



Onderzoeksrapport

Achmea op de bres

Hoe ziet de besluitvorming en de uitvoer van de public affairs van Achmea eruit?

Een beschrijving van een bedrijf in het proces van venue shopping

Naam student:	Rick van der Zweth
Studentnummer:	3533026
Vak:	Leerkring publieke verantwoordelijkheden
Docent:	Kutsal Yesilkagit
Tweede lezer:	Thomas Schillemans
Datum:	03-07-2014



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Hoofdstuk 1 - Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Onderzoeksvragen	7
1.2.1 Algemene vraag	7
1.2.2 Hoofd- en deelvragen	7
1.2.3 Verwachtingen	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie	9
1.5 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2 – Literatuurstudie	11
2.1 Bestaande inzichten	11
2.1.1 Venue shopping	11
2.1.2 Succesvolle lobby	12
2.2 Analyse bestaande literatuur	12
2.2.1 Nationaal	12
2.2.2 Binnen een bedrijf	13
2.3 Onderzoeksonderwerp	14
2.4 Theoretisch kader	15
2.4.1 Besluitvormingsmodellen	15
2.4.2 Soorten venues	17
2.4.3 Politieke middelen	18
2.4.4 Verhouding kernbegrippen	19
Hoofdstuk 3 – Methode en technieken	21
3.1 Onderzoeksvraag	21
3.2 Soort onderzoek	21
3.3 Casestudy	22
3.3.1 Soort casestudy	22
3.3.2 Case: Achmea	23
3.4 Onderzoekstechnieken	24
3.4.1 Interviews	24
3.4.2 Respondenten	24
3.4.3 Interviewstructuur	25
3.4.4 Interviewtopics	26
3.4.5 Interviewanalyse	27
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	28
3.5.1 Betrouwbaarheid	28
3.5.2 Validiteit	29

Hoofdstuk 4 – Context	30
4.1 De pensioenwereld	30
4.1.1 Pensioenen	30
4.1.2 Pensioenverzekeraars en pensioenfondsen	31
4.1.3 Pensioen en Achmea	33
4.2 De wereld van public affairs	34
4.2.1 Public affairs	34
4.2.2 Public affairs in Nederland	34
4.2.3 Public affairs bij Achmea	37
 Inleiding empirisch onderzoek	 38
 Hoofdstuk 5 – Besluitvormingsprocessen	 39
5.1 Beslissingen opdelen	39
5.2 Op een vaste manier beslissen	43
5.3 Snel beslissen	45
5.4 Lerend beslissen	47
5.5 Samenvatting	50
5.6 Besluitvormingsprocessen in het perspectief van de literatuur	52
 Hoofdstuk 6 – Venues	 54
6.1 Politiek	54
6.2 Ambtelijk	57
6.3 Semi-overheid	59
6.4 Maatschappelijk middenveld	60
6.5 Bedrijfsleven	63
6.6 Samenvatting	64
6.7 Venues in het perspectief van de literatuur	65
 Hoofdstuk 7 – Politieke middelen	 67
7.1 Brieven en nota's	67
7.2 Persoonlijke contacten	70
7.3 Werkbezoeken	72
7.4 'Haagse' bijeenkomsten	73
7.5 Werkgevers- en branche organisaties	73
7.6 Publiciteit	75
7.7 Samenvatting	77
7.8 Politieke middelen in het perspectief van de literatuur	78
 Hoofdstuk 8 - Conclusie	 80
8.1 Samenvatting en deelconclusies	80
8.1.1 Besluitvormingsprocessen	80
8.1.2 Venues	81
8.1.3 Politieke middelen	81
8.1.4 Antwoord onderzoeksvraag	82

8.2	Plaats in de literatuur	83
8.2.1	Antwoord algemene vraag	83
8.2.2	Plaats in de bestuurskunde	85
8.3	Discussie	86
8.3.1	Generaliseerbaarheid	86
8.3.2	Kracht en zwakte van de literatuur	87
8.4	Vervolgonderzoek	88
8.5	Aanbevelingen	88
Bijlage 1:	Literatuur	91
Bijlage 2:	Respondenten	94
Bijlage 3:	Topiclijst interviewrespondenten Achmea	96
Bijlage 4:	Topiclijst interviewrespondenten benaderde venues	98
Bijlage 5:	Analyseschema's	99
Bijlage 6:	Legenda interviews	101

De volgende informatie is op te vragen bij de auteur:

- de interviewopnames,
- de uitgeschreven interviews,
- de interviewanalyses,
- de relevante pagina's van interne rapporten.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waarmee ik mijn master Bestuur & Beleid bij de USBO officieel afsluit. Dit betekent het einde van mijn studietijd van in totaal vijf jaar waarvan het grootste deel aan de Utrechtse School van Bestuur & Organiseringswetenschap. Mijn tijd op de studie heb ik als enorm leuk en leerzaam ervaren en ik zal het gaan missen na mijn afstuderen. Daar staat tegenover dat de opleiding mij meer dan voorbereid heeft op het werkend leven en ik uit kijk naar de uitdagingen bij mijn eerste werkgever.

Over de wereld van public affairs, of in de volksmond lobby genoemd, is weinig bekend en deze wereld wordt met grote argwaan bekeken. De beroepsvereniging spreekt zelfs over “onwetendheid en onbegrip” bij het Nederlandse publiek. Dit deed vermoeden dat ik mij in een schimmig wereldje van beïnvloeding zou begeven waar ik mij met de grootste voorzichtigheid in zou moeten bewegen. Dit bleek niet het geval te zijn. Achmea en mijn directe collega’s stonden open om eerlijk hun verhaal te doen en mij precies uit te leggen hoe het zit met de public affairs van het bedrijf. Mijn stage bij Achmea gaf mij zo een goed inzicht in hoe de public affairs bij een groot bedrijf werkt en de gesprekken met door Achmea benaderde personen vulden dit inzicht aan. In het onderzoek is een zo objectief mogelijk beeld geschetst om een inzicht te verschaffen hoe de public affairs in een Nederland in zijn werk gaat.

Mijn dank gaat voornamelijk uit naar mijn begeleider Kutsal die mij met regelmatige feedback steeds in de goede richting heeft geholpen om het onderzoek een stevig en mooi geheel te maken en mij daarnaast heeft geholpen een wetenschappelijk onderzoek met een stage te combineren. Ook dank ik mijn tweede lezer Thomas voor zijn kritische noten. Verder wil ik Achmea en al de medewerkers die mij hebben geholpen bedanken voor hun input voor het onderzoek. Van hen dank ik vooral Robert voor zijn begeleiding van de afgelopen maanden. Als laatste bedank ik Laura en Angela uit mijn tutorgroepje die altijd klaar stonden om vragen te beantwoorden en elkaars werk te bespreken en mijn vriendin Sevda, wiens steun altijd waardevol is geweest. Aan hen dank ik de scriptie die voorligt en die mijn studie tot een mooi einde brengt.

Utrecht,

Juli 2014

Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 8 oktober 2013 legde het kabinet Rutte 2, bij monde van de staatssecretarissen Klijnsma en Weekers, de nieuwe pensioenwet voor aan de Eerste Kamer. Deze wet bevatte grote beleidswijzigingen op het terrein van pensioenen en zou een van de grote geplande hervormingen voor het kabinet worden. Na een lang debat slaagde het kabinet er niet in een meerderheid te behalen in de Eerste Kamer en trok zich terug om zich te bezinnen op wijzigingen van het wetsvoorstel. Hiermee werden beleidsveranderingen op het gebied van pensioenen vooruitgeschoven. Verschillende actoren proberen dergelijke beslissingen te beïnvloeden, zo ook de commerciële partijen op dat terrein. Door privatiseringen in het verleden en een groeiend aantal lobbyisten op het Binnenhof wordt de rol van bedrijven bij het maken van beleid steeds groter en relevanter. Om beleid te beïnvloeden hebben commerciële partijen, net als andere actoren, beperkte middelen. Hoe zij beslissen deze te gebruiken en hoe zij deze middelen aanwenden, wie zij benaderen en waarom, is echter onbekend.

Een beleidsbeslissing is altijd een afweging tussen vele belangen, factoren en actoren. Deze context maakt het komen tot beleid een ingewikkeld proces waar veel soorten partijen bij zijn betrokken. Deze partijen, die steeds meer ook van buiten de politiek komen, proberen het beleid voor hun gunstig bij te stellen. Dit is een ingewikkeld proces: de procedures zijn ondoorzichtig, de sleutelspelers slecht toegankelijk of de gang van zaken de betrokkenen onbekend. Dit speelt zich in Nederland af in een politieke context met twee parlementen, met twaalf nationaal vertegenwoordigde politieke partijen, een regering, de Raad van State en andere Hoge Colleges van Staat, elf ministeries met daarbinnen vele agentschappen, 118 verschillende zelfstandig bestuursorganen en vele andere instituties. Op specifieke terreinen zoals de pensioenen zijn er ook nog spelers van buiten de overheid actief. Vaak zijn dit commerciële partijen zoals de 430 pensioenfondsen, waarbij de pensioenuitvoerders nog niet eens worden meegeteld, en de zes grote pensioenverzekeraars. Daarnaast zijn er belangenverenigingen zoals VNO-NCW en de vakbonden die zich in het debat mengen. Dit maakt het voor betrokken partijen lastig om inzicht te krijgen hoe beleid beïnvloed kan worden en daar vervolgens de juiste beslissingen in te maken. Dit vraagt om een nauwkeurige afweging van de betrokken partijen. Dit geldt ook voor een commercieel bedrijf; elke euro die besteed wordt aan de beïnvloeding van beleid, wordt ten slotte ingehouden van de winst. Hoe deze afweging er precies uitziet en wat er binnen een bedrijf als politieke actor gebeurt, is onduidelijk. Een bedrijf heeft een budget, dat met elke euro meer of minder de winst negatief of positief zal beïnvloeden, dat wordt aangewend om resultaten te halen in de vorm van wijzigingen van beleid, die vervolgens het bedrijf voldoende winst moeten opleveren om de beïnvloeding de moeite waard te maken. Hoe beslist een bedrijf tot deze afweging? In welke keuzes resulteert dit? En hoe heeft het maken van deze beslissingen gevolgen voor de gemaakte keuzes? Met andere woorden: hoe bedrijft een bedrijf commerciële politiek?

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Algemene vraag

Het onderzoek richt zich op de besluitvormingsprocessen en de keuzes van bedrijven wanneer geprobeerd wordt overheidsbeleid bij te sturen. Bij de uitvoer van public affairs moeten bedrijven een afweging maken tussen het budget dat beschikbaar wordt gesteld voor de beïnvloeding van beleid en de winst die zij als bedrijf willen maken. Deze keuze wordt gemaakt in het licht dat het niet altijd duidelijk wordt voor de bedrijven hoe effectief de beïnvloeding is (geweest). Dit maakt het voor hen een lastige afweging hoe zij hun budget moeten inzetten. Een bedrijf moet beslissen welke instituties worden benaderd en welke soort politieke middelen, dit zijn de middelen die worden ingezet voor beïnvloeding, worden toegepast. Het gaat dus om de keuze van de verdeling van de politieke middelen over de instituties. De besluitvormingsprocessen en welke keuzes worden gemaakt, is bij bedrijven nog onvoldoende inzichtelijk. Het onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed zijn op hoe de politieke middelen worden verdeeld over verschillende instituties. Daarmee ligt de focus van het onderzoek op de *blackbox* binnen een bedrijf gedurende de beïnvloeding van beleid. De algemene vraag daarbij is: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed op de keuze hoe een bedrijf haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* Dit onderzoek doet verslag van de gebeurtenissen binnen een bedrijf bij de besluitvorming en de uitvoer van haar public affairs. Het doel daarvan is inzicht te krijgen hoe de manier van beslissen van invloed is op de gemaakte keuzes. Daarmee wordt er op een verantwoorde wijze inzicht in de public affairs verkregen.

1.2.2 Hoofd- en deelvragen

Om de algemene vraag te beantwoorden moet deze worden gespecificeerd tot een onderzoeksvraag. Daarvoor zijn enkele keuzes relevant die in hoofdstuk 3 uitgebreid worden toegelicht. De belangrijkste keuzes voor de specificatie van de algemene vraag zijn dat het onderzoek plaats vindt binnen het bedrijf Achmea op het terrein van pensioenen. Dit is een bedrijf en beleidsterrein dat zich begeeft op het publieke terrein en binnen de gereguleerde kaders van de overheid. Achmea is een bedrijf dat zich op public affairs begeeft en een balans wil vinden tussen de belangen van klanten, maatschappij, medewerkers en organisatie. Voor het beantwoorden van de algemene en onderzoeksvraag zijn er drie kernbegrippen van belang. Het eerste kernbegrip is het besluitvormingsproces (dit wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2.4.1). Dit is de wijze waarop Achmea tot de beleidsmatige keuzes komt voor de uitvoer van public affairs. Het tweede kernbegrip zijn de instituties. In de literatuur, hoofdstuk 2.4.2, wordt dit uitgebreid beschreven en wordt er gesproken over 'venues'. Venues zijn institutionele locaties waar beleidsbeslissingen worden gemaakt. Dit kan op verschillende niveaus van de overheid, ambtenarij, politiek, jurisdictie of elk ander institutionele context plaats vinden. Het laatste kernbegrip zijn de politieke middelen en worden besproken in hoofdstuk 2.4.3. De politieke middelen zijn de methodes en middelen waarop venues worden benaderd. In de onderzoeksvraag worden deze uit de theorie gebruikte begrippen besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen gebruikt. De hoofdvraag, afgeleid van de algemene vraag, van het onderzoek is als volgt.

Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?

De deelvragen die gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag geven, zijn gebaseerd op de kernbegrippen besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen. De deelvragen zijn opgedeeld in theoretische deelvragen, die in hoofdstuk 2.4 in het theoretisch kader worden beantwoord, en empirische deelvragen, die in hoofdstuk 5 tot en met 7 aan de hand van interviews worden beantwoord. De deelvragen zijn als volgt.

Theoretische deelvragen

1. *Op welke wijze maken bedrijven beleidsmatige keuzes?*
2. *Welke soorten venues zijn er?*
3. *Welke politieke middelen kan een bedrijf gebruiken voor de beïnvloeding van beleid?*

Empirische deelvragen

4. *Op welke wijze maakt Achmea beleidsmatige keuzes?*
5. *Op welke venue(s) richt Achmea zich?*
6. *Welke politieke middelen gebruikt Achmea voor de beïnvloeding van beleid?*

1.2.3 Verwachtingen

In het theoretisch kader, in 2.4.4, wordt een theoretisch antwoord op de algemene vraag gegeven. De verwachting is dat de keuzes voor het bedrijf een gevolg zijn van hoe de drie elementen (de besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen) logischerwijs bij elkaar komen. Dit betekent dat een bedrijf tot een beslissing komt wanneer de kernbegrippen “op een lijn komen te liggen.” Deze verwachting komt in grote mate uit. Er is sprake van verschillende soorten besluitvormingsprocessen, zowel ad-hoc als rationeel, een grote verscheidenheid aan venues die worden benaderd en verscheidende politieke middelen die worden ingezet. De beslissingen die gemaakt worden zijn het gevolg van de verschillende keuzes die logisch bij elkaar komen. Wanneer er rationeel een afweging wordt gemaakt om een activiteit te ondernemen, worden de ambtenaren en de politiek benaderd omdat daar een groot effect wordt verwacht en gebeurt dit aan de hand van het persoonlijk contact omdat verwacht wordt dat dit het grootste effect sorteert. De kans om deze activiteiten te ondernemen wordt dan afgewacht. Wanneer iemand van een maatschappelijke organisatie vraagt of het bedrijf naar een congres komt, gaat het bedrijf hier vaak in mee en is de ad-hoc beslissing een logisch gevolg van het aanbod van de venue en het politieke middel dat voor ligt. De kans die voor ligt wordt dan aangegrepen. De drie beslissingen die door het bedrijf gemaakt worden, hangen dus met elkaar samen. Wanneer deze bij elkaar komen, wordt er een beslissing gemaakt. Dit ligt in lijn met het theoretisch antwoord van Kingdon dat het bedrijf tot een beslissing komt wanneer de stromen op een lijn komen te liggen en zich de mogelijkheid voordoet om een beslissing door te drukken.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Bedrijven krijgen een steeds grotere maatschappelijke functie en spelen een steeds grotere rol in het maken van beleid. Gedurende de paarse jaren (1994-2002) heeft de Nederlandse overheid zich ontwikkeld door veel publieke taken op afstand te zetten door deze bijvoorbeeld te privatiseren (Van Schendelen & Pauw, 1998: 17-18). Dit betekent dat veel publieke en private lagen relevant zijn geworden bij het maken van beleid. Van Schendelen (2011: 3) zegt daarover: *“Wie zijn blik op alleen Den Haag gericht houdt of, erger nog, het Binnenhof, is niet bij de tijd.”* Daarmee zijn verschillende bedrijven in Nederland medeverantwoordelijk geworden voor het produceren van beleid. Daarnaast proberen deze private partijen invloed uit te oefenen op het beleid van de overheid. Dit heeft als gevolg dat anno 2011 er ongeveer 500 tot 600 full timers op het gebied van public affairs, met daarnaast nog verscheidende adviesbureaus, actief zijn op het Binnenhof (Van Schendelen, 2011: 3). Hoe groot de macht van bedrijven in het beleidsproces precies is en hoe zij deze macht inzetten om hun doel te bereiken is echter weinig inzichtelijk. De Beroepsvereniging van Public Affairs (2007) beaamt dat het weinig inzichtelijk is en spreekt over de *“onwetendheid en het onbegrip over public affairs en/of over lobbyen onder vakgenoten en onder de doelgroepen”*. Het meest sprekende voorbeeld van de onwetendheid waar de Beroepsvereniging van Public Affairs over spreekt is misschien wel dat de politiek commentator Ferry Mingelen van de NOS nog in 2013 zei *“die lobbyisten, die zijn er niet”* (VARA, 2013: 24:25). Het onbegrip is ook duidelijk in de Nederlandse media. Koppen als *“Europarlement blijkt stemvee voor landbouwlobby”* van een initiatiefwebsite van GroenLinks en *“Bankenlobby Brussel bedreigt NL”*, een uitspraak van de SP, op de website van PowNed spreken boekdelen over hoe er naar lobby wordt gekeken (Eickhout, 2013 & Frankenhuis, 2014). In de samenleving bestaat er een beeld van lobbyisten als ‘slinkse’ spelers die hun zin voor elkaar krijgen met schimmige handelingen in achterkamertjes. Tegelijkertijd is er weinig bekend over het proces van lobbyen, zeker in de Nederlandse context. Dit onderzoek voorziet enerzijds in een inzicht in de activiteiten die een bedrijf onderneemt in het beleidsproces en wat daarmee hun rol in dit proces is. Deze inzage in spelers die een rol spelen in het maken van beleid, waar weinig over bekend is, kan de onwetendheid rondom public affairs tegen gaan. Het onderzoek voorziet anderzijds in een inzicht in de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf, wat laat zien dat bedrijven niet de slinkse spelers zijn waar zij voor worden aangezien, om het onbegrip rondom public affairs te nuanceren.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur van public affairs is bekend dat beïnvloedingsmethoden van bedrijven zich niet op een enkele institutie moeten richten maar dat bedrijven meerdere instituties moeten benaderen. De bekende auteur Coen (2007 en 2010) toont aan welke instituties bedrijven idealiter in de Europese context moeten benaderen en Pralle (2003) bewees dat dit gebeurt als een ad hoc proces. Welke besluitvormingsprocessen aan deze ad hoc beslissingen ten grondslag liggen en in welke keuzes dit resulteert is onbekend. In het onderzoek wordt aangetoond hoe de besluitvormingsprocessen van een bedrijf, in een nationale context, van invloed zijn op de keuzes voor de verdeling van de politieke middelen over de benaderde instituties. Deze informatie geeft een inzicht in de blackbox van wat zich afspeelt binnen een bedrijf bij de besluitvorming en uitvoer van hun public affairs. Het onderzoek verschaft op deze manier een inzicht in een actor die een steeds grotere rol krijgt in het beleidsmatig proces.

1.5 Leeswijzer

Dit hoofdstuk heeft een korte introductie van het onderwerp van het onderzoek gegeven met daarbij de algemene en onderzoeksvraag die dit onderzoek beantwoordt en waarom deze vraag relevant is. Het volgende hoofdstuk bevat een literatuurstudie dat inzichtelijk maakt wat er in de wetenschap al over dit onderwerp is geschreven en wat er nog onderzocht dient te worden. Daarna wordt er beschreven wat er specifiek in dit onderzoek wordt onderzocht en hoe dit aansluit bij de bestaande literatuur. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden uiteengezet en wordt verduidelijkt hoe de onderzoeksvraag en deelvragen worden beantwoord. Hoofdstuk 4 schetst de context waarbinnen het onderzoek gedaan wordt. Dit gaat om de pensioenen en de public affairs in algemene zin, in Nederland en toegepast op Achmea. Daarna volgen de empirische hoofdstukken over Achmea waarin de empirische deelvragen worden beantwoord. Hoofdstuk 5, 6 en 7 beschrijven de besluitvormingsprocessen en keuzes die Achmea maakt. Aan het einde van elk hoofdstuk worden de bevindingen samengevat en in het licht van de bestaande theorie bekeken. In hoofdstuk 8 worden de bevindingen van de hoofdstukken samengevoegd en worden de verbanden verduidelijkt. Vervolgens wordt de onderzoeks- en algemene vraag beantwoord. Daarna wordt er lering getrokken uit de bevindingen en aangegeven welke toevoegingen en aantekeningen dit biedt bij de bestaande theorie. Afsluitend wordt in hoofdstuk 8 kritisch gereflecteerd op het gedane onderzoek.

Hoofdstuk 2 - Literatuurstudie

In dit onderzoek staat de vraag centraal: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed op de keuze hoe een bedrijf haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* De onderzoeksvraag gaat uit van veronderstelling dat beleid niet meer enkel door een nationaal parlement wordt opgelegd, maar vorm krijgt door de invloed van verschillende instituties zoals ook Kjaer (2004) beschrijft in haar boek. Dit gaat om de politiek, maar ook andere instituties zoals commerciële partijen, belangengroepen, toezichthouders, ambtenaren en dergelijke. Er is al veel geschreven over het onderwerp lobby en public affairs in combinatie met interest groups. Deze literatuur richt zich echter voornamelijk op een enkele institutie, waarin de nationale overheid (“Den Haag”) en de Europese Unie oververtegenwoordigd zijn. Om de vraag van het onderzoek goed te beantwoorden, moet volgens Van Schendelen (2011: 3) ook op nationaal niveau, literatuur toegepast worden dat onderschrijft dat verschillende instituties (‘multi-level’) onderdeel zijn van het beleidsproces en daarmee relevant voor de public affairs van een bedrijf kunnen zijn. De literatuur die hier in voorziet is de literatuur rondom *venue shopping*. Dit is een concept dat is gemunt door Baumgartner en Jones (1993). Dit concept biedt de mogelijkheid naar interest groups, waaronder bedrijven, en hun gedrag te kijken richting verschillende instituties, door de auteurs *venues* genoemd. Hieronder staat weergegeven wat er al over venue shopping is geschreven en volgt er een analyse van de bestaande literatuur. Dit toont aan welke inzichten nog onbekend zijn in de literatuur en hoe dit onderzoek dat gaat aanvullen.

2.1 Bestaande inzichten

2.1.1 Venue shopping

Het concept venue shopping biedt een dynamisch perspectief op lobby die verwacht dat belangengroepen leren hun beleidsomgeving te “*managen*” (Coen, 2007: 337/338). Dit concept wordt in de meeste literatuur gezien als een resultaat van rationele beslissingen van politieke actoren. Deze actoren zoeken naar de meest aantrekkelijke venue, een institutioneel niveau, waar de belangengroep vervolgens zijn aandacht op richt omdat het de beste mogelijkheden geeft om hun doelen te bereiken (Baumgartner en Jones, 1993: 34–36; Feeley, 2002: 131; Mazey en Richardson, 2001: 220 en Richardson, 2000: 1014 in Princen en Kerremans, 2009: 1137). De grondlegger van het concept, Baumgartner, beschrijft dit als volgt: *“Each level of government, each decision-making body, each bureaucratic jurisdiction, each Parliamentary commission, each institutional setting harbors its own bias – none reflects perfectly the mix of opinions that may obtain in the broader political system. These facts create incentives for advocates (interest groups) to push issues toward the venue with the greatest receptivity to their own point of view”* (Baumgartner, 2007: 484). Baumgartner gaat er dus vanuit dat de benaderde venue het gevolg is van een rationele beslissing. In 2003 voegde Pralle (2003 in Princen en Kerremans, 2009: 1137) toe dat het meer gaat om een ad hoc proces dan om een weloverwogen keuze en dat de keuze ook door interne motieven, zoals het imago van de belangengroep, wordt ingegeven. Princen en Kerremans (2009: 1137) specificeerde later het concept venue shopping met het onderscheid tussen *horizontal venue shopping* en *vertical venue shopping*. De eerste richt zich op verschillende venues op hetzelfde bestuursniveau en de tweede richt zich op verschillende niveaus van het bestuur.

2.1.2 Succesvolle lobby

De bestaande literatuur van venue shopping besteedt veel aandacht aan wat succesvolle lobby inhoudt. De actor, de belangengroep of het bedrijf, moet zich bewust zijn waar beleid wordt geïnitieerd, wat de alternatieve mogelijkheden zijn en wie een veto heeft (Coen, 2005: 203). Daarnaast is het belangrijk om te herkennen hoe de actor toegang krijgt tot de verschillende instituties en politieke kanalen in het beleidsproces (Coen, 2005: 203). Deze *access to the policy process* vindt plaats door het opzetten van een identiteit en geloofwaardigheid over tijd. De beste manier om deze reputatie vervolgens te consolideren is door raadgevende en collectieve representatie met andere bedrijven aan te gaan (Coen, 2005: 217). Later onderzoek van Coen, op het niveau van de Europese Commissie, toonde ook dergelijke conclusies. Hier werd uit geconcludeerd dat succes wordt bepaald door de organisatiecapaciteit om allianties te coördineren en om nieuwe ingangen te ontwikkelen bij het EP en het Europese Hof van Justitie (andere politieke kanalen), terwijl de bestaande collectieve en nationale politieke kanalen werden versterkt (Coen, 2007: 337/338). Deze allianties zijn voor de Europese Commissie weer van belang door de consistentie van informatie-uitwisseling, brede consultatie en verzoeningsmogelijkheden (Coen, 2007: 335). Eising (2007 in Coen, 2007: 339) stelt daarbij dat de informatie functie meer nut heeft bij collectieve actie dan bij directe lobby. Baumgartner (2007: 485) zegt dat elke venue een ander argument kan vereisen, maar dat belangengroepen hun argumenten niet simpelweg aan de luisteraar kunnen aanpassen; het verhaal moet consistent zijn. Beyers en Kerremans (2010: 285) voegde daaraan toe dat er ook naar de politiek gekeken moet worden. Het is van belang hoe specifiek beleid geregeld is en hoe de belangengroepen zijn verbonden met de binnenlandse politieke arena. De samenhang van de actoren is dus relevant. Bovenstaande inzichten komen voornamelijk voort uit de Europese context. Coen (2005b) gebruikt het begrip venue shopping ook om de interactie en het *regulerend leren* tussen regulerende autoriteiten en bedrijven te beschrijven en om te laten zien hoe de regulerende relatie zich heeft ontwikkeld bij het delegeren van bevoegdheden aan de regulerende partij. Daaruit blijkt dat de onafhankelijke regulerende autoriteiten zich hebben ontwikkeld van op afstand staande en confronterende relaties met bedrijven tot het strategisch samenwerken, gemotiveerd door het uitwisselen van informatie en *reputation building* (Coen, 2005b: 375). De relaties met toezichthouders en belangengroep zijn dus hechter geworden.

2.2 **Analyse bestaande literatuur**

2.2.1 Nationaal

De bestaande literatuur geeft een uitgebreide beschrijving van wat venue shopping inhoudt en wat het vereist. De literatuur behoeft echter ook enkele aanvulling. Zo is het begrip venue shopping veelvuldig gebruikt in de context van de EU (Guiraudon, 2000; Mazey en Richardson, 2001; Richardson, 2000; Wendon, 1998; Bouwen en McCown, 2007; Coen, 2005; Coen, 2007; Coen en 2009) en ook een enkele keer op het niveau van de VS (Baumgartner, 2007). Pralle (2003) is tot nu toe een uitzondering; zij paste het concept toe op de internationale aanpak van lokaal activisme in Canada. Dit maakt dat het concept altijd toegepast is in de internationale context, maar nog niet op nationaal niveau. Er zijn twee voorbeelden van een gedeeltelijk nationale insteek. De eerste is de beïnvloeding van de agendabepaling en beleidsformulering op Europees niveau via de lidstaten (Coen, 2005). Het onderzoek richt zich daarmee ook op nationale politiek, maar nog steeds met de

focus op de EU. De tweede is het onderzoek naar het regulerend leren tussen bedrijven en toezichthouders (Coen, 2005b), waar in hoofdstuk 3.1 lessen met betrekking tot de toezichthouder zijn genoemd. Dit onderzoek richt zich wel op nationaal niveau, maar vervolgens maar op een enkele venue: de toezichthouders. Dit betekent dat het concept nog niet toegepast is op nationaal niveau en haar verschillende venues. Dit, terwijl op nationaal niveau beide vormen van venue shopping van Princen en Kerremans (2009: 1137) toegepast kunnen worden. Horizontale venue shopping legt de focus op bijvoorbeeld verschillende commissies van het parlement en verticale venue shopping op bijvoorbeeld zowel het parlement als de toezichthouder. Van geen van beide zijn er onderzoeken op nationaal niveau, waardoor het concept op dit moment alleen nog wordt gebruikt in de interactie tussen (lid)staten en daarmee op internationaal niveau.

Over public affairs in Nederland in het algemeen is weinig geschreven. Publicaties van public affairs in Nederland gaan over een bepaald beleidsterrein, zoals *Mest en Macht: een politiek-sociologische studie naar belangenbehartiging en beleidsvorming in zake de mestproblematiek in Nederland vanaf 1970* van Frouws (1994), zijn boeken uit de praktijk, zoals *Het Grote Lobby Boek* van Van Venetië en Luikenaar (2008), of komen van de hand van Van Schendelen (1998, 2011 & 2013) als schrijver of redacteur. Over public affairs in Nederland is weinig geschreven, laat staan dat er over venue shopping in de Nederlandse context is geschreven. In 2007 stelde Coen (Coen, 2007: 338/341): “As the study of European interest politics matures, it is important that we now identify processes and mechanisms that are not institutionally specific, and instead attempt to build studies that integrate lobbying across venues (different institutional levels).” Als het onderzoek naar public affairs op nationaal niveau zich ook wil ontwikkelen, moet hetzelfde proces worden doorgemaakt. Van Schendelen (2011: 3) geeft dit ook over de Nederlandse context aan: “Wie machtigen wil beïnvloeden, maar zijn waar zij zijn. Dat is in ons land niet meer primair, laat staan uitsluitend, Den Haag. Vanwege europeanisering, decentralisatie en privatisering is de macht nu verspreid over vele publieke en private lagen (‘multi-level’) die vaak tegelijk relevant zijn voor PA op dossierniveau.” Dit betekent dat bedrijven bij verschillende instituties hun public affairs moeten inzetten. Het is een aanvulling op de bestaande studies naar interest politics om te kijken hoe op nationaal niveau public affairs over verschillende instituties in zijn werk gaat en welke processen en mechanismen hieraan ten grondslag liggen.

2.2.2 Binnen een bedrijf

In de bestaande literatuur wordt gesproken over beïnvloeding van verschillende venues en wat een belangengroep voor beïnvloeding idealiter moet doen. De literatuur laat echter niet zien hoe bedrijven tot hun besluiten komen. Coen (2007: 337/338) en Baumgartner (2007: 484) spreken over rationele beslissingen en Pralle (2003 in Princen en Kerremans, 2009: 1137) nuanceerde dit later door te spreken over een ad hoc proces. In haar onderzoek beschrijft Pralle (2003) hoe verschillende belangengroepen, in haar onderzoek non-profit organisaties, een keuze maken voor een venue en waarom zij van venue wijzigen. In dit onderzoek toont zij aan waarom de actor een uiteindelijke keuze voor een venue maakt, maar niet welke besluitvormingsprocessen binnen de actor hieraan ten grondslag liggen. Dit toont dat het onduidelijk is of de keuze van het benaderen van een institutie, het proces van venue shopping, een bewuste keuze is of dat dit berust op toeval en de keuzes voor een institutie wordt ingegeven door andere factoren, die mogelijk binnen het bedrijf plaats vinden. Baumgartner onderschrijft dat dit niet bekend is en stelt dat dit komt omdat de literatuur van

interest groups stevig verankerd is in de studies naar het beleidsproces (Baumgartner, 2007: 486). Hierdoor wordt er naar het proces als geheel gekeken en daarmee dus niet naar wat er binnen een interest group gebeurt. Ook op het niveau van de EU, waar zoals eerder werd getoond veel onderzoek naar is gedaan, is niet bekend wat er binnen een bedrijf gebeurt. In 2007 (339) zei Coen dat *“Given that business has limited political budgets, it is logical to assume that firms prioritize political issues between strategic core and secondary issues and allocate their behaviour accordingly.”* Coen gaat hiermee uit van een aanname over het gedrag van bedrijven omdat er nog geen onderzoek is gedaan dat in deze inzichten voorziet. In 2010 herhaalt Coen (2010, ?) dat en stelt op het niveau van de EU het volgende: *“less well-defined are the new EU behavioral logics of business, their allocation of political resources across the European policy process and between EU institutions, and the effectiveness of specific strategies”*. De besluitvormingsprocessen die binnen een bedrijf plaatsvinden bij de beslissing over de allocatie van politieke middelen over de instituties, is een belangrijk aspect waar de bestaande literatuur nog geen inzichten in geeft. Coen geeft daarmee aan dat bedrijven, als specifieke actor, onderwerp van onderzoek moeten worden. Pralle (2003: 257) onderschrijft de behoefte aan inzicht wat er binnen interest groups gebeurt en zegt dat *“further research into venue shopping might systematically examine how advocacy groups choose and change policy venues [...] in different substantive policy arenas”*. Met de laatste zin onderschrijft Pralle ook de behoefte aan onderzoek op nieuwe beleidsterreinen. Deze inzichten tonen aan dat in de huidige literatuur nog niet inzichtelijk is hoe een bedrijf besluit tot de allocatie van politieke middelen over verschillende instituties.

2.3 Onderzoeksonderwerp

In dit onderzoek wordt bekeken welke besluitvormingsprocessen bij een bedrijf van toepassing zijn bij de uitvoer van venue shopping en in welke keuzes dit op nationaal niveau resulteert. Zoals hiervoor aangetoond gaat de bestaande literatuur vooral uit van aannames van de verdeling van politieke middelen door bedrijven en andere belangengroepen over verschillende instituties. Vooral Coen (2007 en 2010) pleit dat er meer behoefte is naar onderzoek wat er binnen bedrijven gebeurt wanneer zij tot hun keuzes komen. Het enige onderzoek dat de motivatie van belangengroepen voor specifieke keuzes in kaart brengt, is het artikel van Pralle (2003). In haar onderzoek wordt gekeken naar de uiteindelijke beslissing van het bedrijf als gehele actor en niet welke interne besluitvormingsprocessen daaraan ten grondslag liggen. In dit onderzoek wordt, in tegenstelling tot Pralle (2003), de focus gelegd op één enkele actor, en wordt bekeken welke besluitvormingsprocessen hebben geresulteerd in bepaalde keuzes wanneer er sprake is van venue shopping. De inzichten in de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf bij de uitvoer van de public affairs zijn daarmee een relevante toevoeging aan de bestaande theorie van venue shopping. De theorie gaat ervan uit dat de bestaande overheidsstructuren relevant zijn op de vorming van beleid en dat de betrokken actoren, zoals ook bedrijven, rationele keuzes maken wat betreft de allocatie van politieke middelen over de venues bij het beïnvloeden van het beleid. Dit laatste is echter nooit bewezen omdat er nooit in kaart is gebracht hoe de actoren tot deze afwegingen komen. Het inzicht tot welke keuzes de besluitvormingsprocessen gedurende venue shopping leiden, dus hoe de politieke middelen worden verdeeld over de verschillende venues, is daarom een waardevolle aanvulling op de bestaande theorie.

De huidige literatuur past het begrip venue shopping uitsluitend toe op internationaal niveau. Dat heeft als gevolg dat sommige beleidsterreinen nooit onderzocht worden aan de hand van dit concept, gezien bijvoorbeeld de Europese Unie zich niet met elk beleidsterrein bezig houdt. Zo zijn de pensioenen, maar ook de gezondheidszorg en de sociale zekerheid, belangrijke beleidsterreinen waar de Europese Unie zich weinig tot niet mee bezig houdt. Daarmee bestaat het gevaar dat conclusies worden getrokken die niet voor alle beleidsterreinen van toepassing zijn. De belangrijkste motivatie van het onderzoek is het inzichtelijk te maken van wat er binnen bedrijven gebeurt en welke gevolgen dit heeft op de gemaakte keuzes in hun public affairs. Echter is het feit dat venue shopping tot dusver alleen op internationaal niveau wordt toegepast, met de daarbij behorende beleidsterreinen, ook een witte vlek in bestaande literatuur. Door dit onderzoek op nationaal niveau uit voeren wordt het terrein van het concept venue shopping vergroot. Om venue shopping te onderzoeken, moet volgens Baumgartner (2007: 484-487) een specifiek onderwerp gevolgd worden en moet er niet gekeken worden naar een specifieke venue. Om die reden wordt er in dit onderzoek bij een bedrijf naar een specifiek beleidsterrein gekeken. Dit beleidsterrein is een nationaal beleidsterrein, waar volgens Pralle (2003: 257), en vanuit het feit dat het eerdere onderzoek steeds op internationaal niveau is gedaan, behoefte aan is.

2.4 Theoretisch kader

De algemene vraag bij het onderzoek luidt: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed op de keuze hoe een bedrijf haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* Deze vraag bestaat uit verschillende kernbegrippen. Deze kernbegrippen zijn de besluitvormingsprocessen, de verschillende instituties en de politieke middelen. Deze kernbegrippen vormen de theoretische deelvragen van het onderzoek. Het theoretisch kader behandelt deze begrippen en beantwoordt daarmee de drie theoretische deelvragen, die uiteen zijn gezet in hoofdstuk 3.1.

2.4.1 Besluitvormingsprocessen

De eerste theoretisch deelvraag gaat om de besluitvormingsprocessen binnen het bedrijf. De deelvraag luidt: *Op welke wijze maken bedrijven beleidsmatige keuzes?* Bedrijven, of organisaties, zijn eenheden die bestaan uit verschillende spelers. Dit kunnen individuen, afdelingen of specifieke bestuurslagen binnen de organisatie zijn. Om die reden moeten bedrijven gezien worden als politieke arena's. In die hoedanigheid vindt er competitie en continue doorlopende interactie van verscheidende belangen en agenda's plaats. De regels en parameters van de arena's vormen het politieke spel dat gespeeld wordt, de spelers in het veld en de belangen die nagestreefd worden. Vanuit dit perspectief is elk groot organisatorisch proces politiek (Bolman & Deal, 2008: 246). Dit geldt ook voor public affairs. Gezien organisaties verschillende spelers en afdelingen hebben die verschillende belangen kennen, moet er niet gekeken worden hoe organisaties georganiseerd moeten zijn voor maximale effectiviteit maar moet er gekeken worden wiens voorkeuren en belangen gediend worden door de organisatie (Bolman & Deal, 2008: 232). De auteurs maken hierin onderscheid tussen bottom-up political action, waar er sprake is van de mobilisatie van groepen, en top-down political action, die uitgaat van de capaciteit van de autoriteiten om ondergeschikten te beïnvloeden. Dit zijn twee uitersten, die volgens de auteurs beiden vaak niet het gewenste effect teweeg brengen, maar die aantonen hoe er sprake kan zijn van een strijd tussen verschillende

groepen binnen de organisatie (Bolman & Deal, 2008: 233-235). Zij zien daarmee organisaties meer als dynamische (“*freewheeling*”) coalities dan als formele hiërarchieën (Bolman & Deal, 2008: 194). Dit heeft als gevolg dat doelen niet gesteld worden door een dictaat van de leiding, maar zich ontwikkeld door een proces van onderhandeling (Bolman & Deal, 2008: 197).

De theorie van Bolman en Deal sluit aan bij de *behavioral theory of the firm* van de gerenommeerde auteurs March en Cyert (1963). Volgens hen bestaan organisaties uit coalities, bestaande uit individuen en subcoalities, bijvoorbeeld afdelingen, en hun doelen ontstaan uit een onderhandelingsproces tussen coalitieleden (Bolman & Deal, 2008: 200). Zij geven opties ter verklaring van het gedrag van bedrijven. De auteurs spreken over het beheersbaar maken van beslissingen. Deze opties noemen zij relationele concepten (March & Cyert, 1963 in Bolman & Deal, 2008: 200). Dit zijn vier verschillende wijzen hoe bedrijven beleidsmatige keuzes kunnen maken. De relationele concepten zijn de volgende vier concepten.

Figuur 2.1: Verschillende wijze van allocatie (March & Cyert in Bolman & Deal, 2008: 200).

Besluitvormingsprocessen	Uitleg
Quasi-resolution of conflict	Een probleem wordt opgedeeld in subproblemen die elk door een afdeling rationeel worden opgelost.
Uncertainty avoidance	Een bedrijf stelt mechanismen op om de omgeving beheersbaar te maken, zoals standaard procedures, tradities en contracten, dat het mogelijk maakt te handelen in onduidelijke tijden.
Problemistic search	Het zoeken is gemotiveerd door een probleem waar een oplossing voor moet worden gevonden en de eerste acceptabele oplossing wordt aangegrepen.
Organizational learning	De doelen van de organisatie en de focus van de omgeving veranderen en door ervaring ook de manier van zoeken.

De eerste drie relationele concepten zijn in het schema hierboven helder uiteengezet. Het concept *organizational learning* behoeft nadere invulling. De auteurs maken onderscheid tussen drie aspecten die herkenbaar zijn bij *organizational learning*. Deze zijn de *adaption of goals*, het wijzigen van de gestelde doelen van de organisatie, de *adaption in attention rules*, dit betekent dat de focus van de omgeving verandert, en de *adaption in search rules*, het veranderen van de manier van het maken van beslissingen in de organisatie door eerdere ervaringen. Dit zijn verschillende wijzen waarop er sprake kan zijn van *organizational learning* bij het maken van beslissingen binnen een bedrijf.

