

BEDRIJVEN OVERLEGGEN NIET REGELMATIG GENOEG MET **STAKEHOLDERS**

‘Bedrijven, kom uit je kot’

Zowat elk bedrijf heeft tegenwoordig de mond vol over de dialoog met zijn stakeholders. Maar zetten bedrijven die woorden ook om in daden? **Etion, het forum voor geëngageerd ondernemen**, zocht het uit. *Benny Debruyne*

De discussie over de Oosterweelverbinding, de infrastructuurwerken van de netwerkbeheerder Elia, de impact van de luchthaven van Zaventem op de omwonenden en het kappen van het Essersbos: het zijn vier recente voorbeelden van hoe organisaties rond de tafel moeten gaan zitten met belanghebbende partijen of stakeholders. Zo’n partij ondervindt de gevolgen van de activiteiten van de onderneming en kan invloed uitoefenen op het bedrijf. De ene organisatie leert sneller dan de andere hoe belangrijk de dialoog met haar stakeholders is geworden. Elia benoemde een *public acceptance officer* en leidde zijn projectleiders op om zo vroeg mogelijk het gesprek met lokale overheden en bewoners aan te gaan, om de publieke aanvaarding van infrastructuurwerken te bevorderen. Toen de Vlaamse overheid een intendant aanstelde die wel luisterde naar de actiegroepen, was een vergelijk over de Oosterweelverbinding plots snel gevonden.

Vroeger zagen nogal wat bedrijfsleiders externe partijen zoals omwonenden, ngo’s, maar ook de overheid en zelfs hun klanten als lastpakken. Het wantrouwen tegen alles buiten de bedrijfsmuren was vaak groot. Maar volgens de enquête die Etion afnam bij

274 bedrijfsleiders en beslissingsnemers, betreft 85 procent van de bedrijven externe belanghebbenden – zoals klanten, experts, leveranciers, ngo’s,

DE BUITENWERELD IS DE VIJAND NIET

Etion geeft deze vijf aanbevelingen aan bedrijven die hun relatie met hun omgeving willen verbeteren.

- 1 Breng in kaart wie je belanghebbenden zijn door na te gaan welke relaties je bedrijf heeft met de buitenwereld.
- 2 Verander je kijk op de buitenwereld door elke welwillende partij ernstig te nemen en te onderzoeken of je ermee kunt samenwerken.
- 3 Koppel je zakenmodel aan de bestaansreden voor je bedrijf door naar je activiteiten en strategische beslissingen te kijken vanuit het belang dat ze hebben voor de buitenwereld.
- 4 Maak vrienden voor je ze nodig hebt, want proactief en regelmatig contact met belanghebbenden hebben voorkomt conflicten.
- 5 Betrokkenheid is tweerichtingsverkeer: ga niet alleen of te sterk uit van wat het bedrijf zelf wil bereiken, maar luister naar de problemen die externe partijen aankaarten.

vak- of vakbondsorganisaties – wel bij de werking van hun onderneming door brainstorm te organiseren, die groepen uit te nodigen voor een gesprek of een partnerschap met hen af te sluiten. De overgrote meerderheid van de bedrijfsleiders is daar heel positief over. Ze verwachten dat ze de komende jaren stakeholders nog nauwer bij het bedrijf betrekken.

Partnerschap aangaan

Het lijkt of ondernemingen hun eerste schroom hebben afgelegd om de lastpakken van vroeger beter te leren kennen. Toch stellen ze zich nog gereserveerd op en kijken ze sterk naar wat ze zelf te winnen hebben bij die dialoog. 75 procent wil kennis opdoen door te praten met buitenstaanders, 68 procent wil zijn omgeving beter begrijpen, 67 procent wil zijn producten verbeteren en 65 procent streeft een betere strategie na. Pas op plaats vijf staat het ontwikkelen van partnerschappen waarmee beide partijen iets te winnen hebben (51%). Jochanan Eynikel, de businessfilosoof van Etion die de resultaten van de enquête analyseerde, vindt dat een hele vooruitgang tegenover vroeger: “Dat meer dan 50 procent dat doet omwille van het partnerschap, vind ik al veel. Bovendien wil 65 procent daarmee zijn strategie ontwikke-

DIALOGEREN MET STAKEHOLDERS
“Zet je deuren open en zie de samenleving niet te veel als een bedreiging.”



GET

len. Je ziet dat bedrijven nu meer strategisch samenwerken met stakeholders. Dat is een goede evolutie.”

Wat verklaart die evolutie eigenlijk? Het internet heeft ervoor gezorgd dat zakenmodellen sneller dan vroeger worden onderuitgehaald, en dat klanten klachten met de hele wereld kunnen delen en zich in geen tijd kunnen verenigen om te ijveren voor hun standpunt. Bovendien krijgen bedrijven meer dan vroeger te maken met nieuwe wetgeving. “Denk maar aan de klimaatopwarming, die heeft geleid tot meer milieuregels”, zegt Eynikel. Hij verwijst naar een studie van de consultant McKinsey waaruit blijkt dat de consumenten en de overheid de twee belangrijkste partijen zijn die een impact hebben op een bedrijf, zelfs meer dan bepaalde interne partijen. “Dan is het een prioriteit de dialoog aan te gaan.”

Vertrouwen

Die dialoog gaan de bedrijven wel degelijk aan, maar ze doen dat niet met voldoende regelmaat, blijkt uit de

enquête. Regelmatig overleg krijg je onder meer door stakeholders uit te nodigen voor adviesraden, focusgroepen of zelfs raden van bestuur. De partij

“Voor een succesvolle dialoog met stakeholders is een vertrouwensrelatie belangrijk, maar vertrouwen kweek je maar door je kwetsbaar op te stellen”

die bedrijven het nauwst bij hun werking betrekken, zijn de klanten. Maar hoewel 95 procent van de ondernemingen samenwerkt met zijn klanten, doet slechts 58 procent dat regelmatig. Dat is opvallend, aangezien ‘klantgerichtheid’ zo’n buzzwoord is. “Als je meer

strategisch wilt samenwerken, veronderstelt dat regelmatig overleg en de uitwisseling van informatie met meer partijen dan enkel degene die het dichtst bij je waardeketen staan”, zegt Eynikel.

Dat valt ook op. Naast hun eigen klanten hebben bedrijven regelmatig contact met experts en leveranciers, maar dat is heel wat minder het geval met belanghebbende partijen die kritischer staan tegenover hun werking zoals ngo’s, vakbonden en omwonenden. Zelfs met hun concurrenten hebben bedrijven vaker regelmatig contact dan met die drie belanghebbende groepen. “Bedrijven, kom uit je kot”, roept Eynikel daarom op. “Zet je deuren open en zie de samenleving niet te veel als een bedreiging. Haal de buitenwereld meer naar binnen en wees transparanter voor die buitenwereld. Voor een succesvolle dialoog met stakeholders is een vertrouwensrelatie heel belangrijk, maar vertrouwen kweek je maar door je kwetsbaar op te stellen, en dat gaat niet als je je deuren gesloten houdt.” ☐