

SAMENVATTING

Externe stakeholders worden steeds meer strategische partners voor ondernemingen. Niet in het minst als kennisantennes over ontwikkelingen in de omgeving van een onderneming, zo blijkt uit een enquête van de ETION-denktank. Daarin peilden we naar de mate waarin bedrijven externe belanghebbenden betrekken bij hun activiteiten. Die externe betrokkenheid is op het eerste zicht redelijk groot.

Meer dan 80% van de bevroegde bedrijven betreft wel eens externe partijen bij zijn werking. Toch wordt slechts een minderheid van deze stakeholders regelmatig betrokken.

Welke partijen in meerdere en mindere mate betrokken worden, wat de motivaties zijn voor stakeholderbetrokkenheid en wat de succesfactoren en hinderpalen zijn in een succesvolle relatie tussen bedrijf en samenleving, worden verder in deze inspiratienota besproken.

Inspiratienota 96
mei 2017

Bruggen naar de samenleving. Stakeholderbetrokkenheid bij bedrijven

Haicheng, China, 1975. Er is al enkele dagen iets vreemds aan de gang in de regio. Het vee is onrustig. Kippen weigeren op stok te gaan en ook de ratten uit de omgeving gedragen zich ongewoon. Ze lijken wel dronken. Bovendien vertoont ook het grondwater niveau abnormale activiteit. De vreemde gebeurtenissen doen het plaatselijke bestuur beslissen om maar liefst 1 miljoen bewoners te evacueren. Enkele dagen later, op 4 februari 1975, doet een aardbeving met een kracht van 7,3 op de schaal van Richter de streek letterlijk op haar grondvesten daveren. Het vooruitziende gedrag van de lokale gezaghebbers redde naar schatting 150.000 mensen het leven. (Browne 2015, Wikipedia).

De evacuatie van Haicheng zou de enige gekende zijn die mensen proactief van een aardbeving redde. Hoewel uitzonderlijk, illustreert het verhaal het belang van omgevingskennis en het herkennen van zogenaamde 'early warning indicatoren'. Dat zijn signalen uit de omgeving die verandering of nakend onheil aankondigen, zoals kanaries die in de koolmijnen gaslekken detecteerden. Op basis van terreinkennis en alertheid voor omgevingsfactoren namen de bewindvoerders van Haicheng een wijs besluit.

Ook in de bedrijfswereld is voeling houden met de ruimere context van wezenlijk belang. Zo kreeg het Zweedse Handelsbanken midden jaren 2000 het aanbod om te investeren in lucratieve Amerikaanse woonleningen. Toen Handelsbanken echter geen inzicht kreeg in de cijfers achter het voorstel, besliste CEO Pär Boman om persoonlijk een aantal van de verzekerde huizen in kwestie te gaan bekijken. Afgaand op wat hij daar zag, besloot hij niet in te gaan op het voorstel, ondanks de gunstige AAA-rating van het financiële product. Toen enkele jaren later de grootste financiële crisis in decennia uitbrak, werd Handelsbanken de best presterende Europese bank (Browne 2015, Milne 2013).

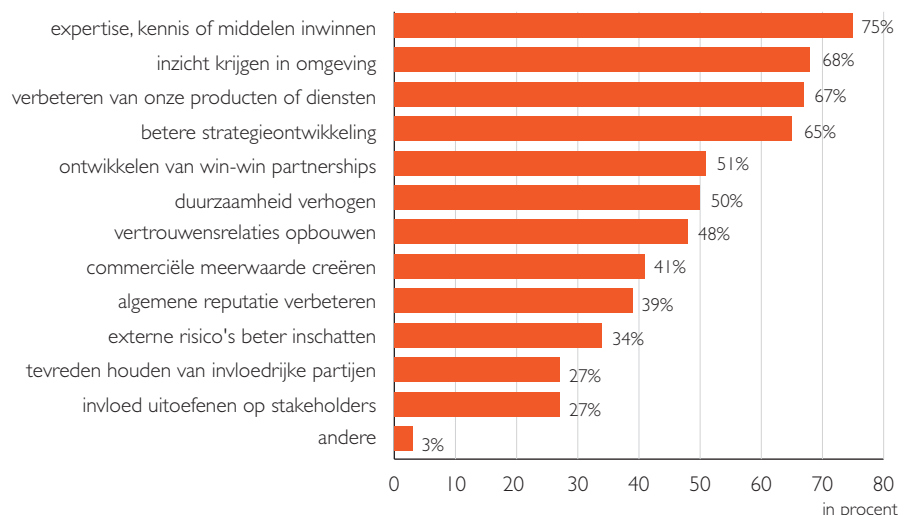
Het verhaal van het Zweedse Handelsbanken illustreert het economisch belang van omgevingsbewustzijn. Iets wat zeker in tijden van ontwrichtende innovaties, turbulente markten en geopolitieke onzekerheid geen luxe is. Externe stakeholders bieden daartoe voor bedrijven een uiterst belangrijk netwerk. Dat blijkt uit onze ETION-enquête in de mate waarin bedrijven in Vlaanderen en Brussel externe stakeholders in hun werking betrekken.¹ Door naar buiten te treden en met directe en indirecte betrokken partijen in dialoog te gaan, houden organisaties beter voeling met het ecosysteem waarbinnen ze opereren. Op die manier vormen stakeholders belangrijke kennisantennes over ontwikkelingen in de ruimere context van de onderneming.