Door organisaties als politieke arena te beschouwen, betogen Bolman en Deal dat de keuze van een organisatie, bijvoorbeeld voor een politiek middel richting een bepaalde venue, de uitkomst is van een politieke strijd of onderhandeling. De keuze die een bedrijf maakt in het proces van venue shopping hangt daarmee samen met wiens belangen doorslaggevend zijn in de organisatie. Volgens March en Cyert maakt het daarin uit welk relationeel concept wordt aangegrepen door de

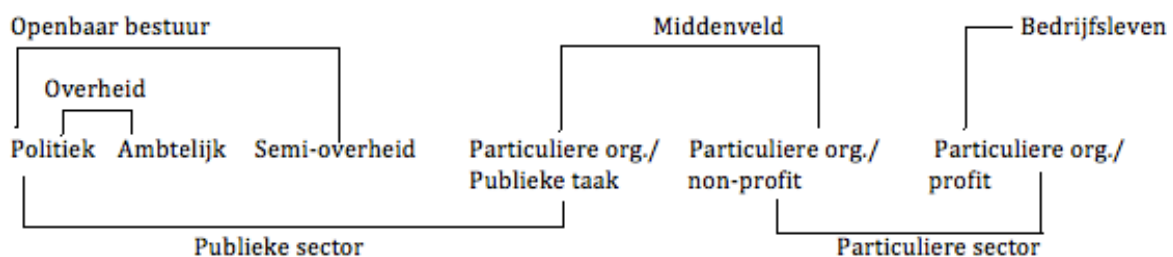
organisatie om een beslissing te maken. Per afdeling of subcoalitie binnen de organisatie kan dit proces zich anders voordoen. Dit betekent dat verschillende relationele concepten van toepassing kunnen zijn op een enkele organisatie.

2.4.2 Soorten venues

De tweede theoretische deelvraag luidt: *Welke soorten venues zijn er?* Baumgartner (2007: 487) stelt dat beleidsonderwerpen, en niet de venues, onderzocht moeten worden en dat het vervolgens empirisch beantwoord wordt welke venues met het onderwerp te maken hebben. Theoretisch wordt wel beantwoord wat een venue precies is en in algemene zin welke soorten venues er zijn. Welke venues vervolgens precies van belang zijn voor het onderzoek, wordt in het empirisch deel beantwoord.

Met venues worden *institutional venues* bedoeld, ook wel *access points* genoemd (Coen, 2007: 341 en Princen & Kerremans, 2009: 1136). Baumgartner en Jones (1993: 32) spreken van *“institutional locations where authoritative decisions [about a policy] are made”*. Baumgartner (2007: 484) sprak later van *“Each level of government, each decision-making body, each bureaucratic jurisdiction, each Parliamentary commission, [and] each institutional setting (...)”*. Dit zijn verschillende instituties die te maken hebben met het maken van beleid en toont aan in welke breedte het begrip gebruikt kan worden. Princen en Kerremans (2009: 1137) maken een formeel onderscheid. Enerzijds spreken zij van horizontale venues. Dit zijn verschillende instituties op hetzelfde, in het geval van het onderzoek nationale, niveau. Anderzijds spreken zij van verticale venues, dit zijn verschillende lagen van overheid. In het openbaar bestuur zijn veel verschillende instituties relevant. De hoeveelheid en soort instituties varieert enorm per onderwerp. Dit is de reden dat Baumgartner aangeeft dat de venues empirisch in kaart gebracht moeten worden. Om de juiste handvatten te bieden, wordt er aan de hand van Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 24) een grove indeling gegeven van instituties op nationaal niveau. De auteur gebruiken de indeling die hieronder in figuur 2.2 wordt weergegeven. Dit is een onderscheid van betrokken organisaties die in het openbaar bestuur bij het maken van beleid betrokken (kunnen) zijn.

Figuur 2.2: Soorten venues (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007: 24)



De venues die in het onderzoek worden gehanteerd staan in de middelste rij in het figuur van Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 24). De auteurs beschrijven de 'particuliere organisatie/publieke taak' en 'particuliere organisatie/non-profit' samen als 'maatschappelijk middenveld' en de 'particuliere organisatie/profit' als 'bedrijfsleven'. Hieronder staan de soorten venues in een overzicht met de uitleg van de auteurs erbij.

Figuur 2.3: Overzicht soorten venues met uitleg (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007: 24)

Venue	Uitleg
Politiek	Kiezers, volksvertegenwoordigers en gezagsdragers met politieke verantwoordelijkheid
Ambtelijk	Aan politieke gezagsdragers ondergeschikte organisaties en functionarissen, zoals departementen, provinciale en gemeentelijke diensten.
Semi-overheid	Niet rechtstreeks aan politieke gezagsdragers ondergeschikte publieke organisaties en functionarissen, zoals overheidsbedrijven, zelfstandige bestuursorganen, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties en adviesorganen.
Maatschappelijk middenveld	Particuliere organisaties met en zonder publieke taken, maar zonder winstoogmerk, zoals politieke partijen, bonden, verenigingen en stichtingen.
Bedrijfsleven	Particuliere organisaties met winstoogmerk: zoals andere bedrijven, zowel concurrenten als klanten, en koepelorganisaties.

Venues bestaan in veel gevallen ook weer uit afdelingen en verschillende personen die benaderd kunnen worden door het bedrijf. Bovenstaand schema biedt handvatten ter oriëntatie op de verschillende soorten instituties.

2.4.3 Politieke middelen

De derde en laatste theoretische deelvraag richt zich op de wijze van beïnvloeding, in de literatuur politieke middelen genoemd. Dit begrip wordt gebruikt door Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 171) en ook Coen (2010, ?) spreekt over *political resources*. De deelvraag luidt: *Welke politieke middelen kan een bedrijf gebruiken voor de beïnvloeding van beleid?*

Verschillende auteurs geven overzichten van verschillende beïnvloedingsmiddelen. Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 171-178) geven een overzicht van deze politieke middelen in meer algemene zin. Van Schendelen en Pauw (1998: 86) geeft een meer praktijkgericht overzicht van de middelen genoemd door Bovens, 't Hart en Van Twist. In dit onderzoek wordt gekozen om het overzicht van Hieselaar te gebruiken. Hij heeft de soorten politieke middelen gespecificeerd op bedrijven in zijn hoofdstuk *Ondernemingslobby in de praktijk* aan de hand van de casus van de onderneming VNU (Bennis, Pauw & Van Schendelen, 1990: 88-91). Hij geeft een overzicht van politieke middelen die gebruikt kunnen worden door bedrijven voor de beïnvloeding van beleid. Hij gebruikt hierin net als Van Schendelen en Pauw (1998) een zeer praktijkgerichte indeling.

- Brieven en nota's
- Persoonlijke contacten
- Werkbezoeken
- Stages (bijvoorbeeld Kamerleden enkele weken een stage te laten komen lopen)
- Periodieke 'Haagse bijeenkomsten' (bijvoorbeeld een lezing met borrel)
- Participatie in werkgevers- en brancheorganisaties
- Overige publicitaire activiteiten

- Deelname aan congressen en het verzorgen van spreekbeurten
- Inzenden van bijdragen ten behoeve van opiniepagina's van gezaghebbende landelijke kranten
- Het langs andere wegen zoeken van (ondersteunende) publiciteit

De bovenstaande indeling is hoe Hieselaar deze overzichtelijk weergeeft. De politieke middelen van Hieselaar behoeven enige nadere invulling en staan hieronder in figuur 2.4 overzichtelijk weergegeven met een korte toelichting.

Figuur 2.4: Politieke middelen in overzicht (Bennis, Pauw & Van Schendelen, 1990: 88-91).

Middel	Uitleg
Brieven en nota's	Het toesturen van informatierijk schriftelijk contact
Persoonlijke contacten	Niet-schriftelijk, vaak informeel, contact (bijvoorbeeld een bezoek of contact per sms, belletje of mail)
Werkbezoeken	Bezoek van beleidsmakers aan het bedrijf
Stages	Langdurig bezoek van beleidsmakers aan het bedrijf
'Haagse' bijeenkomsten	Bijeenkomst (die niet per se in Den Haag hoeven te zijn) als platform voor discussie en het opbouwen van informele contacten (bijvoorbeeld een lezing met borrel)
Werkgevers- branche- organisaties	Via officiële gesprekspartners beleidsmakers benaderen
Overige publiciteit	Publiceren in dag-, week- of vakbladen of op een andere manier in de publiciteit komen

2.4.4 Verhouding kernbegrippen

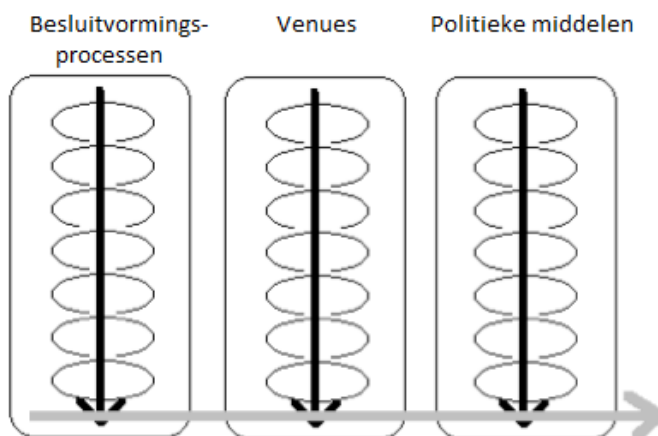
De blackbox van een bedrijf dat onderzocht wordt in het proces van venue shopping, kent drie kernbegrippen. Dit zijn de verschillende aspecten van de hoofdvraag (de besluitvormingsprocessen, de venues en de politieke middelen) die vertaald zijn naar de theoretische deelvragen. De theorie beantwoordt wat het begrip betekent en welke soorten er bestaan. Hieronder staan de drie kernbegrippen overzichtelijk weergegeven. De begrippen staan uitgelegd in de figuren 2.1, 2.3 en 2.4. Er staan geen voorbeelden bij de verschillende variabelen van de kernbegrippen omdat dit per casus verschillend kan zijn.

Figuur 2.5: De drie kernbegrippen en de bijbehorende variabelen van de blackbox

Besluitvormingsprocessen	Venues	Politieke middelen
<ul style="list-style-type: none"> • Quasi resolution of conflict • Uncertainty avoidance • Problemistic search • Organizational learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiek • Ambtelijk • Semi-overheid • Particuliere organisatie / Publieke taak • Particuliere organisatie / non-profit • Particuliere organisatie / profit 	<ul style="list-style-type: none"> • Brieven en nota's • Persoonlijke contacten • Werkbezoeken • Stages • Periodieke bijeenkomsten • Participatie in werkgevers- en branche organisaties • Overige publicitaire activiteiten

Hoe deze aspecten tot elkaar in verhouding staan in een bedrijf als politieke arena, wordt beschreven door Kingdon (1995). Net als March en Cyert en Bolman en Deal ziet Kingdon (1995: 86) organisaties als een *“organized anarchy”*. Dit betekent dat onduidelijk is binnen een organisatie wie de vaste spelers zijn, wat de technologieën zijn die zij toepassen en wat de voorkeuren van de organisatie, of onderdelen daarvan, zijn. De keuze van een organisatie, in het geval van dit onderzoek de keuzes van het bedrijf gedurende de public affairs, hangt volgens Kingdon niet af van een rationele keuze van de organisatie maar van meerdere ‘stromen’ die bij elkaar komen. Hij noemt de stromen (1) de problemen; dit zijn de issues die spelen, (2) de partijen; ofwel de betrokken spelers en (3) de oplossingen; de beleidsalternatieven waarvoor gekozen kan worden. Wanneer deze stromen op een lijn komen, ontstaat er de mogelijkheid om een beslissing door te duwen en wordt er beleid gevormd. Hij spreekt dan van een *“window of opportunity”* (Kingdon, 1995: 165-167). Dit is ook het geval wanneer een bedrijf besluit tot het beïnvloeden van beleid. De drie kernbegrippen uit de hoofdvraag, de besluitvormingsprocessen, de venues en de politieke middelen, vormen de verschillende stromen. De eerste stroom zijn de besluitvormingsprocessen aan de hand waarvan besloten wordt hoe en welk probleem aangepakt moet worden (de problemen). De tweede stroom zijn de venues die benaderd moeten worden voor de beïnvloeding van beleid (de partijen). De derde en laatste stroom zijn de politieke middelen, en daarmee een beleidsmatige keuze, waartoe het bedrijf beslist (de oplossingen). Het bedrijf komt tot een beslissing wanneer deze stromen op een lijn komen te liggen; er wordt een keuze gemaakt door de organisatie als de venue, het politieke middel en de wijze van allocatie logisch bij elkaar komen. De beslissing is dan een gevolg van de mogelijkheden van de drie opties en hoe deze bij elkaar passen. Dit proces wordt geschetst in figuur 2.6.

Figuur 2.6: Verhouding van de kernbegrippen volgens het stromenmodel (Teisman, 1995: 40 in Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007: 192).



Hoofdstuk 3 – Methode en Technieken

3.1 Onderzoeksvraag

De algemene vraag wordt beantwoord door het toe te passen op een specifieke casus, zoals uitgelegd in hoofdstuk 1. De algemene vraag toegespitst op de casus vormt de onderzoeksvraag. Het onderzoek vindt plaats bij het bedrijf Achmea op het beleidsterrein pensioenen. Dit wordt uitgebreid uitgelegd in 3.2.3. In het theoretisch kader is aangegeven dat er gesproken wordt over venues in plaats van instituties en over politieke middelen als verwijzing naar welke methodes worden gehanteerd om de venues te benaderen. Dit geeft de volgende onderzoeksvraag.

Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?

De afhankelijke variabelen in de onderzoeksvraag zijn de politieke middelen en de venues. De onafhankelijke variabelen hierbij zijn de besluitvormingsprocessen. In de onderzoeksvraag staat de vraag centraal hoe de onafhankelijke variabelen, de besluitvormingsprocessen, van invloed is op de afhankelijke variabelen, de gekozen venues en politieke middelen. De hoofdvraag wordt onderverdeeld in de onderstaande theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen

1. *Op welke wijze maken bedrijven beleidsmatige keuzes?*
2. *Welke soorten venues zijn er?*
3. *Welke politieke middelen kan een bedrijf gebruiken voor de beïnvloeding van beleid?*

Empirische deelvragen

4. *Op welke wijze maakt Achmea beleidsmatige keuzes?*
5. *Op welke venue(s) richt Achmea zich?*
6. *Welke politieke middelen gebruikt Achmea voor de beïnvloeding van beleid?*

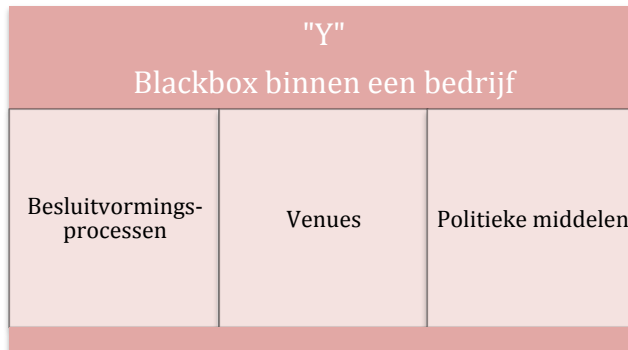
De eerste drie deelvragen zijn de theoretische deelvragen. Dit zijn de kernbegrippen van de algemene vraag die verduidelijken wat er precies onderzocht is. De theoretische deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de literatuur in hoofdstuk 2.4. De empirie wordt meetbaar aan de hand van de theoretische kennis. De theorie geeft een indeling van verschillende besluitvormingsprocessen, de soorten venues en de politieke middelen. Deze indeling wordt gehanteerd om mee naar de empirie te kijken en daarmee de gevonden data te structureren. Dit wordt uitgebreid uitgelegd in 3.2.6. Op deze manier biedt de theoretische kennis handvatten om de drie empirische deelvragen te beantwoorden. Dit is de tweede set deelvragen. Gezamenlijk geven de zes deelvragen antwoord op de onderzoeksvraag, die beantwoordt wordt in de conclusie.

3.2 Soort onderzoek

Er is sprake van een descriptief onderzoek (Van Thiel, 2010: 23). De doelstelling van het onderzoek is een beschrijving te geven van de blackbox binnen een bedrijf wanneer deze invloed probeert uit te

oefenen op het maken van beleid. Het onderzoek doet daarom verslag van de gebeurtenissen in een bedrijf. Dit verslag brengt in kaart aan de hand van welke besluitvormingsprocessen een bedrijf haar politieke middelen over verschillende venues verdeelt. Er is nog weinig inzicht in dit terrein, zoals in de literatuurstudie is aangetoond. Het onderzoek geeft een eerste inzicht in deze blackbox. De blackbox staat weergegeven in het figuur hieronder.

Figuur 3.1: De blackbox



3.3 Casestudy

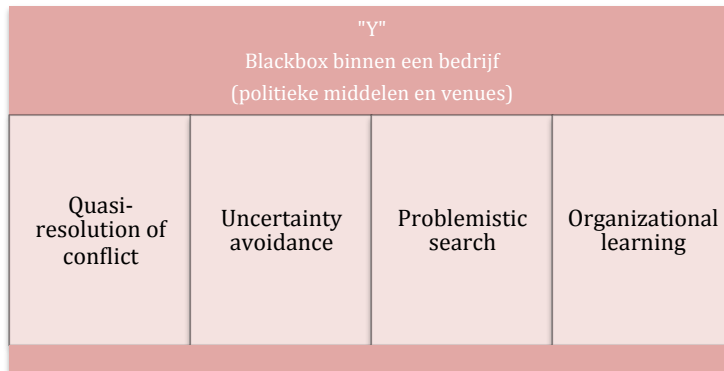
In een *case study* is er sprake van een “gering aantal situaties” die “zeer uitgebreid [worden] bestudeerd” (Van Thiel, 2010: 100). Dit geeft het onderzoek de mogelijkheid de diepte in te gaan op een specifiek onderwerp. Het doel van dit onderzoek is de blackbox in te vullen over wat er gebeurt binnen bedrijven bij het beïnvloeden van beleid en welke keuzes hierin gemaakt worden. Het uitdiepen van een enkel geval biedt de mogelijkheid een inzicht te krijgen in deze besluitvormingsprocessen en de keuzes die daarvan het gevolg zijn. Om die reden leent een case study zich uitstekend voor het doel van het onderzoek.

3.3.1 Soort casestudy

Er zijn meerdere vormen van case studies. Silverman (2010: 139) maakt onderscheid in drie vormen van casestudy, namelijk *instrumental case study*, *collective case study* en de *intrinsic case study*. De *instrumental case study* dient om de diepte in te gaan op een bepaalde casus om vervolgens een ander verschijnsel, dat met de casus te maken heeft, te onderzoeken. Dat is in dit onderzoek niet het geval, gezien de casus juist dient om inzichtelijk te maken wat er bij de casus gebeurt. De *collective case study* doet iets soortgelijks en gebruikt meerdere cases om een bepaald fenomeen te onderzoeken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een *intrinsic case study*. Deze vorm van case study wordt gebruikt om inzicht te verschaffen in een specifieke situatie. De resultaten kunnen in veel gevallen vervolgens niet gebruikt worden om een algemene conclusie te trekken. Dat is in dit onderzoek het geval. Door in te zoomen op één bedrijf wordt de blackbox van het bedrijf inzichtelijk gemaakt, maar dat veronderstelt niet dat dit vervolgens algemene conclusies verschaft. Yin (2008: 40) spreekt in dit geval van een *holistic* en *single-case* casestudy. In dit geval is er sprake van een enkele casus waarbinnen een enkel fenomeen wordt bezocht. De manier van onderzoek doen is wat Blatter en Haverland (2012: 119-123) *causal process tracing (CPT)* noemen. Bij CPT wordt iets onderzocht (“Y”) waar verschillende variabelen op van invloed zijn. Bij CPT wordt onderzocht welke variabelen dit zijn en wordt in beeld gebracht hoe deze invloed hebben op het besluit. In dit

onderzoek is de “Y” de keuze voor een venue of een politiek middel waar de besluitvormingsprocessen mogelijk invloed op hebben. Door de besluitvorming die tot deze keuzes leiden te reconstrueren, wordt de motivatie voor deze keuzes van het bedrijf zichtbaar gemaakt. Deze reconstructie wordt vervolgens gebruikt om vast te stellen welke besluitvormingsmodellen, de vier relationele concepten van March en Cyert (1963) die in 2.4.1 zijn behandeld, van toepassing zijn. Ten grondslag aan de gemaakte keuzes voor een venue of politiek middel ligt de manier van een keuze maken die ook onderdeel is van de blackbox, zoals zichtbaar is in figuur 3.2.

Figuur 3.2: Causal process tracing methode in het onderzoek



3.3.2 Case: Achmea

De case study specificeert zich op het bedrijf Achmea. Achmea is een groot bedrijf in Nederland, met 18.000 werknemers, dat zich met verschillende beleidsterreinen bezig houdt. Een groot aantal van deze beleidsterreinen zijn in mindere of meerdere mate een publieke taak, zoals zorgverzekeringen en pensioenen. Dit betekent dat Achmea een duidelijk belang en betrokkenheid heeft bij het beleid dat gemaakt wordt op deze terreinen. Binnen Achmea specificeert het onderzoek zich op het terrein van de pensioenen. Pensioenen zijn een publieke taak waar Achmea een grote rol in speelt als beleidsuitvoerder, zowel als aanbieder en als producent van het product. Omdat pensioenen een publieke taak is, is de overheid sterk betrokken bij het onderwerp en functioneert Achmea binnen, door de overheid gestelde, strak reguleerde kaders. Achmea is een corporatie en zet zich op verschillende manieren in ten behoeve van haar verzekerden, haar medewerkers, de maatschappij en haar aandeelhouders. Dit betekent wel dat Achmea ook gericht is op het maken van winst. Dit kan op gespannen voet staan met het door de overheid gestelde beleid. Dit maakt het een interessant en relevant vraagstuk om op het gebied van public affairs naar te kijken. Bovendien is het onderwerp ten tijde van het schrijven van het onderzoek onderwerp van debat waar veel beleid op wordt gemaakt, zoals de inleiding al aantoonde. Dit veronderstelt dat er op dit onderwerp actief contact zal zijn tussen Achmea en de beleidsmakers. Daarnaast zijn de pensioenen tot op heden grotendeels een nationale aangelegenheid. Dit betekent dat de Europese Unie zich beperkt met het beleidsterrein bemoeit. Dat heeft tot gevolg dat het toespitsen van het onderzoek op de pensioenen de mogelijkheid biedt om onderzoek in de nationale context uit te voeren, wat vanuit wetenschappelijke redenering interessant is. Het bedrijf is een *typical case* van een beleidsuitvoerder en producent van een publieke dienst zoals pensioenen. Er bestaan meerdere grote organisaties die zich met soortgelijke onderwerpen bezig houden en die proberen invloed uit te oefenen op de beleidsmakers. Daarnaast was er bij Achmea sprake van *unique access*. Het onderzoek mocht bij Achmea plaats vinden en zij hebben zich bereid getoond relevante informatie van het bedrijf te delen

ten bate van het onderzoek. Dit maakte Achmea een geschikte kandidaat om inzicht te verschaffen in de blackbox binnen een bedrijf.

3.4 Onderzoekstechnieken

3.4.1 Interviews

De public affair activiteiten van Achmea op het gebied van de pensioenen vinden plaats op verschillende afdelingen en daarom is daar binnen Achmea geen eenduidig inzicht in. De activiteiten zijn daarom niet gedocumenteerd. Om die redenen moet aan de hand van interviews met betrokkenen bepaald worden wat Achmea precies doet qua public affairs op het terrein van pensioenen. De besluitvormingsprocessen moeten vanzelfsprekend besproken worden met betrokkenen om er inzicht in te verkrijgen, voornamelijk omdat dit niet gedocumenteerd zal zijn. Dit kan per afdeling verschillen. De besluitvormingsprocessen worden dus vastgesteld op het niveau van Achmea als geheel en op het niveau van de afdelingen. Bij de interviews is gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews. Dit betekent dat er aan de hand van open vragen naar de ervaringen en inzichten van de respondenten is gevraagd. Door de respondenten open vragen voor te leggen, bood dit hen de mogelijkheid om zo volledig mogelijke en objectieve informatie aan te dragen. Doordat de interviews semigestructureerd zijn, kreeg de interviewer de mogelijkheid door te vragen op de voor hem interessante inzichten en antwoorden. De interviewvragen worden nader toegelicht in hoofdstuk 3.2.6.

3.4.2 Respondenten

Er zijn twee soorten respondenten geïnterviewd voor het onderzoek. Dit is aan de ene kant de organisatie, dit zijn zes werknemers van Achmea en één respondent van het Verbond van Verzekeraars, en aan de andere kant de benaderde venues, dit zijn vier respondenten van (verschillende soorten) benaderde venues. Er is ook een vijfde interview afgenomen ter controle van de gevonden empirie, die niet in de tekst is verwerkt. In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen. Bij beide groepen zijn de respondenten geanonimiseerd, behalve het Kamerlid dat uit haar publieke functie graag vermeld wou worden, om te voorkomen dat de respondenten bepaalde uitspraken of inzichten niet konden delen. Het vak van public affairs speelt zich af tussen prille relaties, wat er voor zorgt dat respondenten terughoudend zijn met het delen van informatie. Het bieden van anonimiteit bood de bescherming zodat de respondenten vrijuit informatie kunnen delen. In bijlage 2 staat een overzicht van de respondenten waarmee gesproken is.

De eerste groep zijn de werknemers bij Achmea die zich bezig houden met de public affairs taken rondom het onderwerp pensioenen. De public affair taken op het onderwerp pensioenen zijn binnen Achmea verspreid. Werknemers die zich hiermee bezig houden zitten bij (1) de pensioenverzekeraars-tak, bestaande uit Centraal Beheer, Interpolis en Avéro in Apeldoorn, onder de naam divisie Pensioen & Leven, vaak wordt gesproken over simpelweg “de divisie”, (2) de pensioenuitvoerder, bestaande uit het bedrijf Syntrus, in Vleuten-De Meern en bij (3) de public affairs afdeling bij de ‘holding’, het hoofdkantoor in Zeist, met als aandachtsgebied pensioenen. Van elke van deze afdelingen is met twee betrokkenen gesproken die een verschillende functie met betrekking tot public affairs op hun afdeling vervullen. Dit was bij de afdelingen steeds een

werknemer die zich inhoudelijk met pensioenen bezig houdt en inhoudelijk ondersteuning biedt bij de public affairs en een werknemer die zich bezig houdt met de communicatie naar buiten. De respondenten schetsen gezamenlijk een volledig beeld van de activiteiten van Achmea. Om persoonlijke oordelen uit te filteren, is er voor gekozen minimaal met twee personen per afdeling te spreken. De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van verkennende gesprekken met de organisatie. Aan de hand van deze interviews is het besluitvormingsproces gereconstrueerd en is geïnterviewd welke venues Achmea heeft benaderd en welke politieke middelen worden gebruikt.

De tweede groep respondenten bestaat uit personen die door de public affairs van Achmea zijn benaderd. De respondenten van Achmea hebben in veel gevallen deze contacten opgezet. Er is gesproken met medewerkers van verschillende soorten organisaties. Dit was een medewerker uit de ambtelijke wereld (het Ministerie van Financiën), uit de semi-overheid (de AFM), uit het maatschappelijk middenveld (de FNV) en met iemand uit de politiek (Roos Vermeij, Kamerlid PvdA). Ter controle van de consistentie van de empirie is er ook met een ambtenaar van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gesproken. Dit interview is niet in de tekst verwerkt maar wel opvraagbaar. Aan de hand van deze interviews wordt gereflecteerd op de activiteiten van Achmea. De respondenten kunnen inzicht geven hoe de activiteiten van Achmea zich presenteren, hoe zij deze beoordelen en of Achmea de juiste keuze maakt door deze mogelijk te vergelijken met andere bedrijven. Dit geeft een aanvullende blik op de public affair activiteiten van Achmea.

3.4.3 Interviewstructuur

Bij de eerste groep respondenten, de werknemers van Achmea, kreeg het interview haar structuur aan de hand van de venues die de respondent heeft benaderd. Vervolgens werd doorgevraagd naar het politieke middel dat daarbij gebruikt is om de venue te beïnvloeden. Door naar het politieke middel te vragen dat werd gebruikt, werd ook achterhaald welke afdeling en/of welke werknemer binnen de venue was benaderd. Bij zowel de venue als het politieke middel is naar voorbeelden gevraagd om een helder beeld te verschaffen. Daarna is gevraagd hoe de respondent tot deze keuzes is gekomen. Voor respondenten is het proces achter het maken van een keuze vaak lastig te verklaren, daarom wordt feitelijk naar een 'reconstructie' gevraagd van hoe het besluit genomen is. Er werd dus niet naar de besluitvormingsprocessen, in het theoretisch kader de relationele concepten, gevraagd. Deze concepten worden wel weer gehanteerd in de analyse, zoals is beschreven in 3.2.7. Op deze wijze dienen de variabelen van de kernbegrippen als handvat om de soort besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen te achterhalen. Aangezien van tevoren niet bekend is welke opties genoemd gaan worden door de respondenten, is er geen preciezere invulling gemaakt van de variabelen door de onderzoeker. De soort vragen die zijn gesteld in het interview staan in bijlage 3.1. Alle benodigde informatie is verkregen wanneer alle venues die benaderd zijn door de respondent ter sprake waren gekomen. Nadat de respondent zelf de venues had genoemd, werd aan de hand van de soorten venues, uit het lijstje van de literatuur, nagegaan of de respondent geen venues over het hoofd had gezien. Zoals in de literatuurstudie is uitgelegd, in hoofdstuk 2.4.4, lopen de besluitvormingsprocessen en de keuzes van de venues en de politieke middelen door elkaar. Om die reden werden de antwoorden van de respondent, en de verschillende onderwerpen/topics, vaak ongestructureerd verteld. Een vooraf opgestelde vragenlijst was daardoor lastig hanteerbaar. Om die reden is er een topiclijst gehanteerd, die dient als checklist om structuur

in het verhaal van de respondent aan te brengen en de zekerheid te bieden dat alle belangrijke onderwerpen ter sprake komen. De topics zijn afgeleid van de literatuur en staan overzichtelijk weergegeven in bijlage 3.2. Dit is een lijst van variabelen van de verschillende topics met daarachter een korte uitleg en in sommige gevallen voorbeelden. Deze uitleg en voorbeelden boden de mogelijkheid door te vragen wanneer de vragen te algemeen werden beantwoord door de respondent. In principe werden alle variabelen besproken. Het was echter wel mogelijk dat sommige topics niet van toepassing waren, maar dan gaf de respondent dat aan.

De tweede groep respondenten zijn personen die door de public affairs van Achmea zijn benaderd. Zij reflecteerden op de activiteiten van Achmea. Doordat er sprake is van een reflectie begon het gesprek met de vraag hoe de twee actoren met elkaar in contact zijn gekomen. Dit zijn de besluitvormingsprocessen waarnaar werd gevraagd. Bij deze respondenten werd eveneens naar de feitelikheden gevraagd om zo tot een reconstructie te komen hoe tot het besluit gekomen is. Vervolgens werd er gevraagd of hij of zij volgens zichzelf de juiste persoon is om te benaderen voor Achmea, ofwel de venue keuze, en naar de (politieke) middelen waarmee de respondent benaderd is. De respondent is gevraagd naar een beschrijving, beoordeling en vergelijking. Er is bijvoorbeeld gevraagd hoe de activiteiten volgens de respondent eruit zien, hoe de respondent deze beoordeelt en gebruik maakt van het contact en hoe andere partijen, concurrenten van Achmea, dit volgens hem of haar doen. Bij deze respondenten liepen de antwoorden op de vragen ook door elkaar heen. Om die reden is het interview losjes gestructureerd aan de hand van de vragen in bijlage 4, maar werd wederom de topiclijst, uit bijlage 3.2, als checklist gebruikt. Wanneer de respondent niet precies wist te antwoorden, bood de topiclijst voorbeelden van politieke middelen die beter ingezet hadden kunnen worden of venues die beter waren geweest om te benaderen. De checklist is zo gebruikt om een overwogen reflectie van de respondent te krijgen.

3.4.4 Interviewtopics

De interviewtopics, zijn zoals hierboven genoemd, de variabelen van de soorten besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen. Deze variabelen zijn door de onderzoeker niet preciezer ingevuld omdat van te voren niet is in te schatten wat wel of niet genoemd kan worden door de respondenten. Door een breder begrip, bijvoorbeeld 'maatschappelijk middenveld', te noemen in het interview kan de respondent hiervan een nadere invulling geven. Dit voorkomt dat de interviewer met een beperkt zicht naar specifieke voorbeelden vraagt en mogelijk andere voorbeelden daardoor over het hoofd ziet. De gehanteerde variabelen die gebruikt worden in het interview wijken in kleine mate af van de theoretische categorieën uit het theoretisch kader, zoals zichtbaar werd in bijlage 3 en 4. In dit onderzoek wordt de volgende indeling voor de venues gehanteerd: politiek, ambtelijk, semi-overheid, maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven. Dit is de middelste rij in het overzicht van Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 24). De enige afwijkende keuze is dat 'particuliere organisaties/publieke taak' en 'particuliere organisaties/non-profit' bij elkaar zijn gevoegd tot maatschappelijk middenveld omdat dit onderscheid nietszeggend is voor de meeste betrokkenen. 'Particuliere organisaties/profit' is hetzelfde als het 'bedrijfsleven', waardoor de laatste benaming wordt gebruikt. De indeling van politieke middelen die wordt gehanteerd, komt in grote mate overeen met de opsomming van Bennis, Pauw & Van Schendelen (1990: 88-91). Het enige verschil is dat bij de auteurs onder publicitaire activiteiten ook het organiseren van lezingen en congressen valt. Dergelijke activiteiten worden in dit onderzoek ingedeeld onder 'Haagse'

bijeenkomsten. Wanneer een congres georganiseerd wordt door het bedrijf zelf of door andere organisaties die Achmea uitnodigen, wordt er gediscussieerd, soms gepresenteerd en informeel contact gelegd. Dit is eerder een bijeenkomst die discussie combineert met informeel contact dan het opzoeken van de publiciteit. Om die reden wordt deze activiteiten ingedeeld als een 'Haagse' bijeenkomst. De politieke middelen in schema uit het theoretisch kader blijft ondanks het kleine verschil onveranderd.

Bij de besluitvormingsprocessen wordt, zoals gemeld in 3.2.7, niet letterlijk naar de theorie gevraagd. De respondent zal een feitelijk reconstructie van de besluitvorming worden gevraagd, waardoor de theoretische indeling van de besluitvormingsprocessen pas weer bij de interviewanalyse van belang wordt. Verhelderd dient te worden van welke relationeel concepten er sprake is bij het al dan niet aanwezig zijn van samenwerkingen tussen afdelingen binnen het bedrijf. Bij de *quasi-resolution of conflict* wordt een beslissing opgedeeld over verschillende afdelingen die elk een eigen afweging maken. Hierbij is het ook relevant hoe afdelingen binnen een bedrijf beslissingen wel of niet met elkaar afstemmen. *Uncertainty avoidance* zijn de standaardprocedures die een bedrijf hanteert om een beslissing beheersbaar te maken. Er kan beargumenteerd worden dat de afstemming tussen afdelingen bij dit concept onder gebracht kan worden. In principe zou het bij beide concepten passen, in dit onderzoek is er echter voor gekozen dit onder te brengen bij *quasi-resolution of conflict* om een lopend verhaal te presenteren over de samenwerkingen tussen de afdelingen.

3.4.5 Interviewanalyse

Bij het afnemen van de interviews is er een geluidsopname gemaakt. De relevante informatie is daarna uitgeschreven en als bijlage aan het onderzoek toegevoegd. Bij één interview, met het Ministerie van Financiën, zijn de opnames mislukt. Het verslag van dit interview is meteen na afloop van het gesprek opgesteld en naar de respondent opgestuurd. Deze heeft enkele aanvullingen kunnen plaatsen en heeft het verslag goedgekeurd. De uitgeschreven informatie is geanalyseerd aan de hand van de kernbegrippen besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen zelf en aan de hand van de variabelen van de drie kernbegrippen. Aan de hand van deze kernbegrippen en variabelen is ook de vragenlijst voor de interviews gestructureerd. De venues zijn achterhaald aan de hand van een inhoudsanalyse. Dit betekent dat er vanuit de gevonden empirische data categorieën zijn ontwikkeld. In het geval van dit onderzoek zijn dit de venues waar Achmea zich op richt. De soorten venues uit het theoretisch kader bieden de mogelijkheid om venues te herkennen in het uitgeschreven interview. Deze theorie biedt een grove indeling van de soorten venues om vervolgens de relevante venues uit te destilleren en deze in te delen. Daarnaast is onderzocht welke keuzes Achmea maakt qua politieke middelen en wat de motivatie van de gemaakte keuzes, van zowel de venues als de politieke middelen, is. Er is aan de hand van de bestaande (theoretische) categorieën bepaald welke politieke middelen Achmea gebruikt. Dit proces herhaalde zich bij de vraag waarom Achmea een keuze heeft gemaakt. De reconstructies van de beslissingen, die uit de vragen naar voren zijn gekomen, zijn dan ingedeeld bij een relationeel concept, de besluitvormingsprocessen, en zo gestructureerd. Dit betekent dat de uitgeschreven interviews aan de hand van de variabelen van drie kernbegrippen, besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen, worden geanalyseerd.

De teksten van de interviews zijn geanalyseerd aan de hand van analyseschema's. Eerst is de tekst opgedeeld in een analyseschema met de drie kernbegrippen: besluitvormingsprocessen, venues en

politieke middelen. Het analyseschema had deze kernbegrippen op de horizontale as geplaatst en de verschillende respondenten op de verticale as. Dit schema staat in bijlage 5.1. Op de horizontale as is ook een optie “overige” geplaatst, wanneer informatie niet ingedeeld kon worden bij de drie kernbegrippen. Op deze wijze zijn alle interviews geanalyseerd aan de hand van de kernbegrippen. De selectie “overige” is daarna alsnog ingedeeld bij een kernbegrip als dit mogelijk was. Na deze grote analyse is elk kernbegrip opnieuw geanalyseerd aan de hand van de variabelen van het kernbegrip. Dit zijn de relationele concepten als besluitvormingsprocessen, de verschillende soorten venues en de soorten politieke middelen. Deze schema’s staan respectievelijk in 5.2, 5.3 en 5.4. Dit is gedaan aan de hand van dezelfde methode met een analyseschema met een categorie “overige”. De tekst in de categorie “overige” is na afloop van de analyse opnieuw ingedeeld in een nieuwe categorie. Dit is het geval bij de politieke middelen: de informatie uit “overige” vormen samen de categorie “adviesbureaus”. De vier analyseschema’s staan in bijlage 5. In bijlage 6 is de legenda bijgevoegd van de, op te vragen, uitwerkingen van de interviews.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

3.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2010: 57). De nauwkeurigheid wordt voornamelijk bepaald door meetinstrumenten die zijn gebruikt. In dit onderzoek zijn er interviews gebruikt om de variabelen te meten. Dit biedt een intern perspectief, voorzien door openhartige respondenten. Deze interviews zijn gestructureerd aan de hand van de theoretische variabelen van de soorten venues, de politieke middelen en de besluitvormingsprocessen. Door te vragen naar deze variabelen en deze allen in het interview aan bod te laten komen, is gespecificeerd over welke middelen, concepten en venues de respondent spreekt. Doordat de interviews semigestructureerd zijn, kan er doorgevraagd worden wanneer er aanvullende informatie nodig is. Dit vergroot de precisie van de vragen en daarmee de gevonden data. Daarnaast bood het de respondent de mogelijkheid de volgens hem relevante informatie aan te dragen.

Bij de consistentie gaat het om de mate van herhaalbaarheid; onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting leiden tot dezelfde bevinding. Bij het houden van interviews bestaat het risico dat respondenten hun eigen rol in het proces groter inschatten dan het daadwerkelijk is en is er een grote rol weggelegd voor de onderzoeker wat kan inhouden dat sommige onderwerpen de onderzoeker zal opvallen en andere niet. Dit kan zichtbaar worden in de resultaten. Dit is ondervangen door van elke afdeling (de divisie, Syntrus en de holding) meerdere personen te spreken. Aan de hand van de gesprekken met deze respondenten werden de public affair activiteiten van Achmea geïnventariseerd. Als een respondent een activiteit vergat te benoemen, kon de andere respondent dit alsnog noemen en aanvullen. Door meerdere respondenten met verschillende kenmerken te bevragen, kunnen hun antwoorden vergeleken worden om deze te valideren. Dit vergroot de kans tot de juiste bevindingen te komen. De respondenten kregen dezelfde (semi-gestructureerde) vragenlijst, zodat aan alle respondenten dezelfde vragen gesteld werden. Dit voorziet in consistentie van de antwoorden van verschillende respondenten. De reflectie van de respondenten van de venues zijn met elkaar vergeleken. Deze beoordelen de activiteiten van Achmea en vormen gezamenlijk een indruk van deze activiteiten. Bij deze respondenten gaat het

over meningen en ervaringen waardoor de herhaalbaarheid nooit volkomen zeker kan zijn. Ter controle is er, naast het gebruikte interview, gesproken met een ambtenaar van een ander ministerie om de antwoorden te vergelijken. Dit bleek in hoge mate het geval te zijn (het interview is opvraagbaar). Het spreken met een aantal respondenten van verschillende venues zorgt voor zekerheid van de gegeven antwoorden.

