Public affairs is in veel bedrijven gewoon een onderdeel van de juridische afdeling.”

In uw boek schrijft u dat ondernemingen helemaal in hun eentje weinig bereiken in public affairs. Coalition building is nodig. Lukt zo iets wel?

JOOS. “Dat gebeurt te weinig in België. Het is ook niet gemakkelijk. Bedrijven moeten de mentale sprong maken naar ‘wie kan samen met ons optrekken?’. Aan de kant van de activisten zie je dat wel. In het Oosterweeldossier hebben Ademloos en stRaten-generaal vrij snel besloten samen te werken. Ringland krijgt 20.000 mensen bijeen op een concert, maar ondernemingen slagen er niet in hun werknemers voor hen te doen supporteren. Bij bedrijven heerst nog vaak argwaan: je moet afspreken met concurrenten en zo. Ik zie enkele coalities in de farmasector, en dat is het.

Toyota en Air Liquide hebben onlangs wel samengewerkt om het eerste publieke waterstoftankstation in België te bouwen. Maar het is zeldzaam.”

Sommige bedrijven gebruiken hun mediagenieke CEO in hun lobbywerk. Elon Musk van Tesla is een vedette als hij naar Europa komt.

JOOS. “Zulke mensen beseffen het belang van feeling, emotie en empathie als je met beleidsmakers omgaat. Dat is natuurlijk goud waard. Ze maken ons leven een stuk minder moeilijk” (*lacht*). ©

Karel Joos, *Lobbyen, LannooCampus*, 225 blz., 24,99 euro.