1. Stakeholders als strategische partners

Stakeholders zijn belanghebbende partijen die invloed kunnen uitoefenen op een organisatie en/of erdoor beïnvloed worden (Freeman, 1984). Onder *externe stakeholders* verstaan we alle mogelijke belanghebbenden van een organisatie die geen werknemer of eigenaar zijn van de organisatie. Onder *stakeholderbetrokkenheid* verstaan we alle initiatieven waarbij een organisatie haar stakeholders informeert, consulteert, uitnodigt... in functie van haar ontwikkeling.

Meer dan 8 op de 10 bedrijven betreft vandaag met gerichte initiatieven externe stakeholders bij zijn activiteiten. Dat doen ze in de eerste plaats met oog op kennisopbouw, zoals blijkt uit figuur 1. 'Kennis en expertise inwinnen' (75%) en 'inzicht krijgen in de be-

1 De enquête werd afgenomen in februari-maart 2017 bij 274 bedrijfsleiders en beslissingsnemers uit organisaties in Vlaanderen en Brussel. De doelgroep bestond voornamelijk uit profit-organisaties (98%).



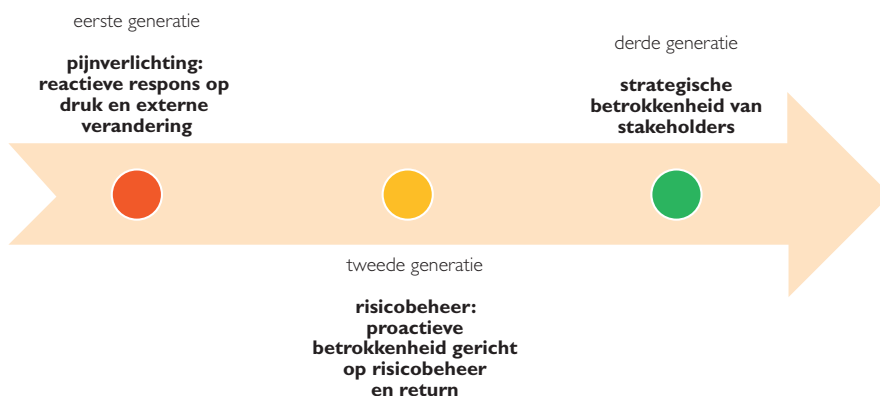
Figuur 1:
Waarom betreft uw organisatie externe stakeholders?

Bron: ETION-denktank 2017

drijfsomgeving' (68%) zijn de voornaamste redenen waarom organisaties de banden aanhalen met externe stakeholders.

De motivaties tonen ook hoe stakeholderbetrokkenheid voor de meeste bedrijven een strategische aangelegenheid is. Een ruime meerderheid van de respondenten betreft hen met oog op innovatie (67%), het versterken van de strategische ontwikkeling (65%) en het aangaan van partnerships met stakeholders (51%).

Een meerderheid van de bedrijven neemt dus een constructieve houding aan ten opzichte van zijn stakeholders. Dat is niet altijd zo geweest. Lange tijd schemden bedrijven zich eerder af van te veel bemoeienis van buitenaf. Een veranderende tijdsgeest met mondige consumenten en transparantie van informatie die zich razendsnel verspreidt, maken dat deze houding vandaag nog weinig efficiënt is. AccountAbility, een organisatie die met de AA1000 al sinds 2008 een richtlijn voor stakeholderengagement uitvaardigt, ziet dan ook een evolutie in de externe betrokkenheid van bedrijven: van een noodzakelijk kwaad om erger te vermijden en risicomanagement naar strategische samenwerking met stakeholders (zie figuur 2).



Figuur 2: Generaties van stakeholderbetrokkenheid.

Bron: AccountAbility, 2015

Uit de motivaties voor het betrekken van stakeholders kunnen we afleiden dat de meeste bedrijven vooral proactief en vanuit strategische motivatie aansluiting zoeken bij de belangen van hun stakeholders (generatie twee en drie in figuur 2) in plaats van onder druk van buitenaf. Het engagement naar de buitenwereld is voor veel bedrijven niet langer een noodzakelijk kwaad. De afstandelijke 'buffervisie' ten aanzien van stakeholders maakt plaats voor een meer verbindende brugvisie (Freeman & McVee, 2001, zie figuur 3). De eerste visie is veeleer defensief van aard en gericht op bescherming van de eigen belangen ten opzichte van de buitenwereld. De tweede gaat uit van een meer gelijkwaardige relatie met stakeholders en is gericht op het verenigen van de eigen belangen met die van externe belanghebbenden.