3.5.2 Validiteit

De validiteit van het onderzoek hangt af van de interne en externe validiteit (Van Thiel, 2010: 59). De interne validiteit gaat om de vraag of er gemeten is wat beoogd was om te meten. Dit is ondervangen door bij de operationalisatie, van zowel de interviewvragen als de analyse, vast te houden aan de theorie, zoals zichtbaar is bijlage 3,4, en 5. Er is dus gebruik gemaakt van de verschillende variabelen van de drie topics (venues, politieke middelen en besluitvormingsprocessen). Specifieke variabelen van de literatuur die uiteindelijk niet van toepassing blijken te zijn, worden na de analyse weggestreept. Dit betekent dat bij de interviewvragen alle soorten venues, politieke middelen en besluitvormingsmodellen ter sprake zijn gekomen. Dit is bijgehouden aan de hand van een topic lijst, er van uitgaande dat respondenten veel al uit zichzelf vertellen. De analyse vond plaats aan de hand van opnieuw deze topic lijst. Zo is er naar de theorie gevraagd en is vervolgens de gevonden data aan de hand van de theorie weer gestructureerd. Op die manier blijven de antwoorden zo dicht mogelijk bij de theorie, wat de kans vergroot dat de juiste informatie gemeten wordt. Deze antwoorden voorzien vervolgens in de blackbox wat onderzocht dient te worden, zoals in het theoretisch kader aangegeven is.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit onderzoek is descriptief en doet verslag van de activiteiten binnen een bedrijf om een onbekend terrein in de literatuur in te vullen. Een inzicht in een enkel bedrijf voorziet hier ook in wanneer deze niet te generaliseren is. Zoals in 8.3.1 aangegeven is dit onderzoek beperkt te generaliseren. Het onderzoek brengt in kaart wat een bedrijf doet gedurende de uitvoer van de public affairs en hoe het tot de keuzes komt die gemaakt zijn. Dit biedt een eerste opzet naar verder onderzoek over dit onderwerp. Elk bedrijf kan andere processen kennen en andere keuzes maken. Om dit te generaliseren, moet een grotere steekproef genomen worden, wat in de discussie besproken wordt. De casus in het onderzoek betreft een typical case. Door deze keuze is het onderzoek niet irrelevant voor andere cases, maar biedt het geen zekerheid over de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Hoofdstuk 4 – Context

Het onderzoek gaat over de besluitvorming en uitvoer van de public affairs van Achmea op het beleidsterrein pensioenen. Dit hoofdstuk schetst de context van het onderzoek. Ten eerste wordt er gesproken over pensioenen in Nederland in het algemeen, daarna over de pensioenverzekeraars en –fondsen en vervolgens over pensioenen bij Achmea. Ten tweede wordt gesproken over public affairs in het algemeen, daarna over het fenomeen in Nederland en vervolgens volgt er een korte inleiding over de public affairs bij Achmea. Onderstaand hoofdstuk is onder andere gebaseerd op interne beleidsdocumenten van Achmea. Deze documenten, ‘Presentatie ledenraad’ (een strategiedocument), ‘Ontwikkelingen pensioenwereld’ en ‘Marktverkenning 2014’, dienen intern te blijven. Uit deze documenten is niet-gevoelige informatie gebruikt. De gebruikte pagina’s zijn niet bijgevoegd in de bijlage maar zijn opvraagbaar. De andere pagina’s uit de rapporten zijn voor intern gebruik waardoor inzage niet mogelijk is. De verwijzingen in de tekst zijn naar de opvraagbare bijlage.

4.1 De pensioenwereld

4.1.1 Pensioenen

Het onderzoek betreft de pensioenwereld in Nederland. Om hier een helder beeld van te schetsen wordt het Nederlands pensioenstelsel uitgelegd en wordt er verslag gedaan voor welke uitdagingen dit stelsel zal komen te staan. Dit zal van invloed zijn op hoe het stelsel er in de toekomst uit zal komen te zien. Het Nederlandse Pensioensysteem kent drie pijlers. De eerste pijler is de AOW (Algemene Ouderdoms Wet), dit is het publieke basis pensioen. Dit is een omslagsystematiek: de werkende deelnemers betalen voor de gepensioneerden deelnemers waardoor er dus geen vermogensopbouw plaats vindt. De tweede pijler is de door werkgevers gefinancierde pensioenopbouw. Deze pijler bestaat uit de pensioenverzekeraars en pensioenfondsen. Bij deze pijler is er sprake van vermogensopbouw waar bij pensionering aanspraak op gemaakt kan worden. Dit is de pijler waarbinnen Achmea voornamelijk functioneert. In Nederland bestaat het deel van de pensioenverzekeraars uit €135 miljard en van de pensioenfondsen uit €912 miljard. De derde pijler is het vrijwillig individueel sparen voor het pensioen. Bij deze pijler is er dus ook sprake van vermogensopbouw. Dit bestaat in Nederland uit €138 miljard bij de verzekeraars en bij de banken zit er €16 miljard (Marktverkenning 2014: 5). De drie pijlers samen bevatten het geld dat omgaat in de Nederlandse pensioenen en de tweede en derde pijler samen bevatten het vermogen dat is opgebouwd voor het pensioen. Bij elkaar telt het gespaarde pensioen in Nederland op tot ongeveer €1.200 miljard.

De Nederlandse pensioenregeling functioneerde een lange tijd uitstekend. Het stelsel komt echter steeds meer voor nieuwe uitdagingen te staan (Ontwikkelingen pensioenwereld: 1). Ten eerste leven Nederlanders steeds langer. In principe kan dat geen kwaad, maar Nederlanders leven ook langer dan verwacht was. Om die reden moet de levensverwachting door de pensioenverzekeraars en -fondsen steeds omhoog worden bijgesteld. Ten tweede komt er meer concurrentie bij. Momenteel zijn er pensioenverzekeraars, premiepensioeninstellingen (PPI’s) en drie soorten pensioenfondsen (zie hieronder) actief. Daar komt in 2015 mogelijk het Algemeen Pensioenfonds bij. Dit zou een grote impact op de markt kunnen hebben. Ten derde is het vertrouwen laag. Dit is het geval voor de gehele

financiële sector, maar ook voor pensioenen specifiek. Dit vraagt om meer transparantie en leidt tot meer eisen van de deelnemers. Hier komt bij dat het pensioenbewustzijn laag is. Er zijn daarom al maatregelen genomen om de transparantie te bevorderen, bijvoorbeeld het nationaal pensioenregister en het Uniform Pensioen Overzicht (UPO) waar gemakkelijk het opgebouwde pensioen bekeken kan worden. Ten vierde is er sprake van een onzekere economische situatie. In tegenstelling tot vroeger kiezen de mensen nu veelal voor garantie van het pensioen. De garanties zijn echter onbetaalbaar voor de pensioenverzekeraars, terwijl de Nederlanders hier wel om vragen. Dit levert een dilemma op. De vier gestelde uitdagingen stellen het huidige pensioenstelsel voor nieuwe keuzes en maken dat er maatregelen genomen zullen moeten worden om de pensioenregelingen toekomstbestendig te maken. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is de pensioensector en de bijbehorende wet- en regelgeving in beweging (Presentatie ledenraad: 12). Dit maakt het beleidsterrein een actueel onderwerp voor public affairs. In het verleden zijn er al veel kleine wijzigingen geweest, maar er is ook, zoals benoemd in de inleiding, een nieuwe pensioenwet in 2013 in de Staten Generaal behandeld. Deze is voorlopig verworpen, maar het toont aan dat er grote veranderingen op handen zijn. Eerder is al besloten dat de AOW stapsgewijs wordt verhoogd naar 67 en daarna gekoppeld wordt aan de levensverwachting. Gelijktijdig wordt ook de leeftijd voor het pensioen stapsgewijs van 65 naar 67 verhoogd. Inmiddels is besloten dat de pensioenopbouw, het Witteveenkader; het fiscaal voordelig sparen voor pensioen, te versoberen. Andere wijzigingen zijn het laten in gaan van de AOW vanaf je verjaardag, aanpassingen aan het nabestaandenpensioen en de afschaffing van spaarloon en levensloop. Hoe uiteindelijk de nieuwe pensioenwet eruit gaat zien, is nog onbekend. Zeker is dat de sector volop in beweging is en de nieuwe wet grote gevolgen voor de sector zal hebben.

Met €1.200 miljard gaat het bij de pensioenen om veel geld. Ter vergelijking: de Nederlandse staatsschuld is momenteel €450 miljard en zou met het pensioengeld gemakkelijk tweemaal afgelost kunnen worden om vervolgens nog honderden miljarden euro's over te houden in de pensioenpot. Daar komt bij dat de pensioenwereld voor verschillende grote uitdagingen staat waar een antwoord op gevonden moet worden. Ondanks dat het over veel geld gaat en het onderwerp zeer actueel is, is 2/3^e van de Nederlanders onvoldoende pensioenbewust (Ontwikkelingen pensioenwereld: 16). Zo weet maar 35% hoeveel inkomen hij of zij heeft na de pensionering, is 33% op de hoogte over de mogelijkheden om meer pensioen op te bouwen en weet 31% goed hoe pensioenen in Nederland over het algemeen geregeld zijn. Pensioenen staan, ondanks dat het actueel en van groot belang is, voor veel Nederlanders ver weg. Dit vormt een uitdaging voor de sector.

4.1.2 Pensioenverzekeraars en pensioenfondsen

De pensioenmarkt bestaat, zoals in de tweede pijler van het pensioenstelsel duidelijk wordt, uit pensioenverzekeraars en pensioenfondsen. Beiden worden hier toegelicht. Het onderzoek vindt plaats bij een afdeling die zich bezig houdt met de pensioenverzekeringen. De informatie over de markt is gebaseerd op hun documenten. De pensioenverzekeringsmarkt is flink in beweging sinds de introductie van de PPI's in 2010. Dit en de wijzigende regelgeving omtrent pensioenen betekent dat de lobby op dit beleidsterrein van groot belang is; komende jaren wordt besloten hoe de markt er uit gaat zien. Momenteel kent Nederland zes grote pensioenverzekeraars. Gemeten aan het marktaandeel van de periodieke premie is ING het grootst met een marktaandeel van 24% (Ontwikkelingen pensioenwereld: 21 en 23). ING wordt gevolgd door, dicht op elkaar, Aegon met

19,1% en Zwitserleven met 17,3% van het marktaandeel. Daarna volgende de kleinere Achmea (13,1%), Delta Lloyd (11,9%) en ASR (11,5%). De bijbehorende bedragen daarbij zijn: ING met €1.203 miljoen, Aegon met €955,8 miljoen, Zwitserleven met €864,5 miljoen, Achmea met €654,8 miljoen, Delta Lloyd met €596,8 miljoen en ASR met €577,8 miljoen (Ontwikkelingen pensioenwereld: 25). De overige verzekeraars verdelen nog €153,5 miljoen euro (een marktaandeel van 3,1%). In Nederland hebben 1,2 miljoen werknemers een pensioen bij een verzekeraar via 60.000 werkgevers. Dit gaat om een bedrag van €5 miljard verdeeld over de zes grote en een aantal kleinere pensioenverzekeraars in 2012.

De andere spelers zijn de pensioenfondsen. Zij bestaan uit drie soorten fondsen. Dit zijn de ondernemingsfondsen (OPF'en), bedrijfstakpensioenfondsen (BPF'en) en beroepspensioenfondsen (Beroeps PF'en). Zoals de naam impliceert zijn de OPF'en gelieerd aan een specifieke onderneming, de BPF'en aan een bedrijfstak en de Beroeps PF'en aan een specifieke beroepsgroep. Het aantal OPF'en daalt enorm (Marktverkenning 2014: 27). In 2007 waren er nog 597, inmiddels zijn dit er 292 in 2013. Dit betekent dat er per jaar gemiddeld 50 OPF'en verdwijnen. De 292 OPF'en tellen samen bijna 700 duizend actieve deelnemers. In 2007 waren dit er 819 duizend, waaruit blijkt dat het aantal deelnemers minder hard daalt dan het aantal fondsen. Dit duidt op een schaalvergroting van de OPF'en. Gemeten aan de bruto premies bestaat de OPF-markt uit €7,73 miljard. Bij de BPF'en daalt het aantal ook gestaag (Marktverkenning 2014: 70). In de periode 2007-2013 daalt het aantal fondsen van 96 naar 72. Dit is een tendens die de laatste drie jaren stabiliseert. Het aantal actieve deelnemers is in dezelfde periode stabiel gebleven rond de 5 miljoen. In de BPF'en gaat in 2012 €24 miljard om. De laatste, de beroeps PF'en, zijn in aantal veel kleiner. Zo zijn er slechts 56.000 actieve deelnemers verspreid over twaalf verschillende fondsen (Presentatie ledenraad: 7). Het totaal aantal fondsen daalt dus gestaag terwijl het aantal actieve deelnemers relatief stabiel blijft. Dit toont de schaalvergroting die plaats vindt. Zoals eerder gezegd, mag vanaf 2015 het Algemeen Pensioenfonds opgezet worden. Dit zal gevolgen hebben voor de geschetste markt. Welke dit zijn, is nog onbekend. De pensioenverzekeraars en pensioenfondsen kennen een verschillende "pensioenomgeving". Onderstaand schema geeft hier een idee bij (Presentatie ledenraad: 8).

Figuur 4.1: Pensioenomgeving pensioenfondsen en pensioenverzekeraars

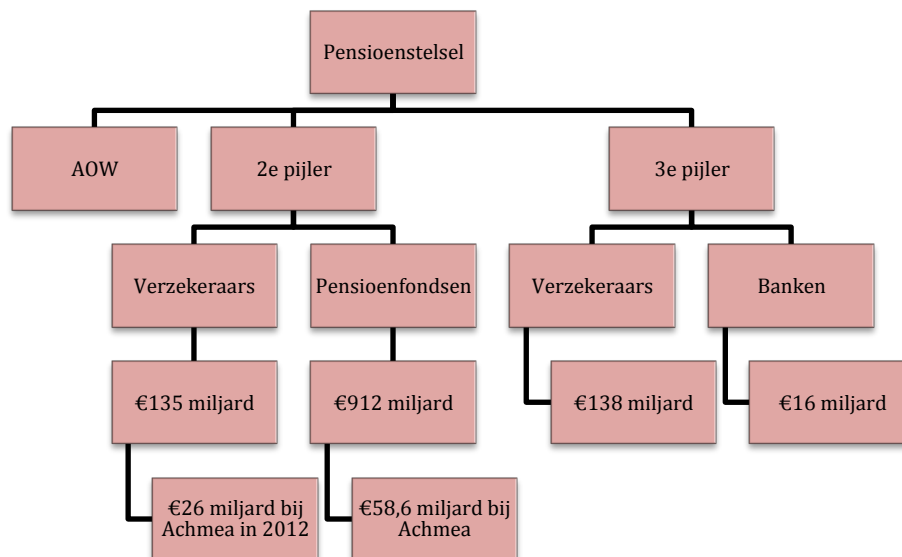
Pensioenfondsen	Pensioenverzekeraars
<ul style="list-style-type: none"> • Pensioenplicht in veel sectoren • Doorsneepremie • Subsidiërende solidariteit • Gegarandeerde pensioenen kunnen worden afgestempeld bij te lage dekkingsgraad • Nauwelijks beschikbare premie 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen pensioenplicht voor werkgevers • Actuariële premie • Verzekeringssolidariteit • Gegarandeerde pensioenen zijn hard: strenge solvabiliteits-eisen • Helft inmiddels al 'niet gegarandeerde' pensioenen: beschikbare premie

De eisen waar de organisaties nu mee te maken hebben bepalen mede wat de inzet is voor bijvoorbeeld de public affairs activiteiten. Belangrijk hierbij zijn bijvoorbeeld de pensioenplicht, mogelijkheid tot afstempelen en het garanderen van pensioenen. Hoe men aankijkt tegen de markt in de toekomst, hangt af van de positie waar zij zich momenteel in bevinden.

4.1.3 Pensioen en Achmea

In deze pensioenwereld, waarin verschillende pensioenverzekeraars en pensioenfondsen actief zijn, is Achmea één van de spelers. In 1811 is Achmea opgericht door boeren die elkaar wilden indekken tegen brandgevaar. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot de grootste verzekeraar in Nederland die hun klanten verzekeren tegen onder andere schande, zorg, inkomen en dus pensioenen. Beide spelers in de pensioenmarkt, de pensioenverzekeraars en de pensioenfondsen, zijn onderdeel van Achmea. De divisie Pensioen & Leven (dP&L) in Apeldoorn, van waaruit het onderzoek is gedaan, is de ‘achterkant’ van de pensioenverzekeraars. Zij doen ondersteunend werk voor de pensioenverzekeraars Centraal Beheer Achmea, Interpolis en Avéro, die allen onderdeel zijn van Achmea. Daarnaast kent Achmea ook Syntrus Achmea, een pensioenuitvoerder. Zij hebben verschillende pensioenfondsen weer als klant. Achmea heeft daarmee (lobby)belangen van zowel pensioenverzekeraars als pensioenfondsen in zich. Zoals gezegd heeft Achmea als pensioenverzekeraar een marktaandeel, gemeten aan de periodieke premie, van 13,1%. Dit betekent dat Achmea een marktaandeel heeft van €654,8 miljoen. Nederland kent 72 BPF'en, 292 OPF'en en 12 beroeps PF'en waarvan er een aantal klant zijn bij Syntrus Achmea. Voorbeelden hiervan zijn het Pensioenfonds Detailhandel als BPF, Ikea als OPF en SPF, voor fysiotherapeuten, als beroeps PF (Presentatie ledenraad: 7). Alle fondsen in Nederland bij elkaar hebben een vermogen belegd van €912 miljard. Syntrus Achmea heeft hierin een aandeel van €58,6 miljard (6,43%). Hieronder wordt de pensioenwereld en daarbinnen Achmea overzichtelijk weergegeven.

Figuur 4.2: Het pensioenstelsel, de soorten spelers en Achmea in overzicht.



Achmea is als marktspeeler een belangrijke beleidsuitvoerder voor overheidsbeleid op het gebied van onder andere pensioenen. Dit wordt omschreven als “co-productie”. Dit is “the involvement of citizens, clients, consumers, volunteers and/or community organisations in producing public services as well as consuming or otherwise benefiting from them” (Alford, 1998: 128). Achmea is als organisatie betrokken bij de productie van de publieke dienst pensioenen. Het gevolg is dat Achmea functioneert binnen strak gereguleerde kaders van de overheid. Om die reden moet Achmea verantwoording afleggen aan een grote variatie van betrokkenen, bijvoorbeeld naast direct

betrokkenen zoals klanten ook aan de werknemers en de maatschappij (Dixit, 1997: 381). Het bedrijf zelf onderschrijft dit ook en probeert een balans te vinden in de belangen van klanten, maatschappij, werknemers en organisatie. Dit is onder andere een gevolg van het feit dat Achmea een corporatie is. Achmea in de rol van belangrijke beleidsuitvoerder, die functioneert binnen een sterk gereguleerde markt, is een interessante organisatie om onderzoek naar te doen op het gebied van public affairs. De organisatie kan veel baat hebben bij de beïnvloeding van de beleidsmakers maar moet gelijktijdig, als op winstgerichte organisatie, de constante afweging maken tussen winst en het vrij maken van geld voor deze beïnvloeding.

4.2 De wereld van public affairs

4.2.1 Public affairs

“In de oude Britse en Amerikaanse politieke praktijk hielden vertegenwoordigers van kiesgebieden en organisaties zich op in de wandelgangen en nissen (lobbies) van de parlamentsgebouwen, om langslpende volksvertegenwoordigers aan te schieten”. Later kreeg deze praktijk een naam: lobbyen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 11). De oorspronkelijke betekenis van de term lobbyen richt zich dus op gekozen politici. Inmiddels wordt dit begrip breder gebruikt en gaat het om officials, al dan niet gekozen of benoemd. Dit betekent dat ook bewindslieden en ambtenaren steeds belangrijker zijn geworden in de lobby. Lobby is echter niet hetzelfde als public affairs maar een onderdeel daarvan. Lobby gaat over het veldwerk van de public affairs activiteiten. De Beroepsvereniging van Public Affairs (2014) beschrijft lobby als: *“het geheel van rechtmatige acties dat wordt ondernomen om de (politieke en ambtelijke) besluitvorming te beïnvloeden”.* Dit betekent dus onder andere het overheidsbeleid beïnvloeden maar ook *“het verkrijgen van overheidssubsidies, vergunningen, licenties en registraties”* (Beroepsvereniging van Public Affairs, 2014). Het begrip public affairs, waar het in dit onderzoek om gaat, is breder. De Beroepsvereniging voor Public Affairs (2014) spreekt over *“Het strategische proces van inspelen op politieke besluitvorming en op veranderingen in de maatschappij en de publieke opinie die van invloed zijn op het functioneren van de eigen organisatie”.* Op deze manier heeft het smalle begrip lobby zich ontwikkeld tot het bredere en beter toepasbare begrip public affairs. Volgens de Belangenvereniging van Public Affairs (2014) moet iemand die zich bezig houdt met public affairs drie dingen doen. Ten eerste moet diegene weten welke andere organisaties zich bemoeien met de politieke besluitvorming. Dit noemen zij *stakeholder management*. Ten tweede moet diegene uitvinden welke verschillende invalshoeken er bestaan in de discussie over het onderwerp. Dit is het *issue management*. Ten derde en laatste moet bekend zijn welke veranderingen in de maatschappij van invloed zijn op de organisatie die hij vertegenwoordigt. Hier wordt geen begrip bij gemeld, maar kan beschreven worden als *environment management*. Naast deze vaardigheden moet een PA-beoefenaar bedreven zijn in Nederlandse en Europese politiek en is ook economische en juridische inzicht van belang. Dit is nodig voor de beoefenaar om een goed beeld te krijgen van maatschappelijke ontwikkelingen. Het belangrijkste voor een PA-beoefenaar is echter de eigen organisatie. Waar staat die voor en wat wil die organisatie?

4.2.2 Public affairs in Nederland

In de wetenschap is er relatief weinig geschreven over de public affairs in Nederland, zoals is aangegeven in het theoretisch kader. De literatuur gaat vaak over een specifiek beleidsterrein, zijn

praktijk (management) boeken of komen van de hand van Van Schendelen. Om die reden zal voor deze alinea voornamelijk gebruik gemaakt worden van praktijkboeken en verder voornamelijk op het werk van Van Schendelen rusten. De weinige literatuur heeft als gevolg dat er over public affairs weinig bekend is in Nederland. Zo spreekt de Beroepsvereniging van Public Affairs (2007) over de *“onwetendheid en het onbegrip over public affairs en/of over lobbyen onder vakgenoten en onder de doelgroepen”*. Tegelijkertijd benadrukt de organisatie de behoefte aan duidelijkheid dat verkregen moet worden. Dit toont de behoefte aan meer inzicht in public affairs praktijken in Nederland. Dat er nog veel onwetendheid en onbegrip bestaat in Nederland omtrent public affairs, komt onder andere omdat public affairs pas in de jaren 80 op kwam en daarmee een relatief nieuw fenomeen is.

Tot in de jaren zestig was Nederland sterk verzuilt. De verzuilde organisaties in Nederland koesterde hun autonomie en wilden zo min mogelijk bemoeienis vanuit de overheid over zich heen krijgen. Om zich hiervan te verzekeren namen de voormannen van deze organisaties zo veel mogelijk belangrijke posities in het politieke stelsel in. Op deze manier konden zij onwelkome voorstellen tegen houden. Het domein van de politiek bleef daarmee beperkt in reikwijdte en intensiteit. In de jaren zestig zette de ontzuiling in waardoor het politieke domein werd uitgebreid. Nieuwe verlangens van de bevolking voor betere overheidsvoorzieningen en beslisregels die los staan van de verzuiling, maakte dat het politieke domein in Nederland rap veranderde. Begin jaren 80, na twintig jaar ontzuiling, had Nederland een hoog percentage overheidsbestedingen, veel werkverschaffing in de overheid en bijna de meeste wet- en regelgeving in Europa (Van Schendelen & Pauw, 2007). Dit maakt het Nederlandse politieke speelveld een inmiddels aantrekkelijk speelveld voor vele verschillende spelers. Inmiddels bestaan er vele organisaties die opkomen voor belangen van sectoren, beroepsgroepen en sociale bewegingen. Tegelijkertijd ontwikkelt de overheid zich met het al dan niet op afstand zetten van taken, waardoor er taken zijn geprivatiseerd, semi-privaat zijn geworden of bij ZBO's (zelfstandig bestuursorganen) ondergebracht (Van Schendelen & Pauw, 1998: 17-18). Sinds het kabinet Rutte-II, die aantrad in 2012, komt dit nog duidelijker naar voren. Na het eerste jaar regeren waren er verschillende akkoorden gesloten met zowel belangengroepen, sociale partners als politieke partijen. Dit alles bij elkaar zorgt ervoor dat er sprake is van een *“buitengewoon beleidscompetitief politiek stelsel”*, waar veel gewonnen en verloren kan worden door betrokken organisaties (Van Schendelen & Pauw, 1998: 18).

In het begin hielden bedrijven zich in dit politieke stelsel afzijdig, onder het motto van Milton Friedman *“The business of business is business”*. Nieuwe ervaringen (klassieke voorbeelden als milieuvervuiling, de uitbreiding van Schiphol, tabaksreclame) hebben duidelijk gemaakt dat dit motto niet langer opgaat. De les was duidelijk: bedrijven kunnen niet alleen meer volstaan met alleen zaken doen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 53). Dit resulteerde in een actieve public affairs agenda bij bedrijven. In het begin werd dit alleen uitgevoerd door de landbouw en de industrie. In de jaren negentig begon menig NGO zich ook bezig te houden met een actieve public affairs agenda. De lagere overheden volgden, zowel de gemeentes, provincies of het talrijke aantal ZBO's. Inmiddels, anno 2014, houden ook instellingen op het terrein van onderwijs, de gezondheidszorg, woningcorporatie of sociale zekerheid zich ermee bezig. De achterblijvers zijn de ministeries, die zich nog niet actief aan public affairs wagen. Inmiddels houden veel mensen in Nederland zich bezig met public affairs. Schattingen uit 2011 gaan uit van 500 tot 600 full-timers met daarnaast nog veel andere mensen die het naast ander werk doen. Daarnaast zijn er nog verscheidende adviesbureaus actief (Van Schendelen, 2011: 3). Hoe hun werk eruit ziet en welke instituties zij benaderen, in het

kader van venue shopping, is nog slecht inzichtelijk. Dit is zeker het geval in de Nederlandse context. Tot dusver is dit vooral bekend geworden in de context van de VS en de EU, waar een grote verscheidenheid aan artikelen over is verschenen. In het onderzoek van Van Schendelen & Pauw (1998: 296/297) is aandacht besteed aan de politieke middelen die worden gebruikt in Nederland. Het persoonlijk bezoek en het informeel contact worden verreweg het meest gebruikt. Deze twee worden ook als het meest effectief ingeschat, met het informele contact als koploper. In het *Grote Lobby Boek* (Van Venetië & Luikenaar, 2008: 46) wordt dit beaamd. Uit ervaring benoemen zijn het persoonlijk lobbygesprek, de persoonlijke brief en het werkbezoek het meest effectief.

Welke instituties in Nederland precies worden benaderd bij de public affairs is nagenoeg onbekend. De pas aangestelde Nederlandse hoogleraar Public Affairs Arco Timmermans en Peter Scholten (2006: 3) geven aan dat de meest benaderde venues die zijn van *“political arenas suchs as legislatures, excutives and judiciary”* en dat ook bijvoorbeeld de media hierbij kan horen. Dit zijn het parlement en de regering, de ambtenaren en andere uitvoerders, de rechtspraak en adviesorganen zoals de Raad van State en dus de media. Enquêtes onder lobbyisten in Nederland van Van Schendelen en Pauw (1998: 292) geven hier een iets nauwkeurig beeld van. Hieruit werd bekend in welke fase van beleid zij over het algemeen proberen het beleid te beïnvloeden. Hieruit kan geconcludeerd worden wie zij daarvoor benaderen. De volgende verdeling van antwoorden kwam daaruit naar voren:

- Agendasetting	15%
- (Departementale) beleidsvoorbereiding	35%
- Advisering (RvS, SER, adviesorganen)	15%
- Beleidsvaststelling	20%
- Beleidsuitvoering	16%

De nadruk van de activiteiten ligt daarbij duidelijk bij de (departementale) beleidsvoorbereiding. Dit zijn de ambtenaren die het beleid uitwerken. Daarna wordt de meeste aandacht besteed aan de beleidsvaststelling, wat gebeurt door de politiek. Aan de agendasetting, advisering (door adviesorganen) en beleidsuitvoering (uitvoerende overheidsorganisaties) wordt het minste aandacht besteed. Dit geeft aan dat voornamelijk ambtenaren en politici benaderd worden door lobbyisten. In hetzelfde onderzoek geven de respondenten aan dat 71% het hebben van toegang tot het ambtelijk netwerk als zeer effectief ervaart, terwijl dit bij toegang tot een politiek netwerk 53% is (Van Schendelen & Pauw, 1998: 294). Wilbers onderschrijft dit: de ambtenaren zijn de meest benaderde beleidsmakers en worden over het algemeen als het meest effectief ervaren (Bennis, Pauw & Van Schendelen, 1990: 181). Recenter onderzoek van Van Schendelen (2013: 2) beaamt het belang van de ambtenaren. Daarin wordt gemeld dat per jaar ongeveer 4.000 nieuwe regels en wetten worden geïnitieerd door benoemde politici en ambtenaren en dat het parlement maar drie promille (0,3%) initieert. De wetgever, de regering en de Staten-Generaal samen, formaliseert maar krap 5% van de totale regelgeving. Dit betekent dat het overgrote deel wordt geïnitieerd door ambtenaren wat betekent dat het benaderen van ambtenaren het meest effectief is. De meest benaderde venue zijn dus de ambtenaren, maar dan is het nog niet duidelijk bij wie je van de ambtenaren moet zijn. Anno 2012 telt de Rijksoverheid (exclusief defensie, politie, magistratuur, Hoge Colleges van Staat en ZBO's) 120.000 ambtenaren. Wanneer het decentraal niveau daarbij geteld wordt, komt de noemer op 320.000 ambtenaren. Het zijn de middelhoge ambtenaren (rond schaal 12) die het meest invloed

hebben op het beleid. Zij *“vullen het blanco A4'tje, dat hun chefs enigszins bijstellen en dan geacht worden te geven aan de politiek verantwoordelijken (...)”* en initiëren daarmee ideeën, voeren ze uit en zorgen voor de handhaving ervan (Van Schendelen, 2013: 3).

Over de public affairs in de Europese Unie is meer bekend. Dit geldt voor zowel welke instituties worden benaderd op het Europees niveau als hoe het gedrag van nationale actoren, zoals een Nederlandse bedrijf, zich tot Europa verhoudt. Eising (2007: 356) geeft aan dat nationale belangengroepen het proces van het maken van beleid vanaf Europa tot aan de implementatie door het nationale parlement bijhouden. Dit in tegenstelling tot Europese belangengroepen die zich richten op het begin van het proces in de EU. Binnen de EU is er zeer weinig contact met de politieke top van Europese Commissie, bijna de helft van de lobbyisten heeft nooit contact met hen en de rest zeer weinig, en de Raad van Europa, waar bijna 70% nooit contact mee heeft. Het Europees Parlement blijkt voor een grote groep (bijna 40%) ook slecht bereikbaar, maar de overige 60% heeft op een regelmatige tot zeer regelmatige basis contact met hen. Dit geldt ook voor de committees van het Europees Parlement. Het ambtenarenapparaat in de EU, van de Europese Commissie, blijkt wel toegankelijk. 75% van de organisaties staat met hen in contact en in veel gevallen is op dit een regelmatige basis (Eising, 2007: 344 & 347). Hieruit blijkt dat ook in Europa de focus van veel bedrijven bij de ambtenaren ligt.

4.2.3 Public affairs bij Achmea

Achmea is een grote verzekeraar dat meerdere soorten verzekeringen onder haar beheer heeft. De lobby van Achmea als geheel loopt daardoor uiteen. Achmea als holding (moederbedrijf) heeft een public affairs afdeling in de vestiging Zeist. Hun taak is het leggen van de contacten voor de verschillende divisies (bijvoorbeeld pensioenen, maar ook zorg en schade). Medewerkers van de afdeling public affairs hebben een aandachtsgebied, die corresponderen met de inhoudelijke onderwerpen van de divisies. Dit betekent echter niet dat de medewerkers van de divisies niets mogen doen qua public affairs. Dit heeft als gevolg dat zowel de divisies als de holding naar buiten kunnen treden namens Achmea pensioenen. Op het onderwerp pensioenen komt daar nog bij dat Achmea ook een pensioenuitvoerder onder zich heeft, namelijk Syntrus Achmea. Syntrus heeft, in tegenstelling tot de divisie, een eigen PA-afdeling. Public affairs staat al een tijd op de agenda van Achmea. De PA-afdeling in de vestiging Zeist is hier het bewijs van. De afstemming tussen de divisies, Syntrus en de holding is op dit moment nog niet optimaal. Men is voornemens dit te optimaliseren. Dit onderzoek is input voor de door te voeren verbeteringen. Achmea doet dus, ook op het terrein van pensioenen, aan public affairs. De activiteiten die worden ondernomen zijn verspreid en niet centraal gedocumenteerd. De betrokkenen wijzen, als het over lobby gaat, al snel op activiteiten met betrekking tot het (pensioen)veld; congressen, publiceren in vakbladen en deelnemen in het Verbond van Verzekeraars. Wanneer wordt gevraagd of ook andere actoren worden benaderd, weet men dit niet zeker. De rol van Zeist in het geheel, moet verduidelijkt worden. Vragend naar Syntrus, komt terug dat de afstemming met die afdeling beter kan wat betreft de public affairs, maar dat dit logisch is gezien de verschillende belangen van een pensioenverzekeraar en –fonds. Het onderwerp public affairs is dus opgenomen door Achmea als holding, maar is in mindere mate onderdeel van de hele organisatie. Hoe de public affairs op het terrein van pensioenen binnen Achmea er uit ziet bij zowel de besluitvorming als de uitvoer is onderwerp van dit onderzoek.

Inleiding empirisch onderzoek

In hoofdstuk 3 is uitgelegd hoe er onderzoek is gedaan. Nu volgt de toepassing van het empirisch onderzoek. Hoofdstuk 4 schetste vooraf aan het empirisch deel in grote lijnen de context van het bedrijf, de sector en het terrein public affairs om inzicht te krijgen in welke omgeving het empirisch onderzoek plaats vindt. Het empirisch deel bestaat uit hoofdstuk 5, 6 en 7. In deze hoofdstukken staan de vragen centraal “Op welke wijze maakt Achmea beleidsmatige keuzes?”, “Op welke venue(s) richt Achmea zich?” en “Welke politieke middelen gebruikt Achmea voor de beïnvloeding van beleid?”. Deze vragen worden beantwoord aan de hand van interviews met respondenten van Achmea en van de benaderde venues. De hoofdstukken zijn gestructureerd aan de hand van de, in hoofdstuk 2 beschreven, theorie. De soorten besluitvormingsprocessen, venues en politieke middelen keren in deze hoofdstukken terug. Op deze manier wordt de lezer gestructureerd het proces doorgeloodst. Na het empirisch deel volgt de conclusie met een antwoord op de hoofdvraag en een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 5 – Besluitvormingsprocessen

De hoofdvraag van het onderzoek, die in het empirische deel beantwoord moet worden, luidt: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* Om de hoofdvraag te beantwoorden moet eerst de eerste empirische deelvraag beantwoord worden. Deze luidt: *Op welke wijze maakt Achmea beleidsmatige keuzes?* In dit hoofdstuk wordt deze deelvraag beantwoord en wordt beschreven welke besluitvormingsprocessen op Achmea van toepassing zijn. De vier mechanismen uit de literatuur hoe een bedrijf tot een beslissing komt staan hieronder in overzicht weergegeven.

Figuur 5.1: Verschillende besluitvormingsprocessen (March & Cyert in Bolman & Deal, 2008: 200).

Besluitvormingsprocessen	Uitleg
Quasi-resolution of conflict	Een probleem wordt opgedeeld in subproblemen die elk door een afdeling rationeel worden opgelost.
Uncertainty avoidance	Een bedrijf stelt mechanismen op om de omgeving beheersbaar te maken, zoals standaard procedures, tradities en contracten, dat het mogelijk maakt te handelen in onduidelijke tijden.
Problemistic search	Het zoeken is gemotiveerd door een probleem waar een oplossing voor moet worden gevonden en de eerste acceptabele oplossing wordt aangegrepen.
Organizational learning	De doelen van de organisatie en de focus van de omgeving veranderen en door ervaring ook de manier van zoeken.

5.1 Beslissingen opdelen

De *quasi-resolution of conflict* is de eerst mogelijke manier voor een bedrijf om beslissingen (beheersbaar) te maken. Dit houdt in dat de beslissing wordt opgedeeld en verdeeld over de organisatie en dat de verschillende afdelingen hier een eigen rationele keuze in maken. Het opdelen van het proces van beslissingen maken over de public affairs is een logisch gevolg voor een bedrijf als Achmea, volgens de respondenten. Bij de divisie wordt verteld: “wat de lobby van Achmea complex maakt, is dat ook Syntrus, namens pensioenfondsen, een onderdeel is van Achmea. Soms heeft een standpunt van dP&L een negatief effect voor Syntrus” (RD1, 19:10). Illusterend hiervoor is het bezoek van de Teldersstichting, de denktank van de VVD. Zij dachten dat hun liberale pensioenvisie goed zou vallen bij Achmea. Binnen Achmea bleken hier verschillende meningen over te bestaan, met Syntrus aan de ene kant en de pensioenverzekeraar aan de andere kant (RD2, 33:50). Binnen Achmea zijn er dus verschillende belangen, maar daarnaast mogen ook vertrouwelijke stukken van het Verbond van Verzekeraars niet met Syntrus gedeeld worden (RD1, 49:45 & RS2, 1, 22:50). Het gevolg is dat deze afdelingen eigen beslissingen nemen waardoor op een hoger niveau geen duidelijk standpunt ingenomen kan worden. Tussen de afdelingen Syntrus en dP&L wordt hier wel over

gecommuniceerd en wordt er besproken of de standpunten wel of niet in lijn liggen. Dergelijk contact leidt er niet toe dat de standpunten op elkaar afgestemd worden of worden gewijzigd (RD1, 50:20). Wanneer blijkt dat de standpunten hetzelfde zijn, wordt er niet samen opgetrokken (RD1, 50:55). Zijn collega bij de divisie spreekt dat tegen en zegt dat er soms wordt afgestemd met Syntrus (RD2, 14:40). Syntrus vindt dit ook en geeft aan dat er wel op hoger niveau inspraak is. Wanneer de onderwerpen écht tegenstrijdig zijn tussen Syntrus en de pensioenverzekeraars, neemt Zeist daar een leidende rol in en houdt bijvoorbeeld Syntrus zich op de achtergrond (RS1, 3, 0:20). Dit is illustrerend voor Achmea: door de verschillende activiteiten van het bedrijf zijn er verschillende belangen waar nog onvoldoende over wordt gecommuniceerd. Het gevolg is dat de holding, Syntrus en de divisie ieder verschillend lobbyen (RD2, 2:15).

Het lobbywerk en het ingenomen standpunt is dus per afdeling verschillend. Dit betekent dat de communicatie tussen de afdelingen niet optimaal is. De respondenten geven aan dat zij weten dat andere afdelingen zich bezig houden met public affairs, maar niet wat zij precies doen. Hier geven de respondenten enkele voorbeelden van. Bij de divisie geeft een respondent aan dat er ook veel beïnvloeding plaats vindt via VNO-NCW. Hoe precies, weet hij niet (RD2, 4:00). Bij de holding wordt het contact met VNO-NCW bevestigd (RH2, 3, 0:20). Een ander voorbeeld is dat een respondent bij de divisie niet weet wat gebeurt met eerder gelegde contacten (RD1, 32:20 & 32:50). Wanneer er wordt doorgevraagd of er wel structureel contact tussen de afdelingen over deze beslissingen is, weet hij dit niet zeker (RD1, 33:35). De verdeling in taken wordt ook zichtbaar doordat sommige afdelingen hetzelfde werk verrichten. Bijvoorbeeld het contactleggen met woordvoerders van politieke partijen gaat zowel via de divisie, de holding als via het Verbond van Verzekeraars (RD1, 10:00). Er wordt onvoldoende gecommuniceerd over de beslissingen omdat iedereen binnen het bedrijf bezig is met zijn eigen netwerk (RS1, 1, 10:25). Ondanks dat de afstemming tussen de afdelingen onvoldoende is, bestaan er wel structuren voor overleg tussen de afdelingen. Een voorbeeld is de Europatafel. Hier schuiven meerdere afdelingen aan om te praten over hun Europese connecties en stemmen zij af wat er moet gebeuren (RH2, 3, 8:45). Er is ook een public affairs tafel. Hier wordt maandelijks besproken wat er op het terrein van public affairs gebeurt en stelt men elkaar op de hoogte. Via deze ‘tafels’ zitten seniors van de afdelingen om periodiek met elkaar aan tafel (RS1, 2, 12:10, 12:30 & 12:50). Deze afstemmingsstructuren worden als onvoldoende ervaren. Per tafel is hiervoor de verklaring verschillend. In Europa zijn de werkzaamheden van Achmea nog beperkt. De divisie en de holding doen hier weinig mee en Syntrus zegt vooral volgend te zijn (RS1, 2, 2:40). De public affairs tafel wordt gebruikt om elkaar op de hoogte te stellen, maar niet om tot een gezamenlijke strategie te komen. Naast de ‘tafels’ bestaat er ook nog ‘issue management’. Dit zijn mensen die bij het bedrijf werkzaam zijn en beleid met elkaar afstemmen. Zij bevinden zich nu bij de holding, maar hun werk wordt weinig genoemd in de interviews (RH1, 2, 8:40). Deze formele overlegstructuren worden op dit moment dus als onvoldoende ervaren. Het gevolg is dat de afstemming over wat er moet gebeuren verloopt via de mail (RH2, 1, 9:00). Men bepaalt dan zelf wie bij de afstemming betrokken wordt.

