

EXAMENOPGAVEN

ONDERDEEL 1

Tijd: 10.00 – 13.00 uur (3 uur)

U wordt verzocht uw antwoorden **kort en bondig te formuleren**, de vragen op het aan u uitgereikte **antwoordpapier** te beantwoorden, goed aan te geven op welke vraag het antwoord betrekking heeft en duidelijk te schrijven met **een zwart of donkerblauw schrijvende ballpoint**.

Let op: onleesbare antwoorden of **antwoorden die op de achterkant** van het antwoordpapier zijn geschreven worden **fout gerekend**.

Aantal vragen bij dit onderdeel: **4 (vraag 1 tot en met 4)**
Aantal pagina's: **7**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking een surveillant.

Succes!

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van NIMA.

Case 'Vorbereiden op een veranderende postmarkt'

Het vertrouwde beeld van een postbode die op zijn fiets brieven bezorgt, lijkt binnenkort niet meer dan een mooie herinnering. Door het vrijgeven van de postmarkt is een felle prijzenoorlog ontstaan.

Dat de post bijna iedere dag wordt bezorgd, is in ons land net zo natuurlijk als dat het regelmatig regent. Al eeuwen lang is de postbezorging in Nederland prima verzorgd. De laatste jaren vinden er op de postmarkt echter grote ontwikkelingen plaats.

Geschiedenis

Een kleine terugblik naar de geschiedenis van de postbezorging leert ons dat aan het begin van de 18e eeuw de steden de belangrijkste postdiensten in handen hebben. Geleidelijk doen de steden deze postmeesterschappen over aan Stadhouders Willem IV. Op deze wijze komen de postrechten in handen van de Staat. In 1752 resulteert dit in het ontstaan van de Statenpost die in het binnenland monopolieposities kan afdwingen. De oorsprong van Post Nederland (PN) ligt in 1799 wanneer de postrechten naar Frans voorbeeld omgevormd worden tot een nationale onderneming. In 1807 worden de postrechten ondergebracht bij het departement van Financiën. De eerste Postwet regelt het staatsmonopolie op het verzamelen, vervoeren en uitreiken van brieven. Bovendien gelden in het hele land nu dezelfde tarieven, gebaseerd op gewicht en afstand. Doordat de postdienst een flinke bijdrage moet leveren aan de schatkist, krijgt het meer het karakter van een belastinginstituut dan van een verkeersdienst voor iedereen. Maar langzaam verandert de houding van de overheid. Zo blijkt uit de Postwet van 1850 dat het algemene belang van het postwezen voorop staat. Het postmonopolie werd gedefinieerd en de tarievenstructuur vereenvoudigd.

De postzegel verscheen in 1852. In datzelfde jaar komt in elke gemeente een gelegenheid tot verzenden en ontvangen van brieven. Rond 1870 zijn de postrechten goed georganiseerd. De aandacht wordt dan verlegd naar uitbreiding van de dienstverlening zoals de briefkaart en de pakketpost.

In de jaren dertig heeft ook PN te kampen met de economische neergang. De tarieven moeten omlaag en bezuinigen worden noodzakelijk. Mechanisatie blijkt een goed middel om de kosten te drukken. In 1931 wordt de zogeheten "Transorma van Marchand" ontwikkeld. Dit is een sorteermachine die de post in vierhonderd bestemmingen verdeelt. De "transormist" moet dan wel eerst een codegetal intoetsen. De postbezorging gaat steeds sneller, ook omdat het vervoer efficiënter geregeld is. Voor zes uur 's avonds gepost, betekent de volgende ochtend bezorgd. Uit kostenoverwegingen wordt het aantal bezorggronden teruggebracht van drie naar twee per dag. In de dertiger jaren wordt het bedrijf commerciëler en ontwikkelt het (voor die tijd) grote reclamecampagnes.

Na de tweede wereldoorlog is het postbedrijf verliesgevend. De tarieven gaan omhoog en stappen werden genomen om te besparen op arbeidskosten. In 1949 worden voor het eerst de landelijke poststromen en het gemiddelde aantal verwerkte poststukken per dag nauwgezet in kaart gebracht. Deze studie leidt tot sluiting van een aantal kleinere postkantoren. Dit blijkt niet voldoende, rigoureuzere maatregelen zijn nodig. In de jaren zestig heeft PN dezelfde uitdaging als haar collega's in andere landen, zij moeten sneller en meer efficiënt werken.