Afgaand op de motivaties van waaruit bedrijven vandaag diverse stakeholders betrekken, kunnen we stellen dat de meerderheid zich herkent in de brugvisie. Zo zien we dat eerder defensieve motivaties – zoals het tevreden houden van stakeholders (27%), risicomanagement (34%) en reputatie-opbouw (39%) – veel lager scoren dan motivaties gericht op strategische optimalisatie (65%) en samenwerking met stakeholders (51%).

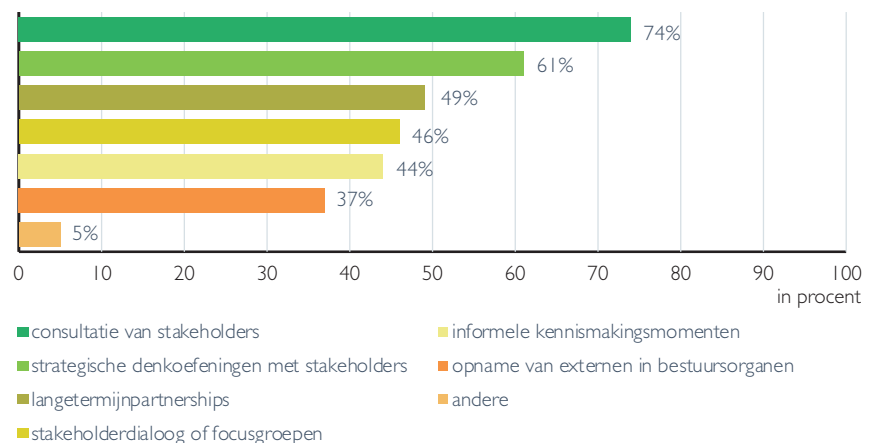
Buffervisie	Brugvisie
Afstand houden	Toenadering zoeken
Wantrouwen	Vertrouwen
Verticale relatie	Horizontale netwerkrelatie
Strategie beschermen	Strategie versterken
Asymmetrie tussen partijen	Symmetrie
Stakeholders managen	Stakeholders engageren

Figuur 3. Buffer en brugvisie ten aanzien van stakeholders.

Bron: ETION naar Freeman et.al. 2001

Die strategische betrokkenheid vinden we ook terug als we kijken naar de concrete initiatieven die bedrijven nemen om de buitenwereld te betrekken (figuur 4). Die gaan van het informeren of consulteren van stakeholders tot het opnemen van externe stakeholders in bestuursorganen.

De eerder vrijblijvende consultatie van stakeholders, zoals met een klantenbevraging, scoort in onze enquête weliswaar het hoogst — drie vierde van de respondenten ondernam reeds dit initiatief. Daarnaast zien we dat toch meer dan 60% van de bedrijven hen in strategische denkoefeningen betreft en dat bijna de helft van de bedrijven langetermijnpartnerships met hen aangaat. Onder de rubriek 'andere' verwezen verschillende respondenten naar het principe van co-creatie. Ook dit verwijst naar een meer horizontale relatie tussen bedrijven en hun stakeholders waarin zij als gelijke partners op zoek gaan naar gedeelde waardecreatie.



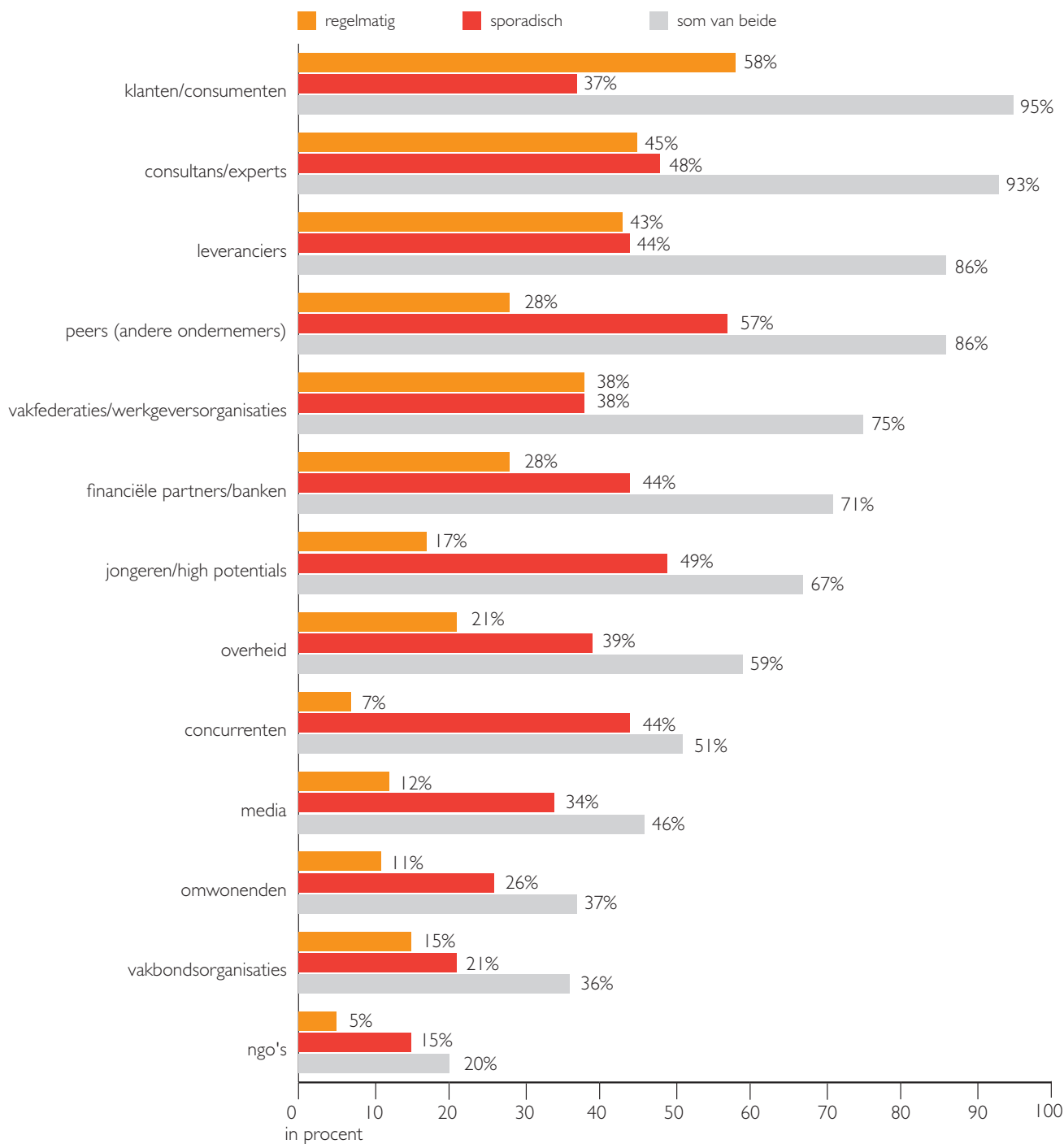
Figuur 4. Toegepaste initiatieven van stakeholderbetrokkenheid.