Ook binnen de afdelingen houden verschillende mensen zich bezig met beslissingen rondom public affairs. De opdeling van de beslissingen binnen de divisie Pensioen & Leven komt in de gesprekken duidelijk naar voren. Zo geeft een respondent van de divisie aan dat het “heel goed zou kunnen” dat de divisie contact heeft met politici maar dit niet zeker weet van zijn eigen afdeling. Vervolgens geeft hij aan dat bij de holding, dus bij een andere afdeling, gecontroleerd moet worden of de divisie

contact heeft met politici (RD2, 5:15). Kort daarna geeft hij aan in het gesprek dat de divisie geen politici benaderd. Dit gebeurt volgens hem via de holding (RD2, 5:55 & 6:30). Dit toont aan dat de beslissingen binnen de afdeling worden opgesplitst en dat er onduidelijkheid over bestaat. Binnen de afdelingen moet daarom meer afstemming plaatsvinden. Bij de divisie gaat de afstemming als volgt. Een medewerker krijgt van de directie een mandaat waardoor hij kan beslissen hoe beleidsmakers worden benaderd. Dit werkt als volgt: nadat de respondent een mandaat van de directievoorzitter heeft gekregen, stelt hij een voorstel op. Vaak gebeurt dit in de commissies van het Verbond van Verzekeraars. Dit moet daarna worden teruggekoppeld en goedgekeurd door de directievoorzitter waarna het officieel de inzet van de divisie bij het Verbond wordt (RD1, 43:15 & 45:25). De inzet voor het Verbond van Verzekeraars wordt dus binnen de afdeling afgestemd. Er is eenduidigheid onder de respondenten dat er met de directievoorzitter moet worden afgestemd, maar over met wie verder moet worden afgestemd verschillen de meningen. De ene respondent geeft aan dat het alleen met de directievoorzitter moet worden afgestemd en de andere dat dit met “de verantwoordelijken binnen Achmea en soms de directie” moet worden afgestemd voordat het naar de directievoorzitter gaat (RD1, 45:25 & RD2, 11:10 & 47:45). Of het nou bij de afstemming verplicht is of niet, er wordt binnen de divisie door de medewerkers, die actief zijn in verschillende commissies in het Verbond van Verzekeraars, met elkaar in gesprek gegaan om te bespreken welke onderwerpen er in de commissies voor liggen. In deze overleggen wordt besproken wat het standpunt van Achmea is, maar ook hoe en welke institutie benaderd moet worden (RD1, 45:25). Dit gebeurt inderdaad, zegt de andere respondent van de divisie, maar wel pas sinds kort (RD2, 46:40 & 47:10). Verder wordt er volgens hem eigenlijk alleen per toeval gesproken tussen medewerkers die in verschillende “vakclubjes” zitten (RD2, 46:10). Voorbeelden zijn dat gesprekken met bijvoorbeeld de AFM en DNB door specialisten worden aangegaan en dit steeds verschillende werknemers zijn (RD1, 49:00). Het gevolg van de afstemming is dat divisievoorzitter overal van op de hoogte is maar de medewerkers in bepaalde gevallen onvoldoende van elkaar weten wat er gebeurt (RD2, 47:45).

Volgens de respondenten van Syntrus is er voor hen een prikkel om zelf de public affairs op te pakken. Als zij dit zouden overlaten aan de holding wordt pensioenen er vaak slechts “bij” genomen (RS2, 1, 24:50). Binnen Syntrus worden de beslissingen volgens de manager van Syntrus goed afgestemd (RS2, 1, 21:25). De afdeling staat continu met elkaar in contact en zij hebben één keer per maand informeel contact met hun directievoorzitter over de public affairs (RS2, 1, 26:20). De taken zijn duidelijk verdeeld tussen de PA-afdeling van Syntrus en hun specialisten. De PA-afdeling heeft bijvoorbeeld bewust het contact opgepakt met de FNV. Binnen Syntrus kende men de respondent al vanuit zijn betrokkenheid vanuit het pensioenfonds, waar de respondent van de FNV in het bestuur zit, dat onder Syntrus valt, en van het contact dat hij heeft met specialisten van Syntrus. De PA-afdeling heeft dit contact uitgebreid (FNV, 1, 8:40 & 9:15). Andere contacten, zoals met DNB, worden bij Syntrus overgelaten aan de specialisten: economen, econometristen en actuarissen (RS1, 1, 23:50). Deze specialisten houden zich ook bezig met de werkgroepen in Europa, bijvoorbeeld op fiscaal niveau (RS2, 1, 7:05). Op deze wijze zijn de beslissingen binnen Syntrus verdeeld. Tussen de PA-afdeling en de specialisten is goed contact bij de uitvoer van de public affair. Zo worden conceptteksten en dergelijke aan de PA-afdeling voorgelegd (RS1, 3, 4:20). Als een onderwerp bij Syntrus beleidsterrein overschrijdend blijkt te zijn, wordt de directievoorzitter van Syntrus erbij gehaald. Hij legt het contact met de voorzitter van de andere directie, bijvoorbeeld met de divisie Pensioen & Leven. Op deze manier worden de grote vraagstukken afgestemd (RS1, 2, 21:25). Wanneer Syntrus formele contacten legt, denk bijvoorbeeld aan een Kamerlid, wordt dit met Zeist

afgestemd (RS1, 2, 11:20). De beslissing ligt dan nog steeds bij Syntrus zelf, maar in Zeist wordt men hier wel van op de hoogte gesteld. Deze afweging ligt ook aan het onderwerp: wanneer het enkel over pensioenfondsen gaat, vindt Syntrus het niet nodig en communiceert dit niet Zeist (RS1, 2, 11:50).

De holding moet beslissingen afstemmen binnen hun eigen afdeling en met de betrokken divisies. Wanneer de PA-afdeling van de holding iets specifiek doet voor de divisie, vraagt hij vooraf toestemming aan de divisievoorzitter. Hij krijgt in veel gevallen de gelegenheid actie te ondernemen (RH1, 1, 22:15). De resultaten worden wel teruggekoppeld en besproken vanuit de holding met de divisievoorzitter (RH2, 1, 22:55). Hij kan vrij autonoom te werk gaan maar betreft wel specialisten bij zijn werk wanneer hij iemand nodig heeft die meer over een bepaald onderwerp weet (RH1, 1, 27:50). Met Syntrus worden, ondanks dat er een PA-afdeling is, beslissingen afgestemd met de betreffende fondsmanagers of met de directievoorzitter (RH1, 1, 6:20, 24:10 en 29:25). Wanneer de holding met Syntrus samenwerkt, bepaald de directievoorzitter de inzet en is de PA-afdeling daar dienend aan (RH2, 1, 8:40 & 9:30). De directievoorzitters moeten het eens zijn met de inzet, vindt de PA-afdeling, dit gebeurt echter niet altijd (RH2, 1, 23:30). Maar, zegt hij, “wanneer het spannend wordt, aarzel ik niet om met de divisie te schakelen.” Het gevolg is, zoals bij het werkbezoek van staatssecretaris Klijnsma, waar de holding de leiding in had, dat de communicatie beter kan. Bij de divisie wordt door iemand die betrokken was bij de voorbereidingen aangegeven dat daar waardevolle contacten zijn opgedaan die onderhouden moet worden. Wat daar verder mee is gebeurd, weet hij niet (RD, 16:15, 26:20 & 27:15). Binnen de holding worden, net als bij de divisie, specialistisch beslissingen over gelaten aan de specialisten die bepalen met wie er contact wordt opgezet. Hierdoor zijn de beslissingen binnen deze afdeling ook opgedeeld (RH1, 1, 5:15 & 5:40). De respondent, een specialist, neemt vanuit zijn vakgebied soms contact op met de Belastingdienst. Dit stemt hij niet met de divisie of Zeist af (RH1, 1, 19:30). Dit is volgens hem niet nodig omdat dit zijn terrein is (RH1, 2, 14:00). De divisie weet vaak niet dat de Belastingdienst wordt benaderd door hem. De PA-afdeling in Zeist wordt op de hoogte gesteld als de respondent vindt dat dit nodig is. Dit gebeurt meestal in algemene lijnen of omdat hij de hulp van de PA-afdeling nodig heeft met iets wat hij zelf niet zo goed kan (RH1, 1, 28:45, 21:45 & 2, 6:15). Bij de PA-afdeling in Zeist gaat dit hetzelfde. De afdeling heeft zelf de keuze om het initiatief te nemen om andere afdelingen op de hoogte te brengen. Een voorbeeld is dat zij een opzet van een tekst vragen aan iemand die inhoudelijk veel verstand heeft van het onderwerp. De PA-afdeling past vervolgens de tekst aan zodat dit toegankelijk wordt (RH2, 1, 6:00).

Bij de PA-afdeling hanteren ze een ‘shared list’ van mogelijke onderwerpen. Op deze onderwerpen is het de bedoeling dat Achmea gaat “meeliften” op de besluitvorming van organisaties zoals het Verbond van Verzekeraars (RH2, 1, 3:45). Op die manier kan het Verbond van Verzekeraars gezien worden als een ‘afdeling’ van Achmea. Het Verbond van Verzekeraars bestaat uit verschillende commissies en werkgroepen. Zij houden zich met specifieke aspecten bezig van pensioenen en nemen standpunten in op deze onderwerpen (RD1, 17:30). In deze commissies en werkgroepen zitten verschillende werknemers van Achmea en andere bedrijven. Bedrijven bepalen zelf wie zij afvaardigen richting het verbond (RVV, 19:55). Wanneer iemand van de holding op het gebied van fiscaliteit zich bij een werkgroep van het Verbond aansluit, stemt hij dit meestal niet af met de divisie (RH1, 2, 2:45). Binnen deze werkgroepen moet uit de medewerkers een voorzitter gekozen worden. Bij de divisie wordt het voordeel hiervan benadrukt omdat die medewerker naast de belangen van

het Verbond ook de belangen van Achmea kan behartigen wanneer hij als voorzitter aanschuift in de commissie (RD2, 9:20). Volgens het Verbond zelf maakt het niet uit welk bedrijf de voorzitter levert (RVV, 18:15). Deze voorzitter wordt soms onderling gekozen en soms vraagt het Verbond iemand om voorzitter te worden. Dit gebeurt vaak bij de oprichting van een nieuwe werkgroep (RVV, 18:15). Binnen deze commissies en werkgroepen worden standpunten ingenomen namens alle deelnemende partijen. Soms opperen leden zelf dat er een standpunt moet worden ingenomen en soms vraagt het Verbond dat (RVV, 26:45). Het Verbond stelt een concept standpunt op en bespreekt dit met de verschillende leden (RVV, 14:20). Vervolgens bepalen de leden de visie (RVV, 12:50). Deze afstemming vindt plaats in overleggen met “doorgaans niet meer dan tien leden” en de ALV keurt uiteindelijk een voorstel wel of niet goed (RVV, 10:00). Bij al deze beslissingen wordt rekening gehouden met de grote en kleine pensioenverzekeraars binnen het Verbond (RVV, 11:00). De beslissing wie benaderd wordt, wanneer en hoe wordt overgelaten aan het Verbond zelf. Zij hebben de strategie in huis om de juiste politieke en media strategie te bepalen (RVV, 12:00 & 17:10). Binnen het Verbond zijn de taken ook weer opgedeeld. De uiteindelijke standpunten en strategieën worden afgestemd tussen de beleidsadviseur (ambtenaren en lagere regelgeving), de PA (politiek), de PR (media) en de directeur (hogere ambtenaren en ministers) (RVV, 2:50, 3:25, 14:20 & 15:45). De PA beslist bij welke politieke partijen een onderwerp wordt ingestoken en de beleidsadviseur bepaald dit weer bij de ambtenaren en andere belangenorganisaties (RVV, 15:00). Dit gebeurt ook bij een bijdrage voor in de media. Dit wordt afgestemd tussen de vier betrokkenen (RVV, 28:10). Op deze manier is de taakverdeling binnen het Verbond ook duidelijk verdeeld. Bij de Pensioenfederatie is er een soortgelijke situatie. De Pensioenfederatie neemt namens Syntrus bepaalde taken op zich en Syntrus staat vervolgens intensief in contact met de Pensioenfederatie over de werkzaamheden (RS1, 1, 6:35).

Door de verschillende belangen van de twee afdelingen, Syntrus en de divisie, is het verdelen van de beslissingen over de afdelingen een logisch gevolg van de organisatiestructuur van Achmea. Het gevolg is dat de afdelingen hierover moeten communiceren. Dit gebeurt weinig en de formele overlegstructuren worden als onvoldoende ervaren. Binnen de divisie worden de beslissingen wel afgestemd met de bestuursvoorzitter. Of ook andere medewerkers hierbij betrokken moeten worden is onduidelijk. Bij Syntrus is dit duidelijker geregeld. Er is regelmatig contact binnen de afdeling en de baas wordt één keer per maand op de hoogte gesteld. Bij overschrijdende vraagstukken stelt de directievoorzitter de andere afdelingen op de hoogte en bij belangrijke contacten wordt dit met de holding afgestemd. Deze afweging ligt bij de afdeling zelf. Vanuit de holding wordt bij de divisie contact opgenomen met de divisievoorzitter en bij Syntrus met de fondsmanager of de directievoorzitter. Het afstemmen met de directievoorzitter gebeurt niet altijd. Deze afweging ligt bij de holding. De specialisten vanuit de holding bepalen in grote mate zelf of er contact opgezet wordt met hun eigen of andere afdelingen. Syntrus en de divisie leggen beide bewust taken neer bij hun koepelorganisaties. Bij de divisie zijn veel verschillende werknemers actief, dit lijkt bij Syntrus minder te zijn. Op deze manier nemen de koepelorganisaties een deel van de beslissingen op zich.

5.2 Op een vaste manier beslissen

De tweede mechanisme voor het maken van beslissingen wordt *uncertainty avoidance* genoemd. Dit betekent dat een bedrijf mechanismen opstelt om het maken van beslissingen te vergemakkelijken.

Dit zijn bijvoorbeeld tradities, contracten of standaard procedures. Achmea kent enkele mechanismes om beslissingen te maken. Het geheel overziend blijkt dit aantal beperkt te zijn. Om te beslissen welk instituut benaderd wordt, wordt er gekeken naar wie het dossier in behandeling heeft. Dit versimpelt de beslissing voor Achmea: wanneer een bepaalde institutie het vraagstuk in handen heeft, wordt deze geprobeerd te benaderen (RD2, 6:50). Op het moment van schrijven wordt er geprobeerd contact op te zetten met de Europarlementariërs. Dit contact wordt opgezet omdat er nieuwe verkiezingen zijn voor het Europees Parlement. Achmea laat zich in sommige gevallen dus leiden door de agenda van andere (RH2, 3, 8:10). Een mechanisme dat daarnaast veelvuldig gebruikt wordt is bepaalde beslissingen over te laten aan andere spelers, vaak de koepelorganisaties zoals het Verbond van Verzekeraars. De koepelorganisaties delen dit vervolgens toe aan een commissie en werkgroep, zoals in de vorige paragraaf is behandeld, die twee mensen afvaardigt die namens het Verbond in gesprek gaan met de beleidsmakers (RD2, 8:30). Het Verbond heeft eigen mechanismen om met dergelijke beslissingen om te gaan. Zij organiseren bijvoorbeeld reguliere gesprekken met alle stakeholders, ook wel “stakeholders-rondetafelgesprekken” genoemd, waar maatschappelijke ontwikkelingen worden besproken (RVV, 4:15 & 13:50). Het Verbond is op haar beurt in Europa weer vertegenwoordigd door Insurance Europe, en hevelt de beslissingen dus opnieuw over naar een koepelorganisatie (RVV, 6:10). Bij Syntrus gebeurt dit ook: omdat Syntrus de resources mist, wordt het beleid rondom Europa aan de Pensioenfederatie overgelaten (RS2, 1, 6:00). In sommige gevallen wordt een onderwerp al actief opgepakt door een concurrent van Achmea. Wanneer zij hetzelfde standpunt als Syntrus innemen, trekt Syntrus zich terug om zich op andere dingen te concentreren (RS1, 2, 5:30). Op deze wijze worden beslissingen in sommige gevallen aan andere overgelaten. Een specifiek voorbeeld van een mechanisme is het buddysysteem bij Syntrus (dit is overigens niet de officiële naam voor het concept) richting DNB. Dit concept betekent dat verschillende mensen contacten hebben met DNB. De directie spreekt met de directie en de specialisten met de specialisten. Afzonderlijk kunnen weer vervolgspraken gemaakt worden (RS1, 1, 5:35, 8:20 & 9:00). Zij bepalen zelf hoe dit contact verloopt (RS1, 1, 9:20). De PA-afdeling houdt wel toezicht op welke contacten er zijn, maar niet hoe die worden ingevuld (RS1, 1, 5:50). Alleen bij de belangrijke contacten wordt dit in de gaten gehouden (RS1, 1, 10:00). In sommige gevallen schuift de PA-afdeling ook aan in het gesprek. Zulke “olliemannetjes” kunnen volgens het Ministerie van Financiën prettig zijn (FIN, r. 21-26). Er zijn ook vaste mechanismes vanuit andere organisaties. Zo heeft het AFM bijvoorbeeld het kwartaaloverleg geïnitieerd waardoor Achmea en andere grote verzekeraars met regelmaat in contact staan met de AFM (AFM, 6:50 & 7:25). Bij technische zaken neemt de AFM contact op met een contactpersoon die zij hebben bij Achmea. Als dit uitmondt in een formeel contact, loopt dit via compliances (AFM, 20:45). Deze drie voorbeelden zijn de enige mechanismes die uit de gesprekken naar voren kwamen om beslissingen te maken, waarvan het buddysysteem het meest concrete voorbeeld is. Verder komt er uit de gesprekken bewijs naar voren dat er weinig mechanismes zijn. Een voorbeeld is dat wanneer er goed contact is, dit vrij snel verloren kan gaan (RD, 8:00). De respondenten zijn deze mening ook toebedeeld. Er wordt gesproken over het missen van een “goed gecoördineerde aanpak” waarvan sommige acties niet het resultaat zijn van een “goed doordachte strategie,” maar eerder van toeval (RD2, 45:15). Soms wordt expliciet uitgesproken dat men geen vaste mechanismen wil. Zo zegt een respondent bij de holding dat hij “geen strak geleide regie” wil op de public affairs (RH1, 2, 7:45). Daar voegt hij wel aan toe dat een betere afstemming wenselijk is (RH1, 2, 8:20). FNV geeft dit ook aan. Zij zien weinig reden om af te spreken om elkaar periodiek te spreken. Dit moet gebeuren wanneer specifieke onderwerpen spelen (FNV, 2, 3:30). Dit betekent dat er bij Achmea sprake is van enige mechanismes zoals het volgen van

de agenda van de beleidsmakers, het overhevelen van taken naar andere (koepel)organisaties en het buddysysteem van Syntrus. Verder zijn er ook voorbeelden dat er mechanismes gemist worden en wordt er aangegeven dat een “goed gecoördineerde aanpak” ook gemist wordt.

5.3 Snel beslissen

Problemestic search is het maken van beslissingen door een bedrijf op basis van het zoeken naar oplossingen voor problemen. Wanneer er een optie voorligt, wordt deze meteen aangegrepen als oplossing. Bij Achmea lijkt hiervan soms sprake te zijn. Bij de divisie wordt gezegd: “(...) je hoort mij niet zeggen dat het een goed gecoördineerde aanpak en resultaat is van een goed doordachte strategie (...)” (RD2, 45:15). Mensen bepalen, zoals in de eerste paragraaf van het hoofdstuk bleek, vaak los van elkaar wie benaderd wordt. In sommige gevallen wordt, zoals hieronder duidelijk wordt, iemand benaderd door toeval. Een andere respondent beschrijft het als volgt: “Achmea is geen Weberiaanse bureaucratie. Dat geeft voordelen maar ook wel eens nadelen... Ik denk dat de nadelen zwaarder wegen dan de voordelen... Maar goed, daar kun je verder niets aan veranderen” (RH2, 1, 20:15). Dit resulteert in een manier van werken dat bestaat uit “opportunisme en ad hoc” beslissingen maken (RH2, 1, 25:50 & 3, 12:30): “kansen zien, kansen grijpen en weten hoe het moet” (RH2, 3, 26:50). Syntrus spreekt de manier van werken hardop uit. Zij werken “probleem-gedreven,” geeft de manager aan. De keuze hangt voor Syntrus af van waar het probleem zit en hoe daar een oplossing voor is te vinden. Er is volgens de respondent geen tijd voor uitgebreide analyses gezien de geringe capaciteit (RS2, 1, 8:35).

Soms is dit toevallig contact. Dit betekent dat mensen contact opnemen met Achmea en het bedrijf dit contact aangrijpt. Veel beleid wordt in het begin van het beleidsproces getoetst bij stakeholders. Op zo’n moment neemt het ministerie contact op met de spelers in het veld, waaronder ook Achmea. Vaak gaat Achmea hierop in en besluit aan de hand daarvan met het ministerie te spreken (RD1, 4:30). Dit moment wordt vervolgens aangegrepen om andere doelen, bijvoorbeeld uitstel van een wet, te bewerkstelligen (RD1, 5:50). Het gesprek wordt aangegrepen om andere punten aan het voetlicht te brengen. Hier is geen sprake van een specifieke keuze voor het ministerie. Hetzelfde gebeurt bij de “uit-vragen” van het ministerie richting het Verbond van Verzekeraars. Het ministerie legt op dat moment vragen voor aan Achmea en Achmea reageert daarop (RD1, 39:20). De DNB benadert ook wel eens Achmea op eigen initiatief, vooral wanneer zij bij Syntrus langs komen om de fondsen te controleren (RS1, 1, 8:00 & 25:25). Met dit contact wordt dan een gesprek aangegaan. Dit gaat ook zo bij de AFM. Wanneer de AFM bijvoorbeeld een klacht krijgt of iets leest in de krant, mailen zij het bedrijf om te horen hoe het precies zit (AFM, 13:10 & 36:30). Dit gebeurt ook wanneer de AFM een onderzoek uitvoert. Er is dan contact omdat Achmea wordt benaderd en er wordt met elkaar gesproken over verschillende onderwerpen (AFM, 19:30). In dergelijke gevallen wordt contact vanuit de beleidsmakers aangegrepen om informatie uit te wisselen of nieuwe wensen aan te dragen. Soms wordt het contact ook gebruikt om een vervolgspraak te maken. Er is dan geen sprake van een bewuste keuze voor de venue, maar wordt het bestaande contact aangegrepen. Een voorbeeld hiervan is de AFM. Na een kwartaal gesprek, wat meer op hoofdlijnen plaats vindt, wordt er vaak een individueel, minder formeel, gesprek (RD1, 49:00). Het eerste contact met de AFM is de opzet tot vervolgspraken. Er is regelmatig contact met de AFM en dit past in het constante dialoog dat plaats vindt (RD2, 12:30 & AFM, 14:15). Wanneer Achmea een nieuw product heeft bedacht, nemen zij al snel contact op met de AFM om dit te bespreken (AFM, 12:30). Dit geldt ook

voor vragen, zowel aan de kant van Achmea als aan de kant van AFM (AFM, 18:50). Een ander voorbeeld is het contact met de FNV. Zij kwamen langs om over pensioenen te bespreken. Vervolgens wilde een medewerker van Achmea duurzame arbeid onder de aandacht brengen. Hierbij was de aanwezigheid van iemand van P&O vereist, die niet aanwezig zou zijn bij het pensioenoverleg. Om die reden is er een lunch georganiseerd na afloop van het overleg, waar de medewerker van P&O zijn verhaal kon doen over duurzame arbeid (RH1, 2, 18:10 & RH2, 3, 01:00). Het contact met de FNV was er en werd aangegrepen om een nieuw onderwerp onder de aandacht te brengen. Dit gebeurt vaker bij de FNV. De respondent van de FNV zegt hierover “Je zou kunnen zeggen dat ik al heel lang, maar niet reguliere, contacten heb met Syntrus Achmea en met Achmea en dat ik nu via de lijn van mijn bestuur deelname in VLEP (een pensioenfonds, RvdZ) een echt regulier contact heb met Syntrus Achmea” (FNV, 1, 7:10). Het contact met Syntrus is “een stuk intensiever” geworden sinds de respondent van de FNV ook in contact staat met Achmea via het pensioenfonds waar hij in het bestuur zit (FNV, 1, 3:55 & 8:00). Achmea benaderde de respondent omdat zij hem kennen van zijn werk bij de Stichting van de Arbeid en vanuit zijn betrokkenheid bij het pensioenfonds. “Dan kennen ze mij toch wel, ja,” geeft hij aan, “beter dan andere FNV’ers” (FNV, 1, 5:20, 9:15 & 13:25). Het bestaande contact met de FNV wordt door Achmea aangegrepen om het contact te intensiveren. Wanneer andere afdelingen binnen Achmea een visie van de vakbeweging wensen, ook over andere onderwerpen, komen zij alsnog bij de respondent van de FNV uit, die over pensioenen gaat, omdat zij hem al kennen (FNV, 1, 2:40, 3:00 & 4:40). De Belastingdienst is ook exemplarisch voor deze methode. Zij worden in sommige gevallen meer benaderd omdat er goed contact is, dan omdat het nodig wordt geacht de Belastingdienst te benaderen (RD2, 25:00). Wie er benaderd wordt bij de Belastingdienst zijn de mensen die men “gewoon (kent) vanuit het vakgebied” (RD1, 14:05). Dit gebeurt ook met contacten van vroeger. Zo is er contact met het Tweede Kamerlid Roos Vermeij omdat zij en iemand van de holding elkaar kenden “van de geschiedenis studie in Leiden.” (TK, 01:00). Zij schoof aan bij een huiskamergesprek waar meerdere politici aan deelnamen. “Toevallig kwamen ze bij mij terecht,” geeft ze aan, zij was daar de enige woordvoerder pensioenen (TK, 01:25 & 02:00). Bij de Belastingdienst en Roos Vermeij is het contact vooral opgezet omdat er een goede relatie is. Dit heeft wel nut, blijkt uit het gesprek met het Kamerlid: wanneer ze iemand goed kent die haar een mailtje stuurt, reageert ze direct. Anders is het: “ik heb het gehoord, dankjewel.” In andere gevallen ontstaat het contact bij toeval. Bij bijvoorbeeld Kamerleden worden er meerdere mensen door Achmea aangeschreven en wanneer men reageert wordt het contact voortgezet (RH1, 1, 23:10). De andere respondent van de holding beaamt dit: “bij sommige lukt dat, bij andere niet. Met VVD en CDA gaat dat goed. En met PvdA... Ja, als het na tien keer bellen nog niet lukt, dan ga ik er ook geen energie in steken. Met D66 idem. Daar hadden we kennelijk niet de goede” (RH2, 1, 21:20). De kansen die zich voordoen, worden aangegrepen door Achmea.

Intern vinden soortgelijke processen plaats en worden de eerst beschikbare opties aangegrepen. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het contact met de Belastingdienst. Eén van de respondenten heeft daar vroeger gewerkt en kent de mensen daar nog van (RH1, 1, 7:00). Public affairs is geen onderdeel van zijn reguliere baan, maar hij doet dit wel door zijn contacten (RH1, 1, 31:30). Een ander voorbeeld is hoe iemand plaats neemt in een commissie van het Verbond van Verzekeraars. De respondent van de holding wilde dit doen en bood dit aan bij de divisievoorzitter. Die vond dit prima en zodoende zat hij bij het overleg (RH1, 2, 21:00). De eerste mogelijkheid wordt dan aangegrepen om er mee verder te gaan. Bij de holding is dit ook zichtbaar. Bij de PA-afdeling heeft iemand contact met de FNV omdat zij elkaar nog van vroeger kennen (FNV, 1, 5:30). Bij het maken van een beslissing binnen

Syntrus gaat dit ook zo en komen er “een paar mensen bij elkaar die zich verantwoordelijk voelen” (RS2, 1, 9:15). Het toeval hangt ook binnen Syntrus soms aan één persoon. Die afdeling heeft bijvoorbeeld een “nogal talentvolle actuaaris” die door haar werk een vertrouwenspersoon is geworden van verschillende mensen (RS2, 2, 00:45). Dit toeval kan leiden tot bepaalde keuzes. Toch zijn er ook andere geluiden. Bij de divisie wordt daarover gezegd dat er per dossier bekeken wordt wat de beste aanpak is en waar het beste op ingezet kan worden afhankelijk van de omstandigheden (RD2, 14:00). Deze geluiden komen verder weinig naar voren.

De manier van beslissingen maken komt voort uit “opportunisme en ad hoc” gedrag. Het kiezen wordt ook beschreven als “probleem-gedreven”. Een deel van het contact is het gevolg van het feit dat Achmea benaderd wordt door de beleidsmakers. Bestaande contacten, bijvoorbeeld doordat Achmea is benaderd of door een contact van vroeger, worden aangegrepen en waar mogelijk in stand gehouden. Deze bestaande contacten worden meer benaderd omdat er contact mee is dan omdat dit de juiste spelers zijn om te benaderen. Dit hangt soms ook met toeval samen. Met wie reageert, wordt gesproken. Intern is er sprake van een soortgelijke aanpak. Wie zich bezig wil houden met een onderwerp, krijgt hier in veel gevallen de mogelijkheid voor.

5.4 Lerend beslissen

De laatste vorm is *organizational learning*. Dit betekent dat een bedrijf lessen trekt uit eerdere ervaringen en aan de hand daarvan haar focus, doelen en manieren van beslissen aanpast. Dit kan op drie manieren. De eerste is dat op een nieuwe manier naar oplossingen wordt gezocht, de tweede betekent dat de omgeving zijn verwachtingen aanpast waardoor de manier van werken voor Achmea verandert en de derde betekent dat de organisatie haar doelen bijstelt.

De eerste mogelijkheid, het aanpassen van de manier van zoeken naar oplossingen, wordt door respondenten genoemd in de vorm van het maken van een analyse. Bij de divisie wordt aangegeven dat “afhankelijk van waar de issue zit en welk onderwerp wij ter sprake willen brengen, wordt bepaald welke institutie, of welk ministerie, wordt benaderd” (RD1, 40:25 & RD2, 2:40). Dit wordt dus uitgezocht en aan de hand daarvan worden de keuzes bepaald. Uit eerdere ervaring kan opgemaakt worden waar Achmea precies moet insteken. Over dergelijke beslissingen wordt goed nagedacht (RD2, 13:30). Per dossier wordt bekeken wat de beste aanpak is en wie daar het beste voor kan worden ingezet, afhankelijk van de omstandigheden (RD2, 14:00). De vragen daarbij zijn of er wordt ingezet op beïnvloeding “op de uitvoering, invulling van de uitvoering, op wijzigingen van beleid of wijzigingen van wet- en regelgeving” (RH1, 2, 11:20). Deze overwegingen kunnen ook zijn of er wel of niet gelobbyd moet worden en of dit alleen of via het Verbond van Verzekeraars moet gebeuren (RH1, 2, 10:00). Dit gaat aan de hand van een bewust proces. Er wordt een ‘longlist’ opgesteld, die de onderwerpen bevat die Achmea raken (RS2, 1, 2:55). Daarnaast is er een ‘shared list’ van mogelijke onderwerpen, waarbij is besloten deze aan te pakken via de koepelorganisaties, en een ‘short list’ van onderwerpen die voor Achmea dermate van belang zijn dat Achmea zich hier zelf ook voor inzet (RH2, 1, 3:45 & 4:10). Deze lijsten worden niet formeel opgesteld. Er dus ook geen checklist om de onderwerpen af te lopen. Tot de onderwerpen wordt besloten door de divisie, vestiging Zeist en Syntrus samen (RH2, 1, 4:50). Syntrus maakt hiernaast gebruik van een stakeholdersanalyse om de belanghebbende in de kaart te brengen en aan te geven waar rekening mee gehouden dient te worden (RS1, 1, 3:00). Aan de hand van de ervaring van eerdere acties

worden deze analyses opgesteld en kan tot een public affairs strategie worden besloten. Naast het maken van een analyse kan de manier van zoeken ook aangepast worden aan de hand van ervaringen. In 2012 werd er lobby uitgevoerd door het Verbond van Verzekeraars. Achmea beoordeelde hun inzet als onvoldoende en besloot het op haar eigen manier te gaan doen (RH1, 1, 25:20). Er wordt ook geprobeerd van elkaar leren. Zo weet de PA-afdeling uit ervaring hoe de hazen lopen en weet daarmee waar je wat in moet steken. Daar heeft iemand vanuit de inhoud belang bij (RH1, 1, 28:00). Diegene kan ook helpen het verhaal en de insteek toegankelijk te maken (RH1, 2, 6:15). Een ander voorbeeld van het leren van elkaar is de lobby over de koepelvrijstelling van Syntrus en de PA-afdeling in vestiging Zeist. De maatregel raakt de divisie in zijn geheel niet, maar vestiging Zeist probeert op zo'n moment toch de divisie erbij te houden "om te laten zien hoe er werd geopereerd" (RH2, 1, 7:30). Dergelijke ervaringen kunnen de strategie doen veranderen.

De tweede mogelijkheid is dat de focus van de omgeving kan veranderen, wat als resultaat heeft dat Achmea andere keuzes moet maken. Syntrus staat hierbij stil en kijkt of ze het beleid begrijpen dat er voor ligt: wat het betekent en wat erachter ligt (RS2, 1, 9:45). Het Verbond, namens de divisie, denkt hier ook over na. Zij bekijken maatschappelijke ontwikkelingen en proberen daarop te anticiperen (RVV, 9:30 & 12:50). Er wordt daarmee goed overwogen wat er van een partij als Achmea verwacht wordt en of er plaats is voor hen in het beleidsproces. Bij Syntrus is het bijvoorbeeld ook van belang dat zij een verhaal hebben richting de sector, de pensioenfondsen (RS2, 1, 11:45). Op deze wijze is er contact gelegd met de FNV. De respondent van de FNV vertelt dat de FNV op een gegeven moment aan het werk ging met mensen en hun restschulden en hypotheek. Achmea was hier al een tijd mee bezig in de vorm van het combineren van pensioenen, zorg en wonen, waardoor FNV Achmea benaderde (FNV, 1, 9:45, 10:25 & 14:40). De focus van de FNV is dan veranderd waardoor Achmea in beeld komt. Een andere verwachting van de FNV is dat Syntrus de pensioenfondsen probeert te betrekken bij de publieke discussies en hen aanspreekt op slechte contracten (FNV, 1, 32:30). Dit beïnvloedt het gedrag van Achmea weer. Het Ministerie van Financiën geeft aan dat zij het contact met de Pensioenverzekeraars vaak via het Verbond leggen, omdat deze goed is georganiseerd. Beter dan bijvoorbeeld de Pensioenfederatie (FIN, r. 28-31). De goede organisatie van het Verbond maakt het minder noodzakelijk om het gesprek individueel met pensioenverzekeraars op te zoeken en dit moet daarom meer van het bedrijf zelf komen (FIN, r. 32-35). Dit heeft gevolgen voor de acties die verwacht worden van Achmea. In sommige gevallen is de focus van een externe partij ook weer te beïnvloeden. Zo laat de AFM haar verwachting van Achmea afhangen van de informatie die zij krijgen aangedragen, bijvoorbeeld door compliances (AFM, 32:25 & 50:50). In de omgeving kan ook besloten zijn dat het inzetten op lobbyen geen zin heeft. Wanneer er bijvoorbeeld een slecht voorstel in de Tweede Kamer ligt, kan dit een gevolg zijn van een compromis. Het is niet altijd realistisch hierop te lobbyen, ondanks Achmea het voorstel graag aangepast zou willen zien (RS1, 1, 20:30). Dit wordt door de Tweede Kamerleden soms letterlijk aangegeven "dat er compromissen zijn gesloten en dat zij daar niets aan kunnen doen" (RS1, 1, 29:00). De focus van de omgeving laat op dat moment weinig ruimte voor Achmea waardoor de public affairs strategie herzien wordt.

De focus van de omgeving houdt ook in wie de benaderde instituties voor zich verwachten. Bijvoorbeeld bij een bezoek aan Brussel, moet bedacht worden wie Achmea op dit niveau kan vertegenwoordigen (RH2, 3, 9:40). Op andere niveaus is dit herkenbaar. Eén van de respondenten van Achmea legt geen contact meer via de koepelorganisaties, omdat er bij hem "een andere relatie is opgebouwd" met de medewerker van de venue (RS1,2, 9:45). Hij heeft goed contact met diegene

en kan dit daarom zelf doen. De focus van de omgeving verandert in dit geval en richt zich op de persoon specifiek in plaats van Achmea. Het Ministerie van Financiën herkent dit. Een relatie gaat veel om vertrouwen, geeft de respondent aan. Contact wordt dan snel minder intensief wanneer bijvoorbeeld een contactpersoon bij Achmea van baan wisselt (FIN, r. 159-162). Intensief contact is effectief, afgaand op de geluiden van de contactpersonen. Bij de Belastingdienst wordt bijvoorbeeld aangegeven dat Achmea nu betere vragen stelt dan voor het intensieve contact (RH1, 1, 8:00). Bij de FNV is dit ook het geval. De FNV beoordeelt de informatie die Syntrus toestuurt als “steeds beter” (FNV, 1 33:30). Dit betekent dat Achmea haar manier van werken langzaam aanpast aan het contact en haar verwachtingen en zo lering trekt uit eerdere ervaring. Bij DNB krijgt dit op een andere manier vorm. Zij hebben de 80 fondsen die onder Syntrus Achmea vallen, intern over de medewerkers verdeeld. Binnen DNB wordt weer niet alles gedeeld waardoor het lastig is te bepalen voor Syntrus waar zij moeten insteken. De focus van DNB ligt niet op de buitenwereld waardoor er op een specifieke manier, volgens Syntrus op hoog niveau, ingestoken moet worden (RS2, 1, 5:50).

De derde mogelijkheid is dat Achmea zelf haar doelen bijstelt. Een respondent gaat hier duidelijk op in. Public affairs heeft “drie banden” volgens hem: de band van de inhoud, de band van het proces (het ingrijpen in processen) en de band van de relatie. Door beperkte middelen moeten keuzes in de gestelde doelen gemaakt worden (RS2, 2, 0:10). Door de beperkte middelen, wordt de lobby, wanneer er effectief wordt gelobbyd door de koepelorganisatie of door andere bedrijven, bewust aan hen overgelaten en trekt Achmea zich terug (RS1, 3, 1:10 & RS2, 1, 6:55). Bijvoorbeeld Syntrus is een krimpbedrijf en heeft niet altijd de luxe om zelf aandacht aan alle relevante actoren te besteden (RS2, 1, 6:20). “Dus (...) ga je keuzes maken: met welke dossiers ga je bezig? Met wie ga je verder in contact? Dat moet je heel gericht doen,” wordt daarover gezegd (RS2, 1, 8:00). Deze realiteit leidt tot het bijstellen van de doelen waardoor er bepaalde keuzes gemaakt worden. Syntrus is ten slotte geen “PGGM of APG met een volwassen PA-afdeling (van) vijftien of twintig man” (RS2, 1, 8:20). Het Ministerie van Financiën geeft ook aan dat dit verschil maakt. Wanneer een bedrijf een sterkere PA-afdeling heeft, met drie of vier werknemers, zoals ING en Aegon, zet het bedrijf soms het contact op en onderhouden ze zelf het gesprek (FIN, r 54-58 & 62-68). Het gevolg is dat er met deze partijen gesproken wordt naast de koepelorganisaties en het contact intensiever is (FIN, r. 71-74). Bij bedrijven met een kleinere of geen PA-afdeling, zoals Achmea, is dit contact minder intensief en moet het initiatief vaak van het ministerie komen (FIN, r. 62-68 & 164-167). “Dat scheelt toch,” geeft zij hierover aan (FIN, r. 159-162). Roos Vermeij, het Tweede Kamerlid beaamt dit, en geeft aan dat als er geen PA-afdeling is het contact eerder via het koepelorganisaties verloopt (TK, 14:35). Syntrus is zich hiervan bewust. Bij PGGM is er wel zo’n afdeling en daar weten ze precies “de namen, afdelingen, chefs en bijeenkomsten” bij de ministeries, wordt er gezegd (RS2, 1, 15:20). De (ongeveer) vijf beleidsambtenaren bij de ministeries die zich bezig houden met pensioenen wisselen snel. “De politieke en ambtelijke realiteit is wel heel vluchtig,” wordt daarover gezegd. Dit betekent dat Achmea doorlopend keuzes moet maken en dus continu bezig is met wie waar zit en hoe dit contact onderhouden moet worden (RS1, 1, 18:00 & RS2, 1, 17:30). Achmea heeft hier de resources niet voor en weet niet precies wanneer een ambtenaar iets begint te schrijven. Er wordt geprobeerd op basis van de informatie die voorligt zo effectief mogelijk een strategie op touw te zetten (RS2, 1, 16:10). De beperkte middelen leiden in zo’n geval tot het aanpassen van de doelen. Het ministerie geeft aan dat Achmea alsnog kan bellen en proberen een gesprek op te zetten (FIN, r. 164-167). Dit tekort aan middelen heeft gevolgen voor de manier van werken. Er wordt gekeken waar een probleem zit en Achmea probeert daar een oplossing voor te vinden. Er is geen tijd voor uitgebreide

analyses, waardoor de manier van zoeken naar opties wordt aangepast (RS2, 1, 8:35). Er wordt wel overwogen: met wie is het effectief om contact op te nemen voor Achmea? (RS2, 1, 10:15). Dit betekent vaak te achterhalen wie het meest verantwoordelijk is voor het beleid (RS2, 1, 10:45). Afhankelijk hiervan worden venues benaderd. Wanneer iemand een hoge ambtenaar of iemand uit een hoog bestuur benaderd moet worden, moet Achmea afwegen of zij deze kunnen bereiken. Dan wordt er gekeken of er recent contact is geweest (RS2, 1, 11:00). Wanneer dit niet het geval is, moet er gekeken worden wie er toegang tot diegene heeft (RS2, 1, 11:20). De manier van contact zoeken wordt zo aangepast aan wat binnen de mogelijkheden voor Achmea ligt. Zo wordt per instituut bepaald of het de moeite loont om te proberen daar invloed op uit te oefenen. Op dat moment wordt er bedacht of een onderwerp bij de bewindspersoon wordt ingestoken of juist bij het ministeries, “bij de bureaus waar de plannen worden gemaakt” (RS1, 1, 27:45, 28:00 & RS2, 1, 14:40). In het geval van public affairs is het doel van de organisatie vaak beïnvloeding van beleid. In sommige gevallen heeft de organisatie beperkte keuzes en veranderen ze de doelstelling naar bijvoorbeeld het beperken van de schade. Bij de koepelvrijstelling was dit het geval. Dan besluit Achmea om zich bescheiden op te stellen en niet de publiciteit op te zoeken “want de maatregel is potentieel bedreigend voor onze business” (RH2, 1, 6:40). De opstelling van Achmea wordt in een dergelijk geval aangepast aan het gestelde doel.

Er wordt nagedacht over wie benaderd moet worden, op welke manier en met welk doel. Voor de verschillende onderwerpen worden lijsten opgesteld om te bepalen welke onderwerpen van belang zijn, welke in de koepelorganisaties worden opgepakt en welke door Achmea zelf. Door analyses en eerdere ervaringen probeert Achmea haar manier van werken aan te passen. Daarnaast zijn ook de verwachtingen vanuit de venues van invloed op de activiteiten van Achmea. Vanuit de venues kan er contact met specifieke personen of koepelorganisaties worden verondersteld of kan besloten worden dat bepaalde doelen niet haalbaar zijn of er zelfs door Achmea van beïnvloeding afgezien moet worden omdat bepaald beleid bijvoorbeeld een politieke realiteit is. De beperkte beschikbaarheid van de middelen bepalen ook de doelen van Achmea. Er wordt bewust overwogen in welk dossier men zich verdiept, met wie er contact wordt opgenomen en welke activiteiten worden ondernomen. Dit beïnvloedt de manier van werken van Achmea. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom men achter de problemen aan gaat in plaats van zelf de agenda te bepalen en hoe de keuzes worden gemaakt iemand te benaderen. Doelen verworden daarmee soms tot het reageren op problemen en het beperken van schade.

