

# Coalitiestrategie

---

Tekst: Arco Timmermans / Erik van Venetië



# na de coronacrisis



## Elke politieke agenda is zowel een mikpunt als een vertrekpunt voor organisaties met belangen.

### De nieuwe politieke agenda – door de coronacrisis – is dat zeker

---

De coronacrisis koppelt diverse ‘wicked problems’ aan elkaar. Het maken van goede keuzen daarover is bijna onmogelijk. En dit terwijl naar verwachting door de coronacrisis de publieke waarden en voorzieningen in ons land juist een herwaardering zullen beleven. Medische zorg, ouderenvoorzieningen, werkgelegenheid, ondernemerschap, innovatie, onderwijs en issues rond voedsel gaan de komende tijd allemaal concurreren om de aandacht. Voor verenigingen betekent dit dat ze nog meer moeten nadenken over krachtenbundeling in de belangenbehartiging. Hoe weeg je de voor- en nadelen om te kiezen voor samenwerkingen met succes? Met wie sluit je een coalitie?

#### Akkoordencultuur

De politieke cultuur in Nederland is een echte akkoordencultuur ondanks, of misschien wel dankzij, politisering in de samenleving en grilligheid in de politiek. Het doel van de akkoordencultuur is om een gezamenlijke agenda te bereiken en afspraken te maken over de betrokkenheid bij de uitvoering. Een belangencoalitie begint meestal met een gezamenlijke agenda, waarbij partners op een of meer issues hetzelfde willen bereiken bij besluitvormers. In de akkoordencultuur zitten belangencoalities zelfs regelmatig tegenover elkaar aan tafel. Je kunt verenigingen die een branche, beroepsgroep of ander soort achterban vertegenwoordigen zelf een soort coalitie noemen. Die is dan formeel, heeft een eigen logo en een kantoor waar het voortdurend schakelen is tussen de binnenwereld (de leden) en de buitenwereld (de politieke en maatschappelijke omgeving). Maar in de belangenbehartiging zijn verenigingen niet automatisch een bondgenoot van andere spelers. Sommige verenigingen opereren in bredere belangencoalities, andere doen het meestal alleen.

#### Kansen en risico's bij belangencoalities

Wij geven tien punten over de kansen en risico's voor verenigingen van belangenbehartiging in een coalitie. Vijf punten gaan over de spelers, vijf punten over de agenda.

#### Spelers en machtsverhoudingen

1. De Nederlands polder zal landschappelijk veranderen, maar als geïnstitutionaliseerde compromismachine zal het polderoverleg blijven bestaan. Waar sta je als vereniging in de polder, ben je een vaste deelnemer of een outsider? Zo was in de onderhandelingen over het Klimaatakkoord ondanks brede vertegenwoordiging, ook sprake van selectie en uitsluiting. Dit geldt ook voor het preventieakkoord. Dit punt gaat dus over de setting van het spel: zit je in het landschap van de polder, of juist niet en waarom?

---

## Veel belangen gaan de komende tijd concurreren om de aandacht

2. Traditionele organisaties worden steeds meer uitgedaagd door nieuwe spelers. Die zijn in mindere of meerdere mate uit op disruptie. Soms is het kabaal, maar vaker gaat het de uitdagers om de marktpositie of het weggakken van de achterban. Ze doen hun belangenbehartiging met een nieuw gezicht, wendbaarder, dichter bij de eindgebruiker. Wie zijn die uitdagers en zijn het echt vijanden of toch potentiële bondgenoten in de belangenbehartiging? En omgekeerd: een vereniging kan zelf uitdager zijn. Zijn traditionele belangenbehartigers in dat geval een mogelijke coalitiepartner, of dat nooit?

3. Kijk naar buiten: Hoe is het speelveld verdeeld: zijn er kampen, elkaar opponerende coalities en is er een partij of coalitie



in een middenpositie, met een rol als 'broker'? Waar ga je zitten en welke partners heb of vind je daar? Overheidsorganisaties zitten vaak in een rol in het midden: als regisseur, voortrekker of stok achter de deur. Ze kunnen bondgenoot zijn of juist niet, maar tegelijkertijd hebben ze naast hun eigen belangenbehartiging ook een rol in de procesbewaking in de polderpolitiek.