Bron: ETION-denktank

2. Klant is koning maar waar is de regelmaat?

Niettegenstaande de ruim gedeelde praktijk om stakeholders te betrekken, krijgen we wel een ander beeld als we kijken naar de mate waarin de specifieke stakeholders betrokken worden (zie figuur 5). Klanten en consumenten zijn bij uitstek de meest betrokken externe partijen. Zo goed als alle bedrijven (95%) betrekken wel eens klanten bij hun werking. Toch doet slechts een goede helft (58%) dit regelmatig. Opvallend

Betrokken stakeholders



Figuur 5:

Welke externe partijen betrekken organisaties bij hun werking?
 Resultaat 'som van beide' kan afwijken door afronding.

Bron: ETION-denktank

weinig toch in tijden waarin klantgerichtheid en 'customer centricity' niet meer weg te denken zijn. Bovendien zijn klanten de enige stakeholders die door meer dan de helft van de bedrijven met regelmaat betrokken worden. Gezien we mogen veronderstellen dat strategische samenwerking met stakeholders regelmatige betrokkenheid vereist, is dit een ontvullende vaststelling.

Ook in het stakeholderbeleid zijn klanten dus koning. Niet ver daarna komen externe experts (93% betreft hen op zijn minst sporadisch), leveranciers en 'peers' (beide 86%). Met peers worden ondernemers of organisatieverantwoordelijken uit andere organisaties bedoeld. Ze worden vooral sporadisch betrokken, maar na de experts zijn ze wel de eerste onafhankelijke betrokken partij. In tegenstelling tot klanten of leveranciers maken peers immers niet noodzakelijk deel uit van de waardeketen van een organisatie.

De hoge betrokkenheid van peers strookt mogelijk met de ruimere maatschappelijke tendens waarin peers een hoge mate van vertrouwen genieten in tegenstelling tot autoriteiten zoals overheden, bedrijfsleiders, media en ngo's. De vertrouwensbarometer

SLECHTS 58% VAN DE BEDRIJVEN BETREKT REGELMATIG ZIJN KLANTEN.

44 % VAN DE BEDRIJVEN BETREKT SPORADISCH CONCURRENTEN.

van Edelman toont dat peers — gedefinieerd als 'personen zoals onszelf' — qua geloofwaardigheid bij het brede publiek vandaag op gelijke hoogte staan met (academische) experts. Samen met de experts voeren peers zo voor het eerst de ranglijst aan van meest geloofwaardige informatiebronnen. (Edelman, 2017)

De sterke betrokkenheid van peers toont zich ook in de verrassend hoge score van concurrenten. Concurrenten zijn ook peers, zij het dan waar een onderneming mee in competitie staat. De helft van de bedrijven betreft wel eens concurrenten. Dat is meer dan vakbondsorganisaties, buurtbewoners of ngo's. Toch is hechte samenwerking tussen concurrenten eerder uitzonderlijk. Slechts 7% werkt regelmatig samen met concurrenten. Competitie hoeft toenadering of samenwerking nochtans niet in de weg te staan. Concurrenten kunnen bijvoorbeeld samen ijveren voor een betere bescherming tegen oneerlijke concurrentie vanuit het buitenland. Of ze kunnen een moreel 'level playing field' overeenkomen in charters rond duurzaam ondernemerschap, waarin ze zich gezamenlijk achter sociale en ecologische normen scharen.