Schaalvergroting is het sleutelwoord: het werk moet geconcentreerd worden op grotere eenheden. Dat leidt tot de inrichting van achttien, zogeheten, expeditiecentra, waar alle post wordt verwerkt. Om de enorme hoeveelheden post te kunnen behandelen, worden opzet-, stempel- en sorteerapparatuur ingezet. In 1977 introduceert de PN de postcode: waardoor zowel op plaatsnaam als op wijk automatisch gesorteerd kan worden. In de loop van de jaren zeventig wordt het systeem van één bezorggronde per dag ingevoerd.

Snelle ontwikkeling

De jaren tachtig staan in het teken van snelle ontwikkeling van telecommunicatietechnieken zoals telex, fax en e-mail. Vanaf 1 januari 1989 is PN geen staatsbedrijf meer, maar een private onderneming: Postbezorging Nederland (PBN). Het bedrijf kreeg door de privatisering meer armslag om zich op deze snel veranderende markt te bewegen. Met de privatisering is ook de basis gelegd voor de sterke internationale marktpositie die PBN heeft opgebouwd.

Heden

PBN is in Nederland marktleider op het gebied van geadresseerde en ongeadresseerde post. Dagelijks worden zo'n 15 miljoen poststukken in Nederland rondgebracht bij zo'n 7,6 miljoen huishoudens en bedrijven. De drukste dagen van het jaar zijn rond Kerstmis en Oud en Nieuw. In totaal worden er dan zo'n 180 miljoen poststukken (vooral kaartjes) verstuurd. Van alle verstuurd post is 92 procent zakelijk; 8 procent is particuliere post, zoals briefkaarten, brieven of andere post.

Door de snelle ontwikkeling van de e-mail daalt het aantal poststukken ieder jaar. Voorlopig is nog niet duidelijk hoe lang die daling nog voortzet.

Medewerkers

PBN heeft 58.000 medewerkers in dienst. Circa 40.000 medewerkers die de brieven bezorgen en ruim 2500 pakkettenchauffeurs bezorgen de post in Nederland. Een paar duizend medewerkers – exclusief de tijdelijke krachten – werkt in een van de zes sorteercentra van PBN. De overigen werken – in meestal staffuncties - bij het hoofdkantoor van PBN in Amsterdam of in de zes regiokantoren.

Om de 15 miljoen stukken dagelijks op de juiste plaats te bezorgen, lopen de postbodes gezamenlijk ruim 25 miljoen kilometer per jaar. Verder rijden er ruim 3000 bestelauto's en een paar honderd vrachtwagens op de weg en wordt een deel van de post elke dag weer verzameld in de ruim 19.000 brievenbussen die door heel het land staan.

Nieuwe postwet: meer concurrentie

Sinds drie jaar is er een nieuwe postwet. Deze wet is bedoeld om meer concurrentie te krijgen. PBN had tot die tijd monopolie op het bezorgen van post in ons land. De regering vond dat een slechte ontwikkeling. Men vond dat PBN insliep en dat het serviceniveau niet meer werd gehaald. Door de concurrentie hoopte men dat PBN weer het bedrijf werd, waar men al die jaren trots op was geweest. Zodoende werd de postmarkt geliberaliseerd. Door de liberalisering zal de concurrentie op het verzorgen van post gaan toenemen. Dit zal niet alleen lagere tarieven tot gevolg hebben maar ook meer variatie in de dienstverlening. In het bijzonder voor organisaties die grote postpartijen aanbieden, welke zijn verenigd in de VGP, de Vereniging Grootgebruikers Post. Dit zijn onder andere banken en zorgverzekeraars. Ook voor het MKB worden positieve effecten verwacht.

Inmiddels hebben zich in Nederland al een aantal nieuwe bedrijven gemeld op de postmarkt. De twee belangrijkste zijn, Purple en Postdirect. Van het begin af aan heeft PBN sterk geageerd tegen de komst van deze bedrijven. De belangrijkste bezwaren van PBN richten zich op drie punten:

- De nieuwkomers zijn niet verplicht om ook in onrendabele gebieden post te bezorgen, terwijl in PBN heel Nederland post moet bezorgen;
- De nieuwkomers hoeven zich niet aan de CAO te houden. PBN heeft een collectieve CAO voor de postbestellers. De lonen in deze CAO zijn aanzienlijk hoger dan de lonen die de twee nieuwe bedrijven aan hun medewerkers betalen.
- PBN moet zes dagen in de week post bezorgen. Nieuwe bedrijven mogen zelf weten hoeveel dagen ze in de week ze bezorgen. Ze moeten dit hun klanten wel laten weten.

