

P+

SPECIAL

Jaargang 19
Week 46 | 2020

Een impactmodel
voor gestructureerd
overleg



De **winst** van stakeholderinclusie



Omdat het loont

Stakeholderinclusie loont. Dat is dan ook de belangrijkste drijfveer van bedrijven om het gesprek aan te gaan met klanten, medewerkers, overheden, leveranciers, aandeelhouders en ngo's.

Goed gestructureerde gesprekken leiden tot andere keuzes en aanpassingen van de strategie.

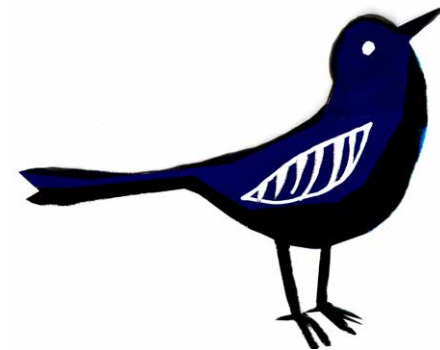
Ook is er besef dat alleen door samenwerking met stakeholders de Sustainable Development Goals (SDG's) kunnen worden behaald. Maar de praktijk blijkt toch een stuk weerbarstiger. Alles bepalend voor de resultaten zijn factoren als ambitie, de bijbehorende doelstellingen, de selectie van stakeholders en hoe deze bij het ondernemingsbeleid worden betrokken. Vervolgens heeft dit ook effect op de rapportage.

Vraag aan bedrijven wat de motivatie is om stakeholders te betrekken bij hun organisatie. Een breed samengesteld onderzoeksteam zette deze vraag uit middels een enquête en kreeg een verrassende uitslag. Tweederde van de ondervraagden antwoordde: 'omdat het loont'. Andere motivaties bleven ver achter op deze overduidelijke uitslag. Motivaties als: 'omdat het moet', 'omdat iedereen het doet' of 'omdat ik het wil'. Het is wel een dubbelzinnig antwoord. Het woord 'lonen' kan zowel op financiële winst slaan als op andere waarden. Deze andere waarden doen steeds meer opgang in bedrijven die heel bewust duurzame doelen nastreven of zelfs hun ondernemingsstrategie hier volledig op in hebben gesteld (*purpose*). Visie en missie voor de lange termijn zijn dan belangrijker dan het elk kwartaal schrijven van zwarte cijfers.

Duidelijk is dat bedrijven in ieder geval verwachten dat stakeholderinclusie hen wat oplevert. Internationaal onderzoek laat zien dat de manier waarop een bedrijf stakeholders uitnodigt bepaalt wat zij daarvoor terug-