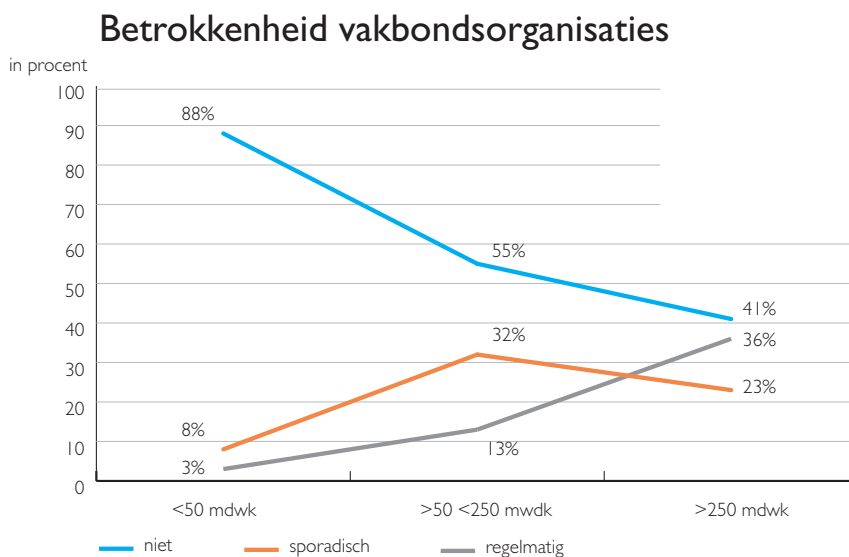
Samen met vakbondsorganisaties en omwonenden, vormen ngo's de minst betrokken stakeholders in onze bevraging. Wat vakbondsorganisaties betreft, is de verklaring niet ver te zoeken. Zo zien we in figuur 6 een sterke correlatie tussen de grootte van een bedrijf en de mate waarin zij vakbondsorganisaties betrekken. Kleine bedrijven zonder vakbondsvertegenwoordiging (minder dan 50 medewerkers en 44% van de respon-

denten) blijken dan ook in bijna 9 op de 10 gevallen geen vakbondsorganisaties te betrekken.

Dit verschil toont zich niet bij ngo's. Ongeacht de grootte van de organisatie betreft ca. 8 op de 10 bedrijven nooit een ngo bij hun werking. Het is zelfs opvallend dat kleine en middelgrote bedrijven iets meer met hen samenwerken dan grotere bedrijven. Ze kunnen nochtans een aanzienlijke impact hebben op de reputatie van een onderneming, zeker wanneer ze mistoestanden blootleggen.

Een positieve relatie met ngo's kan ook helpen om de vinger aan de pols te houden bij maatschappelijke bezorgdheden. Openheid en transparantie naar kritische stakeholders helpen in de opbouw van maatschappelijk vertrouwen. Een voorbeeld hiervan is Unilever dat zijn productieactiviteiten in Vietnam aan een audit door Oxfam liet onderwerpen. Daarin werden kritische bemerkingen gemaakt zoals over het loon dat arbeiders er kregen. Oxfam publiceerde die ook, maar voegde in het rapport ook de maatregelen toe die Unilever zou nemen om tot een oplossing te komen. De betrokkenheid van een kritische stakeholder leverde algemene goedkeuring op en kweekte vertrouwen ten aanzien van het bedrijf (Browne, 2015).

Het loont dus de moeite om in het betrekken van externe partijen voorbij de 'usual suspects' te kijken en ook kritische stemmen niet uit te sluiten. Het belang van diversiteit in het betrekken van externen, ontgaat ook veel bedrijfsleiders niet. Gepeild naar de belangrijkste succesfactoren voor het betrekken van externen, staat diversiteit van stakeholders in de top 3 (figuur 10, zie pag. 9).

