

“STAKEHOLDERENGAGEMENT HANGT SAMEN MET HET DNA VAN EEN LAND”

Meer dan ooit staan organisaties voor de vraag welke waarde zij creëren en hoe zij op de langere termijn willen functioneren. Om die vraag duurzaam en naar behoren te beantwoorden, moeten ze zich afvragen: met wie staan we eigenlijk in contact? Hoe kunnen we gebruikmaken van de inzichten van deze stakeholders? En hoe geven we de contacten met hen optimaal vorm? Auke de Bos ging in gesprek met Jan Peter Balkenende over deze belangrijke vragen.*)

Auke de Bos

Wat is het belang van stakeholderengagement voor organisaties?

“Een organisatie heeft te maken met de maatschappij, dus met klanten, werkgevers, werknemers, andere organisaties en overheden. Die stakeholders beïnvloeden allemaal de organisatiepositie en verdienen betrokkenheid bij het proces van noodzakelijke, duurzame verandering waarin de organisatie zich bevindt. Die betrokkenheid heeft onder andere betrekking op doelstellingen en evaluaties, maar stakeholders kunnen natuurlijk ook nieuwe ideeën aanreiken. Dat raakt de organisatie in belangrijke mate.”

Aan welke eisen moet stakeholderengagement voldoen?

‘Je moet weten wie de relevante stakeholders zijn en of er een goede strategie is voor stakeholderengagement. In wezen moet stakeholderengagement worden gezien als elke andere belangrijke relatie. De organisatie moet

ruimte en vertrouwen creëren, waardoor stakeholders voor hun belangen kunnen opkomen. De kernwoorden zijn communicatie, inzet, loyaliteit en bereidheid tot samenwerking. Vervolgens moet je kijken hoe engagement zich uitkristalliseert in de praktijk, bijvoorbeeld aan de hand van enquêtes, dialogen en nieuwsbrieven. Omdat we leven in een tijd van disruptie en verandering, moet er oog zijn voor creativiteit en de mogelijkheden om nieuwe wegen in te slaan. Dat is soms spannend. Stakeholders zijn nodig om actief mee te denken over bedreigingen en vooral ook over de kansen van veranderingen. De dialoog is de meest uitgebreide vorm van engagement. Daarin komt de gedachtenuitwisseling tot uitdrukking. Je bent op een interactieve manier bezig. Het is tweerichtingsverkeer.’

Wat is de rol van het bestuur en de raad van commissarissen in de stakeholderdialoog?

“Alle personen die relevant zijn voor de besluitvorming binnen een organisatie kunnen baat hebben bij een



goede stakeholderdialoog. Als een organisatie de stakeholderdialoog serieus neemt, mag je ook van bestuurders en commissarissen een actieve houding verwachten. Bestuurders moeten deelnemen aan besprekingen met stakeholders en ingaan op suggesties en argumenten. Zij moeten dit zeer serieus nemen. Dat is een teken van kracht. Commissarissen hebben als toezichthouders een wat andere taak. Juist nu – in een periode van veel veranderingen – moeten commissarissen met een bredere blik kijken naar de maat-

schappelijke omgeving van een organisatie, bijvoorbeeld naar Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals, opgesteld door de Verenigde Naties – red.), klimaatvraagstukken en de circulaire economie. Dat raakt meer dan alleen de financiële performance.”

Staat stakeholderengagement voldoende op de agenda bij organisaties?

“Je hebt altijd pioniers. Die vormen de eerste groep. Bij die organisaties maakt stakeholderengagement al onderdeel uit van het strategieproces. Daar worden de stakeholders al betrokken bij allerlei activiteiten van de organisatie, ze zijn waardecreatie-partners. Dan is er een middengroep die gebruikmaakt van stakeholderinitiatieven op belangrijke beslissingsmomenten, maar waarbij de engagement nog geen fundamenteel onderdeel vormt van de organisatie. De stakeholders zijn nog geen waardecreatie-partner. En de derde groep bestaat uit achterblijvers. Zij kijken de kat uit de boom en kiezen meer voor de “business as usual”- benadering. Zij zien nog niet de waarde van. Maar er komt zeker een verschuiving in de goede richting. De noodzaak neemt toe, want stakeholderengagement maakt de organisatie sterker.”

Hoe doet Nederland het in internationaal perspectief op het gebied van stakeholderengagement?