**4.** Kijk naar binnen: heb je zicht op wie de gangmakers en wie de meespelers zijn, en zijn er ook zwartrijders in de coalitie die alleen willen profiteren van het resultaat? Dit punt gaat vooral over de uitruil van hulpmiddelen, vertrouwen en het voorkomen van opportunistisch gedrag. Sommige spelers hebben kapitaal voor professionele public affairs, andere hebben vooral kennis, en weer andere hebben maatschappelijke steun, de gunfactor. Divers samengestelde coalities vragen meer interne behendigheid, maar de partners kunnen elkaar ook aanvullen en versterken in het voeren van de lobby.

**5.** Is er echt een risico van profielverlies voor de vereniging als je in een coalitie zit? Ledenorganisaties zijn vaak bang om in een

coalitie onherkenbaar te worden voor leden. Betaalde contributie of donaties, loyaliteit en identiteit kunnen onder druk komen te staan. Je wilt niet overschaduwd raken als succes wordt geboekt en ook geen blaam treffen als de belangenbehartiging verkeerd uitpakt.

### *De issues en de agenda*

**1.** Draait het om eigenbelang of om een maatschappelijk belang? Eigenbelang kan volstrekt legitiem zijn. Veel organisaties lobbyen, als ze dat doen, voor hun eigenbelang. Verenigingen kunnen een gedeeld eigenbelang hebben. Massa creëren laat het onderscheid vervagen: een breed gedeeld eigenbelang wordt zo een maatschappelijk belang. Werkgelegenheid in een sector is een voorbeeld. Omgekeerd kan iets wat een maatschappelijk belang lijkt, ook uitdraaien op een eigenbelang.

De meeste organisaties willen zelf overleven, ook ngo's en maatschappelijke organisaties die in hun woorden en activiteiten staan voor het algemeen belang.

## **De Mobiliteitsalliantie een lobbycoalitie als 'nieuwe beweging'**

In 2019 presenteerde de Mobiliteitsalliantie het 'Deltaplan Mobiliteit': een blauwdruk voor het toekomstige mobiliteitssysteem en de investeringen die daarvoor nodig zijn. De Mobiliteitsalliantie is een voorbeeld van een brede, divers samengestelde lobbycoalitie: alle actoren uit de mobiliteitswereld werken erin samen. De alliantie heeft de ambitie nieuwe oplossingen te agenderen en komt met oplossingen voor met elkaar samenhangende 'wicked issues': bereikbaarheid, economische groei, verduurzaming, verstedelijking, maatschappelijke participatie. Met een brede maatschappelijke agenda die aansluit op de doelen van het kabinet wil de lobbycoalitie een prominente plek aan de overlegtafels garanderen en maximaal invloed uitoefenen op de toekomstvisie van het kabinet, op de verkiezingsprogramma's van de politieke partijen en vervolgens, in 2021, op het nieuwe regeerakkoord.

Het risico op profielverlies heeft de aangesloten verenigingen en brancheorganisaties er niet van weerhouden zich bij de Mobiliteitsalliantie aan te sluiten. Het samen aanpakken van het maatschappelijke probleem staat voorop. Verenigingen met een sterk maatschappelijk profiel kunnen juist baat hebben bij deelname aan een brede coalitie, want die kan het maatschappelijk profiel versterken.

De Mobiliteitsalliantie, opgericht in 2016, noemt zichzelf een 'nieuwe beweging' die opkomt voor de belangen van de reizigers en het goedertransport. De alliantie bundelt de krachten van 24 actoren uit de auto- en tweewielerbranches, het wegtransport en het openbaar vervoer. Voorzitter is Frits van Bruggen, hoofd directeur van de ANWB. Partners zijn onder andere NS, Keolis, Koninklijke RAI Vereniging, Transport en Logistiek Nederland (TLN), de ANWB, de grote stadsvervoerders, de Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland (FMN) en Koninklijk Nederlands Vervoer (KNV). Later sloten de Fietsersbond, BOVAG, de Vereniging van Nederlandse Autoleasemaatschappijen (VNA), reizigersorganisatie ROVER, MKB Infra en de Federatie voor historische voertuigen (FEHAC) zich aan.