De directie van PBN heeft dan ook fel geprotesteerd tegen de nieuwe postwet, maar in Den Haag had men er geen oren naar. De directie is van mening dat concurrentie prima is, maar dan wel eerlijke concurrentie. Deze wet zorgt voor oneerlijke concurrentie volgens de directie. Het argument dat het ministerie hanteert is dat de Europese regelgeving op het gebied van postbezorging gelijk gesteld moet worden. De nieuwe Postwet is in Brussel bedacht en dient door alle lidstaten uitgevoerd te worden.

Organisatiestructuur

PBN wordt geleid door een vierhoofdige directie die verantwoordelijk is voor het vaststellen - en implementeren - van de missie, de visie en de strategie van PBN en die verantwoording aflegt over de door de onderneming behaalde resultaten aan de Raad van Commissarissen. Op dit moment bestaat de directie uit vier leden: de Algemeen directeur, de Financieel directeur, de directeur Post en Pakket en de directeur Ondersteuning.

De directie heeft tot taak:

- op een gestructureerde en transparante wijze leiding te geven aan PBN
- de stakeholders helder inzicht te bieden in de besluitvormingsprocessen
- erop toe te zien dat PBN alle toepasselijke wet- en regelgeving naleeft
- zorg te dragen voor de financiering van de activiteiten van PBN
- beleid te ontwikkelen op het gebied van interne en externe communicatie
- alle met de bedrijfsactiviteiten verband houdende risico's te beheersen, en
- verantwoording af te leggen aan de Raad van Commissarissen.

Overeenkomstig de voorschriften van de Nederlandse corporate governance code worden de leden van de directie van PBN benoemd of herbenoemd voor een termijn van vier jaar volgens een rooster van herbenoeming.

Missie

In de missie van PBN staat dat het bedrijf de verwachtingen van zijn klanten wil overtreffen bij het wereldwijde vervoer van hun goederen en documenten. PBN creëert waarde voor zijn klanten door hen via distributienetwerk de meest betrouwbare en efficiënte oplossingen te bieden. PBN streeft ernaar in zijn sector toonaangevend te zijn door:

- zijn mensen met trots te vervullen
- waarde te creëren voor zijn klanten
- verantwoordelijkheid te nemen voor de wereld waar het bedrijf in werkt.

Overname

Twee jaar geleden is PBN overgenomen door Australian Post. De oorsprong van Australian Post ligt, zoals de naam al zegt in Australië. Daar startte Ken Thomas in 1946 een eigen bedrijf, Thomas Nationwide Transport, met een wagenpark van één vrachtwagen. In minder dan een halve eeuw breidt het bedrijf zich in zeer hoog tempo uit tot een mondiale onderneming met zelfs een eigen luchtvloot. De onderneming groeit voornamelijk door deelnemingen en overnames. Er is besloten om PBN onder zijn eigen naam te laten bestaan. Maar er wordt wel verantwoording over de resultaten afgelegd aan Australian Worldwide.

Concurrentie

De twee concurrenten beginnen op sommige terrein aardig voet aan de grond te krijgen. Een paar grote zorgverzekeraars hebben PBN al de rug toegekeerd en zijn met een van de twee concurrenten in zee gegaan. Datzelfde geldt voor een grote bank die een heel goede band had met PBN. Maar als je tientallen miljoenen poststukken per jaar verstuurd dan is een halve cent goedkoper al snel een fors bedrag. Door de economische crisis zijn alle bedrijven op zoek naar mogelijkheden om te bezuinigen. Een ander bedrijf dat post goedkoper bestelt,

is dan al snel gevonden. De grootste oorzaak van het feit dat de concurrentie goedkoper kan werken is het verschil in loonkosten. Verdient een postbode gemiddeld 22 euro per uur, bij de concurrent worden ze betaald op stuksbasis en komen daarmee uit op gemiddeld 8 euro per uur.

Toekomstanalyse

In de directie is al verschillende keren gesproken over de problemen binnen het bedrijf. Samen met organisatieadviesbureau De Galan en de Groot is een analyse gemaakt van de problemen, die uiteindelijk heeft geresulteerd in een strategie voor de toekomst. Het geschetste plaatje is verre van rooskleurig en de directie is uiterst bezorgd over de reacties als de plannen uitlekken. De belangrijkste adviezen om PBN voor te bereiden op de toekomst zijn:

- Circa 11.000 postbodes worden ontslagen
- Van die circa 11.000 postbodes die ontslagen moeten worden, worden er circa 4500 gedwongen ontslagen
- Daarvoor in de plaats komen 3500 postbezorgers (dit zijn arbeidskrachten die andere taken krijgen dan de postbodes en daarom goedkoper zijn)
- Het tarief voor brieven gaat met 3 eurocent omhoog
- De directie wordt met een directeur verminderd
- 65 postkantoren worden gesloten en hun taken worden ondergebracht bij lokale boekhandels. Voor de werknemers van deze postkantoren wordt gekeken of ze elders binnen PBN aan het werk kunnen, anders volgt ontslag.