5.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk werd de volgende deelvraag behandeld: *Op welke wijze maakt Achmea beleidsmatige keuzes?* Hieronder staat een samenvatting van het hoofdstuk dat een antwoord op deze vraag heeft gegeven. Vervolgens worden, in 5.6, de vraag en bevindingen in het perspectief van de literatuur geplaatst. Het opdelen van het maken van de beslissingen rondom public affairs wordt door de respondenten als logisch gezien door de structuur van Achmea, die zowel een uitvoerder als een pensioenverzekeraar met soms verschillende belangen in zich heeft. Daarom kan er op hoger niveau binnen de organisatie lastig een standpunt ingenomen worden. Over deze beslissingen moet gecommuniceerd worden, maar de formele overlegstructuren worden op dit moment als onvoldoende ervaren. De beslissingen worden dus opgedeeld en per afdeling genomen. Binnen de divisie wordt er teruggekoppeld aan de directievoorzitter. De respondenten verschillen van mening

of de procedures voor afstemming en of andere verantwoordelijken uit de divisie ook op de hoogte moeten worden gesteld. Binnen de afdeling is men daardoor dus niet altijd op de hoogte van wat de ander doet. De inzet voor het Verbond van Verzekeraars wordt sinds kort in groepsverband besproken. Vanuit de divisie wordt er nog onvoldoende met andere afdelingen afgestemd. Bij Syntrus worden de public affairs taken verdeeld over de PA-afdelingen en hun specialisten. Wanneer een onderwerp beleidsterrein overschrijdend blijkt te zijn, betrekken zij via de directievoorzitter de andere afdelingen bij het besluit. De formele externe contacten worden bij Syntrus afgestemd met de vestiging Zeist. Wie dit zijn en of ze dit doen is de keuze van de medewerkers van Syntrus zelf. Op initiatief van de holding worden specialisten van de divisie of Syntrus betrokken wanneer dat nodig wordt geacht. De PA-afdeling in de vestiging Zeist legt contact met de directie- en divisievoorzitter bij grote beslissingen. De medewerker besluit zelf of dit nodig is. Binnen de holding wordt veel aan specialisten overgelaten, die zelf bepalen met wie er contact wordt opgenomen. Daar komt bij dat sommige beslissingen worden overgeheveld naar bijvoorbeeld de koepelorganisaties zoals het Verbond van Verzekeraars, die bestaat uit commissies en werkgroepen, en de beslissingen weer binnen haar eigen afdeling verdeelt. De beslissingen worden dus duidelijk opgedeeld over de verschillende afdelingen die dit zelf rationeel invullen. In veel gevallen wordt binnen de afdelingen opnieuw ingedeeld waardoor de beslissingen verspreid zijn. Er zijn wel structuren opgetuigd voor communicatie tussen de afdelingen maar deze worden als onvoldoende ervaren. De overlegstructuren binnen bijvoorbeeld de divisie en de holding blijken ook onvoldoende te zijn. Het inlichten van andere afdelingen blijft het initiatief van een afdeling zelf en de afdelingen doen dit niet in alle gevallen. De directie- en zeker de divisievoorzitter zijn als enige in vrijwel alle beslissingen betrokken.

Het opdelen van beslissingen en deze individueel maken, is kenmerkend voor de werkwijze van Achmea. Achmea kent daarnaast ook enkele vaste mechanismen om beslissingen te maken, zoals het volgen van de agenda van de beleidsmakers, het overhevelen van taken naar andere (koepel)organisaties en het buddysysteem bij Syntrus. Ondanks dat er een aantal voorbeelden van mechanismes zijn, wordt er gezegd dat een "goed gecoördineerde aanpak" vooralsnog mist en dat er weinig sprake is van een "goede doordachte strategie". De mechanismen lijken in sommige gevallen toeval, zoals het volgen van de agenda van de beleidsmakers, of niet formeel vastgelegd, zoals het buddysysteem. De gestructureerde mechanismes zijn dus nog onvoldoende binnen Achmea. Deze kritiek is herkenbaar omdat Achmea in sommige gevallen snel contacten aangrijpt die zich voordoen. In andere gevallen is er sprake van toevallig contact. Vanuit de venues worden vragen gesteld waar Achmea op reageert. In andere gevallen wordt een bestaand contact aangegrepen voor een verdiepend gesprek. Een contact wordt dan eerder benaderd omdat er goed contact mee is dan omdat zij per se het juiste contact is. Dit gebeurt onder andere bij de AFM, de Belastingdienst en de FNV. Soms hangt het contact af van toeval. Bijvoorbeeld welk Kamerlid, wanneer meerdere worden gemaïld, op Achmea reageert. Het contact wordt dan voortgezet met wie reageert. Dezelfde werkmethode is intern zichtbaar. Diegene die zich aanbieden voor de uitvoer van de public affairs, mogen dit vaak gaan doen. Wel wordt er door de respondenten aangegeven dat Achmea al lerend haar keuzes maakt. Van te voren wordt bedacht wie benaderd moet worden, op welke manier en met welk doel. Er worden lijsten gemaakt om te besluiten welke onderwerpen van belang zijn, welke door de koepelorganisaties worden benaderd en welke door Achmea zelf. Aan de hand van ervaringen wordt deze doelen opgesteld. De verwachtingen van de omgeving beslissen mede de inzet van Achmea. Bij de venue wordt in sommige gevallen bijvoorbeeld verwacht dat er contact is

met specifieke personen of met de koepelorganisatie. Soms ligt er ook besloten in de omgeving dat lobby geen invloed meer zal hebben, omdat beleid bijvoorbeeld al een politieke realiteit is. Daarnaast worden de doelen van Achmea aan de hand van de beschikbare middelen bijgesteld. Hierdoor kan besloten worden welke dossiers in behandeling worden genomen en met wie er contact wordt opgenomen. Ook zijn de beschikbare middelen en informatie nodig voor het opzetten van een strategie. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom men achter de problemen aan gaat in plaats van zelf de agenda te bepalen en hoe de keuzes worden gemaakt om iemand te benaderen.

5.6 Besluitvormingsprocessen in het perspectief van de literatuur

Dit onderzoek wil een inzicht geven in de gebeurtenissen binnen een bedrijf bij de uitvoer van public affairs. Dit gaat zowel om de keuzes die een bedrijf maakt als om de besluitvormingsprocessen hoe een bedrijf tot haar keuzes komt. De uitspraak van Pralle (2003: 257) *“further research into venue shopping might systematically examine how advocacy groups choose and change policy venues [...] in different substantive policy arenas”* geeft aan dat er behoefte is aan inzicht welke besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf plaats vinden bij de keuze om een venue te benaderen. Coen (2007: 338/341) geeft ook aan meer behoefte aan dit inzicht te hebben en zegt over het venue shoppen in Europa: *“As the study of European interest politics matures, it is important that we now identify processes and mechanisms that are not institutionally specific, and instead attempt to build studies that integrate lobbying across venues”*, waarmee hij aangeeft dat hij meer inzicht wil in welke besluitvormingsprocessen plaatsvinden binnen belangengroepen wanneer zij meerdere venues benaderen. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke besluitvormingsprocessen plaatsvinden binnen Achmea wanneer zij kiest om specifieke venues te benaderen. Er wordt beschreven dat Achmea beslissingen over public affairs verdeelt over verschillende afdelingen, die hier zelf een afweging in maken. Deze beslissingen worden zelden afgestemd en amper gedeeld. Als de beslissingen wel worden gedeeld, gebeurt dit via de directie- en divisievoorzitter en blijft het initiatief bij de afdelingen zelf liggen. De bestaande formele structuren hiervoor, worden als onvoldoende ervaren. Binnen de afdelingen, zeker bij de divisie en de holding, wordt er ook slecht over de beslissingen gecommuniceerd. Voor het maken van deze beslissingen bestaan weinig mechanismes waardoor de afstemming tussen en binnen afdelingen niet plaats vindt. In veel gevallen, wordt gezegd, mist er een *“goede gestructureerde aanpak.”* Dit is herkenbaar in het feit dat veel contacten worden aangegrepen en uitgebouwd zonder goede onderbouwing waarom die contacten benaderd moeten worden. Men past de werkzaamheden wel aan afhankelijk van de beschikbare middelen, gestelde doelen, verwachtingen van de venues en eerdere ervaringen. Dit gebeurt echter per afdeling en wordt soms teniet gedaan door afwijkende ad-hoc beslissingen.

In de literatuur wordt, zoals in het theoretisch kader is aangegeven, vooral aangetoond welke venues voor bedrijven van belang zijn en welke benaderd zouden moet worden. Over hoe een bedrijf tot de keuze komt om een specifieke venue te benaderen, en met welk politiek middel, is nog bijna niets over geschreven. Coen (2007: 339) komt in zijn werk met de volgende aanname over hoe een bedrijf tot de keuzes komt bij het venue shoppen: *“Given that business has limited political budgets, it is logical to assume that firms prioritize political issues between strategic core and secondary issues and allocate their behaviour accordingly”*. In deze aanname is sprake van een rationeel proces. Pralle (2003 in Princen en Kerremans, 2009: 1137) is de enige die inzicht heeft geprobeerd te geven in hoe een belangengroep tot een keuze komt door te kijken naar de internationale aanpak van lokaal

activisme in Canada. Zij geeft aan dat het meer gaat om een ad-hoc proces dan om een rationele afweging van het bedrijf. Dit ad-hoc proces wordt volgens haar ook ingegeven door interne motieven, zoals het imago van de belangengroep. Pralle kijkt echter naar de belangengroep als geheel en geeft aan welke beslissing die belangengroep maakt, maar niet welke besluitvormingsprocessen hieraan ten grondslag liggen. Uit dit onderzoek blijkt dat de aanname van Coen lijkt te kloppen. Het bedrijf kent een 'long list' van onderwerpen die Achmea raken, een 'shared list' met onderwerpen die via de koepelorganisatie opgepakt worden en een 'short list' met onderwerpen waarvoor Achmea zich zelf ook inzet. Dit toont aan dat de prioritering, waarover Coen spreekt, inderdaad wordt toegepast. Het is echter niet het volledige verhaal. Veel contacten worden niet vanuit het bedrijf als geheel opgezet, maar vanuit verschillende afdelingen. Voor hoe deze contacten worden opgezet bestaan geen mechanismes waardoor veel contact, dat gemakkelijk toegankelijk is, snel wordt aangegrepen. Deze contacten worden ook aangehaald wanneer dit niet past in prioritering die wordt gemaakt. Coen (2007: 339) zegt dus *"(...) it is logical to assume that firms prioritize political issues between strategic core and secondary issues and allocate their behaviour accordingly."* De prioritering vindt inderdaad plaats, maar het gedrag wordt daarop niet in alle gevallen afgestemd. Dit komt overeen met het ad-hoc proces dat Pralle beschrijft. Dit proces vindt echter niet plaats vanuit interne motieven. Deze ad-hoc beslissingen zijn het resultaat van het verdelen van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie, de minimale contacten tussen de afdelingen over deze beslissingen en het missen van mechanismes om beslissingen te maken. *Als resultaat worden naast de rationeel besloten activiteiten, de prioritering, nieuwe contacten, ad-hoc, opgezet zonder dat dit binnen de organisatie gecommuniceerd, laat staan afgestemd, wordt. De verdeling binnen de organisatie leidt tot beslissingen die deels rationeel en deels ad-hoc zijn.*

Hoofdstuk 6 – Venues

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* In het vorige hoofdstuk is het eerste deel van de hoofdvraag beantwoord welke besluitvormingsprocessen in Achmea van toepassing zijn. Om de hoofdvraag volledig te beantwoorden moet vervolgens uitgelegd worden welke keuzes Achmea maakt. In dit hoofdstuk wordt verteld welke instituties Achmea benaderd en staat de volgende deelvraag centraal: *Op welke venue(s) richt Achmea zich?* Hieronder staat een grove indeling van de soorten venues die er zijn met een korte uitleg erbij.

Figuur 6.1: Overzicht soorten venues (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007: 24)

Venue	Uitleg
Politiek	Kiezers, volksvertegenwoordigers en gezagsdragers met politieke verantwoordelijkheid
Ambtelijk	Aan politieke gezagsdragers ondergeschikte organisaties en functionarissen, zoals departementen, provinciale en gemeentelijke diensten.
Semi-overheid	Niet rechtstreeks aan politieke gezagsdragers ondergeschikte publieke organisaties en functionarissen, zoals overheidsbedrijven, zelfstandige bestuursorganen, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties en adviesorganen.
Maatschappelijk middenveld	Particuliere organisaties met en zonder publieke taken, maar zonder winstoogmerk, zoals politieke partijen, bonden, verenigingen en stichtingen.
Bedrijfsleven	Particuliere organisaties met winstoogmerk: zoals andere bedrijven, zowel concurrenten als klanten, en koepelorganisaties.

In dit hoofdstuk wordt uiteen gezet welke venues worden benaderd, waarom en welke soorten venues dit zijn. Vervolgens wordt de benaderde venue (bijvoorbeeld ambtelijk/politiek) gespecificeerd naar welk instituut precies (welk ministerie/welke partij) en in sommige gevallen welk persoon daarbinnen (welk ambtenaar/Kamerlid). Dit geeft een verdiepend inzicht in de keuzes die gemaakt worden door Achmea.

6.1 Politiek

Sinds 2000 verandert er veel wetgeving in de pensioenwereld waardoor de politiek belangrijk is op dit beleidsterrein (RS1, 1, 21:55). De kern van public affairs ligt volgens een respondent bij de politiek: "Van daaruit leg je lijntjes: waar moet je zijn? Dit betekent niet dat de andere aspecten minder aandacht krijgen dan de politiek" (RS1, 1, 19:15). De Tweede Kamer komt in zicht en krijgt de documenten toegestuurd na de "voorfase" van het beleidsproces, het maken van het beleid en de consultatiefase, waar ambtenaren de grootste rol in spelen (RD1, 7:25). Wanneer dit eenmaal op papier staat, heeft het geen zin meer om de ambtenaren te benaderen en moet er ingestoken worden in de politiek (RH1, 1, 13:10). In de politiek wordt, volgens het Ministerie van Financiën, "(...) besproken waar men het in de voorbereiding van wetgeving niet over eens is geworden" (FIN, r. 84-

89). De Tweede Kamer wordt benaderd aan de hand van de agenda. Op dat moment staan de Kamerleden daar voor open (RH2, 1, 18:45). Kamerlid Roos Vermeij geeft aan dat zij zeker haar “oor wel te luister” legt en met verschillende partijen, van hoogleraren, fondsen, koepels maar ook verzekeraars, in gesprek gaat. Daar pikt ze uit wat “past haar visie, in haar straatje en daar kan ik wat mee,” zegt ze (TK, 3:50). Het gaat haar om het horen van signalen uit het veld; de praktijkervaring en uitvoeringskwesties waar de fondsen, uitvoerders en verzekeraars mee te maken hebben (TK, 4:45 & 7:20). Door haar schaarse tijd loopt dit contact vaak via de koepels. Er is daarom weinig contact met individuele verzekeraars. Dit betekent niet dat er geen behoefte aan is: “Het kan soms wel helpen, als dingen anders liggen, maar voor mij is natuurlijk wel: (...) in de schaarse tijd probeer je zo efficiënt mogelijk te doen” daarnaast moeten zij wel genoeg komen brengen (TK, 5:30, 6:50 & 23:10). Zelf zou zij niet snel het initiatief nemen. Wanneer het document naar de Tweede Kamer wordt gestuurd “... staan dan altijd dingen (...) waar wij (als Achmea, RvdZ) niet gelukkig van worden,” wordt bij Achmea gezegd. “Nou, dan probeer je dat nog te repareren” (RD1, 8:15). Roos Vermeij geeft aan dat zij het begrijpt dat sommige partijen bepaalde regelgeving niet willen. Dit hoort zij dan graag en daar gaat ze graag het gesprek over aan. Deze informatie is nuttig voor haar maar zij kan dan nog steeds vinden dat het wel moet gebeuren (TK, 8:05 & 9:00). Het Verbond begint op dat moment ook haar lobby richting de politiek (RVV, 20:50). Na de schriftelijke procedure, volgt er een Kamerbehandeling. Volgens de PA-man uit Zeist is dat het moment om onderwerpen aan te kaarten bij de Kamer(leden) (RH2, 1, 7:00). Bij de Tweede Kamer gaat dit voornamelijk om inhoudelijke wijzigingen. Het Verbond van Verzekeraars heeft daar veel contacten, maar ook de holding zelf (RD1, 10:00, RD2, 5:55 & RH1, 1, 26:40). Dit zijn in veel gevallen de woordvoerders Sociale Zaken en Financiën (RD1, 8:30 & RH2, 1, 21:20). Echter niet alle woordvoerders worden benaderd, maar alleen diegene waar goed contact mee is (RH2, 1, 20:55). In andere gevallen wordt er voor gekozen specifiek één Kamerlid te benaderen (RS1, 1, 30:00). Welke woordvoerder wordt benaderd, wordt vaak bedacht door het Verbond. Dit hangt onder andere af van het inhoudelijk standpunt van de politicus, welke contacten er zijn en hoe die relatie is (RH1, 1, 13:50). Voorbeelden van woordvoerders die genoemd worden zijn Pieter Omtzigt van het CDA, Ed Groot van de PvdA en Carola Schouten van de ChristenUnie (RD1, 38:45, RH1, 1, 23:50 & RH2, 2, 4:10). Over het contact leggen met Kamerleden wordt gezegd: “met VVD en CDA gaat dat goed”, terwijl dat bij PvdA en D66 lastiger is (RH2, 1, 21:20). De boodschap van Achmea wordt op de specifieke woordvoerder afgestemd, bijvoorbeeld richting de PvdA wordt uitgelegd dat specifieke maatregelen niet alleen voor de rijken zijn (RH2, 1, 12:50). Dat deze informatie ook gebruikt wordt, is niet zeker, geeft het Kamerlid van de PvdA aan. “Wij zijn natuurlijk altijd op onze hoede,” zegt ze. “We vinden het prettig om informatie te krijgen, maar er zit een belang. Dat belang moet je wel weten. Op basis van dat belang moet je de informatie weer beoordelen” (TK, 15:10). Soms is de informatie bruikbaar voor haar: “Je luistert, je doet er wat mee, maar je hebt wel je eigen verantwoordelijkheid als woordvoerder van een politieke partij om te kijken wat een regering naar je toezendt en daar je ding mee te doen”(TK, 8:05 & 8:40). Achmea probeert deze woordvoerders te overtuigen of op z'n minst Kamervragen te laten stellen (RD1, 8:30). De Tweede Kamer wordt overigens niet alleen benaderd wanneer dit voor het beleidsproces relevant is. Bij georganiseerde bijeenkomsten van Achmea, bijvoorbeeld de Pensioenexpeditie, komen ook wel Kamerleden langs (RD1, 31:30). Ook zijn er wel eens één op één gesprekken met Achmea. Op zulke momenten is er ook wel contact met zijn of haar politiek assistent (RH1, 2, 5:00 & RS1, 2, 11:00). Veel contact gaat via de medewerkers, geeft Roos Vermeij aan (TK, 17:35). Haar inhoudelijk medewerkster filtert de belangrijke informatie uit rapporten, berekeningen en dergelijke en andere

medewerkers kunnen weer aangeven dat het oppakken van een bepaald contact handig is (TK, 10:50 & 11:40).

Nadat wetgeving behandeld is door de Tweede Kamer en in de Eerste Kamer ligt, is het volgens één van de respondenten “al snel een gelopen race.” Alleen in bijvoorbeeld de termijnen kunnen dan nog veranderingen worden aangebracht (RD1, 11:35). Toch steekt Achmea ook energie in de Eerste Kamer. Waar de Tweede Kamer over de inhoud gaat, gaat het bij de Eerste Kamer volgens de respondent om de uitvoer van het beleid. Wanneer er uitvoeringstechnisch iets moet worden aangedragen of wanneer er bijvoorbeeld meer tijd nodig is, wordt de Eerste Kamer benaderd (RD1, 10:50). Dit gebeurt niet altijd. Bijvoorbeeld bij de aanpassingen van het Witteveenkader is de lobby niet opnieuw opgepakt bij de Eerste Kamer. Er konden geen amendementen en dergelijke worden ingediend, waardoor er werd gekozen daar geen energie in te steken (RH2, 1, 10:45). Bij de Pensioenwet werd de Eerste Kamer weer wel benaderd. Dit voorstel, de pensioenwet, dat negatief was beoordeeld door de Raad van State, werd de Tweede Kamer doorgeloodst ondanks de kritiek. In dergelijke gevallen steekt Achmea moeite in de lobby richting de Eerste Kamer (RH2, 1, 11:00). Op zo’n moment kan Achmea laten zien dat het wetsvoorstel niet deugt aan de hand van het negatieve advies en probeert dan de Eerste Kamer te overtuigen dat een maatregel enkel is aangenomen omdat het onderdeel was van een groter project (RS1, 1, 28:20). De Tweede Kamerleden geven soms letterlijk aan dat een keuze onderdeel is van een compromis en dat zij er daarom niets aan kunnen doen (RS1, 1, 29:00).

Naast het parlement wordt er ook geprobeerd in contact te komen met de bewindslieden uit de regering. Bij het Ministerie van Financiën wordt aangegeven dat een bedrijf zich wel moet bedenken waarom zij iemand benaderen; een minister houdt zich bijvoorbeeld niet bezig met beleid op detailniveau (FIN, r. 91-93). Voor de grote vraagstukken is het benaderen van bewindslieden wel relevant. Het Verbond van Verzekeraars staat constant in contact met de ministers of indirecter met de ambtelijke top (RVV, 3:25). Daarnaast probeert Achmea dit contact zelf ook op te pakken. In 2013 is de staatssecretaris van Sociale Zaken, Jetta Klijnsma, langs geweest bij Achmea (RD2, 15:25 & RS1, 2, 11:30). Dit was een georganiseerd werkbezoek waar een presentatie is gegeven door Achmea en de staatssecretaris in gesprek is gegaan met de medewerkers op de werkvloer. Minister Bussemaker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werd welkom geheten door Achmea om te kijken hoe het bedrijf om gaat met scholing en hoe dit werkt in de praktijk. (RH1, 2, 4:40). In het verleden, in 2007, werd Ab Klink minister van VWS. De toenmalige PA-man van Achmea had een lange tijd in de relatie geïnvesteerd met het Kamerlid Klink. Toen hij eenmaal minister werd, had Achmea plots goed contact op hoog niveau. Naast de georganiseerde bezoeken heeft de Raad van Bestuur vaker contact met bewindslieden (RH1, 1, 25:55). Zo is de Raad van Bestuur een keer samen met de Pensioenfederatie en het Verbond van Verzekeraars op bezoek gegaan bij het kabinet (RH2, 1, 27:50). Wanneer Achmea contact probeert op te zetten met een bewindspersoon, wordt deze niet direct benaderd. Er wordt dan in de omgeving van Achmea gekeken wie het beste toegang tot de bewindspersoon heeft: dit kan een Kamerlid zijn, een hoge ambtenaar of iemand van Achmea. (RS2, 1, 11:20).

Politici in Europa worden ook benaderd. Dit gebeurt weinig vanuit Achmea en gebeurt vooral via de koepelorganisaties. Volgens Syntrus gebeurt er inmiddels veel in Europa en zij benaderen via de Pensioenfederatie, die permanent twee mensen in Brussel heeft zitten, het Europees Parlement en

de Europese Commissie (RS1, 2, 3:10 & RS2, 1, 5:30). Het Verbond van Verzekeraars benaderd, mede namens de divisie, ook Europa "dat steeds belangrijker wordt" (RVV, 6:50). Europa heeft een "voorfase" waarin gewerkt wordt met groen en wit boeken waarin de nationale parlementen een rol spelen (RVV, 7:30). In deze fase probeert Achmea invloed te bewerkstelligen. Wanneer de formele besluitvorming eenmaal begint, verschijnt er een voorstel van de Europese Commissie. Dit is altijd lastig geweest om tegen te houden, maar is inmiddels gemakkelijker dan vroeger (RH2, 3, 10:35). Daarom wordt inmiddels ook de Europese Commissie benaderd. Dit gebeurt op hoog niveau binnen Achmea of via het Verbond van Verzekeraars of Insurance Europe, de koepelorganisatie in Europa (RH2, 3, 10:00). Achmea probeert het contact in Europa steeds meer zelf op te pakken. Een voorbeeld is het recente contact tussen de bestuursvoorzitter met de Permanente Vertegenwoordiging in Brussel (RH2, 3, 12:40). Daar is contact geweest met verschillende secretarissen en raden waarin men informatie en inzichten met elkaar deelt (RH2, 3, 12:50). Sinds vorig jaar probeert Achmea ook systematisch contact met de Nederlandse Europarlementariërs op te zetten (RH2, 3, 6:50). Tot nu toe was er vooral contact met Corien Wortmann van het CDA (RH2, 3, 8:10). De reden dat dit nu wordt geprobeerd is dat er "nieuwe ronde, nieuwe kansen" zijn door de verkiezingen in mei (RH2, 3, 8:10). De bestuursvoorzitter heeft naar aanleiding hiervan naar een groot aantal lijsttrekkers een felicitatiebrief gestuurd (RH2, 3, 06:50). Achmea benaderd dus intensief de nationale - en, in mindere mate, de Europese politiek. De focus ligt op de Tweede Kamer, waar vooral de woordvoerders van de grote politieke partijen worden benaderd, en in sommige gevallen de Eerste Kamer. Daarnaast is er sporadisch op hoog niveau contact met de bewindslieden uit de regering. Achmea voorziet hen met inzichten uit de praktijk. Het contact in Europa wordt voornamelijk waargenomen door koepelorganisaties maar wordt inmiddels ook door Achmea zelf opgezet.

6.2 Ambtelijk

De Ministeries Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Financiën "(...) zijn eigenlijk de twee ministeries waar we het vaakst mee te maken hebben," wordt gezegd bij de divisie (RD1, 4:10). De holding beaamt dit maar zegt dat er daarnaast ook, maar minder, contact is met het Ministerie van Economische Zaken (RD2, 1, 16:35 & RD2, 2, 1:40). Bij het Verbond van Verzekeraars is dit ook het geval (RVV, 01:50). De ministeries zitten in de "voorfase" van het beleidsproces, waar eerder over gesproken is (RD1, 4:30). Er is dan nog geen sprake van wetgeving. In de ministeries beginnen veel ideeën, bijvoorbeeld het ontstaan van een fiscale regeling of de koepelvrijstelling (RD1, 4:30 & RH2, 1, 15:00). Ambtenaren worden daardoor ervaren als het meest effectief om te benaderen en worden het meest benaderd (RD1, 6:10 & 7:25 & RS2, 1, 19:10). Een ambtenaar geeft aan dat ook zij denkt dat het veel zin heeft om de ministeries te benaderen. "In de politiek wordt besproken waar men het (in de voorbereiding van wetgeving) niet over eens is (geworden)," zegt ze, "bij het ministerie wordt veel op detailniveau bepaald." Wanneer een marktpartij wil dat regelgeving aansluit op haar business model kan het beste met ambtenaren worden gesproken. De respondent geeft aan dat zij zeker deze invloed hebben in het beleidsproces (FIN, r. 84-89). In de voorfase toetsen de ministeries de nieuwe voorstellen bij de stakeholders, door middel van "uit-vragen", en komen zo onder andere met Achmea in contact (RD1, 4:30). Om deze reden is het Ministerie van Financiën de "afgelopen tijd" in contact gekomen met Syntrus Achmea (FIN, r. 18-21). Bij het ministerie bestond de vrees dat middelgrote en kleine fondsen niet gehoord zouden worden, waardoor het contact met Syntrus is opgepakt (FIN, r. 35-40). Ministeries krijgen in de voorfase graag geluiden uit het veld te horen.

Momenteel is er meer contact met de pensioenuitvoerders dan met de pensioenverzekeraars, maar er bestaat behoefte aan het contact met beiden (FIN, r. 31-32 & 70-73). Er wordt gezegd "Dit zijn beide partijen in het veld en daarom beide relevant om te spreken" (FIN, r. 44-48). De pensioenverzekeraars kunnen dus geluiden uit het veld aan het ministerie laten horen, maar doen dit weinig (FIN, r. 31-32). De informatie uit het veld neemt het ministerie mee in het opstellen van het beleid (FIN, r. 44-48). Deze "uit-vragen" van de ministeries worden dan vaak richting het Verbond van Verzekeraars verstuurd. Het Verbond voorziet de ministeries vervolgens van een inhoudelijke reactie (RD1, 39:20). Het ministerie geeft aan dat de vragen inderdaad richting het Verbond van Verzekeraars worden gestuurd, omdat zij goed zijn georganiseerd. Bij de Pensioenfederatie gebeurt dit minder omdat zij minder goed georganiseerd zijn (FIN, r. 32-35). In beide gevallen staan de grootste spelers, van zowel pensioenverzekeraars als pensioenuitvoerders, in contact met het ministerie naast de contacten die de koepelorganisaties hebben (FIN, r. 70-73). Dit contact is met andere marktpartijen intensiever dan met Achmea. De respondent kan het contact met Achmea vinden in haar "bak met visitekaartjes", geeft ze aan, maar het contact is niet zo hecht dat ze het nummer in haar mobiel heeft staan (FIN, r. 152-157). In principe is het ministerie bereid met iedereen in gesprek te gaan, zolang maar in verhouding staat wat het bedrijf komt halen ten opzichte van wat het komt brengen. In de herinneringen van de respondent is het nog nooit voorgekomen dat haar ministerie niet bereid was met een marktpartij te spreken (FIN, r. 76-80). Wanneer beleid eenmaal in de Tweede Kamer ligt, en de "uit-vragen" al behandeld zijn, wil Achmea soms nogmaals in gesprek komen met de ambtenaren. Door middel van Kamervragen kan dit contact weer opgepakt worden. Wanneer de ambtenaren deze vragen ontvangen, weten waar de vragen vandaan komen en zullen dan contact opnemen met het Verbond van Verzekeraars (RH1, 1, 15:10, 15:30 & AFM, 47:40). Er wordt dan gevraagd naar het standpunt van het Verbond en hoe zaken zich ontwikkelen (RVV, 21:45). Zo wordt het contact weer opgepakt.

Om te beslissen welk ministerie worden aangeschreven, wordt er gekeken welke van de ministeries "in de lead is" op een bepaald onderwerp en welk ministerie de mening van Achmea deelt. Als bijvoorbeeld het Ministerie van Sociale Zaken de, voor Achmea, goede kwesties voorstaat en Financiën niet, dan voorziet Achmea Sociale Zaken van informatie zodat zij het onderwerp naar zich toe kunnen trekken (RS1, 1, 12:30). De manier waarop de ambtenaren vragen stellen aan Achmea, maakt het voor Achmea mogelijk in te schatten welk ministerie welke mening voorstaat (RS1, 1, 13:30, 14:00 en 14:30). De laatste tijd blijkt steeds vaker het Ministerie van Financiën "in de lead" te zijn (RS1, 1, 13:00). Wanneer eenmaal besloten is welk ministerie benaderd wordt, kan het Verbond van Verzekeraars Achmea vaak vertellen wie er binnen het ministerie benaderd moet worden: "zij weten de juiste mensen die benaderd moeten worden, vaak via informele lijntjes te vinden" (RD1, 40:25). Bij het Ministerie van Financiën is het onderwerp pensioenen verdeeld over verschillende afdelingen in een klein team van ongeveer vijf ambtenaren (RS1, 1, 17:50 & 18:00). De ambtenaren staan dagelijks in contact met elkaar, waardoor contact met één ambtenaar genoeg kan zijn als juiste ingang (FIN, r. 12-14). De ambtenaren die benaderd moeten worden is volgens Achmea niet de ambtelijke top, maar vaak de ambtenaren daar net onder (RS1, 1, 17:15). Het Ministerie van Financiën beaamt dit. De respondent vindt zichzelf, als hoogste inhoudelijke ambtenaar, inderdaad de beste persoon om te benaderen. De directeur van het ministerie kan betrokken worden wanneer men er niet uit komt (FIN, r. 105-108). Ondanks dat beide partijen vinden dat de hoogste inhoudelijke ambtenaar de beste persoon is om te benaderen, geeft de respondent aan dat zij maar weinig door Achmea gevonden wordt (FIN, r. 108-110). Bij Achmea wordt aangegeven dat wanneer

het niet duidelijk is wie moet worden benaderd, dit in het contact met het ministerie snel duidelijk kan worden. In aanloop naar het werkbezoek van staatssecretaris Klijnsma is intensief contact geweest met haar ministerie. “We hebben geprobeerd het contactmoment te benutten om wat specifieke knelpunten, waar wij als pensioenuitvoerder tegen aan lopen, aan het voetlicht te brengen in de voorbereidingen. Maar dat is toch wel lastig hoor...,” zegt een respondent die betrokken was bij de voorbereidingen van het werkbezoek (RD2, 18:10). “Het moment was er niet naar om indringend met elkaar naar de actuele pijnpunten te kijken” (RD2, 18:45). Bij een werkbezoek ligt uiteindelijk minder focus op de inhoud, wat het lastig maakte voor Achmea om dit bij de ambtenaren aan te kaarten. Daarbij lag het ook aan “het niveau”, of de functie, van de ambtenaar tegenover de respondent. Dit was een directeur en die weet veel in hoofdlijnen, maar onvoldoende over specifieke regelgeving om met hem daarover in gesprek te gaan (RD2, 19:20 & 19:50). Het is dus belangrijk om met de juiste ambtenaar in gesprek te gaan. Naast de ministeries is er ook goed contact met de Belastingdienst. Dit is voornamelijk het contact met de voorzitter van de Kennisgroep Pensioenen. Deze kennisgroep valt binnen de Loonbelasting Vakgroep die zich specifiek met het onderwerp pensioenen bezig houdt (RD1, 12:25 & RD2, 23:00). Een respondent van de holding heeft vroeger gewerkt bij de Belastingdienst en kent daardoor de medewerkers van de afdelingen die zich bezig houden met pensioenen (RH1, 1, 7:00). Deze relaties zijn over meerdere jaren opgebouwd en daardoor sterker geworden (RDH1, 1, 9:20). Hij verteld daarover: “(...) dan is het wel zo dat we af en toe gewoon een belletje doen en vragen: joh, hoe kijk jij hier nou tegen aan? Hoe moeten we die regel interpreteren? Of: joh, er komt nieuwe wetgeving, dat betekent dat we nieuwe premiestaf voor onze pensioenregelingen moeten krijgen, zijn die er al? Heb je die al in concept? Mogen we die dan eerder hebben?” (RD1, 12:25). Binnen de Belastingdienst kunnen zo verschillende werknemers benaderd worden waarmee Achmea een informatievoorsprong kan opbouwen ten opzichte van de concurrenten (RH1, 1, 18:30). Naast het stevige contact van Achmea heeft het Verbond van Verzekeraars ook met de Belastingdienst contact (RVV, 3:40). Achmea heeft dus goed contact met de ambtenaren bij zowel de twee belangrijkste ministeries, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Financiën, als bij de Belastingdienst. Het contact met de ambtenaren wordt door het bedrijf als het meest effectief ervaren. Binnen de ministeries weet men, al dan niet dankzij de koepelorganisatie, de juiste ambtenaren te vinden. Dit zijn bij de ministeries de ambtenaren net onder de ambtelijke top. Met de Belastingdienst is met het hele pensioenteam, en vooral de voorzitter, goed contact.

6.3 Semi-overheid

De semi-overheid wordt ook door Achmea benaderd. Dit krijgt vooral vorm door het benaderen van de toezichthouders AFM en DNB. De enige andere die worden genoemd zijn de Sociaal Economische Raad (SER) en de Raad van State. Dit zijn adviesorganen van de overheid die onafhankelijk functioneren. De respondent zegt daarover “De SER en de Raad van State zijn wel zeker relevant maar ze zijn niet altijd het sterkste orgaan” (RS1, 2, 0:10). “Het is een adviesorgaan. Dat zegt het al, dan heb je meer aan een Kamerlid of DNB en AFM” (RS1, 2, 1:00). De mensen van Syntrus mogen contact leggen met bijvoorbeeld de Raad van State maar er moet wel bedacht worden of er mensen en tijd voor beschikbaar is. Het is dus geen prioriteit (RS1, 1, 27:00 & 2, 0:10). Achmea kent twee toezichthouders: De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Syntrus, als uitvoerders namens de pensioenfondsen, heeft voornamelijk met DNB te maken. De Pensioenverzekeraars, dus de divisie maar ook het Verbond van Verzekeraars, heeft contact met beiden maar vooral met de AFM (RD1, 47:05, RD2, 2:40 & RVV, 3:40). De AFM richt zich voornamelijk

op de communicatie naar externen en de DNB ziet toe of de producten integer zijn (RS1, 1, 3:00). De divisie staat in regelmatig contact met de AFM in de kwartaal overleggen, wanneer er nieuwe producten besproken moeten worden en wanneer Achmea een 'good practice' laat zien (RD1, 14:40, RH1, 1, 17:15 & RS1, 1, 5:00). De divisie geeft daarbij aan dat zij proberen "de standaarden en dergelijke van de AFM te beïnvloeden zodat het aansluit bij Achmea om zo "de trend" te zetten" (RD1, 16:40 & AFM, 23:15). Maar, zegt een respondent van Syntrus, bij de toezichthouders kan Achmea geen beleid veranderen (RS1, 1, 22:35). Dit spreekt de respondent van het AFM tegen. Bij een nieuw probleem of product wordt daar samen met de verzekeraars naar gekeken: "de regels zijn nog niet zo strak vastgelegd" (AFM, 9:20). De pensioenwet kent "open normen", bijvoorbeeld "begrijpelijk communiceren met de deelnemers" of "kosten efficiënt" (AFM, 9:45 & 24:50). Wat dan begrijpelijk is, ligt nog open. Daar spreekt de AFM dan met spelers in het veld over (AFM, 9:45). Dit heeft voor beide partijen voordeel: de AFM weet wat er speelt in de markt en Achmea kan polsen wat de toezichthouder ervan vindt (AFM, 12:30). In dit kader ziet de AFM zichzelf als de juiste partij om te benaderen voor Achmea (AFM, 23:15). Het contact tussen de AFM en Achmea is vergelijkbaar in vorm en intensiteit met de andere verzekeraars in de markt (AFM, 20:20 & 37:50). De AFM heeft ook een signaalfunctie. Zo kan de AFM signalen opvangen uit de markt, bijvoorbeeld in een gesprek met Achmea, dat een product "uit de markt loopt" (AFM, 33:10). Dit bijvoorbeeld wanneer een product te duur of tijdrovend is. Een goed voorbeeld hiervan is het Witteveenkader. De AFM had toen in een brandbrief aangegeven richting het ministerie dat zich problemen met de uitvoer zouden voordoen door de snelheid van de invoering. De AFM moet zich aan de wettelijke kaders houden en kan daarom de wet niet "gedogen" (AFM 39:15 & 39:55). De AFM heeft toen echter wel aangegeven dat zij begrepen dat de verzekeraars problemen hadden met de wet en heeft de AFM aangegeven niet "te gespitst" te zullen zijn op dit onderdeel van de wet (AFM, 40:30). Syntrus staat regelmatig in contact met DNB. Aan de hand van organogrammen wordt bij Syntrus bepaald wie waar zit en wie benaderd wordt (RS1, 1, 3:45). Syntrus heeft een lijst per onderwerp, wie van DNB benaderd moet worden. Zo wordt besloten wie binnen DNB aangeschoten wordt (RS1, 1, 11:50). Er is zowel op hoog als op laag niveau contact met DNB (RS1, 1, 7:30). Bij DNB zijn, in tegenstelling tot bij de ministeries, de hoge contacten het meest van belang om warm te houden (RS1, 1, 17:15). Dit komt omdat Syntrus de uitvoerder is van 80 pensioenfondsen, die erg verdeeld zijn binnen DNB. Binnen DNB wordt niet alle informatie goed gedeeld, waardoor het lastig is te bepalen voor Achmea wie zij moeten benaderen binnen de organisatie. Om die reden is het bij DNB het best om het contact hoog in te steken. Dit lukt tot nu toe echter onvoldoende, vindt de respondent (RS2, 2, 5:50). De beleidsambtenaren, de lagere contacten, zijn minder van belang bij DNB omdat zij geen beleid schrijven maar toezicht houden (RS1, 1, 18:30). Het contact voor Achmea met de semi-overheid is voornamelijk met de twee toezichthouders. Dit gebeurt voornamelijk door de divisie en Syntrus en niet door de holding. De divisie staat in intensief contact met de AFM vaak met eenzelfde persoon. De AFM benadrukt zelf het nut van het contact en dat er rekening gehouden wordt in hun beleid met de geluiden die zij uit het veld krijgen. Syntrus heeft bij DNB niet één aanspreekpunt waardoor het contact verdeeld is. Dit contact moet daarom hoog ingestoken worden, wat volgens de afdeling onvoldoende lukt.

6.4 Maatschappelijk middenveld

Het maatschappelijk middenveld bestaat uit verschillende soorten organisaties, van politieke partijen tot belangenverenigingen tot non-profitorganisaties en nog talloze andere voorbeelden. Achmea,

zeker de afdeling Syntrus, heeft contact met een verscheidenheid aan organisaties die onder deze noemer vallen. De politiek wordt benaderd in het parlement, maar daarachter gaat een ledenvereniging schuil die weer bestaat uit verschillende afdelingen. Met de politieke partijen zelf is weinig contact, maar wel met enkele wetenschappelijke bureaus. Achmea heeft bijvoorbeeld contact gehad met het wetenschappelijk instituut van het CDA. Zij ontwikkelden een pensioenvisie waar Achmea over mee heeft gedacht. Achmea heeft toen ook de presentatie bijgewoond (RD1, 30:45, RH1, 2, 15:35, RH2, 3, 17:50 & RS1, 2, 8:30). Dit is ook gebeurd bij het wetenschappelijk instituut van de VVD, de Teldersstichting. Zij brachten een rapport uit van hun liberale visie op de pensioenwereld. Dit hebben zij gepresenteerd bij Achmea in één van de discussiesessies van de holding (RD1, 31:25, RH2, 3, 16:15 & RS1, 2, 8:30). Syntrus heeft ook de denktank van de PvdA benaderd: de Wiardi Beckman Stichting (WBS). Zij wisten echter niet wat er speelt in Den Haag en roeren zich niet in de gevoelige dossiers (RS1, 2, 8:15). Dit contact is daarom verder niet opgepakt. Er is ook contact geweest met “een denktankje (...) die is gelieerd aan de SGP.” De respondent zegt daarover: “er zijn altijd onverwachte actoren, waar je dan niet eens van weet dat ze bestaan en (dan) verschijnen ze opeens. Bijvoorbeeld de RMU: de Reformatorisch Maatschappelijke Universiteit.” Bij het pensioen akkoord noemde minister Dijsselbloem “het voorstel van de RMU.” Daar heb je dan nog nooit van gehoord en dan kom je erachter dat het “een denktankje is die gelieerd is aan de SGP” (RS1, 3, 7:45 & 8:05). Naast de denktanks is er ook contact (geprobeerd) te leggen met de jongerenvereniging van politieke partijen, voorbeelden zijn Jong D66 en de Jonge Socialisten (RS2, 1, 18:10). De respondent noemt deze methode zeer effectief: “mensen uit jongerenverenigingen zijn niet te beroerd om de fractievoorzitter te bellen en zij steken hun mening niet onder stoelen of banken” (RS2, 1, 19:35).