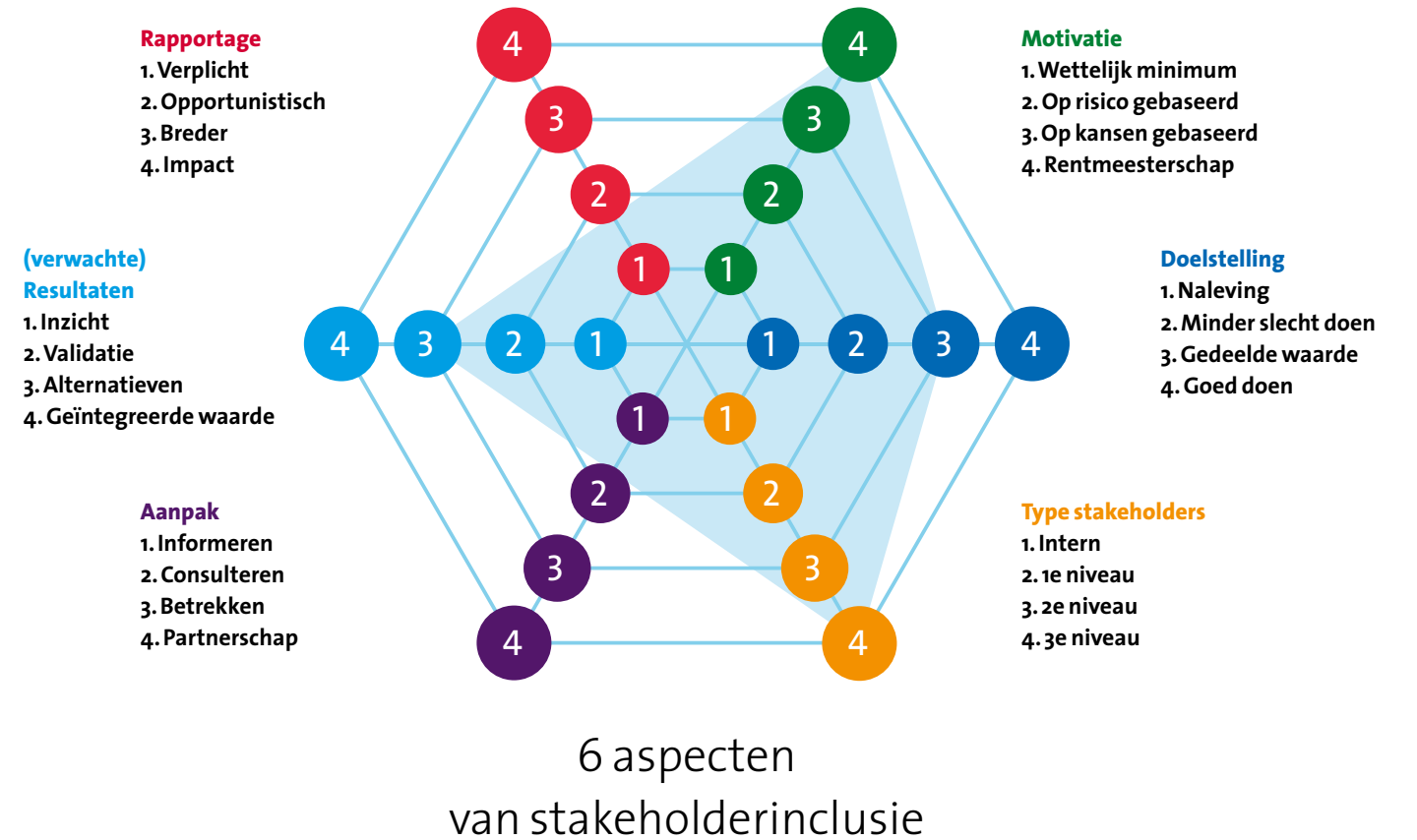
krijgen. Als je je stakeholders informeert over je eigen aanpak levert dat logischerwijs weinig strategische informatie op, maar het kan wel draagvlak creëren. Als je je stakeholders betreft bij het opzetten van je aanpak of zelfs samen de aanpak uitvoert, dan zal dat tot hele andere resultaten leiden.

Op basis van bestaande inzichten en academisch onderzoek zijn zes aspecten geïdentificeerd die weerspiegelen waarom en hoe bedrijven stakeholders bij hun ondernemingsbeleid betrekken. De aspecten zijn ook bepalend voor de vraag in hoeverre dit zal leiden tot positieve impact, een bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Per thema zijn er vier verschillende niveaus bepaald, de *gears*. In een survey waaraan 70 bedrijven en 24 ngo's hebben deelgenomen is in kaart gebracht in welke 'versnelling' de Nederlandse bedrijven zitten op de verschillende thema's. De vragen zijn bovendien verder uitgediept tijdens elf interviews met de CEO's van Philips, Auping, PostNL, KPN, Alliander, PwC Netherlands, Rabobank, Coca-Cola, maar ook ngo's als VBDO, Partos en Both Ends.