De klap in de directie is groot. De directie beseft terdege wat dit gaat betekenen en dat het enorme commotie gaat opleveren, zowel in- als extern. Maar vooral het afscheid van al die mensen die altijd met hart en ziel voor PBN hebben gewerkt doet zeer.

Uw positie

U werkt op de afdeling Corporate communicatie van PBN. U wordt samen met uw leidinggevende bij de directeur Ondersteuning geroepen. Hij vertelt u hoe de vlag ervoor staat. Goede communicatie is in dit traject cruciaal. Uw leidinggevende zegt direct dat communicatie alleen maar kan ondersteunen. Er zijn meer instrumenten nodig om dit ingrijpende reorganisatieproces goed te laten verlopen. En dan nog zal er veel weerstand tegen de plannen zijn en zal er veel negatieve publiciteit over PBN komen. De directeur Ondersteuning vraagt hoe deze reorganisatie moet worden gecommuniceerd. Vooralsnog zijn de plannen alleen bij de directie bekend en nu dan ook bij u beiden.

Terug op de afdeling moet u samen het slechte nieuws even verwerken. Maar er is niet veel tijd om erbij stil te staan, er is werk aan de winkel en nog veel werk ook. Uw leidinggevende vraagt u antwoord te geven op een aantal vragen.

Vragen bij de case 'Vorbereiden op een veranderende postmarkt'

Vraag 1 (40 punten)

- Maak een SWOT-analyse met het oog op de door de directie voorgenomen reorganisatie. Noem drie zaken per onderdeel van de SWOT.
- Maak een communicatieplan voor de doelgroep middelmanagers.
- Welke rol heeft de Ondernemingsraad (OR)?
- Onderdeel van uw communicatieaanpak is een roadshow van de directie langs de verschillende locaties. U wordt gevraagd deze roadshow voor te bereiden. Maak een checklist voor de directie met drie inhoudelijke argumenten die ze kunnen gebruiken tijdens de roadshow en noem drie punten die u zelf moet voorbereiden.
- Naar aanleiding van de roadshow verschijnt er op het forum van intranet een brief waarin staat dat er weinig waar is van wat er is verteld tijdens de roadshows. Er is maar één echt doel, dat is bezuinigen om de Australische eigenaren tevreden te stellen. De directie vraagt u een advies hoe ze moet reageren. Schrijf een kort advies van maximaal een half A4.

Cultuur

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is dus iets om serieus te nemen. Het aandachtsgebied cultuur gaat over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de *zachte* of *informele kant* van de omgangsvormen.

In de jaren negentig is bij PBN de nadruk meer komen te liggen op cultuur. Bekende auteurs leverden toen het bewijs dat organisaties vooral het gewenste bedrijfsresultaat behaalden op basis van een bewust in stand gehouden cultuur. Bij PBN is in die periode ook heel veel aandacht besteed aan de cultuur. Uitgangspunten van het intensieve cultuurtraject dat toen bij PBN werd georganiseerd werd, waren:

- cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld
- cultuur wordt gedragen door mensen.
- cultuur is aangeleerd.
- cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar.
- cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.

In de loop van de jaren is er steeds minder aandacht besteed aan de cultuur. De open en informele cultuur heeft hier en daar zelfs trekjes gekregen van een vrijblijvende cultuur. Klantgerichtheid is nog wel aanwezig, maar in het bedrijf zelf wordt openlijk getwijfeld of iedereen nog wel zo integer is. Het blijkt nu ook dat er veel weerstand is tegen de plannen van de directie. Jaren geleden was dat ondenkbaar geweest, toen waren de medewerkers heel erg loyaal.

Vraag 2 (18 punten)

- a. Geef een omschrijving van het begrip organisatiecultuur en noem drie kenmerken van een organisatiecultuur.
- b. Bij veranderprocessen zijn vijf typen mensen te onderscheiden. Welke zijn dat? Licht hun houding bij veranderingen kort toe.