Er is ook contact met de vakbonden. Bijvoorbeeld de FNV heeft voornamelijk te maken met de pensioenfondsen en daarom met Syntrus en in mindere mate de divisie. Het contact tussen Syntrus en de FNV komt voort uit een gezamenlijke geschiedenis. In de jaren '80 waren er een groot aantal bedrijfstakpensioenfondsen die hun administratie lieten uitvoeren door het GAK, de voorganger van het UWV. Later is de uitvoering van de pensioenfondsen afgesplitst van het UWV en ondergebracht bij Syntrus Achmea. “Je zou kunnen zeggen dat ik al met de rechtsvoorgangers van Syntrus Achmea contact had,” zegt de respondent van de FNV daarover (FNV, 1, 0:45, 1:15, 1:55 & 2:25). De contacten die tussen personen bestaan, zijn vertrouwensverbanden en blijven bij een wisseling van personen bestaan (FNV, 1, 18:55). De respondent heeft ook contact met Achmea via een werkgroep van de Stichting van de Arbeid, een overkoepelend orgaan van de Sociale Partners (FNV, 1, 6:00, 6:30 & 6:50). Daar komt nog bij dat de respondent actief is geworden in een pensioenfondsbestuur, die klant is bij Syntrus Achmea (FNV, 1, 4:20). Het gevolg is dat de respondent “Met enige regelmaat (...) altijd al Achmea en Syntrus Achmea tegen (kwam)” (FNV, 1 3:40). De FNV benadert Achmea en andere marktpartijen om gebruik te maken van de daar aanwezige inhoudelijke kennis (RD1, 2, 16:10). De holding beaamt dit en zegt dat de vakbonden inderdaad Achmea weten te vinden (RH2, 3, 00:35). De FNV geeft aan inderdaad een beroep te willen doen op de kennis van Achmea, bijvoorbeeld wanneer Achmea zich al een lange tijd in een onderwerp heeft verdiept (FNV, 1, 10:25 & 11:00). Wanneer de partijen zich met hetzelfde onderwerp bezig houden, bestaat de ambitie voor een goed contact aan beide kanten, geeft de FNV aan (FNV, 1, 15:10). De FNV neemt ook contact op met Achmea om te zien hoe een uitvoerder als Achmea tegen bepaalde onderwerpen aankijkt (FNV, 1, 11:40, 28:10 & 28:35). De FNV denkt dat het contact voor Syntrus ook waardevol is. Zij kunnen zich mengen in de discussie op nationaal niveau en dat leidt tot betrokkenheid bij het maken van beleid op nationaal niveau, waar de FNV een grotere rol in heeft dan een organisatie als Syntrus (FNV, 1,

20:40 & 21:20). De kennis die Achmea aandraagt, kan als input dienen voor de FNV in het beleidsproces (FNV, 1, 26:20). Bij het leggen van het contact is de FNV gewoon langs gekomen bij Achmea en vroeg: “wie gaat hierover, wie gaat daarover en dan gaan ze daar mee in gesprek” (RS, 1, 4:00). Op die manier worden de juiste personen binnen beide organisaties aan elkaar gekoppeld (FNV, 1, 14:00 & 14:20). De FNV heeft intensiever contact gehad met de twee grootste uitvoeringsorganisaties, van de pensioenfondsen ABP en PFZW, APF en PGGM, dan met Achmea. Dit komt omdat er een grote discussie was binnen de FNV over de toekomst van het pensioenstelsel (FNV, 1, 13:40). Dat men elkaar dan opzoekt ligt “volstrekt voor de hand” (FNV, 1, 17:50). Dit betekende dat wanneer de FNV vragen had, bij PGGM en APG “allemaal apparaten zaten, die sommen konden maken die van belang zijn om standpunten te onderbouwen of te testen voor de FNV” (FNV, 1, 18:35). Het verbaasde de respondent dat er veel contact was met de grote pensioenuitvoerders en weinig met Syntrus Achmea, de derde pensioenuitvoerder. Het contact met de twee grote spelers is nog steeds frequenter en intensiever dan met Syntrus, maar het contact met Syntrus wordt wel beter (FNV, 2, 4:10). Uit de verhalen van de respondenten valt op te maken dat het contact met de FNV het meest intensief is. Daarnaast is er echter ook contact met de CNV en ook de jongerenbewegingen, CNV Jong en FNV Jong (RS1, 2, 9:00 & RS2, 1, 18:10). Deze worden wel aanzienlijk minder genoemd.

Naast het contact met de politiek en de vakbonden mengt Achmea zich actief in wetenschappelijke discussies. Achmea is een partner van Netspar, een wetenschappelijk netwerk waarbinnen pensioenwetenschappers zijn verenigd. Dit geeft hen de mogelijkheid mee te beslissen over de richting van het onderzoek dat gedaan wordt (RD2, 36:10 & 37:30). Een andere organisatie is de Kring van Pensioenspecialisten (KPS). Deze organisatie organiseert themabijeenkomsten en er zijn werkgroepen actief die papers of presentaties voorbereiden. Verschillende medewerkers van Achmea zijn lid en participeren in deze organisatie (RD2, 43:15 & RS, 2, 8:00). De wetenschappelijke instituties worden niet zozeer beïnvloed, zoals de andere venues, maar er wordt in geparticipeerd door Achmea. Op deze manier stuurt Achmea bij op de inhoud. Bij Syntrus zeggen ze daarover dat Achmea via Netspar veel inspraak heeft gehad in de pensioendiscussie en gebruik kan maken van het “gigantische netwerk” van Netspar (RS2, 2, 3:45). Als laatste zijn er ook enkele kleine organisaties benaderd voor Achmea. De voorzitter van de divisie heeft een keer geparticipeerd in de Katholieke Bond van Ouderen (KBO). Bij deze ontbijtsessie kwamen opinieleiders in de pensioenwereld bij elkaar om van gedachte te wisselen. Achmea schoof daar aan en ging in debat (RD2, 41:50). Er is ook contact geweest met het jongeren initiatief G500 (RS1, 2, 8:30). Syntrus heeft ook op andere manieren contact geprobeerd te krijgen met jongeren (RS2, 1, 17:40). Voorbeelden hiervan zijn de jongeren verenigingen van FNV, CNV, D66 en andere partijen, maar ook met een “splinterbeweging van jongeren” die zich afzetten tegen de bestaande structuren (RS2, 1, 18:10 & 18:25). Het Verbond van Verzekeraars benaderd ook politiek actieve - en niet politiek actieve jongeren (RVV, 4:15 & 4:40). Daarnaast worden sommige organisaties uit het maatschappelijk middenveld nog benaderd als tussenschakel. Bij het opzoeken van de publiciteit is het soms beter om een andere organisatie het woord te laten doen. Dan wordt bijvoorbeeld een adviesbureau, klant, professor of consumentenbond benaderd (RH2, 3, 21:20). Er wordt veel energie gestoken in de wetenschappelijke bureaus van de politieke partijen en hun jongerenverenigingen. Er is ook contact met de vakbonden en hun jongerenverenigingen, met de nadruk op FNV. De FNV is blij met dit contact en ziet hier een duidelijk nut van in.

6.5 Bedrijfsleven

Andere bedrijven hebben ook een rol hebben in het beleidsproces. Daarom kan het lonen om deze te beïnvloeden. Dit kunnen concurrenten zijn, bedrijven die klant zijn van Achmea of een overkoepelende organisatie waar die concurrenten ook deel van uitmaken. Een respondent van de divisie die zeer actief is in het Verbond van Verzekeraars zegt dat hij zich “niet anders kan voorstellen” dan dat wordt geprobeerd andere bedrijven te overtuigen. Wanneer er wordt gevraagd naar voorbeelden, kan hij dit niet spontaan noemen (RD1, 21:10). In de beleidscommissies van het Verbond waar hij in zit, gebeurt dit volgens hem in ieder geval niet (RD1, 21:45). De andere respondent van de divisie spreekt hier wel over. In de commissies van het Verbond vinden actieve inhoudelijke discussies plaats. Aan de hand van “sterke inhoudelijke argumentatie”, soms aan de hand van berekeningen en dergelijke, zowel aan tafel als in de voorbereiding, probeert de respondent het standpunt van het Verbond bij te sturen. “Het is dan zaak om er een oplossing doorheen te krijgen voor de branche die voor Achmea (...) gunstig is,” zegt hij hierover (RD2, 8:30, 9:20 & 9:50). De holding spreekt ook over de actieve rol van Achmea in koepelorganisaties zoals het Verbond van Verzekeraars, de Pensioenfederatie, VNO-NCW, de Nederlandse Vereniging van Banken, Zorg Instituut Nederland, Midden- en Kleinbedrijf Nederland (MKB), Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en Insurance Europe (RH1, 2, 1:15, 23:15, 23:40 & 25:55). Dit zijn organisaties waar andere bedrijven zich in begeven en waarin Achmea probeert mee te sturen op de inhoud. Zo heeft Achmea invloed op de uiteindelijke standpunten die mede door andere bedrijven worden uitgedragen. Het Verbond van Verzekeraars, waar de divisie zich actief in mengt, maakt weer deel uit en staat in contact met andere werkgeversorganisaties. Er wordt gesproken over standpunten en wanneer het Verbond lid is, kan het Verbond meepraten over welk standpunt een werkgeversorganisatie als VNO-NCW inneemt (RVV, 4:15 & 8:05). VNO-NCW neemt een eigen standpunt in, maar het Verbond geeft hen wel haar visie mee (RVV, 8:30). Het Verbond van Verzekeraars staat daarnaast ook in contact met pensioenuitvoerders en -fondsen zoals APG, PGGM en hun koepelorganisatie de Pensioenfederatie (RVV, 1:50). Volgens de FNV, een buitenstaander en onderdeel van het bestuur van de Pensioenfederatie, speelt Syntrus Achmea een belangrijke rol in de koepelorganisatie voor pensioenuitvoerders. De macht van Syntrus, als derde speler in de markt, is daar betrekkelijk groot, mogelijk omdat de grootste spelers veelal hun eigen weg gaan buiten de federatie om (FNV, 2, 2:30, 2:45 & 4:40). Syntrus moet naast de koepelorganisatie ook rekening houden met de mening van de besturen van de 80 pensioenfondsen die zij als klant hebben. “Vergis je niet,” wordt bij Syntrus daarover gezegd, “lobbyen doe je ook bij je klanten en niet alleen in Den Haag” (RS2, 1, 11:45). Het onderwerp pensioen, zeker pensioenfondsen, betekent veel contact met werkgevers- en werknemersorganisaties en ook met bestuurders van pensioenfondsen (die soms weer in werkgevers- en werknemersorganisaties zitten). In het pensioenwereldje is veel verwevenheid tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en de politiek (RS2, 1, 3:00). Er zijn krachtige bestuurders van fondsen die Syntrus probeert bij te staan en soms bij te sturen en andersom is dit ook het geval (RS2, 1, 11:45). Syntrus spreekt niet met één stem omdat zij veel fondsen vertegenwoordigen waar verschillende belangen in zitten, erkent de FNV (FNV, 1, 25:40). Dit maakt het lastiger voor de organisatie om zich uit te spreken. De FNV ziet daarin inderdaad een rol voor Syntrus om ook de pensioenfondsen bij te sturen. Syntrus moet de pensioenfondsbestuurders “een beetje opvoeden”: er zit volgens de respondent zo veel kennis bij de uitvoerders dat verwacht moet worden dat zij proactief moeten anticiperen op contracten die vast gaan lopen (FNV, 1, 32:30). De FNV kan hier bij helpen, door bijvoorbeeld met de werkgevers in gesprek te gaan (FNV, 1, 12:00).

De divisie is zeer actief in het Verbond van Verzekeraars. Over de vraag of Achmea hier binnen de andere verzekeraars probeert te beïnvloeden, hebben de respondenten geen eenduidig antwoord. De actieve rol duidt hier echter wel op. Syntrus doet dit ook binnen de Pensioenfederatie en is daarnaast bezig haar klanten voor haar standpunten te winnen. Verder heeft Achmea ook nog een actieve rol in koepelorganisaties als NO-NCW, de Nederlandse Vereniging van Banken, Zorg Instituut Nederland, Midden- en Kleinbedrijf Nederland (MKB), Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en Insurance Europe.

6.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk werd de deelvraag behandeld: *Op welke venue(s) richt Achmea zich?* Hieronder staat een samenvatting van het hoofdstuk dat een antwoord op deze vraag heeft gegeven. Vervolgens worden, in 6.7, de vraag en bevindingen in het perspectief van de literatuur geplaatst. Achmea benadert een grote verscheidenheid aan instituties. Dit contact is gebaseerd op wederzijds belang. Er is een actieve lobby richting de politiek. De nadruk ligt op de Tweede Kamer waar zowel via het Verbond van Verzekeraars als vanuit Achmea de woordvoerders Sociale Zaken en Financiën intensief worden benaderd. Dit gebeurt bij vrijwel alle politieke partijen, maar VVD, PvdA, CDA, D66 en CU worden expliciet genoemd door de respondenten. De Eerste Kamer wordt ook benaderd. Dit gebeurt voornamelijk wanneer een voorstel volgens de respondenten om politieke redenen door de Tweede Kamer komt. Bij de Eerste Kamer wordt er wel zwaarder gewogen door Achmea of er tijd en energie in gestoken wordt. Er is ook contact geweest met verschillende bewindslieden uit de regering. Met de huidige regering, die ten tijde van het afnemen van de interviews twee jaar zit, is contact geweest met staatsecretaris Klijnsma en minister Bussemaker. Bij eerdere kabinetten waren er ook contacten in de regering. De lobby in Europa vindt voornamelijk plaats via de Pensioenfederatie en het Verbond van Verzekeraar. Echter, met de verkiezingen van het Europees Parlement in aankomst, wordt dit nu ook opgezet door Achmea zelf. Het zwaartepunt van de lobby ligt bij het ambtelijk apparaat. Er is een sterke lobby richting de ministeries van Sociale Zaken en Financiën en ook Economische Zaken zal in de toekomst meer benaderd gaan worden. Binnen deze ministeries weet Achmea vrij nauwkeurig welke ambtenaren aangeschreven moeten worden. Dit zijn de ambtenaren net onder de ambtelijke top. Bij de Belastingdienst is er intensief contact met een specifieke “kennisgroep” die zich met pensioenen bezig houdt. Er is contact met de voorzitter waardoor er snel geschakeld kan worden met de Belastingdienst. De ambtenaren in de semi-overheid, vooral bij de toezichthouders, worden ook actief benaderd. Dit is verdeeld over de afdelingen. De divisie benadert de AFM en Syntrus DNB. Het contact tussen de divisie en de AFM loopt via een persoon die men daar goed kent. Dit is intensief contact, ook omdat de AFM hier energie in steekt en het contact belangrijk vindt. De AFM benadrukt het belang – en het nut voor Achmea – van dit contact. Met DNB loopt het contact anders. Het contact met Syntrus is verdeeld binnen DNB waardoor er niet één aanspreekpunt is. Het alternatief is dat het contact op hoog niveau moet worden ingestoken, waar Syntrus naar eigen zeggen nog te weinig in slaagt. De beperkte middelen weerhoudt Achmea er niet van om het maatschappelijk middenveld te benaderen. Er is contact geweest met de wetenschappelijke bureaus van vier verschillende politieke partijen en met vrijwel alle jongeren verenigingen van de politieke partijen. Er is ook contact met de vakbonden. Vooral met de FNV maar ook met de jongeren afdelingen van het CNV. Daarnaast mengt Achmea zich via wetenschappelijke organisaties als Netspar en Kring voor Pensioenspecialisten actief in de pensioendiscussie. Tevens is er, voornamelijk door Syntrus, sporadisch contact met kleine, onbekendere organisaties. Ook wordt er energie

gestoken in het bedrijfsleven. De divisie is actief in het Verbond van Verzekeraars om concurrenten mee te krijgen in hun standpunt. Syntrus is in verhouding minder actief in de Pensioenfederatie en probeert voornamelijk haar klanten te beïnvloeden. De benaderde venues staan in figuur 6.2 in schema.

Figuur 6.2: Benaderde venues in schema

Politiek	Ambtelijk	Semi-overheid	Maatschappelijk middenveld	Bedrijven
<ul style="list-style-type: none"> • Bewindslieden • Tweede Kamer • Eerste Kamer • Europees Parlement • Europese Commissie • Permanente Vertegenwoordiging 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerie van SZW • Ministerie van Financiën • Ministerie van EZ • Belastingdienst • Commissies in Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • AFM • DNB • SER • Raad van State 	<ul style="list-style-type: none"> • FNV • CNV • FNV Jong • CNV Jong • KBO • KPS • RMU • Netspar • Jong D66 • Jonge Socialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacten bij het Verbond van Verzekeraars • Contacten bij de Pensioenfederatie • VNO-NCW • Insurance Europe • De Nederlandse Vereniging van Banken • Algemene Werkgevers Vereniging Nederland • Midden en Kleinbedrijf Nederland

6.7 Venues in het perspectief van de literatuur

Dit onderzoek wil een inzicht geven in de gebeurtenissen binnen een bedrijf bij de uitvoer van public affairs. Dit gaat zowel om de interne besluitvormingsprocessen als de keuzes die hieruit voort komen, zoals de benaderde venues die in dit hoofdstuk zijn behandeld. Pralle (2003: 257) geeft aan dat er behoefte bestaat aan inzicht hoe een bedrijf tot de keuze van een venue komt: *“further research into venue shopping might systematically examine how advocacy groups choose and change policy venues [...] in different substantive policy arenas”*. Coen (2010: ?) geeft aan dat er behoefte is aan een inzicht hoe een bedrijf haar politieke middelen verdeelt over verschillende venues op Europees niveau met de uitspraak *“less well-defined are the new EU behavioral logics of business, their allocation of political resources across the European policy process and between EU institutions, and the effectiveness of specific strategies”*. Om te weten hoe een bedrijf tot de keuze van een venue komt en hoe een bedrijf haar politieke middelen hierover verdeelt, is het relevant om te achterhalen welke venues, en welke personen binnen deze venues, benaderd worden door het bedrijf. Daarnaast is de reden waarom het bedrijf als geheel de keuze maakt om een specifieke venue te benaderen en hoe de ervaringen hiermee zijn een wezenlijk onderdeel van de vraagstelling hoe een bedrijf tot de keuze komt voor het benaderen van een specifieke venue. Uit dit hoofdstuk blijkt dat Achmea een brede lobby voert. De nadruk ligt op verschillende groepen ambtenaren, bij de ministeries, Belastingdienst en toezichthouders, en Achmea zet haar public affairs ook actief in richting het parlement en de regering. Ondanks de energie die dit kost en de beperkte middelen die zij hebben, wat met regelmaat aangegeven wordt, wordt er ook gelobbyd richting vakbonden, politieke partijen als verenigingen, de wetenschap, het bedrijfsleven en kleine, onbekendere organisaties. Deze benaderde venues zijn het resultaat van de keuzes die een bedrijf maakt en de mogelijkheden waarover de politieke middelen worden verdeeld. De reden dat de ambtenaren en de politiek het meest intensief worden benaderd, lijkt te zijn omdat zij verankerd zijn in het proces van het maken

van beleid. Van hun wordt het grootste resultaat verwacht. Daarnaast is er lobby richting andere actoren uit het maatschappelijk middenveld omdat deze gemakkelijker te benaderen zijn en meer open lijken te staan voor Achmea en de input sneller gebruiken. Dit is voornamelijk het geval wanneer er sprake is van een goed contact met de sleutelfiguren van de venue. In het theoretisch kader is aangegeven dat de literatuur tot nu toe venue shopping voornamelijk ziet als het resultaat van rationele beslissingen van politieke actoren. Volgens verschillende auteurs zoeken de belangengroepen naar de meest aantrekkelijke venue, waar de belangengroep vervolgens zijn aandacht op richt omdat het de beste mogelijkheden geeft om hun doelen te bereiken (Baumgartner en Jones, 1993: 34–36; Feeley, 2002: 131; Mazey en Richardson, 2001: 220 en Richardson, 2000: 1014 in Princen en Kerremans, 2009: 1137). Dit klopt bij de casus wat betreft het benaderen van de ambtenaren en de politiek. Het verklaart echter niet waarom het maatschappelijk middenveld intensief benaderd wordt. Dergelijke beslissingen lijken daarnaast ook ingegeven door de toegankelijkheid en de waardering van de contactpersonen bij de venue. Wanneer de contactpersonen bij de venue graag met het bedrijf in gesprek gaan en bereid zijn de resultaten te gebruiken, haakt Achmea hier vaak op in. Dit ligt in lijn met de vaststelling van Pralle (2003 in Princen en Kerremans, 2009: 1137) dat het meer om een ad hoc proces gaat dan een weloverwogen keuze. *Dit betekent dat een deel van de keuzes om venues te benaderen ingegeven zijn door een rationele beslissing aan de ene kant of door de waardering van de venues aan de andere kant. De intensiteit van het contact hangt af van de kwaliteit van het contact met de organisatie. Dit heeft een variatie aan benaderde venues als resultaat.*

Hoofdstuk 7 – Politieke middelen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* In de voorgaande hoofdstukken is beschreven aan de hand van welke besluitvormingsprocessen beslissingen worden genomen en welke instituties (venues) benaderd worden door Achmea. Het laatste onderdeel dat nodig is om de hoofdvraag te beantwoorden, is welke politieke middelen Achmea gebruikt. In dit hoofdstuk wordt dit beschreven en staat de deelvraag centraal: *Welke politieke middelen gebruikt Achmea voor de beïnvloeding van beleid?* Hieronder staat een overzicht van de zeven verschillende beschikbare middelen om beleid te beïnvloeden met een korte uitleg.

Figuur 7.1: Soorten politieke middelen en korte uitleg (Bennis, Pauw & Van Schendelen, 1990: 88-91)

Middel	Uitleg
Brieven en nota's	Informatierijk schriftelijk contact
Persoonlijke contacten	Niet-schriftelijk contact
Werkbezoeken	Bezoek van beleidsmakers aan het bedrijf
Stages	Langdurig bezoek van beleidsmakers aan het bedrijf
'Haagse' bijeenkomsten	Bijeenkomst als platform voor discussie en het opbouwen van informele contacten
Werkgevers- branche- organisaties	Via officiële gesprekspartners beleidsmakers
Overige publiciteit	Publiceren in dag-, week- of vakbladen of op een andere manier in de publiciteit komen

De politieke middelen worden verdeeld in de hierboven geschetste indeling, maar in praktijk blijken er vele variaties mogelijk. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke soorten politieke middelen worden ingezet en hoe deze gebruikt worden. Dit geeft een inzicht in de gemaakte keuzes van Achmea.

7.1 Brieven en nota's

Met *brieven en nota's* wordt informatierijke schriftelijke informatie bedoeld. Dit betekent dus documenten, van volledige rapporten tot samenvattingen, die bij de beleidsmakers worden aangeleverd maar ook het (deels) verrichten van het werk van beleidsmakers in de hoop dat ze dit zullen overnemen. De public affairs vindt vaak plaats aan de hand van mailtjes of belletjes, zelden onderbouwd met rapporten en dergelijke (RD1, 13:50). Ondanks dat dit vaak het geval is, vindt de lobby volgens de andere respondent van dezelfde divisie wel plaats vanuit de inhoud op concrete dossiers (RD2, 2:40). Om zonder inhoudelijke ondersteuning te overtuigen, is het van belang om "een sterke inhoudelijke argumentatie" te presenteren ter plekke, aan tafel, maar ook in de voorbereiding (RD2, 10:00). Bij de Holding wordt dit beaamd. Rapporten opsturen is volgens de PA-afdeling in Zeist "veel te veel". "Je moet niet vergen dat ze dingen gaan lezen," zegt hij hierover. "Je moet pasklaar en heel kort kunnen uitleggen wat de dingen zijn en waar het om gaat. Dat is een mailtje of één of twee kantjes, maar dan moet je wel uitgeleggen hoe dat gelezen moet worden met duidelijke koppen." (RH1, 1, 19:20). Het mantra hierbij is "Je moet de ambtenaar het werk uit handen nemen" en

“voorkomen dat zij onbegrip en onkunde in het verslag zetten en op basis van het verslag gaan handelen” (RH2, 3, 5:00 & 3, 6:00). Bij het Ministerie van Financiën wordt bevestigd dat zij liever de relevante feiten op “een half A4’tje” ontvangen dan dikke rapporten die bestaan uit “vlotte marketingteksten” (FIN, r. 131-135). Het Kamerlid Roos Vermeij geeft dit ook aan. Grote rapporten, berekeningen en dergelijke worden neergelegd bij haar inhoudelijk medewerkster die dit filtert. Dit heeft een “minder groot effect” op het Kamerlid (TK, 11:40). Ze krijgt al “zo veel rapporten en in de Kamer hebben ze ook nog eigen rapporten, eigen wetgeving en er zijn eigen Centraal Plan Bureaus en dergelijke”, dus als er een rapport van een bedrijf komt is het niet van “oh, leuk, een rapport van die en die, dat ga ik lezen. Nee” (TK, 20:40). Ze kan zich niet herinneren dat ze ooit zo’n rapport gelezen heeft (21:00). Syntrus, de uitvoerder van pensioenfondsen van Achmea, geeft dit aan in andere bewoordingen. Zij sturen alleen rapporten op wanneer er een verzoek ligt argumenten in te dienen (RS, 1, 30:30). Het ministerie vindt dit de goede manier (FIN, r. 146-148). Wanneer Achmea inhoudelijke (en schriftelijke) informatie wil overdragen, wordt dit bondig gedaan. Een voorbeeld is een “mémoire”. Dit is een methode die bij de holding wordt toegepast. “Stel een A4’tje, een mémoire heet dat dan, op zonder naam, zonder datum en zo meer,” wordt gezegd. “Zonder kop en zonder logo schrijft je op wat je wilt vertellen, in de juist gekozen bewoordingen, en zorgvuldig.” Dit wordt dan bij het bezoek aan bijvoorbeeld een ambtenaar meegenomen om te overhandigen (RH1, 1, 20:20). Op deze manier wordt voorkomen dat zij het verkeerd samenvatten.” (RH2, 3, 5:00). Syntrus doet dit bij actuele onderwerpen ook. Dan wordt door de experts, in samenspraak met de PA-afdeling, snel informatie in een brief gezet en opgestuurd (RS1, 3, 2:20). Een ander voorbeeld hiervan is een uitgebreid mailtje. Dit is laagdrempelig maar bevat de nodige informatie. Dit gebeurde onlangs bijvoorbeeld naar de nieuw opgestelde lijst van Europarlementariërs. Zij krijgen dan van de bestuursvoorzitter een felicitatiebrief waarin Achmea wat verteld over Europa, waar het volgens het bedrijf over moet gaan en wordt er gesproken over concurrentiekracht en innovatie. Vervolgens wordt er op aangestuurd dat de Europarlementariërs wel zitting moeten nemen in de juiste commissies om goed in contact te blijven met Nederlandse burgers en instellingen (RH3, 3, 6:50-7:50). In andere gevallen stuurt Achmea, in plaats van een heel rapport, bijvoorbeeld een berekening op. Achmea heeft een keer snel de financiële impact uitgerekend van een maatregel en daarbij in heldere taal uitgelegd hoeveel geld dit de consument zou kosten (RH2, 2, 2:20). Op deze manier wordt schriftelijk informatie toegankelijk toegestuurd of meegenomen naar overleggen.

Ondanks de felle bewoordingen over uitgebreide rapporten en dergelijke, wordt deze methode wel gebruikt. Dezelfde respondent die zegt dat veel contact plaats vindt zonder onderbouwing van “rapporten en dergelijke” (RD1, 13:50), zegt dat de AFM en DNB, de toezichhouders, wel worden benaderd vanuit de inhoud met rapporten (RD1, 17:00 & RD2, 13:15). Wanneer Achmea ergens tegen aan loopt, wordt dit op papier gezet en opgestuurd naar de toezichhouders. Een andere respondent geeft aan: wanneer een paper wordt opgestuurd naar bijvoorbeeld de AFM en er volgt een gesprek, dan ligt het paper al voor en geeft zo richting aan het gesprek (RD2, 13:15). Bij het ministerie wordt ook aangegeven dat deze rapporten handig kunnen zijn wanneer “je echt de inhoud in wil gaan, tot op detail niveau” (FIN, r. 131-135). Dit is ook het geval bij de FNV. De respondent van de organisatie spreekt over het uitwisselen van rapporten “die op nationaal niveau spelen” (FNV, 2, 0:20). Deze worden “in die slipstream” gewisseld en zijn dienend voor de gesprekken die plaats vinden met Syntrus (FNV, 2, 1:20). Rapporten worden ook gebruikt om andere bedrijven te overtuigen. Dit is bijvoorbeeld in het belang van Achmea om een specifieke richting op te gaan in het Verbond van Verzekeraars of bij de Pensioenfederatie. Rapporten kunnen inhoudelijk verdiepend zijn

om de bedrijven, die zelf ook veel kennis in huis hebben, te overtuigen. Omwille van mededinging mag dit maar beperkt. Het gevolg daarvan is dat dit eerder gebeurt in gesprekken dan in geformaliseerde notities (RD1, 23:50). De keuze voor het opsturen van uitgebreide informatie, hangt dus af van de wensen van de ontvangende partij. In veel gevallen wordt hier echter niet voor gekozen.

Er wordt ook informatie van andere organisaties gebruikt voor de beïnvloeding van beleidsmakers. Een voorbeeld hiervan is een arrest van het Europees Hof, waarvan de ambtenaren niet wisten dat deze zo vroeg zou verschijnen. Dit toonde aan dat de mening van de advocaat-generaal, die vaak wordt overgenomen door de regering, nu “toch wel heel anders was dan van de Nederlandse regering.” (RH2, 1, 10:25). Een ander voorbeeld is informatie van de Belastingdienst toesturen. “Dan vind je wel gehoor,” zegt de respondent (RH2, 1, 22:35). Deze informatie bestond al en daar maakt Achmea dan gebruik van. Soms zorgt Achmea zelf voor de nodige informatie van derden. Doordat Achmea een grote financiële bijdrage levert aan Netspar, een wetenschappelijke organisatie op het gebied van pensioenen, kan het meebepalen in welke richting er onderzoek wordt gedaan. Vanuit die organisatie schrijft een professor dan een artikel waarom het Financieel Toetsing Kader (FTK) op sommige punten niet goed is (RS2, 2, 3:45). Vervolgens in het gesprek met politieke partijen geeft Syntrus dan aan: “Jaha! Want (een) professor (...), van Tilburg, heeft daar net een artikel over geschreven en die is het wel met mij eens.” (RS2, 2, 4:25). Vervolgens gaat die professor weer langs bij het Kamerlid (RS2, 2, 4:45). Op deze manier wordt “objectieve” informatie bewerkstelligd en gebruikt in de lobby.

Een andere vorm van schriftelijke informatie is het (voor)werk doen van de beleidsmakers in de hoop dat zij dit werk overnemen. Er wordt geprobeerd Kamerleden zowel Kamervragen te laten stellen als amendementen te laten indienen. In sommige gevallen wordt zo'n amendement dan kant en klaar naar het Kamerlid toegestuurd door Achmea (RD1, 9:35). Volgens iemand bij de holding gebeurt dit ook bij Kamervragen. Een Kamerlid blijkt dan bereid vragen te stellen die ook Achmea van belang acht. Volgens de respondent bij de holding overweegt Achmea dan hoe precies en hoe uitgebreid de vragen moeten zijn die gesteld worden: “dit laveert tussen precies te weten komen wat je wilt weten en het opstellen van goede vragen.” Goede vragen zijn vragen die passen bij het Kamerlid en de plek de Tweede Kamer. Het Verbond van Verzekeraars stelt deze vragen dan letterlijk op (RH1, 1, 14:35). De andere respondent bij de holding zegt dat dit weer niet bij Kamervragen en amendementen gebeurt maar vertelde vervolgens wel dat een collega ooit een concept motie had opgesteld zonder dat de respondent dit wist (RH2, 1, 19:55). Dit ontkracht zijn eerder verklaring juist weer. Bij Syntrus gebeurt dit ook en wordt sommige informatie opgeschreven als bijvoorbeeld Kamervraag of amendement. De keuze daarvoor ligt aan de behoefte van bijvoorbeeld het Kamerlid (RS1, 1, 30:35). Rapporten en lange inhoudelijke documentatie wordt door Achmea over het algemeen niet als effectief gezien. Er wordt wel gebruik gemaakt van schriftelijke informatie. Zo wordt er geprobeerd de ontvangende partij werk uit handen te nemen door de informatie bondig op te schrijven en gemakkelijk leesbaar te maken. Voorbeelden hiervan zijn het mémoire, korte en overzichtelijke mails en berekeningen. Deze informatie wordt weer vaak als input in een toekomstig gesprek gebruikt. De toezichthouders wordt wel uitputtende informatie toegestuurd en ook naar de ministeries wanneer de discussie plaats vindt op detailniveau. Bedrijven krijgen dit soms ook toegestuurd via de koepelorganisaties. Als schriftelijke informatie wordt ook wel eens informatie van andere actoren

gebruikt. Soms bestaat deze informatie al en soms probeert Achmea andere partijen daar toe aan te zetten.

7.2 Persoonlijke contacten

Bij *persoonlijke contacten* gaat het om niet schriftelijk contact. Dit kan uiteen lopen van bijpraten tot in gesprek gaan over een specifiek inhoudelijk onderwerp. Wanneer er nog geen wetgeving is, worden in eerste instantie de ambtenaren door Achmea benaderd. Dit contact vindt vaak plaats als een gesprek op het ministerie (RD1, 6:10 & FIN, r. 127-131). De mensen van Achmea die langs gaan zijn soms de experts, zoals de respondent van de divisie, maar het kan ook een bestuurslid of zelfs de CFO zijn (DH2, 2, 1:40 & RD1, 49:00). Van te voren wordt gemaïld en gebeld over de inzet voor het gesprek, waarna in een gesprek informatie wordt gedeeld (FIN, r. 127-131). Dit doet Achmea volgens de respondent bij het ministerie goed (FIN, r. 120). Deze gesprekken ervaart het ministerie als prettig en komen overeen met hoe de andere marktpartijen dit doen (FIN, r. 146-148 & 152). Achmea probeert zo te ambtenaren te kneden zodat de wetgeving de organisatie niet te erg raakt. “Je zit er natuurlijk wel om je (belangen) te verdedigen,” zegt de respondent van de divisie (RD1, 6:10). Deze gesprekken bieden de ambtenaren weer de mogelijkheid om te vragen naar de praktijk (RS1, 1, 13:30). Bij de holding wordt beaamt dat ambtenaren beïnvloed kunnen worden. Wanneer hij in gesprek gaat met de ambtenaren verklaard Achmea haar standpunt en haalt dat vervolgens “een stukje historie” bij (RH1, 1, 16:25). De ambtenaren proberen ook in deze gesprekken te sturen. Wanneer de ambtenaren iets vragen op een vrij negatieve manier, dan weet Achmea welke mening de ambtenaren voorstaan. De ambtenaren zoeken dan naar argumenten om hun verhaal kracht bij te zetten. Als Achmea dezelfde mening heeft, kunnen zij deze ambtenaren met argumenten voeden (RS1, 1, 14:00 & 14:30). Wanneer je naar zo’n gesprek toe gaat, gebeurt dat aan de hand van een paar mogelijke onderwerpen. “Je moet niet met een waslijst komen, dan wordt dat onhanteerbaar,” zegt de respondent (RH2, 1, 10:00). Het ministerie geeft aan dat de input van betrokken marktpartijen gebruikt kan worden in het maken van beleid (FIN, r. 47-48). Bij de AFM gaat dit net zo. Achmea gaat dan met de AFM aan tafel zitten dan legt Achmea uit hoe zij met de regels omgaan (RD1, 47:40). De AFM beaamt dit en zegt dat Achmea en de AFM samen naar regelgeving kunnen kijken (AFM, 9:20, 22:10 & 48:30). Wanneer er met beleidsmakers op hoger niveau wordt gesproken, stuurt Achmea daar ook hogere functies op af. Een voorbeeld hiervan is toen Willem van Duin, de voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea, met de Permanente Vertegenwoordiging (PV) heeft gesproken (RH2, 3, 12:40). Verder is de Raad van Bestuur wel eens, samen met het Verbond van Verzekeraars en de Pensioenfederatie, op gesprek is gegaan bij het kabinet (DH2, 2, 27:50). Dit gaat hetzelfde in Brussel. Wanneer Achmea daarheen gaat moet bedacht worden wie op hoog niveau Achmea daar gaat vertegenwoordigen. Dit gebeurt het liefst op het niveau van divisievoorzitter (RH2, 3, 9:40). Achmea gaat ook regelmatig bij de Belastingdienst op bezoek (RH1, 7:00). Hij gaat om de zoveel tijd in gesprek met de voorzitter van de Kennisgroep Pensioenen, bijvoorbeeld bij een kop koffie. Dit gesprek gaat over van alles: “van de persoonlijke situatie tot een inhoudelijk gesprek.” In zo’n gesprek wordt gekeken of zij elkaar kunnen helpen. Op deze manier wordt het contact onderhouden. “Door hem uit te nodigen krijg je een band met elkaar en kan je beter met elkaar communiceren.” (RH1, 1, 7:30). Toen er wetgeving werd veranderd rondom de eigen woning, werden de kennisgroepen van de Belastingdienst bij Achmea uitgenodigd om op gesprek te komen. Zo’n gesprek kan gemakkelijk worden opgezet. De respondent zegt dat 80% van het uiteindelijke besluit van de Belastingdienst bestaat uit wat daar aan tafel is besproken (RH1, 1, 10:40). De

Belastingdienst heeft dankzij deze contacten een goed beeld van Achmea gekregen (RH1, 1, 8:45). De FNV is enkele keren bij Syntrus op bezoek gekomen (RH1, 2, 16:10 & RH2, 3, 1:00). In dit gesprek wilde Achmea andere onderwerpen ter sprake brengen. Dit gebeurde door een lunch na het gesprek in te plannen. Bij de lunch werd een collega, die over het andere onderwerp ging, uitgenodigd en hij ging onder de lunch daar wat over vertellen. Op deze manier konden de mensen van de FNV rustig lunchen terwijl hij over het onderwerp vertelde (RH2, 3, 3:20). De FNV geeft aan dat dergelijk bezoek inderdaad plaats vindt, maar minder frequent dan per telefoon (FNV, 2, 0:20 & 1:20). Bij de FNV zien zij weinig reden om periodiek met elkaar af te spreken. Het is het meest effectief om bij bepaalde onderwerpen met elkaar te spreken (FNV, 2, 3:30). Ambtenaren en Achmea komen dus regelmatig bij elkaar op bezoek. Bij Kamerleden gebeurt dit minder door gebrek aan tijd (TK, 23:10). Er zijn echter wel uitzondering, zoals toen de respondent van Syntrus een drankje ging drinken in Utrecht met een Kamerlid (RS1,2,11:00). Bij het maatschappelijk middenveld is het enige voorbeeld van een bezoek toen Syntrus een keer op een zondag bij georganiseerde jongeren, die een nieuwe beweging wilden opzetten, op zolder heeft gezeten. Daar hebben zij een discussie gevoerd over waar het heen moet met het pensioenstelsel (RS2, 1, 18:45 & 20:30).

Roos Vermeij, het Kamerlid van de PvdA, verkiest middelen die het minste tijd kosten. Dit is dus voornamelijk per mail, per telefoon of per medewerker (TK, 19:55). In een mailtje wordt informatie "(...) neergelegd, dan wordt een medewerker gebeld en wordt er gevraagd om een gesprek als er echt iets nodig is" (17:50). Bij Kamerleden wordt het contact telefonisch voortgezet nadat er via de mail contact is gelegd. Dit scheelt hen tijd, wat als prettig wordt ervaren door het Kamerlid maar ook door het Ministerie van Financiën (FIN, r. 140-142). Vaak is dit aan bijvoorbeeld Kamerleden zelf: meerdere Kamerleden worden gemaïld door Achmea en een enkeling belt terug (RH2, 1, 22:00). De FNV zette het contact met Syntrus op door te bellen met de opmerking "goh, jongens, ik weet dat jullie bezig zijn met het bestuderen van deze driehoek (combineren van de beleidsterreinen pensioenen, zorg en huisvesting, RvdZ). We willen eens met jullie praten om te testen of een aantal ideeën die wij binnen de FNV hebben sporen met de bevindingen die jullie binnen Achmea hebben" (FNV, 1, 10:25). Dit contact wordt vervolgens uitgebouwd. De FNV beoordeelt dit contact als "adequaat" en de contacten met Syntrus lopen volgens de respondent prima (FNV, 2, 5:00 & 3:10). De Belastingdienst wordt ook vaak gebeld (RD1, 13:50). Door het goede contact met de voorzitter van de Kennisgroep Pensioenen pleegt men af en toe een belletje en vraagt: "joh, hoe kijk jij hier nou tegen aan? Hoe moeten we die regel interpreteren? Of: joh, er komt nieuwe wetgeving, dat betekent dat een nieuwe premiestaf voor onze pensioenregelingen moeten krijgen, zijn die er al? Heb je die al in concept? Mogen we die dan eerder hebben?" (RD1, 12:25). Dan wordt simpelweg de telefoon opgepakt om even snel ter zake te komen. Dit biedt ook de mogelijkheid om verdere gesprekken te regelen. In de operationele sfeer, dus bij de AFM en de Belastingdienst, grijpt Achmea gewoon de telefoon en kijkt wie ze nodig hebben. "Binnen de kortste keren zit je aan tafel," zegt de respondent van de divisie (RD1, 24:00). Het informele en snelle contact wordt als fijn ervaren en de contacten bieden de mogelijkheid snel te schakelen met het veld wanneer dit nodig is. Dit betekent dat met dat contact uiteindelijk meer gebeurt dan met formele verzoeken (AFM, 54:00). Daarbij, zegt de AFM, wordt informeel vanzelf formeel wanneer het veel gewicht in de schaal legt (AFM, 55:10).