Belangrijk is het allereerste aspect: motivatie. Dit is de grondslag van de onderneming, het doel, de visie, de missie. Hier zien we het oude winstbegrip ook terug. Maar dat staat nu laag in de eerste 'versnelling' waarin moet worden 'voldaan aan wettelijke minima'. Stakeholder engagement gaat hier niet verder dan wat nationale wet- en regelgeving al voorschrijft. Bedrijven in deze fase worden getypeerd als: 'De missie of het doel van een onderneming in deze versnelling benadrukt het streven naar winst'. In de tweede versnelling wordt stakeholderengagement ingegeven door risico-beperking, het voorkomen van schadeclaims.

Omdat het loont



Het is qua oriëntatie de fase van *do no harm*, oftewel 'minder slecht doen'. Pas in de derde versnelling gaat het bedrijf kansen zien. Stakeholderengagement is dan gestoeld op het vinden van nieuwe bedrijfsdoelen, door nieuwe keuzes van consumenten te verkennen. In de laatste fase van *stewardship* wil het bedrijf oprecht leren wat de zorgen en de issues van de stakeholders zijn. Het *mission statement* van de onderneming wordt dan omgezet om te kunnen bijdragen aan wereldwijze uitdagingen. Het zijn deze bedrijven die vaak een inspiratiebron voor anderen zijn.

In welke groep vielen de invullers van de enquête? Ongeveer twee-derde zit in de derde 'versnelling', vanwege de opmerking: 'omdat het loont'. Deze uitslag komt overeen met de elf interviews die werden gehouden en ook met de perceptie van de ngo's.

Het tweede aspect is de doelstelling. Het lijkt erop dat de bedrijven inzetten op ambitieuze *outcomes*. De focus ligt op het inzicht krijgen waar de bedrijven hun positieve impact kunnen vergroten (74 procent). Nog belangrijker wordt het inzicht in de verwachtingen van de stakeholders gevonden (84 procent). Dat

belooft veel. Verlagen van de negatieve bijdrage wordt aanzienlijk minder belangrijk gevonden (47 procent). De ngo's zijn een stuk minder positief. Zij vinden dat er heel weinig aandacht uitgaat naar het verlagen van de negatieve bijdrage: slechts 23 procent. Dit toont dat de ngo's verwachten dat bedrijven met name op die aspecten inzetten waar ze goed mee kunnen scoren.

Het derde aspect zijn de typen stakeholders. De meeste bedrijven betrekken met name de interne en de 1st tier stakeholders. Dit zijn medewerkers en externe stakeholders met een

Alle getallen in de schema's zijn percentages

Wat denken ngo's?

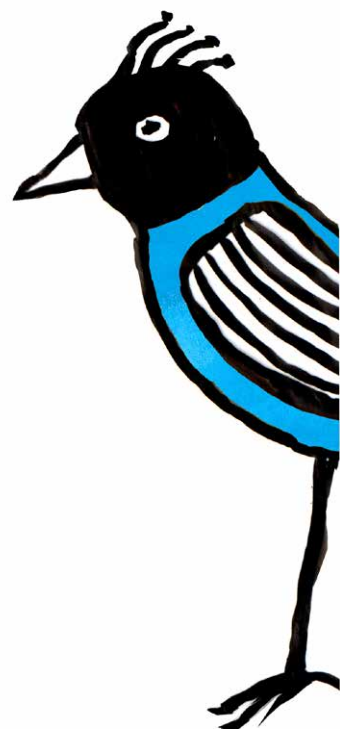
Waarom betreft u uw stakeholders?		
Omdat het loont	59	71
Omdat het hoort	25	21
Omdat het moet	6	0
Omdat iedereen het doet	2	0
Anders	9	8

Wat is daarmee uw doelstelling?

Inzicht in verwachtingen stakeholders	84	67
Vergroten draagvlak strategie	57	54
Verlagen negatieve bijdrage	47	23
Vergroten positieve bijdrage	74	58

Hoe betreft u uw stakeholders?

Wederkerig stakeholder engagement	70	25
Formele partnerships	59	50
Jaarlijkse stakeholderdialoog	41	46
Stakeholder involvement	30	8



“Stakeholders zijn partijen die van invloed zijn op de organisatie of die worden beïnvloed door de organisatie”

Op welke wijze gebruikt u de resultaten?