Persbericht

Het programma Nieuwsflits brengt wekelijks een item over iets dat zich afspeelt in de actualiteit. Het is een in Nederland hoog gewaardeerd programma, zeg maar de betere onderzoeksjournalistiek. Nieuwsflits brengt een persbericht uit, waarin onder andere het volgende te lezen staat:

Nieuwsflits duikt in de postoorlog

'We zijn in de postoorlog gedoken en hebben onderzocht wat er aan de hand is bij PBN. Het voormalige staatsbedrijf kondigde het grootste massaontslag sinds jaren aan. PBN wil 11.000 postbodes ontslaan van wie 4500 gedwongen. Terwijl er, zo blijkt uit onze reportage, voldoende werk is. De productiedivisie waaronder de postbodes vallen, maakte in 2009 zelfs 488 miljoen euro winst. De medewerkers zien intussen met pijn in hun hart dat er postzakken blijven staan door onderbezetting. Een groep anonieme postbodes vroeg onlangs in een open brief het publiek om steun in hun strijd voor behoud van werk. Aanhoudende berichten over misstanden op de werkvloer worden onderzocht door de arbodienst in samenwerking met de arbeidsinspectie. De Nieuwsflitsredactie kreeg al langere tijd alarmerende e-mails van postmedewerkers dat er iets goed mis was bij het bedrijf. Vijf maanden lang heeft de redactie minutieus bijgehouden hoe vaak het misging met de postbezorging. Bovendien waren twee postbodes, en een leidinggevende, een teamcoach, bereid openlijk te vertellen wat er allemaal mis is op de werkvloer. Niet eerder spraken postbodes zo uitgebreid over het harde beleid van het postbedrijf en wat dat dagelijks voor hen op de werkvloer betekent. De teamcoach gaat het aan het hart dat hij aan de ene kant mensen eruit moet werken en aan de andere kant te weinig mensen heeft om al het werk aan te kunnen op zijn vestiging. Postbode Appie zegt: 'Je krijgt 90 seconden per brief. Dat is allemaal leuk en aardig als je een brievenbus hebt waar je met de auto langs kunt rijden, maar als je de brievenbus wat verder weg hebt, lukt dat gewoon niet.' Behalve met mensen van de werkvloer praat Nieuwsflits ook met vakbonden en economen, die het bedrijf tot op het bot analyseren.

U krijgt dit persbericht een dag voor de uitzending onder ogen. U loopt er mee naar de Algemeen directeur. Hij vraagt u hoe hier communicatief mee om te gaan. De Algemeen directeur wil dat u belt om de uitzending tegen te houden.

Vraag 3 (11 punten)

- a. Wat is uw advies? Beargumenteer uw keuze.
- b. U moet voorbereidingen treffen voor als de uitzending doorgaat. Noem drie zaken die u moet regelen en beargumenteer uw keuze.

Staking

Een week of drie na de uitzending van Nieuwsflits zit u 's ochtends aan uw ontbijt. Het belooft een drukke dag te worden. U heeft veel afspraken en 's avonds nog een vergadering. Net als u aan uw eitje wilt beginnen wordt u gebeld door de teamleider van het sorteercentrum in Best. De poort is geblokkeerd door boze collega's en ze hebben aangekondigd vandaag niet te gaan werken. Ze zijn een wilde staking begonnen. Hij is lichtelijk in paniek en hij wil weten wat te doen.

Vraag 4 (20 punten)

- a. Noem vijf zaken die u vanuit communicatief oogpunt direct doet. Motiveer u keuze.
- b. Nadat een en ander is gesust, blijkt dat er geen echt crisiscommunicatieplan is. De directie vraagt u een advies te schrijven wat er allemaal in een crisiscommunicatieplan moet worden opgenomen. Schrijf dit advies, waarin u ook aangeeft waarom een crisiscommunicatieplan belangrijk is. In maximaal 1 A4.

EXAMENOPGAVEN

ONDERDEEL 2

Tijd: 14.15 – 15.15 uur (1 uur)

U wordt verzocht uw antwoorden **kort en bondig te formuleren**, de vragen op het aan u uitgereikte **antwoordpapier** te beantwoorden, goed aan te geven op welke vraag het antwoord betrekking heeft en duidelijk te schrijven met **een zwart of donkerblauw schrijvende ballpoint**.

Onleesbare antwoorden of **antwoorden die op de achterkant** van het antwoordpapier zijn geschreven worden **fout gerekend**.

Aantal vragen bij dit onderdeel: **3 (vraag 5 tot en met 7)**
Aantal pagina's: **5**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking een surveillant.

Succes!

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van NIMA.

Artikel 'Licht in de achterkamer'

Waarom lobbyregisters wel of niet werken

door Jasper Mulder, Vakblad voor Communicatieprofessionals (oktober 2010, nr 10)

Van diverse kanten klinkt de roep om meer transparantie in lobbyactiviteiten. Hoe open kun je zijn over werk dat bij voorkeur op de achtergrond plaatsheeft?