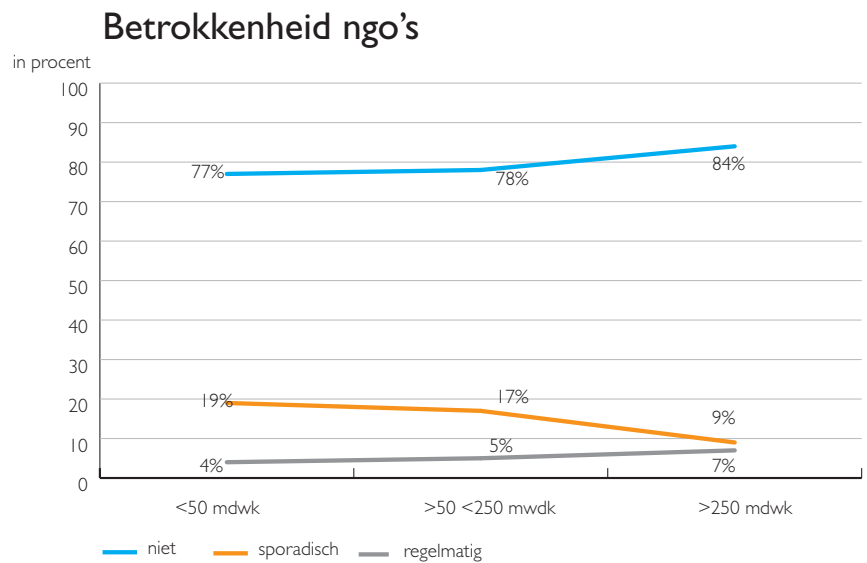


Figuur 6: Mate waarin externe vakbondsorganisaties betrokken worden bij bedrijven volgens grootte.

Bron: ETION-denktank

Figuur 7: Mate waarin ngo's betrokken worden bij bedrijven volgens grootte.

Bron: ETION-denktank

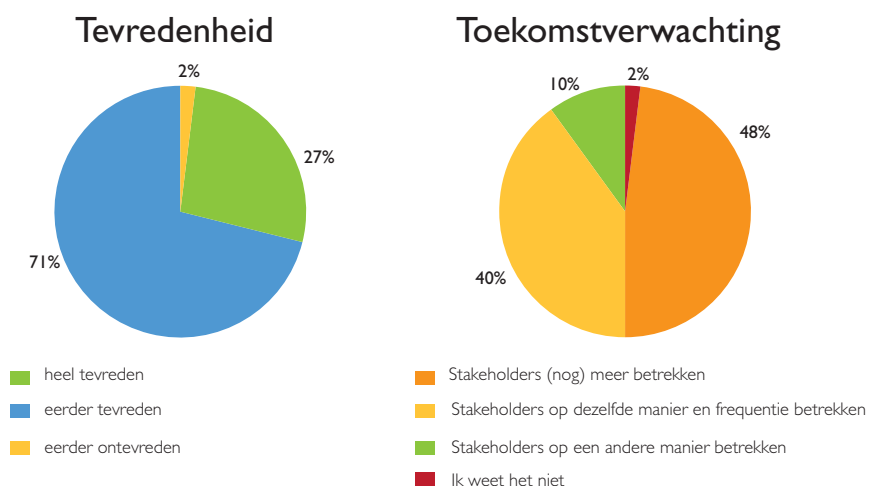


3. No trust no glory

Bedrijven die stakeholders betrekken zijn daar bijna unaniem positief over. 70% is eerder tevreden, 27% heel tevreden (figuur 8). Kijkend naar de toekomst willen bijna alle bedrijven hun externe betrokkenheid aanhouden of vergroten (figuur 9). Geen enkele respondent gaf aan zijn engagement naar de buitenwereld te willen terugschroeven. Toch een sterke aanwijzing dat de bedrijfs wereld het investeren in goede relaties met de buitenwereld als een meerwaarde ervaart.

Figuur 8 en 9: Tevredenheid en toekomstverwachting m.b.t. stakeholderbetrokkenheid.