Bij de ambtenaren gaat Achmea vaak op bezoek. Men zit met regelmaat aan tafel met de ministeries, het AFM en de Belastingdienst. Bij Kamerleden gebeurt dit minder door hun gebrek aan tijd. Daarom wordt bij hen gebruik gemaakt van snelle methodes zoals bellen, sms'en en mailen. Naar aanleiding

van een mailtje kan er gebeld worden en, als het echt nodig is, een afspraak gemaakt worden. Met het maatschappelijk middenveld is er weinig persoonlijk contact in de vorm een bezoek of per mail of telefoon.

7.3 Werkbezoeken

Bij werkbezoeken komen de beleidsmakers langs bij het bedrijf om te zien hoe het er in zijn werk gaat. Dit gebeurt bij Achmea betrekkelijk weinig. Veel congressen die Achmea organiseren zijn intern en zijn voor profilering richting klanten (RD1, 35:30). Een voorbeeld hiervan is de “vierde dinsdag” (RS2, 1, 17:50). Dit is een reactie op de miljoenennota in Den Haag en daar wordt met de klanten van Achmea over gesproken. Een ander voorbeeld is wanneer Achmea sectorale werkgeversorganisaties bij elkaar roept. Bij deze bijeenkomsten is de FNV een periode lang betrokken geweest om een inleidende presentatie te geven (FNV, 1, 2:25 & 3:25). Er zijn twee voorbeelden van werkbezoeken die bij verschillende respondenten terug komen: de staatssecretaris van Sociale Zaken die langs kwam en de discussiesessies die met regelmaat georganiseerd worden. De FNV noemde nog een kleinschalig werkbezoek aan Syntrus toen hij als bestuurder van een pensioenfonds langs kwam (FNV, 2, 0:50). Dit was niet vanuit zijn hoedanigheid van de Sociale Partners, maar betekent wel dat hij meer informatie krijgt vanuit de praktijk. In 2013 was er een werkbezoek van Staatssecretaris van Sociale Zaken Klijnsma (RD2, 15:45). Hier ging een voorbereidend gesprek met de twee verantwoordelijke ambtenaren aan vooraf, waar de respondent bij zat. Achmea legde toen voorbeelden voor waar Achmea als pensioenverzekeraar mee te maken heeft en vervolgens wordt er afgetast of dit een interessante invulling is voor het werkbezoek (RD2, 16:30). Later zijn de ambtenaren ook langs gekomen op het hoofdkantoor in Zeist voor een voorbereidend gesprek. Achmea heeft toen een presentatie gegeven voor de ambtenaren om vervolgens te kijken of onderdelen eruit terug konden komen in het werkbezoek (RD2, 17:05). Vervolgens bleek dat Klijnsma graag met de werkvloer in gesprek wou gaan. Op basis daarvan is de definitieve planning vastgesteld (RD2, 17:45). Achmea heeft geprobeerd de voorbereidende gesprekken met de ambtenaren aan te grijpen om specifieke knelpunten, waar Achmea als pensioenuitvoerder tegen aan liep, over het voetlicht te brengen. “Maar dat is toch wel lastig hoor...” zegt de respondent daarover (RD2, 18:10). Dit komt door het niveau van de gesprekspartners. Tegenover de respondent zat de directeur die veel weet van de hoofdlijnen van beleid maar niet van de kleine knelpunten in wetgeving (RD2, 19:20). Later vond het werkbezoek zelf plaats. Syntrus en de divisie gaven samen een presentatie voor de staatssecretaris. Daar volgde geen zware inhoudelijke discussie op (RD2, 21:15). Enige tijd geleden was hier een kleiner voorbeeld van. Toen kwam Minister Bussemaker, van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, langs bij Achmea om te zien hoe zij omgingen met scholing (RH1, 2, 4:40). Momenteel bestaat het plan om de Europarlementariërs op werkbezoek uit te nodigen (RH2,3,9:40). Achmea kent ook een regelmatig terugkerend werkbezoek. Dit zijn de discussiesessies voor zowel interne - als externe mensen. Het wetenschappelijk bureau van de VVD, de Teldersstichting, was hiervoor een keer uitgenodigd. Zij hebben toen hun rapport over de liberale pensioenvisie gepresenteerd en vervolgens volgde daar een discussie op (RD2, 31:25, RH1, 15:35 & RH2, 3, 16:45). Bij dezelfde discussiesessies is de Belastingdienst meerdere keren langs geweest, ook aan de hand van een presentatie met discussie. “Op deze manier haalden wij (Achmea) zijn kennis naar binnen en brachten wij onze kennis naar buiten,” zegt de organisator hierover (RH1, 1, 7:30 & 2, 4:15). Andere beleidsmakers komen eigenlijk niet bij deze discussiesessies, zegt de organisator (RH1, 2, 4:15). Het is aannemelijk dat dit het incidentele georganiseerde bezoek van een bewindspersoon en de

regelmatige discussiesessies de enige twee voorbeelden van werkbezoeken zijn. De uitgebreidere werkbezoeken, in de literatuur stages genoemd, vinden vrijwel niet plaats bij Achmea. Het enige voorbeeld is dat Syntrus jaarlijks een summer course organiseert. Pensioenfondsen die klant zijn van Syntrus worden hier uitgenodigd om op een prettige locatie de actualiteiten samen met Syntrus door te nemen. De afgevaardigde van het bestuur die zitting nemen in deze summer course, zitten vaak ook weer op andere plekken in de pensioenwereld (RS2,2,8:00).

7.4 'Haagse' bijeenkomsten

De 'Haagse' bijeenkomsten zijn bijeenkomsten die dienen als platform voor discussie en het opbouwen van informele contacten. Dit is vaak een presentatie met discussie, dat wordt afgesloten met een borrel. Het gaat dan niet alleen om de inhoud. Hier worden ook visitekaartjes uitgewisseld, wat volgens een ambtenaar tot regulier contact kan leiden ongeacht de organisatie waar iemand van is (FIN, r. 58-60). Achmea organiseert zelf dergelijke bijeenkomsten, zeker wanneer dit past wegens de actualiteiten (RS2, 2, 8:35). Centraal Beheer Achmea organiseert regelmatig Relatiedagen, waar ook mensen uit de politiek zijn komen spreken (RD1, 31:10). Daarnaast heeft Achmea meerdere keren een Pensioenexpeditie georganiseerd waar ook ambtenaren, toezichthouders en "misschien" politici aanwezig waren. Zij waren daar om te spreken of als gast (RD1, 31:30). Een ander voorbeeld zijn de huiskamergesprekken van Volgens Nederland. Dit vond Roos Vermeij een leuk concept, omdat gesprekken met 'gewone' mensen over pensioenen altijd leuk is, waar zij om die reden graag aan mee deed (TK, 2:25 & 3:30). Achmea heeft ook presentaties gehouden bij andere georganiseerde bijeenkomsten (RS2, 2, 9:50). Het wetenschappelijk instituut van het CDA heeft ooit haar pensioenvisie en het bijbehorende boekje gepresenteerd, waar de divisie samen met de holding heen is gegaan (RD2, 30:45, RH1, 2, 15:35 & RH2, 3, 17:50). Dit is ook gebeurd bij het wetenschappelijk bureau van de VVD, de Teldersstichting, waar een groep mensen van Achmea een keer langs is gegaan als uitje (RH2, 3, 16:15). Naar aanleiding van dit bezoek werd de respondent van de holding gevraagd een presentatie te geven voor de winterschool van de Teldersstichting. Daar zaten ambitieuze jonge mensen die deels al actief zijn in de politiek. De respondent maakt bij dit publiek ook graag de grap dat hij graag in een vroegtijdig stadium in contact komt met toekomstige Kamerleden (RH2, 3, 17:00). De voorzitter van de divisie heeft ooit een ontbijtsessie bijgewoond van de Katholieke Bond Ouderen in Den Haag om in gesprek van gedachte te wisselen op het pensioenterrein (RD2, 41:50 & 43:00). Op wetenschappelijk terrein vinden deze bijeenkomsten ook plaats. De Kring van Pensioenspecialisten organiseren regelmatig themabijeenkomsten waar papers of presentaties worden besproken en gepresenteerd. Verschillende medewerkers van de divisie doen hier aan mee (D2, 43:50). Een enkele keer organiseert Achmea zelf 'Haagse' bijeenkomsten. Vaker gebeurt het dat medewerkers van Achmea ergens op bezoek gaan en daar een presentatie geven en/of in discussie gaan met andere mensen uit het veld. Aan de hand van 'Haagse' bijeenkomsten wordt vooral het maatschappelijk middenveld benaderd. Dergelijke bezoeken zijn leuk en nuttig, maar het kost veel tijd. Om die reden moet Achmea goed afwegen of zij dit doen (RH2, 3, 19:30).

7.5 Werkgevers- en branche organisaties

In Nederland vindt veel beïnvloeding plaats via koepelorganisaties, zoals werkgevers-, werknemers- of brancheorganisaties. Zij kunnen verbinding leggen tussen het bedrijf en de politiek. Bij Achmea maakt zowel de pensioenuitvoerder als -verzekeraar hier veelvuldig gebruik van. Deze twee

bedrijfstakingen zijn in sommige gevallen vertegenwoordigd in verschillende werkgeversorganisaties. Een voorbeeld is dat zij beide lid zijn van de werkgeversorganisatie VNO-NCW maar ieder een eigen overkoepelende organisatie hebben, namelijk de Pensioenfederatie voor de pensioenfondsen en het Verbond van Verzekeraars voor de pensioenverzekeraars. Voor de divisie is het wel "... een soort van de regel: als je lobbyt, doe je dat via het Verbond van Verzekeraars" (RD1, 2:20 & RH2, 3, 11:40). Veel beïnvloeding gaat dus via het Verbond (RD1, 10:00 & RD2, 3:25). Het Kamerlid merkt dit ook. Het leeuwendeel van haar contact is met het Verbond van Verzekeraars (TK, 5:00). Bij de grote wetsvoorstellen reageren de koepels altijd. Hun inbreng beoordeelt zij als "belangrijk, soms nuttig" (TK, 13:50). Binnen Achmea is er een 'shared list' van onderwerpen, waar Achmea op inzet via het Verbond of de Pensioenfederatie. Hier wordt gekomen tot standpunten, besloten bij wie het ingestoken moet worden en vervolgens gaat het Verbond van Verzekeraars hier verder mee (RH2, 1, 3:45). Er zijn ook enkele onderwerpen, de 'short list', waar Achmea zich zelf ook voor inzet (RH2, 4:10). Dit is alleen het geval bij nationale onderwerpen. Richting Brussel wordt nadrukkelijk ingezet op het Verbond van Verzekeraars behalve een geselecteerd aantal onderwerpen die via Insurance Europe worden behandeld (RH2, 3, 6:15). Dit is omdat "size matters" en Achmea meer voor elkaar kan krijgen in Brussel aan de hand van samenwerkingsverbanden (RH2, 3, 12:00).

Achmea zit op verschillende niveaus in de organisatie. De voorzitter van de Raad van Bestuur, Willem van Duin, zit in het bestuur van het Verbond van Verzekeraars (RD1, 2:20). Het Verbond bestaat uit verschillende commissies die periodiek bij elkaar komen. Verschillende medewerkers van Achmea zitten in verschillende commissies in het Verbond, in sommige gevallen permanent en in sommige gevallen wordt een medewerker gevraagd aan te schuiven (RD1, 45:25 & RH1, 2, 2:20). Alle grote verzekeraars hebben wel een afgevaardigde in deze commissies zitten waar de belangrijkste dossiers besproken worden (RD1, 3:20). Onder deze commissies zitten weer werkgroepen, een voorbeeld hiervan is de werkgroep Pensioencommunicatie. In de werkgroepen wordt wetgeving heel nauwkeurig bekeken en zij geven vervolgens technische en gedetailleerde feedback richting ministeries (RD1, 17:30). Deze commissies en werkgroepen komen periodiek bijeen om aan te schuiven aan tafel en in gesprek tot besluiten te komen (RH1, 2, 3:35). Wanneer er onwenselijk beleid op de verzekeraars afkomt, wordt in het Verbond besproken hoe de politiek bewerkt kan worden om het gewenste resultaat te bereiken (RD1, 3:50). Als het Verbond resultaat wil behalen, moet er "één vuist gemaakt worden met de andere verzekeraars" (RD1, 22:20). Dit is soms lastig door de tegengestelde belangen van de verzekeraars waardoor de standpunten van het Verbond minder uitgesproken zijn (RD1, 22:20). In dit proces probeert Achmea het Verbond bij te sturen zodat er een voor Achmea gunstige oplossing doorheen komt (RD2, 9:20). Dit gebeurt aan de hand van een "sterke inhoudelijke argumentatie" (RD2, 9:50). Wanneer het Verbond in contact staat met beleidsmakers worden één of twee, of soms meer, leden van de commissie van het Verbond afgevaardigd om te spreken namens de branche. Dit is vaak de voorzitter en een specialist uit de commissie (RD1, 10:00 & RD2, 8:30). Er wordt gesproken namens de branche, maar de zittende medewerker vergeet niet dat hij of zij van Achmea is (RD2, 9:20). Zij gaan bijvoorbeeld op bezoek bij een ministerie of bij een Kamerlid om daar rond de tafel te gaan zitten en een onderwerp te bespreken (RD1, 6:35 & 10:00). Zoals de verzekeraars het Verbond van Verzekeraars hebben, hebben de pensioenfondsen, en dus ook pensioenuitvoerder Syntrus, de Pensioenfederatie. Dit wordt minder frequent genoemd door Syntrus dan het Verbond door de divisie. Dit komt, volgens een ambtenaar die met beide koepelorganisaties in contact staan, doordat het Verbond beter georganiseerd is dan de Federatie (FIN, r. 28-31). In de ogen van de FNV speelt Syntrus een "vrij

belangrijke rol” binnen de Pensioenfederatie (FNV, 2, 2:30). De twee grote pensioenuitvoerders, APG en PGGM (of de pensioenfondsen ABP en PFZW, de respondent gebruikt dit door elkaar, RvdZ), gaan meer hun eigen weg wat betreft hun lobbytraject naast het werk bij de Pensioenfederatie. De rol van Syntrus zou daardoor best wat groter kunnen zijn, volgens de respondent (FNV, 2, 2:45 & 4:40). Syntrus spreekt wekelijks met de Pensioenfederatie en is zo op hoogte van wie naar welke werkgroep of subcommissie gaat en wie naar welk ministerie gaan (RS1, 1, 11:30). De Pensioenfederatie is gevestigd in Den Haag en heeft daarom sneller en gemakkelijker contact met de politiek of de ambtenaren (RS1, 2, 5:00). Als een medewerker van Syntrus aan tafel zit bij de Pensioenfederatie houdt diegene in zijn achterhoofd rekening met de belangen van Syntrus (RS1, 2, 4:35). Bij het Verbond wordt hetzelfde van de medewerkers verwacht (RD2, 9:20). De Pensioenfederatie wordt ook veelvuldig in Brussel ingezet. De organisatie heeft continu twee mensen in Brussel zitten waardoor in veel gevallen wordt gekozen in Europa, bijvoorbeeld bij het Europees Parlement en de Europese Commissie, in te steken via de Pensioenfederatie (RS1, 2, 3:10 & RS2, 1, 6:00). De Federatie doet dit uitstekend en bovendien heeft Syntrus niet de resources of luxe om haar middelen in Europa in te gaan zetten. Dit kan niet door één iemand worden getrokken, dus daar zijn meer mensen voor nodig. Dit is niet mogelijk voor een bedrijf als Syntrus (RS2, 1, 6:00 & 6:25).

Er vindt ook beïnvloeding plaats via VNO-NCW, weet een respondent bij de divisie te vertellen (RD2, 3:25). Hoe dit contact precies verloopt, en of dit misschien via het Verbond verloopt, weet hij niet. Maar “...dat er contacten zijn, dat weet ik zeker” (RD2, 4:00). Dit wordt bij de Holding bevestigd: het Verbond is lid van VNO-NCW en “... steekt soms in bij VNO-NCW” (RH2, 3, 0:20). Via VNO-NCW is er ook contact met de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (RH1, 2, 25:20). Verder verloopt er beïnvloeding via de Nederlandse Vereniging van Banken (RH1, 1:25) en het College van Zorgverzekeringen, nu Zorg Instituut Nederland (RH1, 2, 23:15). Het Verbond heeft in Brussel ook weer contacten met Insurance Europe (RH1, 2, 23:40). Achmea zit bij verschillende koepelorganisaties in verschillende werkgroepen. Eén van de respondenten zit bijvoorbeeld in de werkgroep Loon en Inkomstenbelasting van de Nederlandse Vereniging van Banken, de werkgroep Loonheffing van VNO-NCW, de werkgroep Fiscaliteit van het Verbond en hij is voorzitter van nog een andere werkgroep van het Verbond. En dat zijn alleen nog maar de werkgroepen die over pensioenen gaan (RH1, 2, 1:45). Zoals eerder gezegd, zijn meerdere medewerkers van Achmea vertegenwoordigd in verschillende werkgroepen (RD1,45:25). Bij elkaar levert dit een grote hoeveelheid werkgroepen op waarin Achmea actief is. De divisie en Syntrus zijn beide actief in de koepelorganisaties. In het Verbond van Verzekeraars is Achmea vertegenwoordigd op verschillende niveaus door een verscheidenheid aan medewerkers. Syntrus staat regelmatig in contact met de Pensioenfederatie, maar noemt deze wel minder vaak in de gesprekken over public affairs. Nationaal kiest de divisie met regelmaat voor de koepelorganisatie en Syntrus doet dit minder. Op internationale vraagstukken, bijvoorbeeld richting Europa, zetten beide afdelingen in op de koepelorganisaties. Daarnaast is Achmea, vaak via de koepelorganisaties, ook nog actief in vele andere brancheorganisaties.

7.6 Publiciteit

Een laatste methode van beïnvloeding is het gebruik van de publiciteit. Het meest opvallende voorbeeld hiervan is bijdragen leveren aan opiniepagina's van kranten of vakbladen. Verder kan dit

door spreekbeurten te organiseren of aan congressen deel te nemen of langs andere wegen de publiciteit op zoeken. Op divisie niveau wordt er gepubliceerd, maar niet veel. Het aantal is wel stijgende (RD1, 25:35). Er zijn drie “niveaus” van publiceren volgens een respondent. De eerste is opinie, bijvoorbeeld in een krant, de tweede is vakinhoudelijk met kritische noten en de derde informierend richting de branche en mensen rondom de divisie (RD1, 27:45). Achmea en vooral de divisie zijn actief in het wetenschappelijk debat rondom pensioenen. In Netspar, een organisatie waarin wetenschappers zijn verenigd die schrijven over pensioen, zijn werknemers van Achmea actief. Achmea draagt financieel bij aan de organisatie en kan daardoor sturen in de onderwerpen van onderzoek. De publicaties verschijnen in wetenschappelijke tijdschriften waarmee wordt gehoopt beleidsmakers bij ministeries te bereiken (RD1, 26:30 & RD2, 39:25). Roos Vermeij van de PvdA haalt artikelen van Netspar in huis wanneer zij iets interessants ziet en ook bij het Ministerie van Financiën wordt aangegeven dat deze publicaties veel worden gelezen (TK, 21:55 & FIN, r. 169-171). Soms zit in deze stukken een kritische noot, maar de respondent, die zelf ook voor Netspar schrijft, ziet het niet als echte opinie (RD1, 27:25). De andere respondent van de divisie is redacteur van het boek Tekst en Commentaar Pensioenrechten. Weer andere medewerkers zijn redacteur bij bijvoorbeeld Pensioenadvies. Dit zijn gerenommeerde boeken of tijdschriften die veel gelezen worden. Deze publicaties zetten Achmea op de kaart en presenteren Achmea als vakbekwaam (RD1, 28:45). Roos Vermeij geeft aan ook deze (pensioen)vakbladen graag te lezen (TK, 21:35). Dergelijke publicaties vinden ook plaats via de Kring van Pensioen Specialisten (RD2, 43:50). De ambtenaar waarmee gesproken is geeft aan de bijdragen van de Kring van Pensioen Specialisten minder te lezen. Dit gebeurt vooral wanneer zij reageren op wetsvoorstellen die worden ingediend (FIN, r. 169-171). Dergelijke publicaties worden praktisch ingezet. Wanneer er risicoprofielen met de toezichthouder afgesproken moesten worden, werd er met een hoogleraar uit Rotterdam een paper over geschreven. Dit vormt vervolgens het uitgangspunt van het gesprek (RD2, 12:00). Vanuit de divisie vindt echte opinievorming weinig plaats maar het gebeurt wel (RD1, 30:20). “Onlangs nog” stond er een interview met de marktmanager Groot Zakelijk en de voorzitter van de divisie in het Financieel Dagblad. Dit is soms een journalistieke bijdrage, soms wordt er een plek in de krant gekocht of soms is het een advertorial (RD2, 40:00). Wanneer Achmea dit doet, neemt het bedrijf geen ferme standpunten in (RD2, 50:50). De divisie en de holding geven aan dat Syntrus daar toch een stuk actiever in is (RD2, 38:30 & RH2, 3, 21:55). Syntrus zegt bewust te kiezen op welk onderwerp en op welke moment zij in de krant verschijnen. Dit hangt er vanaf of Syntrus zich op dat onderwerp wil profileren en of andere bedrijven dat al doen (RS1, 3, 1:10 & 2:20). Deze bijdragen verschijnen voornamelijk in de tweewekelijkse nieuwsbrief die zij hebben: Pensioennieuws & Opinie. De nieuwsbrief staat vol met inhoudelijke bijdragen. Het is niet per se lobby, volgens de respondent, maar het heeft wel een signaalfunctie (RS1, 3, 1:40 & RS2, 2, 8:40). De laatste tijd verschijnen verwijzingen in Kamerstukken naar de nieuwsbrief, wat de betrokkenen als een succes ervaren (RS2, 2, 9:00). Er wordt actief gepoogd Kamerleden op deze nieuwsbrief te abonneren (RS2, 2, 9:15). De respondent van de FNV ontvangt de nieuwsbrief van Syntrus ook. Hij zegt hierover “Ja, die lees ik. Althans, laat mij eerlijk zijn, die ontvang ik en neem ik dan snel even door. Als het goed is staan daar sowieso onderwerpen in die ik al ken en al eerder besproken zijn. De informatie wordt meer uit het eerdere contact gehaald dan uit de nieuwsbrief” (FNV, aantekening aan het eind). Dit bevestigt de signaalfunctie waar Syntrus over spreekt. De ambtenaar van het Ministerie van Financiën kent, ondanks het contact met Syntrus, de nieuwsbrief niet. Zij geeft aan veel nieuwsbrieven van verschillende marktpartijen te ontvangen en te scannen, maar Pensioennieuws & Opinie is hier geen van (FIN, r. 138-140). Roos Vermeij geeft aan dergelijke nieuwsbrieven sowieso niet te lezen (TK,

22:10). De nadruk van Syntrus ligt op de nieuwsbrief, maar soms verschijnen deze bijdragen ook in de krant (RS1, 3, 2:45). Wanneer de publiciteit wordt opgezocht, kan dit volgens de holding beter gebeuren door derden iets te laten vertellen. Bijvoorbeeld een professor, een adviesbureau of een klant of consumentenbond (RH2, 3, 21:20). Syntrus deelt deze mening (RS2, 1, 30:30). Een voorbeeld hiervan is een adviesbureau dat een artikel voorbereid en deze publicatie lekt of een hoogleraar, de respondent heeft een specifiek persoon in gedachte, die vrijwillig stukken schrijft en Kamerleden probeert aan te schieten op onderwerpen. Deze laatste wordt dan soms even gebeld door Achmea (RS2, 1, 30:30 & 31:30). Achmea zelf maakt het onderscheid van drie niveaus van publiceren: de eerste is opinie, de tweede is vakinhoudelijk met kritische noten en de derde informerend richting de branche en mensen rondom de divisie. Per afdeling verschilt de manier van publiceren. De divisie publiceert vooral wetenschappelijk en zet dit in gesprekken functioneel in. Bij Syntrus wordt er actief ingezet op opinievorming. Dit gebeurt door middel van een nieuwsbrief maar ook met bedragen in de media. In sommige gevallen, zo wordt aangegeven, is het goed om een derde het bericht te laten overbrengen.

Wanneer derden een bericht moeten overbrengen, wordt er gebruik gemaakt van adviesbureaus. Adviesbureaus worden met regelmaat door Syntrus ingezet (RS2, 1, 7:25, 7:45 & 28:35). Wanneer je beleid wilt wijzigen, is de organisatie niet altijd zelf de aangewezen partij om dit aan te dragen, wordt gezegd. Bijvoorbeeld bij het BTW-dossier werd via een juridische route geprobeerd beleid bij te stellen. Er is toen gekozen om dat beter te doen via een intermediair, een adviesbureau (RS, 1, 28:35, 29:00 & 29:30). Dit is een bewuste keuze omdat deze bedrijven al de contacten en de expertise hebben om dit te doen. Daarnaast zijn zij minder direct betrokken en daarmee “neutraler” (RS2, 1, 29:45). Ook maakt Achmea gebruik van de lobbyorganisatie Dröge en Drimmelen. Zij stellen dagelijks een parlementaire nieuwsbrief op voor Achmea op geselecteerde onderwerpen. Zij worden ook ingeschakeld om iets uit te zoeken of contactgegevens te verkrijgen (RH2, 3, 27:30).

7.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk werd de deelvraag behandeld: *Welke politieke middelen gebruikt Achmea voor de beïnvloeding van beleid?* Hieronder staat een samenvatting van het hoofdstuk dat een antwoord op deze vraag heeft gegeven. Vervolgens worden, in 7.8, de vraag en bevindingen in het perspectief van de literatuur geplaatst. De meest gebruikte methodes van Achmea zijn de brieven en nota's en de persoonlijke contacten. De brieven en nota's krijgen bij voorkeur bondig vorm. Dit houdt in dat Achmea wel een berekening of een samenvatting (“memoiré”) voorlegt maar zo min mogelijk gebruikt maakt van volledige rapporten, behalve als daar nadrukkelijk om wordt gevraagd. Wanneer er uitgebreidere schriftelijke informatie wordt gebruikt, is dit bijvoorbeeld een paper of informatie van derden zoals van de Belastingdienst dat als fundament voor het gesprek dient. Het komt zelden voor dat enkel uitgebreide schriftelijke informatie wordt toegestuurd. Achmea verricht in sommige gevallen ook het voorwerk voor beleidsmakers, door bijvoorbeeld Kamervragen of moties op te stellen. Er wordt het meest gebruik gemaakt van intensief persoonlijk contact. De meest gehanteerde methode is om bij elkaar op bezoek te komen en in gesprek te gaan. Dit gebeurt intensief bij de ambtenaren van ministeries, de Belastingdienst en de toezichthouders. Kamerleden worden meer benaderd per telefoon, per mail of per sms'je. Dit komt voornamelijk door hun gebrek aan tijd. Een bezoek kan daarop volgen wanneer dit echt nodig is. Het maatschappelijk middenveld wordt op een uitzondering na niet op deze wijze benaderd. Werkbezoeken vinden weinig plaats.

Vorig jaar is dit grootschalig opgepakt, toen staatssecretaris Klijnsma langs kwam. Bij dit bezoek kwam uiteindelijk weinig inhoudelijke discussie kijken en was er meer sprake van een gesprek. Daarnaast vinden er discussiesessies plaats waar soms externe contacten bij aanwezig zijn. Dat er een extern contact bij aanwezig is, gebeurt niet vaak. Stages worden daarnaast in het geheel vrijwel niet toegepast. Naast de werkbezoeken organiseert Achmea af en toe zelf ('Haagse') bijeenkomsten. Vaak is dit intern maar soms wordt er ook in discussie gegaan met de beleidsmakers. Het komt vaker voor dat Achmea ergens op bezoek gaat en daar een presentatie geeft en/of in discussie gaat. Dergelijke bijeenkomsten zijn vooral van toepassing op het maatschappelijk middenveld. Een veel gebruikte methode van Achmea is verder het participeren in de werkgevers- en brancheorganisaties. De divisie is erg actief in het Verbond van Verzekeraars en Syntrus in de Pensioenfederatie. Verschillende medewerkers van beide bedrijfsonderdelen zitten in een grote verscheidenheid aan commissies en werkgroepen bij deze en andere organisaties zoals VNO-NCW, de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland, Zorg Instituut Nederland en de Nederlandse Vereniging van Banken. Het Verbond en de Federatie worden bewust ingezet richting Europa omdat Achmea daar de resources niet voor heeft. Bovendien kan met deze organisaties nadrukkelijker een vuist worden gemaakt richting de beleidsmakers door haar omvang. Er wordt geprobeerd actief deze organisaties bij te sturen in de door Achmea gewenste richting. Als laatste wordt er ook gepubliceerd door Achmea. De divisie doet dit voornamelijk op wetenschappelijk terrein: in (pensioen)vakbladen en wetenschappelijke publicaties. Deze worden door zowel ambtenaren als Kamerleden gelezen en gewaardeerd. Syntrus richt zich meer op opinievorming en doet dit voornamelijk aan de hand van de (mail)nieuwsbrief. Deze wordt door enkele ambtenaren gescand en soms gelezen. In sommige gevallen worden derden, zoals adviesbureaus, ingezet om berichten over te brengen.

7.8 Politieke middelen in het perspectief van de literatuur

Dit onderzoek wil een inzicht geven in de gebeurtenissen binnen een bedrijf bij de besluitvorming en uitvoer van public affairs. Dit gaat om de interne besluitvormingsprocessen en om de keuzes die hieruit voort komen, zoals de politieke middelen. Coen (2010: ?) geeft aan, in de context van de EU: *"less well-defined are the new EU behavioral logics of business, their allocation of political resources across the European policy process and between EU institutions, and the effectiveness of specific strategies"*. Met deze uitspraak benadrukt hij de behoefte aan een inzicht in de verdeling van de politieke middelen over de verschillende instituties die worden benaderd. In de literatuur wordt nog geen inzage gegeven in hoe politieke middelen door bedrijven verdeeld worden over verschillende venues. Coen (2007: 339) geeft met zijn aanname *"Given that business has limited political budgets, it is logical to assume that firms prioritize political issues between strategic core and secondary issues and allocate their behaviour accordingly"* aan dat hij verwacht dat politieke middelen intensiever worden ingezet richting de venues die door het bedrijf als belangrijk worden ervaren. In het geval van de casus is dat de politiek en de ambtenaren. Een nauwkeurige theoretisch antwoord van de verdeling is er niet. Dit onderzoek geeft een eerste opzet tot het inzicht hoe de politieke middelen worden verdeeld over de verschillende venues. De venues zijn in het vorige hoofdstuk uiteen gezet. Uit het hoofdstuk blijkt dat bij de politiek en de ambtenaren de voorkeur ligt bij het persoonlijk contact. Wanneer het mogelijk is gebeurt dit aan de hand van een persoonlijk bezoek en, wanneer dit bij de venue gewenst wordt, via de telefoon of per e-mail. Nota's en rapporten, die bij voorkeur zo bondig mogelijk naar de venues worden opgestuurd, richten zich ook vooral op de ambtenaren en de politiek. Deze dienen in sommige gevallen als startpunt voor het gesprek. De 'Haagse'

bijeenkomsten richten zich meer op het maatschappelijk middenveld en de werkgevers- en brancheorganisaties worden ingezet richting de ambtenaren en politiek in Europa door een tekort aan middelen bij Achmea. Het enige politieke middel dat niet gekoppeld is aan een specifieke venue zijn de wetenschappelijke en opiniërende publicaties. *Dit betekent dat de politieke middelen die worden gehanteerd door een bedrijf samen hangen met de benaderde venue. Dit wordt ingegeven door voorkeuren, zoals het persoonlijk contact en de nota's bij de ambtenaren en de politiek en de 'Haagse' bijeenkomsten bij het maatschappelijk middenveld, of door noodzaak, zoals het inzetten van werkgevers- en bracheorganisaties richting de ambtenaren en politiek in Europa door een tekort aan middelen.* Deze bevindingen liggen in lijn met de uitspraak van Coen dat politieke middelen intensiever worden ingezet richting de venues die als belangrijk worden ervaren. Richting de politiek en de ambtenaren worden meerdere middelen ingezet die zij als effectief ervaren.

Hoofdstuk 8 – Conclusie

8.1 Samenvatting en deelconclusies

Het onderzoek geeft een inzicht in een bedrijf in het proces van venue shopping. Venue shopping is het benaderen van verschillende beleidsmatige instituties als onderdeel van de public affairs van het bedrijf. Dit betekent dat in het onderzoek inzichtelijk wordt gemaakt hoe de besluitvorming en uitvoer van de public affairs van een bedrijf eruit ziet. Dit onderzoek vond plaats bij Achmea op het terrein van pensioenen. Er is voor deze casus gekozen omdat het gaat om een omvangrijk bedrijf die uitvoerder is van een publieke taak. Dit is interessant voor de public affairs omdat het bedrijf functioneert binnen de strak gereguleerde kaders die door de overheid zijn vastgesteld. Op het gebied van pensioen speelt Achmea een rol zowel als pensioenuitvoerder (de afdeling Syntrus) en als pensioenverzekeraar (de divisie Pensioen & Leven). Tevens is Achmea een corporatie die probeert op te komen voor haar klanten, de medewerkers, de maatschappij en het bedrijf zelf. Hiervoor willen zij hun public affairs verbeteren. Dit onderzoek moet Achmea daarbij helpen. Hieronder staan de bevindingen gepresenteerd.

8.1.1 Besluitvormingsprocessen

De public affairs van een bedrijf is verdeeld over verschillende afdelingen die elk eigen beslissingen maken. Deze beslissingen worden onvoldoende afgestemd en gecommuniceerd tussen de afdelingen. Wanneer een beslissing wel wordt gecommuniceerd, gaat dit via de voorzitter en blijft het initiatief bij de afdeling liggen. De formele structuren voor afstemming tussen de afdelingen worden als onvoldoende ervaren. Binnen de afdelingen, met uitzondering van Syntrus, worden de beslissingen beperkt afgestemd. Doordat er nog weinig mechanismes voor het maken van deze beslissingen bestaan, is het afhankelijk van de afdeling of de persoon of deze beslissingen worden gecommuniceerd. Er wordt daardoor gesproken over het missen van een “goede gestructureerde aanpak.” Dit is herkenbaar omdat een deel van het contact wordt aangegrepen voor de public affairs zonder heldere onderbouwing voor die keuze. Al lerend past de organisatie haar strategie aan, afhankelijk van de beschikbare middelen en verwachtingen die er bij de venues zijn. Dit gebeurt per afdeling apart.

Het bedrijf kent een ‘long list’ van onderwerpen die hen raken, een ‘shared list’ met onderwerpen die via de koepelorganisatie opgepakt worden en een ‘short list’ met onderwerpen waarvoor het bedrijf zich zelf ook inzet. Dit gedrag ligt in lijn met de gedachte van Coen dat een bedrijf de politieke kwesties prioriteert en de gedachte van de meeste auteurs over venue shopping dat er sprake is van een rationele beslissing wanneer een bedrijf beslist welke venue wordt benaderd en welk politiek middel wordt ingezet. Dit is niet het complete verhaal. Veel contacten worden vanuit verschillende afdelingen van het bedrijf opgezet. Hierbij wordt een deel van het contact zonder goede overweging aangegrepen omdat deze gemakkelijk toegankelijk is en de mechanismes voor beslissingen missen. Dit gebeurt ook wanneer deze keuzes niet passen in de prioritering. Het gedrag wordt dus niet altijd, zoals Coen aanneemt, afgestemd op deze prioritering. Dit gedrag ligt meer in lijn met de ad-hoc beslissingen waarover Pralle spreekt, maar gebeurt niet vanuit interne motieven zoals zij bepleit. Deze ad-hoc beslissingen zijn het resultaat van het verdelen van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie, de minimale contacten tussen de afdelingen over deze beslissingen en het nog missen

van mechanismes om de beslissingen te maken. *Als resultaat worden naast de rationeel besloten activiteiten, de prioritering, nieuwe contacten, ad-hoc, opgezet zonder dat iedereen binnen de organisatie daar weet van heeft. De verdeling binnen de organisatie leidt tot beslissingen die deels rationeel en deels ad-hoc zijn.*

8.1.2 Venues

Achmea voert bij het venue shoppen een brede lobby. De nadruk ligt bij verschillende ambtenaren, van de ministeries, de Belastingdienst en de toezichthouders, en bij de politiek, zowel het parlement en de regering. Ondanks de beperkte middelen richt een bedrijf zich daarnaast ook op het maatschappelijk middenveld: verenigingen, de wetenschap, het bedrijfsleven en kleine, onbekendere organisaties worden ook benaderd. Ambtenaren en de politiek worden benaderd omdat zij onderdeel zijn van het beleidsproces en daarom van hen het grootste resultaat wordt verwacht. Het maatschappelijk middenveld wordt benaderd omdat zij gemakkelijk te benaderen zijn en meer open staan voor de input van Achmea.

In de bestaande literatuur wordt ervan uitgegaan dat de venue wordt benaderd die de beste mogelijkheid geeft het doel te realiseren. Dit verklaart waarom in het empirisch onderzoek de ambtenaren en de politiek worden benaderd. Het maatschappelijk middenveld wordt echter benaderd omdat deze venues graag in gesprek gaat met een bedrijf en bereid is de resultaten te gebruiken. Deze kans wordt groter wanneer er goed contact is met iemand van de venue. Deze beslissingen komen overeen met de ad-hoc beslissingen waarover Pralle spreekt. Dat venues benaderd worden omdat dit bestaande persoonlijke contacten zijn en omdat zij waardering tonen voor de informatie van een bedrijf is onderbelicht in de literatuur. *Dit betekent dat de keuzes voor venues in sommige gevallen wordt ingegeven door rationele beslissingen en, afhankelijk van de waardering van de venues, ad-hoc beslissingen in andere gevallen.*

8.1.3 Politieke middelen

Achmea gebruikt verschillende politieke middelen maar maakt het meest gebruik van het persoonlijk contact, bijvoorbeeld aan de hand van de telefoon en mailverkeer en – als het mogelijk is – met een persoonlijk bezoek. Er wordt ook gebruikt gemaakt van, bij voorkeur bondige, schriftelijke informatie. Dit gebeurt in de vorm van berekeningen, voorwerk, samenvattingen en rapporten van “neutrale” organisaties die dienen als startpunt van het gesprek. Uitgebreide informatie wordt op verzoek uitgewisseld. Het persoonlijk contact doet Achmea in veel gevallen zelf, maar wanneer het beleid voornamelijk wordt bepaald door ambtenaren of politiek in Europa gebeurt dit nadrukkelijk via de brancheorganisaties.

In de bestaande literatuur wordt niet besproken hoe politieke middelen worden verdeeld over de venues. Dit onderzoek geeft hier een eerste inzicht in. Het gebruik van de politieke middelen hangt af van de venue die benaderd wordt. Het persoonlijk contact, van bezoek tot contact per telefoon of per mail, en het gebruik van schriftelijke informatie wordt voornamelijk ingezet richting de ambtenaren en de politiek. De politiek wordt voornamelijk benaderd op manieren die weinig tijd in beslag nemen doordat de Kamerleden vaak druk zijn. Dit betekent dat het middel wordt aangepast aan de wensen van de contactpersonen bij de venue. ‘Haagse’ bijeenkomsten vinden voornamelijk

plaats wanneer er contact is met het maatschappelijk middenveld en werkgevers- en brancheorganisaties worden ingezet richting ambtenaren en de politiek in Europa, omdat het bedrijf daar de middelen voor mist. *Dit betekent dat de politieke middelen die worden gehanteerd door een bedrijf samen hangen met de benaderde venue. Dit wordt ingegeven door voorkeuren, zoals het persoonlijk contact en de nota's bij de ambtenaren en de politiek en de 'Haagse' bijeenkomsten bij het maatschappelijk middenveld, of door noodzaak, zoals het inzetten van werkgevers- en bracheorganisaties richting de ambtenaren en politiek in Europa door een tekort aan middelen.*

8.1.4 Antwoord onderzoeksvraag

De empirische hoofdstukken, en daarbij bovenstaande empirische samenvattingen en deelconclusies die zijn beschreven, geven gezamenlijk antwoord op de onderzoeksvraag van dit onderzoek: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen Achmea van invloed op de keuze hoe Achmea, op het terrein van pensioenen, haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?*

Het eerste deel van de onderzoeksvraag gaat om de besluitvormingsprocessen binnen Achmea. Uit hoofdstuk 5 blijkt dat Achmea een prioritering maakt van de onderwerpen. Dit is een 'long list' van onderwerpen die Achmea raakt, een 'shared list' met onderwerpen die via de koepelorganisatie opgepakt worden en een 'short list' met onderwerpen waarvoor het bedrijf zich zelf ook inzet. De activiteiten van Achmea sluiten hier uiteindelijk niet altijd op aan. Dit komt omdat Achmea de beslissingen in grote mate verdeeld over de verschillende afdelingen Syntrus, de divisie en de holding. Over deze beslissingen wordt nog te weinig gecommuniceerd en slechts zelden iets afgestemd tussen de afdelingen. Wanneer dit wel gebeurt, gaat dit via de voorzitters die hier lastig een totaal overzicht over kunnen houden. De beslissing of er wordt afgestemd is in veel gevallen aan de werknemer zelf. Dit betekent dat een "goed gestructureerde aanpak" nog mist en er weinig mechanismes bestaan voor dergelijke beslissingen. Doordat er mechanismes missen wordt (bestaand) contact aangegrepen zonder dat er een heldere onderbouwing is waarom er met die partij wordt gesproken. Als resultaat worden naast de rationeel besloten activiteiten, de prioritering, nieuwe contacten, ad-hoc, opgezet zonder dat iedereen binnen de organisatie daar weet van heeft. De verdeling binnen de organisatie leidt tot beslissingen die deels rationeel en deels ad-hoc zijn.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat over hoe Achmea haar politieke middelen verdeelt over de verschillende venues. Uit hoofdstuk 6 blijkt dat de nadruk ligt op de ambtenaren, van vooral de ministeries Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Financiën maar ook Economische Zaken, de Belastingdienst en de toezichthouders DNB en de AFM, en bij de politiek, dit zijn beide nationale parlementen en de regering. Naast de ambtenaren en de politiek worden verschillende organisaties van het maatschappelijk middenveld benaderd, zoals verenigingen, de wetenschap, het bedrijfsleven en onbekende, kleinere organisaties. Dit zijn verschillende afdelingen van politieke partijen, adviesbureaus en –organisaties, wetenschappers en wetenschappelijke instituten en de vakbonden, en andere bedrijven, in verschillende samenwerkingsverbanden en –organisaties. Uit het hoofdstuk blijkt dat de ambtenaren en de politiek benaderd worden omdat er een groot effect verwacht wordt omdat zij onderdeel zijn van het beleidsproces. Het maatschappelijk middenveld wordt vaker benaderd omdat zij bereid zijn de resultaten van het contact te gebruiken. Welke politieke middelen worden ingezet, hangt af van de venue. Het persoonlijk contact en het schrijven van nota's worden het meest ingezet richting de politiek en de ambtenaren. Bij ambtenaren gaat dit eerder om een

bezoek of, wanneer zij dat wensen, uitgebreide informatie en bij de politiek gaat dit eerder om belletjes of mailtjes. Dit hangt samen met de voorkeur van de contactpersonen bij de venue. Het contact met het maatschappelijk middenveld krijgt vaak vorm aan de hand van een 'Haagse' bijeenkomst, een combinatie van inhoud met napraten. Op Europees niveau wordt vaak gebruik gemaakt van de koepelorganisaties door een tekort aan middelen van Achmea. Dit betekent dat de politieke middelen die worden gehanteerd door een bedrijf samenhangen met de benaderde venue. Dit wordt ingegeven door voorkeuren, zoals het persoonlijk contact en de nota's bij de ambtenaren en de politiek en de 'Haagse' bijeenkomsten bij het maatschappelijk middenveld, of door noodzaak, zoals het inzetten van werkgevers- en bracheorganisaties richting de ambtenaren en politiek in Europa door een tekort aan middelen.