Andere keuzes gemaakt	65
Strategie aangepast	57
Activiteiten gestopt/gewijzigd	32
Anders	7

Wat vinden ngo's?

Wie zijn uw belangrijkste stakeholders?		
Klanten, afnemers	96	83
Medewerkers	86	79
Overheid, politiek	74	58
Aandeelhouders, financiers	54	58
Ngo's	46	63
Kennisinstellingen	35	58
Belangenverenigingen, bonden	35	58
Omwonenden, buurt	33	50
Media, pers	29	33
Concurrenten	23	25
Anders	17	13

hele directe, vaak wettelijke, contractuele of transactionele relatie met het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn klanten, aandeelhouders/financiers en overheid. 2nd tier stakeholders zoals ngo's (46 procent), kennisinstellingen (35 procent) en belangenverenigingen (35 procent) worden minder vaak betrokken. Opvallend is om te zien dat de ngo's zelf veel meer belang hechten aan het betrekken van dit soort partijen, respectievelijk 63, 58 en 58 procent. Met de huidige scores zitten de vrijwel alle bedrijven in de tweede 'versnelling'.

Het neemt niet weg dat het betrekken van stakeholders in de vorm van een georganiseerd overleg met tal van belanghebbenden bij de onderneming inmiddels heel erg populair is geworden. Het lijkt erop of het stakeholdermanagement is uitgevonden voor onze Hollandse poldercultuur van goed overleg. Iets meer dan 40 procent van de geënquêteerden organiseert een jaarlijks gesprek. Bijna 60 procent van de bedrijven sloot formele partnerships af met organisaties, om

samen aan maatschappelijke doelen te werken, zoals die zijn verwoord in de SDG's. En bijna 70 procent van de ondervraagde bedrijven stelt dat dit engagement ook 'wederkerig' is. Ngo's schatten dit echter lager in met 25 procent. Dit verschil kan mogelijk ontstaan doordat bedrijven naar alle stakeholders kijken en niet alleen naar ngo's of doordat de ervaringen kunnen verschillen.

Het betrekken van stakeholders bij het bedrijfsbeleid past dus goed bij onze poldercultuur. Maar dat we in vroeger dagen samen aan tafel gingen, was nooit bedoeld om de onderlinge relaties te optimaliseren. Het ging onze voorouders er om samen veilige dijken te kunnen bouwen. Niet het woord, maar de daad telde. Of dat was gelukt, was in die dagen makkelijk te controleren: het overleg was geslaagd als de mensen in de polders droge voeten hielden.

Stakeholderinclusie is het duurzame polderen van vandaag. Gesteld wordt dat het polder-

model in de vorm van het betrekken van je stakeholders al tot tal van positieve resultaten heeft geleid. Ongeveer 65 procent van de ondernemingen heeft op basis van de uitwisseling van ideeën 'andere keuzes gemaakt'. Meer dan 56 procent van de ondernemingen heeft de 'strategie aangepast'. Meer dan 30 procent 'stopte of wijzigde activiteiten', waar blijkbaar gegronde kritiek op was gekomen. Dit zijn uitslagen waar de oude 'polderinstituten' als de Stichting van de Arbeid, het overlegorgaan tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, of de Sociaal Economische Raad (SER) jaloers op mogen zijn.

Interessant is om te weten of dit overleg tot daadwerkelijke impact heeft geleid. Zo'n 60 procent van de bedrijven gebruikt stakeholderengagement om op positieve wijze de eigen impact op de SDG's te vergroten. Ngo's zien dit ook wel, maar in veel mindere mate, slechts voor 30 procent. In hun commentaren benadrukken maatschappelijke organisaties dat bedrijven vooral de SDG's selecteren die bij-

Hoe koppelt u resultaten terug naar stakeholders?

Via directe communicatie	88	75
Via het jaarverslag	65	42
Via de website	42	13
Via verslag van bijeenkomsten	30	25
Anders	10	13

Heeft stakeholder inclusie bijgedragen aan het vergroten van uw bijdrage aan de SDGs?