“Op wereldniveau doen we het goed. Wij kijken hoe we verbanden kunnen leggen met de mondiale agenda, Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen en de circulaire economie. Het besef is in Nederland aanwezig dat je moet samenwerken, dat je het niet alleen kunt. Niet voor niets is Nederland nadrukkelijk voorstander van samenwerking van overheden, bedrijven en kenniscentra voor innovatie, het zoge-

STAKEHOLDERENGAGEMENT KAN ORGANISATIES EEN KRITISCHE SPIEGEL BIEDEN

HET FEIT DAT GROTERE BEDRIJVEN KIEZEN VOOR EEN STAKEHOLDERDIALOG PAST GOED BIJ NEDERLAND

naamde “Triple Helix”-concept. Het feit dat grotere bedrijven kiezen voor een stakeholderdialoog past ook goed bij Nederland. Al duizend jaar strijden we tegen het water en we weten dat je elkaar nodig hebt als je vooruit wilt komen. En we hadden de VOC natuurlijk, waarin ook gewone mensen aandelen konden kopen en zo samen uitdagingen aangingen en risico's en winsten te deelden. In de negentiende eeuw kenden wij minder de klassenstrijd die andere landen wel hebben gezien, omdat we goed beseften dat werkgevers en werknemers elkaar nodig hebben. Na WO II hebben we samen het land weer op - gebouwd. Ik noem ook graag het Akkoord van Wassenaar uit 1982, de zeven sociale akkoorden die zijn gesloten toen ik minister-president was en meer recent het Energie - akkoord. En zo zijn er nog vele voorbeelden. Toch is er wel kritiek geweest op deze aanpak. Het poldermodel zou te langzaam werken. Maar de samenwerking heeft ook grote voordelen. Wat ik eigenlijk wil zeggen: de uitwerking van stakeholderengagement hangt volgens mij sterk samen met het DNA van een land. Je moet willen samenwerken. En dat is bij ons het geval.”

Ze zeggen weleens dat accountants de wereld kunnen redden, vanuit hun mogelijke rol bij corporate responsibility en duurzaamheid. Wat vindt u van die uitspraak?

“Dat is een uitspraak van Peter Bakker, president van de World Business Council for Sustainable Development. De opmerking is het gevolg van het feit dat bedrijven zich veel moeten aantrekken van de mondiale agenda, van onder andere mensenrechten en klimaatissues. Dat moet neerslaan in de doelstellingen van ondernemingen en in de key performance indicators, maar ook vooral in de manier waarop zij resultaten analyseren en daarover rapporteren, het liefst met integrated reporting. Als een accountant

bedrijven gaat controleren op het gebied van maatschappelijke prestaties, begint zijn werk te veranderen. En dan komt de zaak echt in beweging. We hechten steeds meer waarde aan het thema meetbaarheid. Dat is essentieel, bijvoorbeeld voor het verminderen van de CO₂-uitstoot. Accountants kunnen dus bijdragen aan de controle of de verhalen van organisaties kloppen. Ze spelen een belangrijke rol.”

Welke adviezen heeft u voor organisaties die serieus aan de slag willen met stakeholderengagement?

“Ik was enkele jaren geleden bij een bijeenkomst van de World Entrepreneur Of The Year in Monaco. Daar speelde één vraag een grote rol: “What’s your legacy?”. Die werd voorgelegd aan alle top-CEO’s die daar waren. Waar sta je eigenlijk voor als onderneming? Door een dergelijke invalshoek kregen we een bijzondere conferentie. Vragen over “legacy”, “purpose” en “values” zullen steeds scherper naar voren komen en belangrijker worden. En die kun je niet beantwoorden zonder een goede stakeholderdialoog. Dat kan ik niet genoeg benadrukken. Verder kan stakeholderengagement een kritische spiegel bieden en de organisatie versterken door nieuwe inzichten. Het gaat bij ondernemen steeds meer om de kracht van ideeën. Daarvoor heb je mensen met verschillende achtergronden nodig. Een goede strategie voor stakeholderengagement is ook noodzakelijk. Je moet niet zomaar wat proberen. Selecteer de goede stakeholders, formuleer wat je wilt doen en hoe je dat gaat doen, werk aan draagvlak binnen de organisatie en pas dit zo nodig aan. Bedenk wat je met stakeholderengagement wilt bereiken en hoe je dat gaat doen. En besef vooral: het is een “journey”, een reis, dus wees flexibel in de benadering.”

*) dit artikel is eerder verschenen in EY Inform Zomer 2017