'Er wordt nog steeds heel eng gedacht over lobbyisten', zegt Tweede-Kamerlid Lea Bouwmeester van de PvdA. 'We zien nu een trits nieuwgekozen Kamerleden, en als je ze spreekt is hun eerste reflex: ik spreek niet met lobbyisten. De branche heeft echt een imagoprobleem. Terwijl ik vind dat je als Kamerlid met iedereen moet spreken. Er gebeurt ook niets onoorbaars hoor, dus er zou best wat meer openheid mogen zijn over het werk van de lobbyisten. Ik denk dat dat het vakgebied uiteindelijk alleen maar ten goede zou komen.' Hoe open kun je zijn over het werk dat bij voorkeur op de achtergrond plaatsheeft? Daarover verschillen de meningen. GroenLinks pleit voor meer openbaarheid en vindt dat inkomende stukken aan de Tweede Kamer openbaar moeten zijn. 'Wie het parlement benadert, benadert een openbaar orgaan – ook lobbyisten', is te lezen in een notitie van de partij. Ronald van Raak van de SP vindt dat lobbyisten verplicht geregistreerd moeten worden – 'laat maar zien wie er invloed probeert uit te oefenen' –, terwijl D66 en de PvdA daar weer weinig heil van verwachten.

De Nationale Ombudsman Alex Brenninkmeijer gaat nog een stap verder en vindt dat er volledige openheid moet zijn. Hij pleit voor nauwgezette registratie van het lobbywerk. 'Democratie draait om transparantie', schrijft hij aan Communicatie. 'Duidelijk moet zijn wie welke invloed uitoefent. Politici in de Tweede Kamer vervullen een sleutelrol in de democratie en hebben via hun stem en via hun fractie veel invloed op de politieke besluitvorming. Daarom is het essentieel dat duidelijk is wie welke informatie bij parlementsleden brengt.'

Brenninkmeijer stelt voor dat er voor de Tweede Kamer een digitaal register komt, waarin van dag tot dag en van uur tot uur ingevoerd wordt wie namens welke organisatie één of meer Kamerleden spreekt en eventueel welke informatie wordt achtergelaten. 'Dat kan door de bodedienst gedaan worden, die de gasten nu ook al inschrijft en toelaat.' Wat Brenninkmeijer betreft mag dat op de website van de Tweede Kamer terug te vinden zijn, zodat iedereen het kan zien.

Bureaucratie

Frans van Drimmelen, voorzitter van de beroepsvereniging voor Public Affairs (BVPA) en baas van zijn eigen lobbykantoor Dröge & Van Drimmelen, gelooft er niets van dat een registratie van gesprekken iets zal opleveren, behoudens meer regels en meer bureaucratie. 'Ik heb vraagtekens bij de praktische uitvoerbaarheid. Bij zo'n registratie doemen weer allerlei nieuwe vragen op. In hoeverre registreer je wat besproken is? Ga je elk gesprek vastleggen? En waar liggen de grenzen dan? Bovendien: Kamerleden spreken onderling met elkaar, de overheid beïnvloedt zelf ook, gemeenten en provincies lobbyen. De vraag is waar je ophoudt en hoe je het allemaal vastlegt.'

Ook de registratie van de lobbyisten zelf, zoals dat in de EU op vrijwillige basis geschiedt en in de VS zelfs verplicht is, biedt geen soelaas, aldus de BVPA-voorzitter. 'Het is heel lastig te regelen en levert niet op wat je wilt, een overzicht van wie waarvoor lobbyt. Bovendien, van negentig procent van de lobbyisten is direct duidelijk namens wie ze spreken. Ze zijn namelijk in dienst van een bedrijf of instelling. In Brussel is slechts 25 procent van de lobbyisten geregistreerd. In de VS is het min of meer verplicht, maar als je daar met mensen spreekt, blijkt dat er zoveel mazen in de wet zitten dat veel lobbyisten zich toch niet laten registreren. Niet om illegale dingen te doen – in het moderne tijdperk is alles zichtbaar, dus je kijkt wel uit – maar eenvoudigweg omdat het een omslachtige manier is.'

Bovendien, zo stelt Van Drimmelen, levert lobbyen in Den Haag in de praktijk geen problemen op en heeft registratie dus weinig zin. 'Welk probleem los je ermee op? Geen

enkel. Ik zou graag de casus zien waarin de lobby een onoorbare rol heeft gespeeld. Ik heb ze nog niet gehoord. Lobbyen is geen propaganda. Het is informatieverstrekking. Vergeet ook niet dat Kamerleden zelf ontzettend mondig zijn, die stellen het heus wel aan de kaak als er iets onrechtmatig zou gebeuren. Ik zit regelmatig bij gesprekken en dan wordt er uitvoerig gevraagd naar de achtergrond van de gegevens. Wil je als lobbyist nog een keer terugkomen dan moet je wel open met de gegevens omgaan.'