Ja, selectie van meest relevante SDGs	47	50
Ja, formuleren doelstellingen	19	4
Nee	11	25
Ja, integrale afweging	11	17
Ja, anders	9	4

Wat zou u over het algemeen graag veranderen/aanpassen/verbeteren aan het proces van stakeholdermanagement?

De impact	59	71
Het proces	49	50
De doelstelling	31	25
De selectie	19	29
De uitkomsten	19	8
Geen verandering	9	4

dragen aan de bedrijfswinst, zoals het verlagen van energie- en watergebruik, terwijl andere issues zoals ontbossing niet geselecteerd worden'. Slechts 35 procent van de bedrijven weet de SDG's te vertalen naar hun business doelen terwijl 17 procent van de bedrijven zegt kwantitatieve targets te hebben voor de SDG's.

Het sluitstuk van verantwoording van de stakeholderinclusie is weer wel dik in orde. De geënquêteerden meldden in grote meerderheid dat er al een degelijk systeem is opgebouwd voor het terugkoppelen van resultaten van het overleg. Niet minder dan 88 procent doet dit zelfs direct, maar levert ook verantwoording via het jaarverslag (65 procent) en de website (42 procent).

Hoe mooi zou het zijn om via deze kanalen te kunnen berichten welke winst het betrekken van stakeholders heeft opgeleverd. Bewezen maatschappelijke winst, wel te verstaan: echte impact. Dit lijkt in de praktijk nog maar weinig het

geval te zijn. Op de vraag wat de bedrijven graag zouden willen veranderen, aanpassen of verbeteren aan het stakeholder inclusieproces staat 'de impact' met stip op nummer één met 59 procent. De ngo's zijn hier nog stelliger in: 70 procent wil verbetering. Ondanks dat het polderen zo goed bij ons past, en de bedrijven daar hard mee bezig zijn, is er zeker nog ruimte voor verdere verbetering.

De nieuwe aanpak van de *gears*, een nieuw en innovatief model dat de complexiteit van stakeholder inclusie structureert, zou moeten leiden tot een grotere bijdrage aan de SDG's en tot meer impact. In het rapport 'Stakeholder Inclusion' van Global Compact Nederland staan al veel cases opgenomen, waarin de uitdagingen én kansen zijn beschreven. Goed om in de komende jaren nader in kaart te brengen of de bedrijven die in een hogere versnelling staan daadwerkelijk ook meer impact op de SDG's behalen. ■

Wie is verantwoordelijk voor het onderzoek?

In de afgelopen maanden hebben Nicolette Loonen (TOSCA), Erik Breen (INFINSUS), Jeroen Veldman (Cass Business School), Linda van Beek (UNGC NL/VNO-NCW), Hugo von Meijenfildt (UNGC NL), Herman Mulder (SDG Nederland) en Karen Maas (Impact Centre Erasmus), onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken rondom stakeholderinclusie in Nederland. Op basis van een desk studie is in kaart gebracht wat belangrijke aspecten zijn van stakeholderinclusie. Vervolgens is met een survey onder het Nederlandse bedrijfsleven en ngo's en interviews met bedrijven in kaart gebracht wat de stand van zaken is in Nederland en hoe er invulling wordt gegeven aan de 6 aspecten zoals die in dit artikel worden gepresenteerd. Voor het onderzoek is een enquête uitgegaan naar het MVO Expertpanel. Geïnteresseerd in deelname? + [MVO Expertpanel](#)



“Stakeholderinclusie gaat over het betrekken van de stakeholders bij de organisatie”

Websites
+ [Website Global Compact Nederland met rapport Stakeholder Inclusion](#)
+ [Impact Centre Erasmus](#)

+ TEKST KAREN MAAS EN JAN BOM
+ ILLUSTRATIE OLIVIA ETTEMA
+ INFOGRAPHIC GLOBAL COMPACT NETHERLANDS
+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
+ UITGEVERIJ ATTICUS BV
+ [WWW.P-PLUS.NL](#)