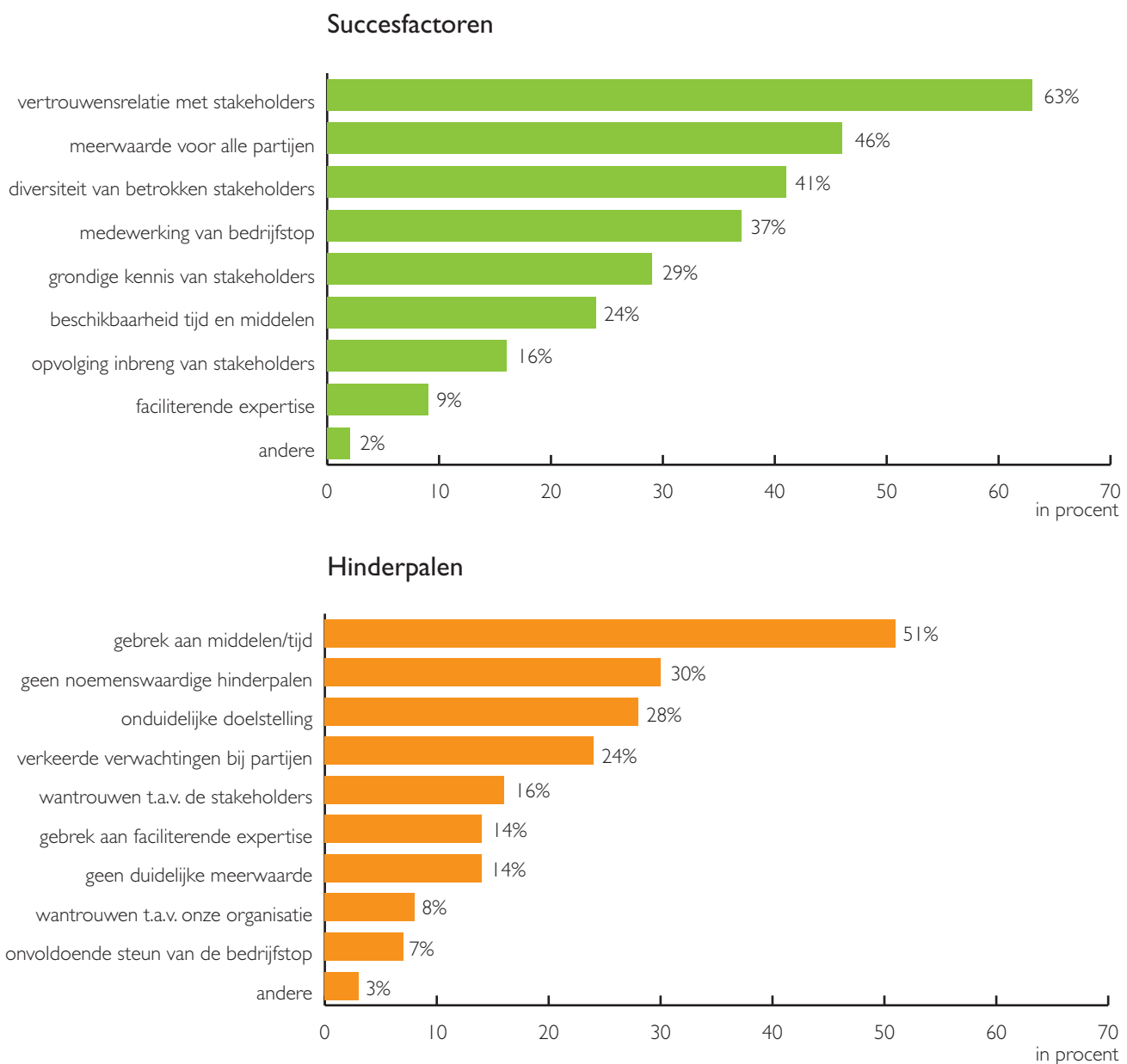
Bron: ETION-denktank



Bedrijven met de ambitie om de buitenwereld meer te betrekken, kunnen zich laten inspireren door de succesfactoren en hinderpalen voor stakeholderbetrokkenheid (figuur 10).

Onder de succesfactoren staat een vertrouwensrelatie met de stakeholder afgetekend bovenaan. Bijna twee derde van de respondenten zet deze factor in zijn top 3 voor een succesvolle samenwerking met de buitenwereld. De tweede meest aangehaalde succesfactor is dat de toenadering tussen bedrijf en externe stakeholders meerwaarde voor alle partijen oplevert (46%). Dit illustreert hoe belangrijk het is om in de ambitie stakeholders te betrekken en niet alleen naar het eigen belang te kijken. Succesvolle stakeholderbetrokkenheid creëert meerwaarde voor meerdere partijen.

Als we kijken naar de hinderpalen, valt vooreerst op dat 30% aangeeft er weinig tot geen te ervaren. Wie dat wel doet, verwijst voornamelijk naar een gebrek aan tijd en



Figuur 10: Succesfactoren en hinderpalen voor het betrekken van externe stakeholders.

Bron: ETION-denktank

middelen. De helft stipt dit aan als grootste hindernis voor meer betrokkenheid. Toch is het een misvatting dat inspanningen leveren om de buitenwereld meer te betrekken, enkel tijd en geld kost. Internationaal onderzoek toonde eerder al aan dat externe spelers, zoals klanten en overheden, vandaag de grootste (!) invloed hebben op de waarde van bedrijven (Nuttall et.al., 2012). Investeren in stakeholderrelaties is investeren in de groei van je bedrijf. Daar wacht je best niet mee tot er problemen opduiken. Beter is om stakeholders proactief te betrekken en de organisatie zo meer te verankeren in het ecosysteem waarbinnen ze onderneemt. Op die manier bouw je aan een draagvlak voor de langetermijnprojecten van de organisatie (Léonard & Jeurissen, 2013). Het is vandaag niet ver zoeken naar voorbeelden in Vlaanderen waarbij projecten niet of laat-tijdig van de grond komen door een gebrek aan proactieve dialoog of samenwerking met diverse stakeholders.

Twee andere vaak aangehaalde hinderpalen — een onduidelijke doelstelling en verkeerde verwachtingen — tonen dat een goede voorbereiding essentieel is. Het in kaart brengen van de verwachtingen die er leven bij de partijen die een bedrijf wil samenbrengen en het scherpstellen van de doelstelling daarvan, kan deze hinderpalen helpen vermijden.

4. Besluit en aanbevelingen

De ETION-bevraging toont dat de meeste bedrijven op de goede weg zijn. De grote meerderheid betreft reeds externe stakeholders en vaak tot op strategisch niveau. Toch mag de bedrijfs wereld niet op zijn lauweren rusten. Voor veel bedrijven blijft het betrekken van externe stakeholders een sporadische aangelegenheid. Bovendien kan de diversiteit in het betrekken van de buitenwereld beter.

De nood aan dialoog en samenwerking tussen bedrijf en samenleving zal alleen maar toenemen.