Meer info op [www.mobiliteitsalliantie.nl](http://www.mobiliteitsalliantie.nl).

**2.** Hoe voer je de 'politiek van de aandacht': zoek je een verhoging van de aandacht voor een onderwerp, of probeer je de zaak juist zo klein mogelijk te houden? De vuistregel is hier dat coalities meestal aandachtsvergroterend werken. Je vormt ze om een onderwerp politiek en publiek zichtbaar te maken. Omgekeerd houd je bij een issue dat gaat over je eigenbelang anderen misschien liever buiten de deur. Hoe minder aandacht in de belangenbehartiging, hoe beter voor je zaak. Beperkte coalities zien we nog wel het gedeelde eigenbelang behartigen, maar grotere ruchtbaarheid verkleint al snel de kans op succes. De lobby voor afschaffing van de dividendbelasting is er een spraakmakend voorbeeld van.

---

## Richt je blik niet alleen naar binnen maar vooral ook naar buiten

**3.** Wat is de definitie van het probleem? Die kan lang hetzelfde klinken, maar elke definitie is het resultaat van duwen en trekken door spelers. Zo wordt een issue technisch of dramatisch gedefinieerd, ingeperkt of uitvergroet. Bij 'wicked issues' zien we verschillende probleemdefinities concurreren. Een belangencoalitie is de beste plek voor een brede probleemdefinitie, met kans om op de voorgrond te komen en prioriteit te krijgen. Wie juist technische inperking zoekt, kan beter geen grote kring lobbypartners opzoeken. Want wat als er een tussen zit die een draai geeft aan de hele handel?

**4.** Wat is de gezochte richting van invloed? Spelers die verandering zoeken, moeten vaak meer heuvelopwaarts knokken dan degenen die het bestaande willen behouden. Voor beleidsverandering of een heel nieuw onderwerp op de agenda is meer stuwkracht nodig. De Alliantie tegen het roken is een bonte verzameling organisaties met een duidelijke agenda. Maar ze moeten het opnemen tegen een sterke industrie, een nog steeds breed bestaande verslaving en beleidsmakers die veel andere dingen aan hun hoofd hebben en doorgaans liever kleine stapjes maken dan grote sprongen. De status quo is door eerdere belangenbehartiging en politieke keuzen tot stand gekomen. Er is meer energie nodig om iets in beweging te krijgen.

**5.** Coalities voor het aanwakkeren of afzwakken van issues kun je vormen in een reactiestrategie, maar je kunt ook proactief

te werk gaan. Wie liever niets doet tenzij de belangen het echt noodzakelijk maken, zal kiezen voor passief of reactief gedrag. Wie een issue juist op de agenda wil en kansen ziet om het issue zelf te maken, kan beter kiezen voor een proactieve aanpak. Een coalitie die een issue op de agenda tilt, de aandacht erop vestigt en de zaak met aanstekelijk drama definieert, neemt in het spel een voorsprong.

### Voorkom nu de reflex van introvert gedrag

Voor veel verenigingen is het tijdens en na de coronacrisis alle hens aan dek. Voor de een is het van existentieel belang om zaken weer op gang te brengen, voor de ander gaat het juist om vermindering van de druk op de capaciteit. Richt je blik niet alleen naar binnen maar vooral ook naar buiten.

Er komen grote verschuivingen in aandacht en prioriteiten aan in ons land. Wie daar invloed op wil hebben, moet weten hoe zichzelf te positioneren in de bestuurlijke polder en de maatschappelijke omgeving. Hiervoor is het nodig om strategisch na te denken over bestaande en toekomstige partners in de belangenbehartiging, over de kansen en risico's van samenwerking in belangencoalities, over spelers en issues.

Elke vereniging zal hierbij haar eigen conclusies trekken. In elk geval is de verwachting dat de komende tijd publieke waarden en voorzieningen prominenter op de politieke agenda staan. Daar moeten alle verenigingen rekening mee houden.

Lees meer in het boek  
**Public Affairs in  
maatschappelijk  
perspectief.**




---

**Arco Timmermans is bijzonder hoogleraar public affairs bij het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden.**

**Erik van Venetië is zelfstandig adviseur, trainer en spreker op het gebied van public affairs.**

---