Handvest

Niet onbelangrijk, aldus Van Drimmelen, is dat het lobbyen en public affairs de laatste tien jaar, sinds de oprichting van de BVPA, veel transparanter is geworden. Op de site van de BVPA staan de vierhonderd aangesloten leden bijvoorbeeld netjes vermeld, met telefoonnummer erbij. Kom daar bij andere beroepsverenigingen maar eens om. Bovendien hebben ze zich gecommitteerd aan de gedragscode die is opgesteld om de kwaliteit en integriteit van de beroepsgroep te bewaken. De code, door BVPA handvest genoemd, beschrijft het vakgebied van public affairs, verwoordt een aantal principes en regels. Het eerste artikel daarvan laat weinig aan de verbeelding over: de public affairs-beoefenaar is in alle gevallen open en eerlijk in zijn of haar contacten met politici, ambtenaren en andere belanghebbenden. Hij of zij spreekt altijd de waarheid over wie hij of zij is en voor wie hij of zij werkt en welke belangen hij of zij vertegenwoordigt; is verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid en accuraatheid van verstrekte informatie jegens stakeholders.

Dat neemt niet weg dat het voor burgers daarmee niet inzichtelijk is wie de besluitvorming wil beïnvloeden en met welk doel. Dat lobbyisten daar zelf geen actieve verantwoording over willen afleggen is nog tot daar aan toe, maar politici zelf zouden wel moeten aangeven met wie ze hebben gesproken en waarover. Dat is althans de mening van Jan Schinkelshoek, tot voor kort Kamerlid voor het CDA en een van de leden van de Commissie-De Wit, die onderzoek deed naar de kredietcrisis. Tijdens de verhoren van de commissie gaf onder anderen GroenLinks-Kamerlid Kees Vendrik aan dat de financiële instellingen, vooral de verzekeraars, zwaar hebben gelobbyd om regelgeving tegen te houden of af te zwakken.

Stormballen

Schinkelshoek: 'Er zijn grote verhalen over de lobby in de financiële sector. We hebben daar onderzoek naar gedaan. Ons is gebleken dat er inderdaad sprake was en is van een gestructureerde vorm van overleg van de ministeries van Financiën en Justitie met de Nederlandse Vereniging van Banken, het Verbond van Verzekeraars en de accountants niet te vergeten. Die laatste partijen hebben de ministeries en Kamer structureel bewerkt om ervoor te zorgen dat wetten en regels zo gunstig mogelijk zouden uitpakken. Dat is prima, er is niets op tegen dat mensen in een open democratie hun opvattingen delen met de politici. Die moeten er het hunne mee doen. Er is dus geen reden de stormballen te hijsen, maar er is wel reden daarover transparanter te zijn. Ministers zouden zelf duidelijk moet maken met wie ze hebben gepraat en met welk doel, een zogenoemde legislatieve footprint. Die kun je bijvoegen bij een wetsvoorstel.'

Schinkelshoek vindt dat politici sowieso duidelijker moeten zijn over aan wie ze informatie ontlenen. In de Haagse praktijk is het niet ongewoon dat lobbyisten de Kamerleden of ministeries van munitie voorzien. Zo worden er amendementen aangeleverd of moties, die bij tijd en wijle ook worden overgenomen. In het onderzoek van de Commissie-De Wit kwam daar een nogal vergaand voorbeeld van naar boven. Minister Donner bleek in de toelichting voor een wetsvoorstel voor securisatie letterlijke passages te hebben overgenomen uit een brief van de Nederlandse Vereniging van Banken. Schinkelshoek: 'Het zou wel zo chic zijn geweest, laat ik het netjes formuleren, als dat erbij werd vermeld; laat zien dat je het letterlijk overneemt. Nu kwamen er pagina's tekst van de Nederlandse Vereniging van Banken onder naam van minister Donner. Dat is pijnlijk.'

Er is niets op tegen, vindt Schinkelshoek, als Kamerleden teksten van lobbyisten gebruiken. Hij heeft zelf eens een voorstel van Schiphol overgenomen. 'Het was een goede tekst en ik heb het op mijn eigen gezag aangeleverd. De politieke functionarissen zouden daar wel

open over moeten zijn. Je kunt toch eerlijk zeggen: we hebben dit ontleend aan, of we hebben gesprekken met die of die. Haal het uit de troebelheid of het vermeende duister.'

Lea Bouwmeester, PvdA: 'Het is de verantwoordelijkheid van de Kamerleden zelf of ze iets met een aangeleverde motie of amendement doen. Je laat het je niet voorschrijven, maar kunt het gebruiken. Ik doe het overigens niet hoor, want je weet dat andere Kamerleden diezelfde tekst ook onder ogen hebben gekregen. Het lijkt dan alsof je niet zelf na kunt denken. Daar wordt ook wel smalend over gedaan hoor: zo, dus jij kunt de brief van de lobbyist lezen. Ik denk dat het voor de lobbyist zelf ook niet goed is. Je bevestigt er toch het imago van een ritselende beroepsgroep mee, die op de achtergrond dicteert.'

Frans van Drimmelen maakt zich niet al te veel zorgen over het imago van zijn beroepsgroep: 'Ik vind het zelf nog wel meevallen hoe negatief het beeld van lobbyisten is. Er wordt niet negatiever over ze gedacht dan over politici. Maar er is ook onwetendheid. Dit najaar gaan we daarom meer aandacht vragen voor ons handvest, de gedragscode. We gaan Kamerleden, topambtenaren en ook lokale overheden onze gedragscode ingelijst overhandigen om op die manier nadruk te vestigen op de normen waarmee we ons werk doen.'

Jan Schinkelshoek heeft nog wel een suggestie voor de lobbyisten en de wijze waarop die de beeldvorming kunnen beïnvloeden. Naast zijn pleidooi voor meer openheid lijkt het hem verstandig dat er ook aan de kwaliteit van de lobbyisten wordt gewerkt, een van de kerntaken van de BVPA. 'Er is wel een zekere professionalisering opgetreden, dus ik spreek niet over alle lobbyisten, maar het vakgebied moet zichzelf veel serieuzer gaan nemen. Ik ben echt geschrokken van de kwaliteit en het strategische inzicht waarmee de goedbedoelende lobbyisten bij me langskwamen en zeiden: kunt u dit of dat niet regelen. Ze hebben geen idee hoe het veld bespeeld wordt. Mijn grote klacht over het lobbyen is dat het vaak niet meer dan het doorgeven van verlangens is: ze degraderen zichzelf tot boodschappenjongens of -meisjes. Dan zeg ik: je bent goedkoper uit als je er alleen een postzegel aan spendeert. De vraag voor lobbyisten zou moeten zijn: hoe kunnen wij nu meedenken om ervoor te zorgen dat we in Den Haag een probleem oplossen op een voor ons welgevallige manier. Je moet eerder contacten onderhouden, weten wat er gaat spelen op departementen. Dat gebeurt vaak niet. Veel lobbyisten zijn vaak veel te laat. Ik chargeer misschien onverantwoord, maar dat is toch wel wat ik veel tegenkom.'

Vragen bij artikel 'Licht in de achterkamer'**Vraag 5 (30 punten)**

- a. Vaak worden lobby en public affairs op één hoop gegooid. Leg uit aan de hand van de definities dat dit ten onrechte is.
- b. Behalve lobbyisten zijn er in de politiek ook voorlichters actief. Waarin verschilt het werk van deze twee beroepsgroepen?
- c. In het artikel zegt de Nationale Ombudsman: 'Democratie draait om transparantie.' Een voormalig directeur Vermogensbeheer bij het grootste pensioenfonds van Nederland zei: 'als alles transparant is, ziet niemand meer iets.' Onderbouw in maximaal een half A4 uw reactie op deze twee uitspraken.

Vraag 6 (25 punten)

- a. In het artikel zegt Schinkelshoek: 'Ik ben echt geschrokken van de kwaliteit en het strategisch inzicht van de goedbedoelende lobbyisten die bij mij langskwamen.' Schets hoe lobbyisten wel goed beslagen ten ijs 'langs kunnen komen'.
- b. In het artikel wordt erg ingezoomd op de transparantie. De beroepsvereniging heeft een gedragscode in het leven geroepen. Wat is de reden dat deze beroepsvereniging overgaat tot het instellen van een gedragscode?
- c. U wordt door de Ombudsman gevraagd om hen te ondersteunen bij de lobby om de politieke partijen warm te maken voor het invoeren van een digitaal lobbyregister. Geef op een half A4 uw plan van aanpak en noem twee specifieke communicatiemiddelen die de lobby ondersteunen.

Vraag 7 (16 punten)

- a. Er wordt over lobbyen wel gezegd: eerst je huiswerk, dan buiten spelen. Leg uit wat hier mee wordt bedoeld.
- b. In het artikel wordt heel erg ingezoomd op 'één op één lobby'. Maar lobby hoeft niet altijd face to face te verlopen. Noem drie middelen die ook bij lobbyen gebruikt kunnen worden en licht ze kort toe.

EINDE