De twee delen geven samen antwoord op de onderzoeksvraag hoe de besluitvormingsprocessen van invloed zijn op de gemaakte keuzes. De besluitvormingsprocessen binnen Achmea zijn deels rationeel en deels ad-hoc. De rationele beslissingen, de prioritering van lijsten van Achmea, leidt tot het benaderen van de ambtenaren, de ministeries maar ook de Belastingdienst en de toezichthouders, en de politiek, van parlement tot bewindslieden. Deze venues worden benaderd aan de hand van persoonlijk contact en het schrijven van nota's. Dit contact wordt aan de voorkeuren van de personen bij de venues afgestemd. Om die reden krijgen de ambtenaren vaak bezoek in combinatie met informatie en belletjes en vindt het contact met de politiek voornamelijk per mail of telefoon plaats. Gevolg van de prioritering is ook dat het benaderen van actoren in Europa, van ambtenaren tot politiek, naar aanleiding van een tekort aan middelen overgelaten wordt aan de koepelorganisaties. De ad-hoc beslissingen, het aangrijpen van contacten omdat gestructureerde mechanismes voor het maken van beslissingen missen, leiden in veel gevallen tot contact met het maatschappelijk middenveld. Dit is het contact met kleine organisaties, de wetenschap tot de FNV. Door een bestaand of toevallig contact komt er een verzoek tot een presentatie of bijeenkomst, waar Achmea in veel gevallen op in gaat. Gevolg van deze ad-hoc beslissingen is dat Achmea in contact komt te staan met het maatschappelijk middenveld bij verschillende 'Haagse' bijeenkomsten. De uitzondering is het contact met de Belastingdienst die het gevolg is van een goede relatie tussen personen. Dit is vaak een ad-hoc beslissing en het contact vindt plaats via belletjes en op andere informele wijze. *De rationele beslissingen van Achmea leiden dus tot het benaderen van de ambtenaren en de politiek aan de hand van nota's en persoonlijk contact afgestemd op de voorkeuren van de venue. Het betekent ook dat sommige keuzes, zoals Europa, nadrukkelijk aan andere worden overgelaten. De ad-hoc beslissingen leiden voornamelijk tot bijeenkomsten met het maatschappelijk middenveld. Wanneer deze beslissingen een gevolg zijn van goed persoonlijk contact, gebeurt dit aan de hand van persoonlijk contact.*

8.2 Plaats in de literatuur

8.2.1 Antwoord algemene vraag

Het doel van het onderzoek is om een inzicht te geven in de gebeurtenissen binnen een bedrijf bij de besluitvorming en bij de uitvoer van de public affairs. De algemene vraag die hierbij beantwoord moet worden is: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed op de keuze hoe een bedrijf haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* De onderzoeksvraag met betrekking tot Achmea is hiervoor beantwoord. In deze paragraaf worden de

bevindingen naar een algemener niveau gebracht en wordt de algemene vraag beantwoord. De bedoeling is om lessen te trekken uit de bevindingen, vast te stellen hoe deze lessen passen in de bestaande literatuur en aan te geven wat de bestuurskunde als discipline en de samenleving in zijn geheel aan de bevindingen heeft. De uitspraken van Coen (2007: 338/341) *“As the study of European interest politics matures, it is important that we now identify processes and mechanisms that are not institutionally specific, and instead attempt to build studies that integrate lobbying across venues (different institutional levels)”* en van Pralle (2003: 257) *“further research into venue shopping might systematically examine how advocacy groups choose and change policy venues [...] in different substantive policy arenas”* geven aan dat er behoefte bestaat aan inzichten wat er binnen bedrijven gebeurt bij venue shopping. Daarnaast stelt Coen (2010: ?) dat *“less well-defined are the new EU behavioral logics of business, their allocation of political resources across the European policy process and between EU institutions, and the effectiveness of specific strategies”* waarin hij de behoefte aangeeft om inzicht te krijgen in hoe een bedrijf haar politieke middelen verdeelt over verschillende instituties en hoe tot deze afwegingen gekomen wordt. Aan beide behoeftes wordt met het beantwoorden van de algemene vraag van het onderzoek invulling gegeven.

In hoofdstuk 5 worden de besluitvormingsprocessen van een bedrijf beschreven bij de uitvoer van venue shopping. Bij een bedrijf blijkt inderdaad, zoals Coen (2009: 339) aanneemt met zijn stelling *“(...) it is logical to assume that firms prioritize political issues between strategic core and secondary issues (...)”*, prioritering van de activiteiten plaats te vinden. Hij stelt daarna *“(...) and allocate their behaviour accordingly”*, wat niet altijd het geval is. Sommige activiteiten worden rationeel en in lijn van de prioritering ondernomen. Andere beslissingen sluiten hier niet op aan. Dit komt omdat de beslissingen verspreid zijn over de verschillende afdelingen. Mechanismes voor het maken van de beslissingen missen waardoor veel contacten worden aangegrepen die gemakkelijk toegankelijk zijn zonder duidelijke motivatie waarom dat contact wordt benaderd. Dit komt overeen met de constatering van Pralle (2003 in Princen en Kerremans, 2009: 1137) dat een bedrijf ad-hoc tot dergelijke beslissingen komt. Dit betekent dat een bedrijf een rationele keuze maakt over de invulling van de public affairs in de vorm van een prioritering, maar dat door slechte interne communicatie hier van afgeweken wordt en ad-hoc activiteiten worden ondernomen die niet aansluiten bij de besloten prioritering. Deze bevindingen combineren de aanname van Coen, dat er prioritering plaats vindt, met de bevindingen van Pralle, dat er sprake is van ad-hoc beslissingen. De bevindingen van de besluitvormingsprocessen zijn een aanvulling op Pralle omdat er wordt gespecificeerd hoe er tot een ad-hoc beslissingen gekomen wordt. Dat hier interne motieven aan ten grondslag liggen, zoals zij stelt, komt niet in de bevindingen naar voren. Deze besluitvormingsprocessen hebben gevolg voor de beslissingen die het bedrijf maakt. Uit hoofdstuk 6 blijkt dat er veel verschillende venues worden benaderd. De nadruk ligt bij de ambtenaren en de politiek maar daarnaast wordt ook het maatschappelijk middenveld veelvuldig benaderd en is er ook contact met het bedrijfsleven in verschillende werkgeversorganisaties en –verbanden. Dit levert een breed palet aan verschillende venues op die worden benaderd door een bedrijf gedurende het venue shopping. Dit betekent dat er geen nadrukkelijke keuze wordt gemaakt om één of twee soorten venues te benaderen. De politieke middelen, in hoofdstuk 7 uiteen gezet, moeten dus verdeeld worden over veel verschillende venues. De gehanteerde middelen hangen af van de venues die benaderd worden. De ambtenaren en de politiek worden voornamelijk benaderd aan de hand van persoonlijk contact en het schrijven van voornamelijk bondige nota’s. Dit wordt vervolgens weer aan de voorkeuren van de contacten bij de venue aangepast. Dit betekent dat contact bij weinig tijd via de telefoon kan in plaats van een bezoek

en dat er uitgebreidere of specifieke informatie kan worden opgevraagd wanneer dit wenselijk is. Het contact met het maatschappelijk middenveld loopt in veel gevallen via 'Haagse' bijeenkomsten. Door een tekort aan middelen worden venues die verder van het bedrijf af staan, bijvoorbeeld Europese politiek of ambtenarij, benaderd via werkgevers- en brancheorganisaties. Dit betekent dat het gehanteerde politieke middel in grote mate afhangt van de benaderde venue. Deze wordt in veel gevallen weer aangepast aan de voorkeuren van de personen bij de venue. De bestaande literatuur kent geen inzichten over hoe een belangengroep haar middelen verdeelt over verschillende venues. Dit onderzoek geeft met deze bevindingen er een eerste inkijk in.

De deelantwoorden geven samen antwoord op de algemene vraag van het onderzoek. Deze luidt: *Op welke wijze zijn de besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf van invloed op de keuze hoe een bedrijf haar politieke middelen over verschillende instituties verdeelt?* Rationele besluitvormingsprocessen hebben als gevolg dat venues die onderdeel zijn van het beleidsproces, zoals de politiek en de ambtenaren, worden benaderd aan de hand van geschreven nota's en persoonlijk contact, die aan de voorkeuren van de personen bij de venues worden aangepast. De rationele beslissingen hebben er ook toe geleid dat contact met op afstand staande venues, zoals de Europese politiek en ambtenarij, overgelaten wordt aan werkgevers- en brancheorganisaties door een tekort aan middelen bij het bedrijf. Daarnaast hebben de ad-hoc beslissingen als gevolg dat venues worden benaderd die open staan voor het bedrijf en bereid zijn de resultaten te gebruiken. Dit is in veel gevallen het maatschappelijk middenveld. Dit contact vindt voornamelijk plaats via georganiseerde 'Haagse' bijeenkomsten. Dit toont een correlatie tussen de soort besluitvormingsprocessen, de benaderde venues en toegepaste politieke middelen. Dit betekent dat wanneer een bedrijf bewust inzet op beïnvloeding, deze kijkt naar venues die onderdeel zijn van beleidsproces zoals de ambtenaren en de politiek. Het middel dat daarvoor ingezet wordt, en als zwaarste middel wordt ervaren, zijn de bondige nota's en het persoonlijk contact. De voorkeur ligt bij het persoonlijk bezoek in combinatie met toegestuurde nota's en contact via de mail en telefoon. Dit kan worden aangepast aan de voorkeuren van de benaderde personen. Wanneer minder bewust wordt ingezet op beïnvloeding is er vaak sprake van toevallig contact met het maatschappelijk middenveld. Voor het bedrijf is hier minder te halen en daarom worden andere politieke middelen gebruikt. Dit zijn vooral bijeenkomsten die inhoud met gezelligheid combineren. De manier van werken en de benaderde personen variëren afhankelijk van het doel dat gesteld wordt.

8.2.2 Plaats in de bestuurskunde

In de bestuurskunde is er tot nu toe weinig geschreven en dus weinig bekend over de rol van bedrijven bij het maken van beleid. Dit terwijl bedrijven binnen het beleidsproces, ook in Nederland, steeds belangrijker worden zoals blijkt uit de werken van Van Schendelen (2011: 3). Door de rol van een groot bedrijf, die zich bezig houdt met een publieke taak en zich begeeft binnen door de overheid gestelde kaders, te reconstrueren in het beleidsproces wordt een inzicht gegeven hoe een bedrijf deze rol vervult. Dezelfde bedrijven proberen hun eigen belang met dat van de werknemers, klanten en de maatschappij te combineren. Dit onderzoek maakt een begin om de rol van een dergelijk bedrijf in het beleidsproces te verduidelijken door de besluitvormingsprocessen achter hun public affairs te beschrijven en aan te geven welke activiteiten hiervan het gevolg zijn. Dit verduidelijkt welke verantwoordelijkheden een bedrijf in het beleidsproces draagt. Wanneer de ambtenaren en de politiek beslissingen moeten maken, blijkt uit interviews bij zowel het bedrijf als

bij de venues zelf dat er vaak contact is. Dit contact vindt vaak plaats op gelijkwaardig niveau en de contactpersonen bij de venues geven aan de dialoog, de informatie en de praktijkervaring te waarderen en de informatie goed op waarde te kunnen schatten. Daardoor leveren bedrijven een nuttige bijdrage aan het beleidsproces terwijl de afweging bij de daarvoor bedoelde venues blijft liggen.

Bij het grote publiek is, zoals eerder aangegeven, ook sprake van “onwetendheid en onbegrip” over public affairs (Beroepsvereniging van Public Affairs, 2007). In de samenleving bestaat het beeld van bedrijven als slinkse spelers die met hun lobby eigen belangen voor elkaar weten te krijgen. Dit onderzoek geeft een inzicht hoe bedrijven werken als het gaat om hun public affairs en dat dit stereotype slecht aansluit op de realiteit. Bedrijven maken hun beslissingen in de public affairs maar gedeeltelijk met een duidelijk doel voor ogen. De andere beslissingen worden ad-hoc aangegrepen en er vinden bijeenkomsten plaats die meer in het kader van debat staan dan van beïnvloeding. De activiteiten die wel beïnvloeding moeten bewerkstelligen vinden plaats als een gelijkwaardig overleg met de benaderde venues. Dit overleg wordt door de verschillende venues zeer gewaardeerd. Dit beeld sluit niet aan op het berekende en slinkse stereotype dat bestaat van bedrijven en hun lobby, wat het onbegrip creëert waar de beroepsvereniging over spreekt. Met dit inzicht helpt het onderzoek een vollediger beeld te creëren van bedrijven en hun werkzaamheden in het beleidsproces en geeft een opzet tot een debat over wat men van de rol van bedrijven in het beleidsproces moet vinden. Het gelijkwaardige overleg dat bij de public affairs plaats vindt tussen het bedrijf van de venues en de waardering die het bedrijf vervolgens krijgt, toont aan dat de public affairs een imago heeft dat het niet verdient. Het feit dat bedrijven zoals in het onderzoek vaak de uitvoerders van beleid zijn, maakt het voor beleidsmakers relevant met hen in gesprek te gaan. Beide kanten, zowel het bedrijf als de venues, willen tot goed beleid komen en gaan hierover in gesprek. Men is zich in veel gevallen bewust van elkaars agenda en ervaart het contact als nuttig. Daarmee lijkt public affairs een wezenlijk onderdeel van het beleidsproces te zijn wat niet het onbegrip zou hoeven op te roepen zoals dat nu gebeurt.

8.3 Discussie

8.3.1 Generaliseerbaarheid

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een enkel bedrijf waardoor organisatie specifieke kenmerken niet uit de onderzoeksresultaten gefilterd kunnen worden. Dit maakt het onderzoek beperkt te generaliseren, zoals ook is beschreven bij de validiteit in hoofdstuk 5.3.2. Ten eerste is er in dit onderzoek gekozen voor een groot bedrijf dat zich bezig houdt met de uitvoer van een publieke dienst en binnen de strakke kaders van de overheid moet werken. Hier is voor gekozen omdat dit interessant is met het oog op de public affairs. Deze inzichten zijn mogelijk niet toepasbaar bij bedrijven met andere kerntaken. Ten tweede heeft elk bedrijf, ook met dezelfde kerntaken, andere kenmerken, een andere omgeving en bevindt zich in een andere situatie. Zo is Achmea een bedrijf dat bestaat uit meerdere merken, de grootste (zorg)verzekeraar in Nederland is maar de vierde pensioenverzekeraar en derde pensioenuitvoerder en bevindt zich op het moment van schrijven in een periode van kostenreductie met ontslagen. Respondenten hebben ook zelf aangegeven dat andere soortgelijke bedrijven, zoals PGGM, APG, Aegon en ING, een beter georganiseerde public affairs kennen. De resultaten zijn dus niet één op één bij een ander bedrijf toepasbaar. Het

onderzoek geeft echter wel trends aan. Bijvoorbeeld de onvoldoende communicatie tussen verschillende afdelingen, het informele contact en bondige nota's als favoriete middelen en de perceptie van de verschillende venues is het aannemelijk dat dit op meer bedrijven van toepassing is. In geen geval is echter met zekerheid te stellen of informatie te generaliseren is. Het onderzoek geeft hoe dan ook een inkijk in de mechanismes van een groot bedrijf dat zich op nationaal niveau met public affairs en venue shopping bezig houdt. De besluitvormingsprocessen en de keuzes die daaruit voort komen, kunnen verschillen per bedrijf maar geven wel aan op welke manier dergelijke keuzes tot stand komen en welke mechanismes hieraan ten grondslag liggen.

8.3.2 Kracht en zwakte van het onderzoek

Achmea was zeer bereid mee te werken met het onderzoek en bood daarmee hoge mate van openheid. Naast de gesprekken konden ook bijvoorbeeld alle interne documenten ingekeken, en in beperkte mate gebruikt, worden. Deze openheid gaf een duidelijk beeld van welke activiteiten worden ondernomen bij de public affairs en hoe tot deze keuzes gekomen wordt. Daarnaast waren alle, voor de public affairs, relevante werknemers bereid met de onderzoeker in gesprek te gaan over de public affairs. In de gesprekken namen zij uitvoerig de tijd om alle vragen te beantwoorden en duurde het gesprek in veel gevallen bijna een vol uur. Gedurende het onderzoek kon de onderzoeker bij Achmea aan de slag en kreeg zo al meelopend, bijvoorbeeld door bij bijeenkomsten aan te schuiven, mee hoe de public affairs in zijn werk ging. Het gaf bovendien de mogelijkheid veelvuldig met de betrokkenen in contact te staan om zo een volledig beeld te krijgen. Achmea zette daarnaast haar netwerk in om met respondenten van de benaderde venues in gesprek te komen. Dit maakt het mogelijk een reflectie op de activiteiten van Achmea te verkrijgen en zo een compleet beeld te schetsen.

Achmea was bereid mee te werken aan het onderzoek omdat volgens hen een goede gestructureerde aanpak voor public affairs op dit moment nog gemist wordt. Dit maakt het ten eerste logischer dat de bevindingen uitwijzen dat er nog veel mis is op het gebied van public affairs binnen de organisatie. Ten tweede betekent dit dat er iets onderzocht moet worden wat er feitelijk niet is. Dit werd soms duidelijk bij de reconstructie van de besluitvormingsprocessen. Men kan aangeven wat zij zelf gedaan hebben maar niet altijd even nauwkeurig hoe dit andere beïnvloedde en wat andere hebben gedaan. Dit maakt het soms lastig een precieze reconstructie te bewerkstelligen. De losse puzzelstukjes geven echter wel een duidelijk beeld van hoe Achmea tot besluiten komt. Met de respondenten van Achmea is gesproken over hun werkzaamheden en door de hoeveelheid en de verscheidenheid van de respondenten en hun verdeling over de afdelingen is dit zo goed mogelijk in kaart gebracht. Aan de hand van deze gesprekken kan goed gereconstrueerd worden hoe er binnen een organisatie tot beslissingen wordt gekomen. Bij de vragen welke venues worden benaderd en op welke manier kan echter informatie missen. Doordat men niet altijd op de hoogte is van elkaars werkzaamheden, konden de respondenten niet altijd vertellen wat andere werknemers qua public affairs deden of wie dit waren. In een bedrijf waar duizenden mensen werken, kan het lastig worden een volledig beeld van alle activiteiten te creëren. Dit maakt het mogelijk dat bepaalde venues en politieke middelen niet meegenomen zijn. De tendens kan echter wel aangegeven worden. De respondenten van de benaderde venues waren ook bereid om in gesprek te gaan. Dit gaf de mogelijkheid tot een reflectie van de keuzes van Achmea. Deze respondenten waren ook bereid zich zeer open op te stellen gedurende de interviews. In weinig

interviews is echter kritiek op Achmea naar voren gekomen. Dit kan zijn omdat dit niet van toepassing is, maar het is ook mogelijk dat men zich hier niet zo hard over durft uit te spreken uit angst voor het beschadigen van contacten die zij later mogelijk nog nodig hebben.

8.4 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek geeft een inzicht in wat er binnen bedrijven gebeurt bij het proces van venue shopping. Dit is, zoals aangegeven, beperkt te generaliseren. Pralle (2003: 257) geeft aan met haar uitspraak *“further research into venue shopping might systematically examine how advocacy groups choose and change policy venues [...] in different substantive policy arenas”* dat aanvullend onderzoek naar hoe bedrijven tot de keuze voor een venue komen wenselijk is. Zij spreekt van een *“systematisch onderzoeken”* hoe bedrijven tot deze keuzes komen. Dit betekent dat een steekproef van meerdere bedrijven onderzocht moet worden en de bevindingen tegenover elkaar gezet moeten worden. De activiteiten en interne bedrijfsprocessen die horen bij venue shopping kunnen dan bijvoorbeeld vergeleken worden, zoals ook Pralle (2003: 257) aangeeft, tussen ervaren en minder ervaren bedrijven, meer of minder ideologisch gedreven bedrijven/organisaties of in verschillende nationale politieke systemen. Zij zegt hierover: *“Do established advocacy organizations shift venues more quickly and efficiently than their less experienced counterparts? Does the intensity of an advocacy group’s ideological commitment, or the strength of its organizational identity shape its venue shopping strategies? How do advocacy groups in different political systems adjust their strategies to overcome the obstacles and opportunities afforded in their respective systems?”*. Aan de hand hiervan kan worden vastgesteld van welke factoren de activiteiten van bedrijven bij venue shopping afhankelijk zijn. Daarnaast geeft Pralle ook aan dat dit moet gebeuren in *“different substantive policy arenas”*, waarvan pensioenen er slechts één is. Voor vervolgonderzoek is het dus relevant om op verschillende nationale beleidsterreinen bedrijven te vergelijken om zo vast te stellen welke factoren van invloed zijn op de interne besluitvormingsprocessen en keuzes die een bedrijf maakt bij het venue shopping.

8.5 Aanbevelingen

Uit het onderzoek komen enkele aanbevelingen naar voren. De belangrijkste aanbevelingen betreffen het besluitvormingsproces van Achmea. Binnen Achmea bestaat er een prioritering voor de public affairs dat door slechte communicatie onvoldoende wordt gehanteerd. Het is daarom aan te bevelen om bij de divisie, Syntrus en de holding iemand in te stellen die verantwoordelijk is voor de public affairs activiteiten van de afdeling. Tegelijkertijd moet diegene verantwoordelijk zijn voor de communicatie over de public affairs richting de andere afdelingen. Momenteel is de directievoorzitter de enige die in alle gevallen op de hoogte is van de public affairs activiteiten van de afdelingen. De directievoorzitter is echter de baas van een afdeling van bijna duizend werknemers waardoor niet van diegene verwacht kan worden dat hij of zij de public affairs activiteiten coördineert. Een verantwoordelijke voor de PA kan de public affairs activiteiten binnen de afdeling stroomlijnen en dit met de andere afdelingen communiceren en afstemmen. De bestaande communicatiekanalen tussen de afdelingen, zoals de ‘public affairs tafel’ en de ‘Europa tafel’, kunnen gebruikt worden voor deze afstemming. Deze overleggen moeten wel geïntensiveerd worden en de verantwoordelijke voor de PA moeten er zitting in gaan nemen namens de afdeling. Naast de tafels kunnen specifieke overleggen per onderwerp, bijvoorbeeld pensioenen, opgezet worden. De

consequentie van een dergelijke aanstelling en de bijbehorende overlegstructuren is dat de prioritering die Achmea vaststelt in Zeist gecommuniceerd wordt naar alle afdelingen en deze binnen de afdelingen aangehouden wordt. Elke PA-afdeling kan er dan voor zorgen dat de ad-hoc keuzes die nu binnen de afdelingen gemaakt worden in lijn komen te liggen met de prioritering. Door iemand verantwoordelijk te maken voor de public affairs ontstaat er een mechanisme voor het maken van beslissingen op het terrein van de public affairs. Dit voorkomt dat contacten worden aangegrepen omdat deze zich toevallig aandienen en biedt de mogelijkheid de beslissingen, die zijn opgedeeld in de organisatie, te coördineren. Op deze manier ontstaat er een goede communicatie binnen de organisatie waardoor de prioritering wordt aangehouden en een eenduidige werkwijze ontstaat.

Momenteel is de PA per afdeling verschillend geregeld. De divisie heeft momenteel geen PA-afdeling en moet dit gaan opzetten. Bij Syntrus is er momenteel wel al een PA-afdeling. Dit verklaart waarom de activiteiten daar duidelijker georganiseerd zijn dan bij de divisie. Deze rol moet echter omgevormd worden naar een rol, die naast de uitvoerder van de public affairs, ook als contactpersoon fungeert richting Zeist en de andere relevante divisies. Dit geldt ook voor de PA-afdeling in Zeist: naast de uitvoer van de public affairs moet de PA-afdeling nadrukkelijker in contact komen te staan met de relevante organisatieonderdelen en de andere werknemers die zich vanuit de holding met public affairs bezig houden. Binnen de afdelingen moet de public affairs ook duidelijk gestructureerd worden. Momenteel missen bij zowel de divisie, Syntrus als de holding overlegstructuren binnen de afdeling. Bij de divisie is er geen PA-afdeling waardoor binnen de afdeling de public affairs niet afgestemd wordt. Bij Syntrus, waar “mensen bij elkaar komen die zich verantwoordelijk voelen”, en de holding, waar activiteiten los van elkaar ondernomen worden en wie zich het eerst aanbiedt het werk op zich kan nemen, missen deze structuren ondanks de bestaande PA-afdelingen ook. Interne overlegstructuren tussen betrokkenen bij de public affairs binnen de verschillende afdelingen zijn daarvoor noodzakelijk. Dit kan in de vorm van een regelmatig overleg, zoals gebeurt tussen de werknemers van de divisie die in contact staan met het Verbond van Verzekeraars.

- *Stel per afdeling iemand aan voor de public affairs en maak deze verantwoordelijk voor zowel de uitvoer van de public affairs als voor de communicatie binnen de afdeling en met de andere afdelingen;*
- *Versterk de bestaande overlegstructuren, zoals de ‘Europa tafel’ en de ‘public affairs’ tafel, en laat de verantwoordelijke voor de public affairs zitting nemen namens de afdelingen;*
- *Zet per onderwerp een (minder intensief) overlegstructuur op naast de ‘tafels’;*
- *Binnen de afdelingen moeten overlegstructuren opgezet worden rondom de nieuw aangewezen verantwoordelijke voor de public affairs.*

De verschillende venues beoordelen elk het contact met Achmea als nuttig en vinden dat zij ook richting Achmea een substantiële bijdrage leveren. Het Kamerlid was terughoudend wat betreft uitspraken of zij gebruik maakt van de informatie van Achmea. De FNV, de AFM en de respondenten bij de ministeries geven duidelijker aan dat zij gebruik maken van de informatie. De ambtenaren van de ministeries, die het meest aangeven open te staan voor de informatie uit de praktijk, geven aan weinig contact te hebben met Achmea. Bij Kamerleden is het effect mogelijk groter, maar de kans op succesvolle beïnvloeding is kleiner. Hierbij is aan te bevelen niet te veel energie te steken in Kamerleden als dit ten koste gaat van de ambtenaren en het contact met de ministeries

nadrukkelijker op te pakken. Verder wordt het maatschappelijk middenveld ad-hoc benaderd. Achmea moet afwegen of deze venues onderdeel vormen van hun public affairs agenda. De respondenten bij de venues reflecteerden positief op de middelen die gebruikt worden door Achmea om hen te benaderen. De voorkeur van de venues ligt bij het persoonlijk contact, het liefst in de vorm van een bezoek en anders per mail of telefoon, en bij bondige nota's. De contactpersonen bij de venues geven aan liever geen rapporten en dergelijke te ontvangen, behalve als zij hier naar vragen. Dit zijn de methodes die Achmea nu in veel gevallen al gebruikt. De enige kritische feedback ging over de publicaties. Het Kamerlid blijkt nieuwsbrieven niet te lezen en wetenschappelijke publicaties sporadisch. De andere venues scannen de nieuwsbrieven en publicaties meer dan zij deze lezen.

- *Laat de energie die gestoken wordt in het contact met Kamerleden niet ten kosten gaan van het contact met de ambtenaren;*
- *Pak het contact met de ambtenaren van het ministerie van Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid op;*
- *Maak de afweging of alle venues van het maatschappelijk middenveld onderdeel zijn van de public affair agenda van Achmea.*

Bijlage 1 – Literatuurlijst

Alford, J. (1998). A Public Management Road less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services. *Australian Journal of Public Administration*, December, pp. 128-137.

Baumgartner, F. R. (2007). EU lobbying: a view from the US. *Journal of European Public Policy*, 14:3, pp. 482-488.

Baumgartner, F. & Jones, B (1993). *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago: Chicago University Press.

Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. en Van Schendelen, M.P.C.M. (1990). *Lobbyen: Hoe werkt 't*, Den Haag: Sdu Uitgevers

Beroepsvereniging voor Public Affairs (2007). *Handvest*. Geraadpleegd via bvpa.nl (28 maart 2014).

Beroepsvereniging voor Public Affairs (2014). *Public Affairs*. Geraadpleegd via bvpa.nl (28 maart 2014).

Beyers, J. & Kerremans, B. (2012). Domestic Embeddedness and the Dynamics of Multilevel Venue Shopping in four EU member states. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 25, no. 2 pp. 263-290.

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Astristry, Choice, and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass

Bouwen, P. & McCown, M. (2007). Lobbying versus litigation: political and legal strategies of interest representation in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 14:3, pp. 422-443.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Blatter, J. & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. New York: Palgrave MacMillan

Coen, D. (2005). 'Environmental and Business lobbying alliances in Europe: Learning from Washington?' in D. L. Levy en P. J. Newell (eds) *The Business of Gloval Environmental Governance*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Coen, D. (2005b). Business-Regulatory Relations: Learning to Play Regulatory Games in European Utility Markets. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 18, no. 3, pp. 375-398.

Coen, D. (2007). Empirical and theoretical studies in EU lobbying. *Journal of European Public Policy*, 14:3, pp. 333-345.

Coen, D. (2009). *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*. Oxford: Oxford University Press.

Coen, D. (2010). 'European Business-Government Relations' in D. Coen, W. Grant en G. K. Wilson (eds) *The Oxford Handbook of Business and Government*. Oxford: Oxford University Press.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *Behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Dixit, A. (1997). Power and Incentives in Private versus Public Organizations. *The American Economic Review*, vol. 87, no.2, pp. 378-382.

Eickhout, B. (2013). Europarlement blijkt stemvee voor landbouwlobby. Geraadpleegd via de website: baasopeigenbord.nl (op 5 juni 2014).

Eising, R. (2007). Institutional Context, Organizational Resources and Strategic Choices: Explaining Interest Group Access in the European Union. *European Union Politics*, 8, pp. 329-362

Feely, T. J. (2002). 'The Multiple Goals of Science and Technology Policy' in F. R. Baumgartner and B. D. Jones (eds) *Policy Dynamics*. Chicago en Londen: University of Chicago Press, pp. 125-154.

Frankenhuis, D. (2014). 'Bankenlobby Brussel bedreigt NL'. Geraadpleegd via: PowNed.tv (op 5 juni 2014).

Frouws, J. (1994). *Mest en macht: een politiek-sociologische studie naar belangenbehartiging en beleidsvorming inzake de mestproblematiek in Nederland vanaf 1970*. Wageningen: Wageningen University & Research Centre.

Guiraudon, V. (2000). European Integration and Migration Policy: Vertical Policy-Making as Venue Shopping. *Journal of Common Market Studies*, 38:2, 251-271.

Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Choices*. New York: Longman.

Kjaer, A. M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.

Mazey, S. & Richardson, J. (2001). 'Interest Groups and EU Policy-Making: Organisational Logic and Venue Shopping' in J Richardson (ed) *European Union Power and Policy-making*. Londen en New York: Routledge, pp. 217-237

Pralle, S. B. (2003). Venue Shopping, Political Strategy and Policy Change: The Internationalization of Canadian Forest Advocacy. *Journal of Public Policy*, vol. 23, issue 03, pp. 233-260.

Princen, S. & Kerremans, B. (2009). Opportunity Structures in the EU Multi-Level System. *West European Politics*, 31:6, pp. 1129-1146.

Richardson, J. (2000) Government, Interest Groups and Policy Change. *Political Studies*, 48:5, pp. 1006-1025.

Timmermans, A. & Scholten, P. (2006). The Political Flow of Wisdom: Science Institutions as Policy Venues in the Netherlands. *Comparative Studies of Policy Agendas*, vol. 13, 7, pp 1104-1118.

Van Schendelen, R. (2011). 'Lobby en Public Affairs in Nederland: Constanten en veranderingen in laatste decennia' in M. Stolk (ed) *Ben Pauw, 25 jaar Public Affair-adviseur*. Den Haag: PSZVS

Van Schendelen, R. (2013). *Public Affairs (& Lobby) op politieke processen in Nederland en de Europese Unie*. Nog ongepubliceerd (geraadpleegd via de kennisbank van bvpa.nl op 28 maart 2014).

Van Schendelen, M.P.C.N. en Pauw, B. M. J. (1998). *Lobbyen in Nederland: professie en profijt*. Den Haag: Sdu Uitgevers

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Van Venetië, E. & Luikenaar, J. (2008). *Het Grote Lobby Boek: De ongeschreven regels van het spel*. Amsterdam: Business Contact

Wendon, B. (1998). The Commission as Image-Venue Entrepreneur in the EU Social Policy. *Journal of European Public Policy*, 5:2, 339-353.

Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications Ltd.

VARA (2013). Televisieprogramma *Rambam* met de aflevering *Rambam: lobby*. 8 april, 2013

Bijlage 2 – Respondenten

1. Interview 1
Respondent Achmea, divisie Pensioen & Leven 1 (RD1)
Senior
31-03-2014
2. Interview 2
Respondent Achmea, divisie Pensioen & Leven 1 (RD2)
Specialist
01-04-2014
3. Interview 3
Respondent Achmea, Holding 1 (RH1)
Specialist
07-04-2014
4. Interview 4
Respondent Achmea, Holding 2 (RH2)
Senior
11-04-2014
5. Interview 5
Respondent Achmea, Syntrus 1 (RS1)
Specialist
10-04-2014
6. Interview 6
Respondent Achmea, Syntrus 2 (RS2)
Senior
10-04-2014
7. Interview 7
Respondent Verbond van Verzekeraars (RVV)
16-05-2014
8. Interview 8
Respondent AFM (AFM)
07-04-2014
9. Interview 9 (FNV)
Respondent FNV
05-05-2014

10. Interview 10 (FIN)
Respondent Ministerie van Financiën
09-05-2014
11. Interview 11 (TK)
Respondent Tweede Kamerlid
Roos Vermeij, PvdA
04-06-2014
12. Interview 12 (SZW)
Respondent Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid
16-05-2014

Bijlage 3 – Topiclijst interviewrespondenten Achmea

3.1 Vragen

- *Welke beleidsmakers, zowel bij de overheid als daarbuiten, benadert u voor het beïnvloeden van beleid?*
- *Op welke manier benadert u deze beleidsmakers en hoe probeert u hen te beïnvloeden?*
- *Hoe is Achmea of uw afdeling tot deze keuzes gekomen?*
 - o *Wie stelde de venue/politiek middel voor?*
 - o *Met wie werd dit afgestemd/besproken (collega's, afdelingen, leidinggevende, et cetera)?*
 - o *Wie maakt/maken de uiteindelijke beslissing?*
 - o *In welke vorm werd dit afgestemd?*

3.2 Topiclijst

Soorten venues

Politieke venues:	volksvertegenwoordigers en gezagsdrager, bijvoorbeeld de Tweede Kamer, de regering
Ambtelijke venues:	aan politieke gezagsdragers ondergeschikte organisaties, bijvoorbeeld toezichthouders en departementen
Semi-overheid:	niet rechtstreeks aan politieke gezagsdrager ondergeschikte publieke organisaties, bijvoorbeeld overheidsorganen, zelfstandige bestuursorganen, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties, advies organen
Maatschappelijk middenveld:	particuliere organisaties met of zonder publieke taak en zonder winst oogmerk, bijvoorbeeld politieke partijen, bonden, verenigingen en stichtingen (Particuliere organisatie / publieke taak & particuliere organisatie / non-profit)
Bedrijfsleven:	particuliere organisaties met winstoogmerk (particuliere organisaties/profit)

Politieke middelen

- Brieven en nota's
- Persoonlijke contacten
- Werkbezoeken
- Stages (bijvoorbeeld Kamerleden enkele weken een stage te laten komen lopen)
- Periodieke 'Haagse bijeenkomsten' (bijvoorbeeld een lezing met borrel)

- Participatie in werkgevers- en brancheorganisaties
- Overige publicitaire activiteiten
 - Deelname aan congressen en het verzorgen van spreekbeurten
 - Inzenden van bijdragen ten behoeve van opiniepagina's van gezaghebbende landelijke kranten
 - Het langs andere wegen zoeken van (ondersteunende) publiciteit

Bijlage 4 – Topiclijst interviewrespondenten benaderde venues

Besluitvormingsmodellen

Hoe bent u in contact gekomen met Achmea? (hoe)

Wat is voor u de reden om met Achmea in gesprek te gaan? (beoordeling)

Hoe komt u met andere soortgelijke partijen als Achmea in contact? (vergelijking)

Venues

Welke persoon of institutie kan Achmea volgens u het beste benaderen? (hoe)

Maakt Achmea volgens u de juiste keuze om u of uw institutie te benaderen? (beoordeling)

Kunnen u en uw organisatie iets met de uitkomsten van een samenwerking met Achmea? (beoordeling)

Wordt u ook benaderd door soortgelijke partijen als Achmea? (vergelijking)

Politieke middelen

Op welke manier heeft Achmea u benaderd? (hoe)

Is dit volgens u de juiste wijze? (beoordeling)

Maakt u gebruik van de informatie van Achmea? (beoordeling)

Op welke manier benaderen andere partijen u? (vergelijking)

Bijlage 5 – Analyse schema's

5.1 Analyse schema kernbegrippen (politieke middelen, venues en wijze van allocatie)

	Politieke middelen	Venues	Besluitvormings- processen	Overige informatie
RD1	<u>Audiotape 1</u> Tekst <u>Audiotape 2</u> Tekst	<u>Audiotape 1</u> Tekst <u>Audiotape 2</u> Tekst	<u>Audiotape 1</u> Tekst <u>Audiotape 2</u> Tekst	<u>Audiotape 1</u> Tekst <u>Audiotape 2</u> Tekst
RD2				
RH1				
RH2				
RS1				
RS2				
RVV				
AFM				
FNV				
FIN				
TK				

5.2 Analyse schema venues

	Politiek	Ambtelijk	Semi-overheid	Maatschappelijk middenveld	Bedrijfsleven	Overige
RD1						
RD2						
RS1						
RS2						
RH1						
RH2						
RVV						
AFM						
FNV						
FIN						
TK						

5.3 Analyse schema politieke middelen

	Brieven en nota's	Persoonlijke contacten	Werkbezoek	Stages	'Haagse bijeenkomsten'	Brancheorganisaties	Overige publiciteit	Overige
RD1								
RD2								
RH1								
RH2								
RS1								
RS2								
RVV								
AFM								
FNV								
FIN								
TK								

5.4 Analyse schema besluitvormingsprocessen

	Quasi-resolution of conflict	Uncertainty avoidance	Problemistic search	Organizational learning	Overige
RD1					
RD2					
RS1					
RS2					
RH1					
RH2					
RVV					
AFM					
FNV					
FIN					
TK					

Bijlage 6 – Legenda interviews

6.1 Leestekens

“tekst“	=	letterlijke quote van respondent
(...)	=	woord of zinsdeel overgeslagen in een quote
(tekst, RvdZ)	=	korte uitleg van de auteur
(RD1, 06:30)	=	Respondent Achmea divisie 1, tijd 06:30 (één opname)
(RH2, 2, 06:30)	=	Respondent Achmea holding 2, opname 2, tijd 06:30 (meerdere opnames)
(FIN, r. 13-16)	=	Respondent Ministerie van Financiën, regel 13 t/m 16 (geen opnames)

6.2 Afkortingen en namen

- PA staat voor de public affairs;
- dP&L, of “de divisie”, is de divisie Pensioen & Leven, de achterkant van de pensioenverzekeraars Centraal Beheer Achmea, Interpolis en Avéro;
- Syntrus Achmea is een pensioenuitvoerder en gevestigd in Vleuten-De Meern;
- “de holding”, of “Zeist”, is het hoofdkantoor in Zeist waar het moedermerk Achmea zich onder andere vestigt;
- wanneer er wordt gesproken over “de PA-afdeling” dan is dit de Public Affairs-afdeling in de Holding in Zeist, wanneer het om de PA-afdeling bij Syntrus gaat, wordt dit genoemd;
- het Verbond van Verzekeraars, of “het Verbond” en in de uitgewerkte interviews en analyses “VvV”, is de overkoepelende belangenorganisatie voor de pensioenverzekeraars;
- de Pensioenfederatie, of “de Federatie”, is de overkoepelende belangenorganisatie voor de pensioenfondsen en –uitvoerders;
- “SZW”, of “Sociale Zaken”, is het Ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
- “Financiën”, soms ook als “MinFin” benoemd, is het Ministerie van Financiën;
- DNB is De Nederlandsche Bank, een toezichthouder op de pensioenen;
- de AFM is de Autoriteit Financiële Markten, de andere toezichthouder op pensioenen;
- de SER is de Sociaal Economische Raad;
- KPS is de Kring van Pensioen Specialisten;
- het WBS is de Wiardi Beckman Stichting, het wetenschappelijk instituut van de PvdA;
- de Teldersstichting is het wetenschappelijk instituut van de VVD;
- het FD is het Financieel Dagblad;
- Bianca Tetteroo is de divisievoorzitter van de divisie Pensioen & Leven;
- Willem van Duin is de voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea;
- het FTK is het Financieel Toetsingskader, wat momenteel in wetgeving opnieuw wordt vastgelegd;
- de PPI’s zijn de premiepensioeninstellingen die in 2010 geïntroduceerd zijn op de pensioenmarkt;
- een BPF zijn de bedrijfstakpensioenfondsen;
- de OPF zijn de ondernemingspensioenfondsen;
- en de Beroeps PF zijn de beroepspensioenfondsen.