De nood aan dialoog en samenwerking tussen bedrijf en samenleving zal alleen maar toenemen. Mede door de opkomende middenklasse in groei landen nemen de verwachtingen van consumenten en burgers ten aanzien van de bedrijfs wereld overal toe. Parallel met die evolutie is er de alomtegenwoordige digitale communicatie, die maakt dat het doen en laten van bedrijven in een mum van tijd publiek kan worden. Een goede verstandhouding met de samenleving is voor elke organisatie, en niet alleen de commerciële, meer dan ooit van strategisch belang. Het nauwer betrekken van de eigen externe stakeholders bij de (kern)activiteiten van een bedrijf is hiervoor de aangewezen weg. In eerdere publicaties beschreven we reeds een voorbeeldtraject van hoe organisaties strategisch kunnen samenwerken met hun belanghebbenden.² We besluiten hier met enkele algemene aanbevelingen voor organisaties die bruggen willen bouwen met hun omgeving.

- **Breng je ecosysteem in kaart.** Stakeholders betrekken begint met hen te kennen. Welke relaties heeft het bedrijf vandaag met de buitenwereld? Wie heeft daarin veel impact en wie ondervindt invloed van de werking? Het definiëren van sleutelspe-

² Zie VKW Beleidsnota 65 (Eynikel, 2013) en het bijhorende sleuteltraject voor voorbeelden en een handleiding voor stakeholderengagement.

lers in het netwerk en wie daar eventueel in ontbreekt, is onontbeerlijk voor een bedrijf dat de buitenwereld meer wil betrekken.

- **Verander je kijk op de buitenwereld.** Een positieve relatie met stakeholders begint bij een positieve kijk ernaar. Respecteer elke welwillende partij als een intelligente en krachtige partij waarmee onderhandeling of samenwerking mogelijk is. Wie de buitenwereld als vijandig gebied benadert, zal daar niet in slagen. Een ontmoeting waarin een organisatie zonder verdere agenda kennismaat met diverse relevante actoren uit haar omgeving, draagt daar zeker toe bij.
- **Zet de samenleving centraal** in je kernactiviteiten. Wat is de bestaansreden voor je bedrijf? Voor wie wil je organisatie meerwaarde bieden? Waar wil ze ultiem toe bijdragen? Een onderneming is meer dan winst maken. Bovendien zal die winst er maar komen als klanten en andere stakeholders vertrouwen stellen in je bedrijf. Definieer de activiteiten en strategische beslissingen van je bedrijf dan ook vanuit de betekenis die het voor de buitenwereld wil hebben en toets de besluitvorming hierop af.
- **Maak vrienden voor je ze nodig hebt.** Nog al te vaak zoeken bedrijven toenaadering tot hun omgeving wanneer ze niet anders meer kunnen. Bijvoorbeeld wanneer hun activiteiten negatieve effecten hebben op bepaalde stakeholders. Dergelijke vormen van 'betrokkenheid' komen meestal niet verder dan schadebeperking. Door ook in tempore non suspecto naar stakeholders te luisteren toont een bedrijf dat hun belangen er niet enkel toe doen wanneer er conflicten ontstaan. Bovendien kunnen mogelijke conflicten vermeden worden door regelmatig contact te houden met belanghebbenden buiten de bedrijfsmuren.
- **Betrokkenheid is tweerichtingsverkeer.** Luister niet enkel naar de buitenwereld wanneer je bedrijf dat nodig heeft. Wees ook luisterbereid wanneer externe partijen vragen en verwachtingen naar je bedrijf uiten. Ook deelnemen aan stakeholderdialogen van andere organisaties, is een manier om bruggen te bouwen naar de ruimere samenleving.

Referenties

ACCOUNTABILITY, (2015), AA1000 Stakeholder Engagement Standard, www.accountability.org

BROWNE J. et. al. (2015) Connect. How companies succeed by engaging radically with society, Londen: WH Allen.

BROWNE J. & NUTALL, R. (2013) Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement, Londen: McKinsey & Company.

EDELMAN TRUSTBAROMETER (2017), Trust in Crisis, 17th Annual Global Study, www.edelman.com

EYNIKEL, J. (2013) Stakeholderengagement, VKW Beleidsnota 65, Wilrijk: VKW.

FREEMAN, E., (1984), Strategic Management: a stakeholder approach, Boston: Pitman.

FREEMAN, E. & McVEA, J., (2001), Handbook of Strategic Management, Oxford: Black Well Publishing.

LÉONARD, C. & JEURISSEN, E. (2013), Vreemdgaan voor managers. Met stakeholders naar je doel., Tielt: Lannoo

MILNE, R. Sweden's back-to-the-future banker, Financial Times 13 januari 2013 (ge raadpleegd op 24 april 2017), www.ft.com

NUTTALL, R. et.al. (2012), Engaging and understanding governments, McKinsey Global Survey Results, Londen: McKinsey & Company

Auteur: Jochanan Eynikel
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: iStock.com
E-mail: jochanan.eynikel@etion.be
Twitter: @JochananTweets
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw