

- Een veranderende visie op ondernemerschap
- Quid stakeholders? Van management naar engagement
- Strategisch stakeholderengagement: voorbij MVO
- Sleuteltraject voor strategisch stakeholderengagement
- Besluit

## Stakeholderengagement

### Sleutel tot een duurzame strategie

Stel dat een kind aan honderd bedrijfsleiders zou vragen wat een bedrijf precies doet. Wat zou dat opleveren? Wellicht heel uiteenlopende antwoorden. Want een bedrijf doet veel. Het voorziet mensen van voeding, gebruiksproducten, diensten, advies,... Het verwerkt, verkoopt, werft aan, ontslaat, innoveert, fusioneert,... Het maakt mensen nieuwsgierig, boos, tevreden, verrast, opstandig of verrukt. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Wat eruit blijkt, is dat het doen en laten van een bedrijf niet alleen een invloed heeft op het bedrijf zelf. Het staat op vele manieren in verbinding met een gemeenschap waarin diverse belangen en verwachtingen leven. Stakeholderengagement gaat over het integreren van die belangen in ondernemerschap en organisatieontwikkeling.

#### 1. Een veranderende visie op ondernemerschap

Het woord *stakeholder* (vert.: belanghebbende) is een allusie op het Engelse *stockholder*, de aandeelhouder, ook gekend als *shareholder*. Een stakeholderbenadering van ondernemerschap verbreedt dus de focus van bedrijfsvoering van de eigenaars of de investeerders van een onderneming naar een ruimere groep van belanghebbenden.<sup>1</sup> De verbreding van de aandacht strookt met een veranderende visie op ondernemerschap. Een onderneming is niet enkel een organisatie die kapitaal inzet om er zoveel mogelijk geld uit te halen. Het tracht ook maatschappelijke noden te vervullen op een zo efficiënt en kwalitatief mogelijke manier. Vanuit dat standpunt zijn er veel meer strategisch belangrijke relaties te ontwikkelen en te onderhouden dan enkel die met de aandeelhouders. Hiervoor is dialoog met die belanghebbenden nodig. Niet alleen door transparante communicatie naar hen toe, wat slechts één richting vormt binnen de dialoog. Maar ook door actief te luisteren naar de verwachtingen van de stakeholders en daar proactief op in te spelen in de bedrijfsvoering, het zogenaamde stakeholdermanagement.

Met deze beleidsnota willen we nog een stap verder gaan door het stakeholdermanagement naar een strategisch niveau te tillen. Immers, hoe meer een onderneming erin slaagt belangrijke maatschappelijke verwachtingen in te lossen, hoe beter ze op lange termijn zal kunnen presteren (Berrone et.al. 2007, Porter en Kramer 2011). Een goede relatie met de relevante stakeholders kan daarbij helpen de strategie juist te bepalen. Stakeholderbelangen en de belangen van het bedrijf worden zo samen geoptimaliseerd. In die visie worden stakeholders niet louter als dialoogpartners beschouwd, maar veeleer als strategische partners voor duurzaam en succesvol ondernemerschap. Stakeholderengagement, met stakeholderdialoog als uitgelezen instrument, reikt de sleutels hiertoe aan.



sistemaspocnet.com

#### Auteur:

Jochanan Eynikel

#### Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20, bus 1  
2610 Wilrijk  
Tel.: 03 829 25 06  
Fax: 03 829 25 22  
E-mail: vkw.metena@vkw.be  
www.vkwmetena.be

#### Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

<sup>1</sup> Om herhaling te vermijden gebruiken we 'onderneming', 'organisatie' en 'bedrijf' door elkaar. We richten ons in deze tekst echter tot elke organisatievorm, ongeacht het oogmerk ervan.

## 2. Quid stakeholders? Van management naar engagement

Voor we de vraag stellen over hoe we stakeholderbelangen strategisch kunnen integreren, stelt zich de evidente vraag: wat bedoelen we met 'stakeholders'? Wij laten ons leiden door de definitie van R. Edward Freeman, een van de grondleggers van stakeholdermanagement. Hij stelt: 'een stakeholder is elk(e) individu of groep die invloed heeft op de doelstellingen die een organisatie wil bereiken óf erdoor beïnvloed wordt' (Freeman, 1984, onze vertaling). De definitie heeft het voordeel van de beknoptheid en ze sluit a priori weinig potentiële stakeholders uit. 'Stakeholderschap' gaat om beïnvloeden of beïnvloed worden. Dat dit ver kan gaan, illustreert het voorbeeld van toekomstige generaties. Zonder dat ze eigenlijk al bestaan, kunnen zij beïnvloed worden door beslissingen die een organisatie vandaag neemt. Bovendien kunnen stakeholders ook nog eens tegengestelde belangen hebben. Een complexe materie dus? Niet wanneer we het systematisch aanpakken.

### 2.1 Stakeholders in zicht

Laat ons eerst nagaan wie de stakeholders van een organisatie zijn. We houden daarbij nog geen rekening met hun relevantie of belang voor de organisatie. We vertrekken louter van de relaties die de organisatie heeft met individuen, groepen of instanties. Door de verschillende relaties onder de loep te nemen, komen de stakeholders aan de oppervlakte.

De meest directe – en meest voor de hand liggende – stakeholders zijn individuen en groepen die rechtstreeks betrokken zijn bij de kernactiviteit van uw bedrijf: het personeel, de directie, de (grotere) klanten maar ook uw belangrijkste leveranciers. Deze stakeholders vallen in meerdere of mindere mate binnen het *controleveld* van een bedrijf (zie figuur 1). Het bedrijf heeft in redelijke mate een controle over de relatie met deze stakeholders, bijvoorbeeld door de keuze van leveranciers of personeel.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> De controle werkt echter in twee richtingen. Deze stakeholders hebben nl. ook een zeker controlerend vermogen t.a.v. de organisatie. Bv. door de prijs en de kwaliteit die de belangrijkste leveranciers bieden.

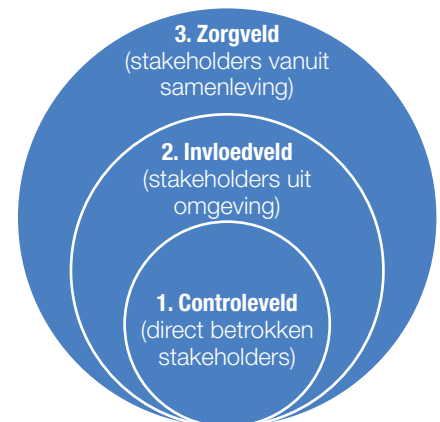
Vervolgens onderscheiden we de stakeholders die niet rechtstreeks bij uw bedrijfsactiviteiten betrokken zijn, maar er vanop zekere afstand wel invloed op hebben of erdoor beïnvloed worden. Bijvoorbeeld de omwonende burens, uw concurrenten, kleinere leveranciers,... Ze maken geen deel uit van de eigenlijke bedrijfsactiviteit maar zijn wel specifiek bij uw onderneming betrokken door o.a. hun nabijheid of hun economische activiteit in uw sector. Een organisatie heeft weinig controle over deze stakeholders, maar ze behoren wel tot het *invloedveld* ervan.

Een derde categorie zijn allerlei organisaties en groepen die vanop ruimere afstand in relatie staan tot uw bedrijf. Met ruimere afstand bedoelen we dat ze niet specifiek bij uw onderneming betrokken zijn – misschien weten ze niet eens van uw bestaan af – maar als belangengroep of overkoepelende macht kunnen ze wel impact hebben op uw bedrijf: denk aan overheden, NGO's, werkgeversorganisaties, onderzoeksinstituten, media, civiele samenleving,... De stakeholders uit deze groep vertegenwoordigen een aantal maatschappelijke belangen ('concerns') waarvan men wil dat uw bedrijf er mee zorg voor draagt. Deze stakeholders situeren zich binnen het *zorgveld* van een organisatie.

Tot welke categorie bepaalde individuen of groepen nu precies behoren, kan echter sterk verschillen per onderneming. Zo zal een buur voor sommige bedrijven belangrijker zijn dan voor andere omdat de buur naast omwonende ook klant is (bv. in het geval van een supermarkt). De eerste stap naar een strategie die rekening houdt met de belangen van stakeholders, is daarom het identificeren en in kaart brengen van elke stakeholder. Dat behoort tot het stakeholdermanagement.

### 2.2 Stakeholdermanagement

Tot hertoe hebben we nog geen kwalitatief onderscheid gemaakt tussen stakeholders. We hebben enkel een panoramische horizon getrokken waartegen zij zich aftekenen. Maar stakeholders hebben niet allemaal dezelfde relatie met een organisatie. Sommigen zijn nauwer betrokken dan anderen. Stakeholdermanagement brengt die relaties in kaart en



**Figuur 1:**  
Stakeholdervelden.

Bron: VKW Metena

bepaalt de strategie naar de verschillende betrokkenen toe. Een traditionele, eerder behoudsgezinde visie op stakeholdermanagement zal de tussenschotten tussen organisatie en stakeholders zoveel mogelijk in stand trachten te houden. Het bestaan van stakeholdersbelangen wordt erkend, maar voornamelijk beschouwd als een noodzakelijk kwaad. Iets dat moet worden 'gemanaged' door marktstudies, *public relations* en strategische planning. Dit is de zogenaamde *buffer-visie* op stakeholderrelaties (Freeman en Mc Vea, 2001).

Een heel andere kijk biedt de *overbruggende visie* op stakeholderrelaties. Deze wil de (externe) stakeholders net dichterbij de bedrijfsvoering betrekken en uitnodigen tot samenwerking. De focus van deze visie is een afstemming van bedrijfsbelangen en stakeholderbelangen. Dit is maar mogelijk mits een grondige kennis van uw stakeholders en hun verhouding tot uw organisatie. Stakeholder mapping – het in kaart brengen van alle betrokkenen – biedt hier een antwoord op.

Een klassieke manier van 'mapping' is een opdeling van stakeholders volgens criteria zoals 'macht' (welke invloed heeft de stakeholder), 'legitimititeit' (in welke mate is zijn invloed aanvaardbaar) en 'urgentie' (hoe dringend is de claim die een stakeholder legt op een organisatie) (Mitchell e.a., 1997). De *power-interest grid* van Ackermann en Eden (1998, zie figuur 2) integreert een aantal van die cri-

teria in een overzichtelijke matrix. Ze inspireert ook vandaag nog diverse instrumenten voor stakeholdermanagement, zoals het recente 'MVO aan het roer'.<sup>3</sup>

Ackermann en Eden onderscheiden de stakeholders enerzijds op basis van het belang (of de interesse) die een stakeholder heeft bij de strategie van de organisatie (horizontale as, figuur 2). Dat belang ontstaat door de invloed (positief of negatief) die zij menen te ondergaan bij de strategische keuzes van de organisatie. Anderzijds categoriseert men de stakeholders volgens de macht die zij kunnen hebben op de uitvoering van de strategie (verticale as in figuur 2). Op die manier worden vier stakeholdergroepen zichtbaar.

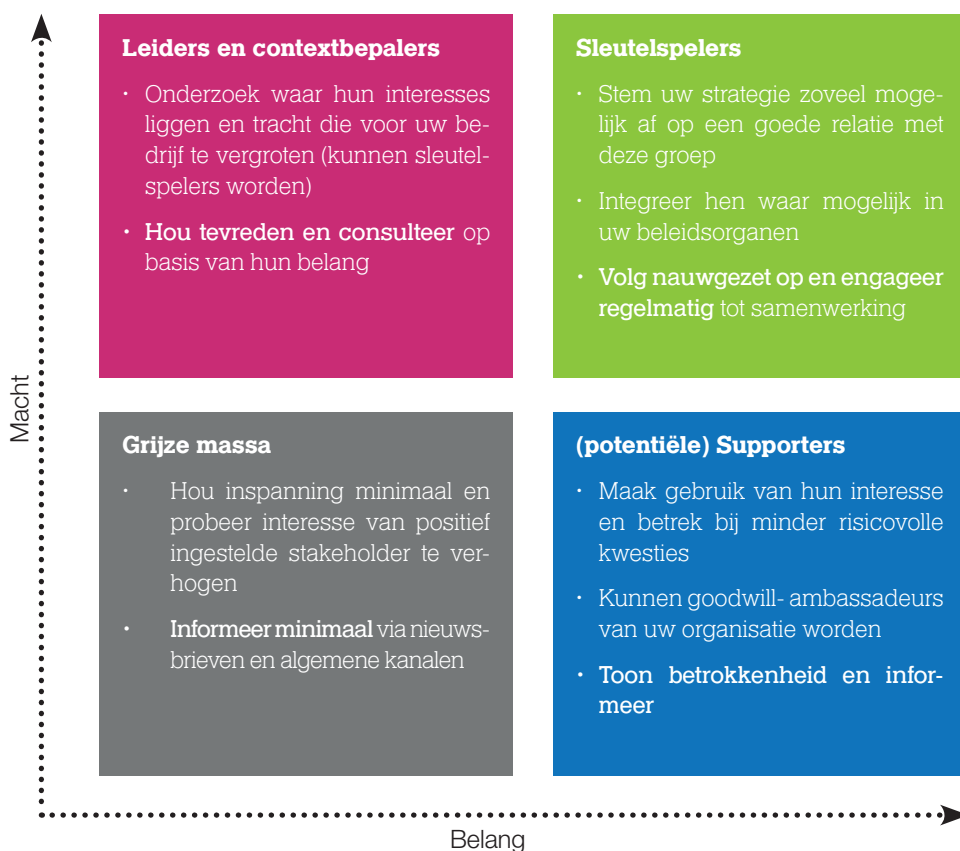
➔ De 'grijze massa': mensen die een beperkt belang hebben bij de strategie van de organisatie en er ook weinig of niet op wegen.

➔ De 'contextbepalers': deze groep heeft evenmin een groot belang bij de strategie van de organisatie, maar kan de strategie door haar macht wel beïnvloeden (bijvoorbeeld de overheid).

➔ De (potentiële) 'supporters': stakeholders met een groot belang bij het bedrijf omdat ze (het gevoel hebben) in grote mate invloed (te) ondervinden van de strategische keuzes van de organisatie. Omdat hun macht echter beperkt is, hebben zij zelf niet veel invloed op die strategie. Al kan dit veranderen door bijvoorbeeld allianties te vormen.

➔ De 'sleutelspelers': strategisch zijn dit de belangrijkste stakeholders want zij combineren een sterk belang bij de strategie van het bedrijf met macht over de uitvoering ervan.

Afhankelijk van de stakeholdergroep is een ander engagement en interactieniveau vereist zoals vervat in figuur 2. Op



**Figuur 2:** Stakeholdermapping.

Bron: Ackermann & Eden (1998) & VKW Metena

de verschillende interactievormen die een bedrijf met zijn stakeholders kan aangaan, komen we terug in het hoofdstuk over stakeholderdialogoog.

### 2.3 Stakeholderengagement

Het in kaart brengen van stakeholders en het inschatten van hun relevantie lijkt erop te wijzen dat het werken met stakeholders vooral een zaak is van organisatie-management. De term 'stakeholdermanagement' refereert naar een topdown-proces waarbij een organisatie de relatie met haar interne en externe betrokkenen beheert en controleert. Daar is op zich niets mis mee. Het kan de aanzet vormen naar meer participatieve vormen van stakeholdermanagement.

Toch willen we een pleidooi houden voor de meer overbruggende visie op stakeholdermanagement omdat ze de belangen van stakeholders ten volle benut. Die visie zit vervat in het concept van 'stake-

holderengagement': het proces waarmee een organisatie relevante stakeholders aanwendt voor het realiseren van een welbepaald doel. De term weerspiegelt een evenwaardige relatie en een wederzijds engagement tussen stakeholder en bedrijf. Zo ontstaat een relatie van vertrouwen van waaruit op cocreatieve wijze kan worden samengewerkt. Wat betekent dat organisatie en stakeholders samen een proces doorlopen waarin elk bijdraagt aan zowel het proces zelf als het resultaat ervan. Dit wil niet zeggen dat een organisatie haar beslissingsbevoegdheid of initiatiefrecht uit handen moet geven. Een organisatie moet haar eigen koers kunnen bepalen binnen de wettelijke kaders. Met stakeholderengagement kan men die koers echter beter afstemmen op de economische, ecologische en maatschappelijke uitdagingen die de stakeholders aanbrengen.

Maar waarom zou een bedrijf daar energie, tijd en middelen in steken? *Account-Ability*, een internationale non-profit

<sup>3</sup> 'MVO aan het roer' is een responsabiliserend en educatief project dat ondernemers via een dilemmaspel kennis laat maken met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het werd ontwikkeld door VKW, Hogeschool-Universiteit-Brussel en het Centrum voor Informatieve Spelen.

organisatie die een standaardrichtlijn uitwerkte inzake stakeholderengagement (de AA1000), onderscheidt drie motiva-ties die een organisatie aanzetten tot het betrekken van stakeholders in de be-drijfsvoering (Stakeholder Engagement Standard, 2011):

1. Een eerste drijfveer is eenvoudigweg: pijnverlichting. Een bedrijf zit met een probleem dat derden aanbelangt en voelt de noodzaak om er minstens transparant over te zijn. Het verzwij-gen van de kwestie zou meer leed veroorzaken dan erover in dialoog te gaan.

*Voorbeeld: Een oliebedrijf constateert een lek in een pijpleiding. Een aanzienlijke verontreiniging van de omgeving dreigt. Gezien de omvang van het probleem en de afhankelijkheid van externen om het op te lossen, beslist de onderneming om ermee naar buiten te komen en een overleg met de betrokkenen op te zetten. De directie gaat aan tafel zitten met experts, buurtbewoners, de lokale overheid, het personeel,...*

In dit voorbeeld gaat men in dialoog met de stakeholders vanuit een noodzaak. De dialoog is gericht op het aanpakken van een specifiek probleem dat zich reeds heeft voorgedaan. We kunnen dit de responsieve motivatie noemen: stakeholders betrekken in reactie op een bepaalde gebeurtenis. Er is weinig sprake van dialoog. Het gaat veeleer om een eenzijdige communicatievorm.

2. Een organisatie kan zich ook op een meer vooruitziende manier naar de stakeholders richten. Namelijk door op proactieve wijze de dialoog met de stakeholders te integreren in de operationele werking van het bedrijf. Bijvoorbeeld als een vorm van risicomangement alvorens een nieuw project op te starten. Door een beter beeld te hebben van de potentiële betrokkenen, kan men op een preventieve manier inspelen op hun ver-zuchtingen.

*Voorbeeld: Het oliebedrijf uit bovenstaand voorbeeld plant een uitbrei-ding van het leidingnetwerk. Alvo-*

*rens de plannen concreet te maken nodigt het bedrijf zijn stakeholders uit om hun visie op de geplande uitbreiding te aanhoren. Welke be-zorgdheden leven er? Welke belan-gen zijn in het geding? Welk draagvlak heeft het plan?*

3. De derde motivatie integreert stakeholderengagement in de strategie van het bedrijf. De dialoog met stake-holders wordt niet langer als een 'noodzakelijk kwaad' gezien, maar als een bron van potentiële partnerships en samenwerking. Door het systema-tisch aangaan van de dialoog houdt het bedrijf de vinger aan de pols over wat er leeft onder de stakeholders. Dit biedt een voedingsbodem voor een duurzame vertrouwensrelatie tussen bedrijf, individu en samenleving.

*Voorbeeld: Het oliebedrijf streeft naar een duurzame relatie met zijn stake-holders. Daarom organiseert het jaarlijks een stakeholderdialoog met een open agenda. Niet alleen de plannen van het bedrijf komen er aan bod, maar ook vragen en punten die de stakeholders aanbrengen. Voor acute, delicate kwesties worden aparte over-legmomenten opgezet.*

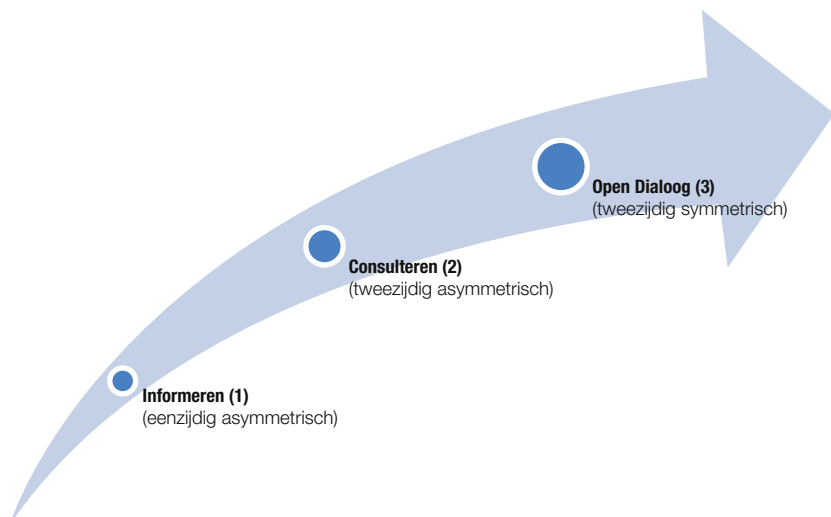
De drie motivaties vormen tevens een gradatie over de mate waarin het enga-

gement ad hoc dan wel strategisch ge-implementeerd is in de organisatie. Bij vele organisaties gebeurt stakeholderdialoog vandaag nog sterk ad hoc n.a.v. een welbepaald probleem of project. Wat een goed begin is. Het kan de opstap zijn naar een meer geïntegreerd en strate-gisch stakeholderengagement. Het wer-ken met stakeholders is een groeiproces dat voor verbetering vatbaar is.

## 2.4 Stakeholderdialoog

Een stakeholderdialoog is het uitgekien-de instrument om stakeholderbelangen in de bedrijfsvoering te incorporeren. Het biedt inzicht in wie de stakeholders zijn, wat hun verwachtingen zijn en hoe de or-ganisatie er al dan niet kan op inspelen. De manier waarop men in dialoog treedt, is hierin bepalend, gaande van weinig tot sterk participatief.

De criteria hiervoor zijn enerzijds de rich-ting van de communicatie: eenzijdig van bedrijf naar stakeholder vs. tweezijdig tussen beide partijen. En anderzijds de invloed die de partijen hebben op het beslissingsproces: asymmetrisch waarbij één partij de beslissingen neemt vs. sym-metrisch waarbij gezamenlijke beslissin-gen worden genomen over gezamenlijke kwesties (Craps & Prins, 2009). Schemat-isch ziet dit er als volgt uit:



**Figuur 3:** Interactieniveaus stakeholderdialoog.

Bron: Craps & Prins (2009), VKW Metena



- (1) De organisatie informeert stakeholders over de eigen beslissingen.
- (2) De organisatie vraagt feedback van de stakeholders alvorens een beslissing te nemen (gaande van informatie inwinnen bij stakeholders tot het voeren van een beperkte dialoog over specifieke voorstellen).
- (3) Een open dialoog tussen organisatie en stakeholders waarin men samen op zoek gaat naar afstemming van de verschillende belangen.

Deze interactieniveaus lopen enigszins gelijk met de eerder geschetste motivaties om de dialoog aan te gaan met de stakeholders. Zo zal de eerste motivatie (responsief) vooral nood hebben aan goede communicatie en de tweede (preventieve) aan vruchtbare feedbackmethodieken. De tweede, en zeker de derde strategische benadering, vraagt een meer dialogische aanpak van stakeholderengagement.

Uiteindelijk is de strategische benadering de meest grondige vorm van stakeholderengagement waarin zowel de dialoog zelf als het ontwikkelen van een gedeeld waardenkader het meest tot ontplooiing komt. Dat dit vandaag geen overbodige luxe is, tonen we aan met een uitstap naar een recent onderzoek van McKinsey. Vervolgens werken we de strategische implementatie uit aan de hand van een concreet instrument.

### 3. Strategisch stakeholderengagement: voorbij MVO

De McKinsey-bevraging (zie kaderstuk) wijst er enerzijds op dat de bedrijfswereld zich wel degelijk bewust is van het belang van externe invloeden op het succes van het bedrijf, maar anderzijds dat slechts een minderheid daar een gepast antwoord op weet te bieden. In de nasleep van het onderzoek stellen Brown & Nuttall zich de vraag waarom dat zo is en wat nodig is om dit te verhelpen (McKinsey Quarterly, maart 2013). Hun conclusie is helder: de traditionele (MVO-)aanpak waarin een bedrijf naast haar economisch belang tegemoet tracht te komen aan maatschappelijke belangen werkt niet omdat ze teveel ad hoc werkt. Ze is niet geïntegreerd in de strategie van de

#### Onderzoek McKinsey: externe betrokkenheid van bedrijven

Begin 2012 voerde het strategiebureau McKinsey een onderzoek bij 3.500 leidinggevendenden wereldwijd over de mate waarin hun organisaties extern betrokken zijn. De onderzoekers gingen na welk belang bedrijven vandaag hechten aan externe stakeholders en of en hoe ze daarop inspelen. Enkele opvallende resultaten van het onderzoek:

1. 75% van de ondervraagde leidinggevendenden geeft aan dat externe aangelegenheden een positieve of negatieve impact zullen hebben op de waardecreatie van hun onderneming.
2. In de komende 3 tot 5 jaar zullen stakeholders een grote invloed hebben op de resultaten van de onderneming: in het bijzonder de klanten (aangegeven door 70% van de bevroegden) en allerhande toezichhouders zoals de overheid (60%).
3. Slechts een minderheid onder de bevroegde professionals (38%) geeft aan dat hun organisatie een proactieve werking heeft naar externe stakeholders toe zoals overheden.

Het onderzoek wees ook uit dat 76% van de bedrijven die wél een succesvol engagement naar stakeholders toe realiseren, een grondige kennis hebben van de belangen en verwachtingen van hun stakeholders. Dit is slechts 28% in de minder succesvolle groep. Er is dus een correlatie tussen grondige kennis van de stakeholders en een succesvol engagement naar hen toe.

Bron: *McKinsey Global Survey Results (2012) & Browne & Nuttall (2013)*.

organisatie en heeft te weinig oog voor stakeholderbelangen. Het succes van de maatschappelijke werking van het bedrijf loopt onafhankelijk van de *core business* van het bedrijf. Niet alleen maakt dit MVO gevoelig voor een stiefmoederlijke behandeling, er ontstaat ook een probleem van geloofwaardigheid wanneer de inspanningen op maatschappelijk vlak los staan van de kernactiviteit van de onderneming. In dat geval stelt er zich een probleem met de 'materialiteit' van de maatschappelijke inspanningen (Eccles & Serafeim, 2013).

Een voorbeeld ter illustratie. Een Belgisch consultancybedrijf sponsort jaarlijks een waterproject in de derde wereld. Het initiatief heeft lokaal een positieve impact op de waterkwaliteit en het levert wellicht ook wat positieve PR op voor het bedrijf. Lovenswaardig, maar maakt dit van het bedrijf een 'maatschappelijk verantwoorde onderneming'? In ieder geval niet louter op basis van deze actie. Ze verloopt

los van de kernactiviteit van het bedrijf: namelijk kennis delen, adviseren of coachen. Of dit op een ethisch verantwoorde manier gebeurt of niet, staat onafhankelijk van een waterproject. Bovendien worden de competenties en het talent die het bedrijf in huis heeft, niet benut in de sponsoractie. De integratie van stakeholderbelangen in de kernstrategie van de onderneming geeft wel materialiteit aan de maatschappelijke waardecreatie van een bedrijf. Dan worden de duurzame ambities ondersteund door dezelfde competenties, indicatoren en managementprocessen die ingezet worden voor het behalen van het economische resultaat.

De oproep voor een geïntegreerde en strategische aanpak van MVO is niet nieuw. Een bedrijf is vandaag door diverse trends zoals globalisering, schaarste van grondstoffen en toenemend sociaal bewustzijn (bv. door sociale media) nauwer verbonden met de (internatio-

nale) gemeenschap. De toekomst van de economie ligt daarom in het integreren van sociale meerwaarde in de waardecreatie van een bedrijf. Namelijk door het internaliseren in de bedrijfsstrategie van de externe impact van bedrijfsactiviteiten (Porter en Kramer, 2011). Niet louter uit idealisme. Zowel bedrijf als maatschappij kunnen voordeel halen uit een strategische samenwerking waarin wederzijdse belangen op elkaar worden afgestemd. Neem bijvoorbeeld een koffiemark dat investeert in de lokale infrastructuur van de teeltgebieden van koffiebonen. Het bedrijf bevordert zowel de lokale mobiliteit als de efficiëntie van hun grondstoflevering. Het bedrijf heeft baat bij de sociale verbetering van hun leverancier. De gemeenschap heeft belang bij een goede infrastructuur en een goed draaiende economie. Door de strategische inbedding van stakeholderbelangen is dergelijke sociale waardecreatie op lange termijn mogelijk.

## 4. Sleuteltraject voor strategisch stakeholderengagement

Hoe gaat u nu als verantwoordelijke concreet aan de slag met strategisch stakeholderengagement? In wat volgt reiken we een instrument aan dat hierbij kan helpen: het sleuteltraject. Dit traject betreft stakeholders in de strategische verduurzaming van een organisatie d.m.v. dialoog. Het bouwt voort op varianten van bestaande en eigen methodieken zoals de waardentoets. Doorheen het proces is het reeds aangehaalde principe van cocreatie de leidraad. De stakeholders worden daarbij als een volwaardige partner voor de strategieontwikkeling aanzien. Niet door de strategie aan externen over te laten, maar door met hen bouwstenen aan te reiken voor een langetermijnstrategie, geënt op stakeholderbelangen. We pretenderen niet dat het sleuteltraject de enige vorm van stakeholderengagement is. Wel biedt het een model aan waar organisaties mee aan de slag kunnen of waar men zich door kan laten inspireren bij het uittekenen van een eigen proces.

Het sleuteltraject kent drie luiken met drie kernvragen als leidraad.

1. Wie zijn de sleutelspelers onder mijn stakeholders?

2. Wat zijn de sleuteldrijvers die mijn organisatie beïnvloeden?
3. Hoe brengen we het stakeholderengagement in lijn met onze interne sleutelwaarden?

Rond elk van deze vragen wordt een dialoog opgezet. We geven telkens een beknopt overzicht van het doel, de opzet en het resultaat van elk luik.<sup>4</sup>

### 4.1 Sleutelspelers

We starten met te bepalen wie de cruciale spelers zijn voor de strategie van uw organisatie. Niet alle stakeholders hebben een dusdanige interesse of impact op uw organisatie dat ze van strategisch belang zijn. Met behulp van de machtbelang matrix van Ackermann & Eden (zie figuur 2) kan men op een eenvoudige manier de sleutelspelers identificeren.

#### Stappenplan

1. *Inventariseren van de stakeholders.* Een interne werkgroep identificeert alle personen en groepen die invloed hebben op de activiteiten van de organisatie of erdoor worden beïnvloed. Men begint bij de interne betrokkenen van de organisatie om vervolgens de scope naar buiten toe te verbreden (cf. figuur 1 'Stakeholdervelden').
2. *In kaart brengen van de stakeholders.* Elke stakeholder krijgt een plaats op de matrix volgens de macht en het belang die men heeft t.o.v. de strategie van uw organisatie. Grotere stakeholdergroepen worden uitgesplitst (bv. tussen grote en kleinere klanten).
3. *Benoemen van stakeholders.* Er wordt ingezoomd op de sleutelspelers rechtsbovenaan de matrix en vastgelegd wie deze stakeholders precies zijn (met naam en toenaam).

Het resultaat van deze oefening is een lijst van stakeholders wiens belangen van betekenis zijn voor de strategie van

deze organisatie. Zij worden uitgenodigd voor de tweede fase van het sleuteltraject waarin we de bedrijfsstrategie in het licht van de toekomst bekijken.

### 4.2 Sleuteldrijvers

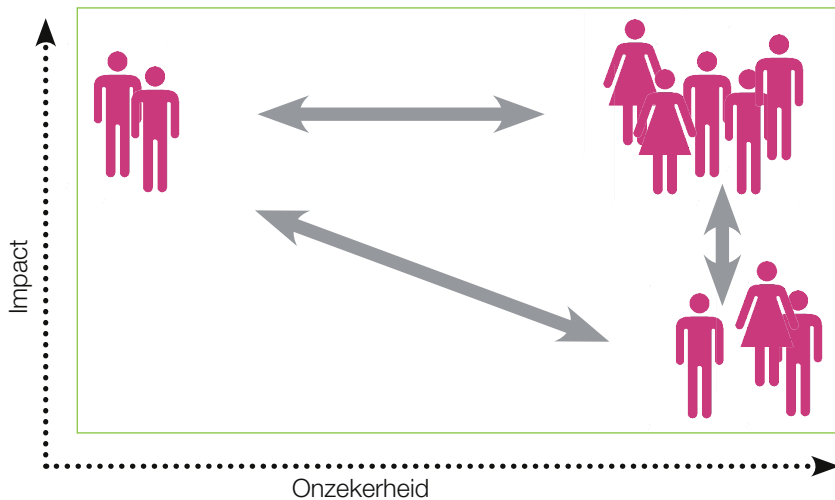
Veranderingen vormen een steeds weerkerende uitdaging voor de strategie van de onderneming. Door de toenemende snelheid waarmee ontwikkelingen zich vandaag voordoen en het stijgend belang van stakeholders hierin (niet in het minst onder invloed van sociale media), holt een responsieve strategie vaak achter de feiten aan. Een proactieve en toekomstgerichte strategie tracht die veranderingsfactor op te vangen. Namelijk door de toekomst te verkennen in dialoog met de stakeholders wiens belangen medebepalend zijn voor de organisatie. Dit is waar het om gaat in het tweede luik van ons sleuteltraject.

Een groep sleutelspelers en 'eigen' organisatieverantwoordelijken verkent in deze dialoog de brede horizon rondom de organisatie. De bedoeling is om elementen te inventariseren die relevant kunnen zijn voor de toekomst van de organisatie: zoals allerhande trends, (technologische) ontwikkelingen, demografische evoluties, concurrentiefactoren, omgevingsfactoren, ... Gosselin & Tindemans noemen dit de 'sleuteldrijvers' van een organisatie (Toekomstmakers, 2012). Voor een ziekenhuis zal vergrijzing bijvoorbeeld allicht een sleuteldrijver zijn. Voor de energiesector kan de ontdekking van schaliegas er een zijn. Ook de voornaamste belangen van de stakeholders krijgen een plaats op de *longlist* van sleuteldrijvers. Gezien de sleutelrol die deze stakeholders spelen voor deze organisatie, zijn hun belangen dat ook!

#### Stappenplan

1. *Voorstelling huidige strategie* van de organisatie
2. *Inventarisering sleuteldrijvers* voor de toekomst van de organisatie
3. *Afweging sleuteldrijvers* volgens hun impact op de organisatie en de onzekerheidsgraad die errond bestaat (bv. met een representatieve matrixoefening per sleuteldrijver zoals in figuur 4)

<sup>4</sup> Een meer uitgebreide en stapsgewijze uitwerking van elk onderdeel en de gebruikte methodieken vindt men in onze handleiding 'Sleuteltraject' op [www.vkw.be](http://www.vkw.be)



**Figuur 4:** Visuele representatie van hoe stakeholders door hun positie de impact en de onzekerheidsgraad van een bepaalde sleuteldrijver inschatten (bv. 'de toekomstige olieprijs'). De pijlen geven de belangrijkste meningsverschillen weer. Verdere dialoog tussen de antagonisten kan leiden tot consensus of een compromis.

Bron: VKW Metena

4. *Selectie van topsleuteldrijvers* tot een *shortlist* van sleuteldrijvers met de grootste impact en onzekerheid.

→ Het kan vreemd lijken dat we voortgaan op factoren waarover grote onzekerheid bestaat. Echter, het doel van deze dialoog is niet aan toekomstvoorspelling te doen. Door ons te richten op de factoren met een grote impact waarvan de uitkomst onzeker is, kan een organisatie haar strategie afstemmen op een toekomst met verschillende mogelijkheden. Uiteraard mogen de zekere factoren niet genegeerd worden in de uiteindelijke strategiebeoordeling.

Na deze oefening is duidelijk wat volgens de stakeholders de voornaamste sleuteldrijvers zijn voor de toekomst van de organisatie. Zij verdienen bijzondere aandacht in de strategie die de organisatie op lange termijn wil waarmaken.

### 4.3 Sleutelwaarden

Het tegemoetkomen aan stakeholderbelangen in de bedrijfsstrategie vereist meer dan enkele stakeholders een stem te geven in een dialoog. Onderzoek wijst uit dat de tevredenheid van de stake-

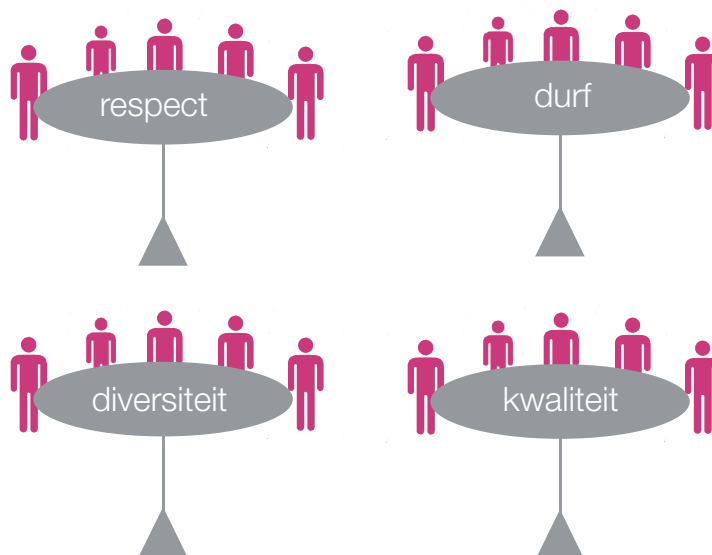
holders samenhangt met de mate waarin een organisatie op ethisch vlak met daden tegemoet komt aan hun verwachtingen (Berrone e.a., 2007). Tegelijk is die afstemming van stakeholderbelangen maar mogelijk mits een gedeeld waardenkader (Freeman & McVea, 2001). Daarom trekt het laatste luik van het

sleuteltraject de bedrijfswaarden van de organisatie mee in het strategisch stakeholderproces. Het toetst de bedrijfswaarden af met de stakeholders en gaat na hoe deze waarden naar de toekomst toe kunnen worden geconcretiseerd.

Laat ons wel wezen, het kan niet de bedoeling zijn dat (externe) stakeholders de waarden van een organisatie gaan bepalen. Waarden behoren tot de identiteit van een organisatie en kan je niet extern laten vastleggen. Een onderneming kan zich wel laten inspireren door ontwikkelingen buiten de organisatie voor de waardenbepaling (bv. met waarden als 'duurzaamheid' of 'verantwoordelijkheid'). Maar de eigenlijke waardenbepaling behoort tot het cultuurmanagement van de organisatie. We verwijzen hiervoor graag naar beleidsnota 56 'De Waardenfluisteraar' van Rik De Wulf (2012).

#### Stappenplan

1. *Voorstelling van de waarden* die het bedrijf voor zichzelf heeft bepaald.
2. *Rondetafel dialoog 'persoonlijke waardenbeleving'*. De stakeholders worden uitgenodigd eigen ervaringen te delen waarin deze waarden tot uiting kwamen. De bedoeling is zo zichtbaar te maken wat deze waarden in de prak-



**Figuur 5:** Rondetafel dialogen rond enkele voorbeeldwaarden. Elke tafel bevat zowel externe stakeholders als interne organisatieverantwoordelijken.

Bron: VKW Metena

tijk mogelijk maakt (context, beleid, principes, ...). We noemen dit de waardenkatalysatoren.

3. *Rondetafel dialoog 'waarden in actie'*. De waarden en hun katalysatoren worden samengelegd en vormen de basis voor het formuleren van actievoorstellen die de waarden in de praktijk brengen.

Het resultaat van het derde luik van het sleuteltraject is een aanbevelingslijst met waardengerichte initiatieven. Ze kwamen tot stand in cocreatie tussen externe stakeholders en interne organisatieverantwoordelijken. Dit laatste is niet onbelangrijk. Zo krijgen ze namelijk niet alleen een breed draagvlak, ze vormen tegelijk het zichtbare resultaat van een wederzijds stakeholderengagement.

## 5. Besluit

Deze beleidsnota had drie doelstellingen: inzicht verschaffen over wat een stakeholderbenadering van ondernemerschap precies inhoudt, waarom organisaties er zich mee zouden inlaten en hoe men dit engagement concreet kan maken op strategisch vlak. Een uitstap naar empirisch onderzoek en recente ontwikkelingen in het managementdenken toonde aan dat die strategische aanpak van stakeholderengagement vandaag niet alleen als noodzaak wordt ervaren. Ze vormt ook de toekomst voor duurzame waarde(n)creatie op lange termijn. Namelijk als bron voor een strategie die door slimme samenwerking maatschappelijke meerwaarde verenigt met economische waardecreatie. Kortzichtige *'hit and run strategieën'* die enkel winst op korte termijn beogen zijn niet houdbaar zonder schade voor mens en zijn omgeving.

Hoe een organisatie het best kan inspelen op het creëren van die maatschappelijke meerwaarde komt naar boven in dialoog met de stakeholders. Hiervoor reikten we een concreet instrument aan: het sleuteltraject. Aan de hand van een driedelig dialoogproces met stakeholders zet dit instrument organisaties op weg naar de integratie van stakeholderbelangen in de bedrijfsvoering. De sleutelspelers,

sleuteldrijvers en sleutelwaarden vormen daarbij de basis voor een duurzame en succesvolle bedrijfsstrategie.

Mogelijk acht een onderneming zich nog niet helemaal klaar om het hele traject te doorlopen. In dat geval hopen we alvast de richting voor een stakeholdergerichte toekomststrategie te hebben aangegeven.

## Referenties

ACCOUNTABILITY, (2011), AA1000 Stakeholder Engagement Standard, [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

ACKERMANN, F. & EDEN, C., (2003), Powerful and Interested Stakeholders Matter: their identification and Management, Research Paper No. 2003/2, Strathclyde Business School.

ACKERMANN, F. & EDEN, C., (1998), Making Strategy: The Journey of Strategic Management, London: Sage.

BERRONE, P., et. al., (2007), Corporate Ethical identity as a Determinant of Firm Performance: a test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, Journal of Business Ethics, Springer.

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

CRAPS, M. & PRINS, S., (2009), Stakeholdermanagement als afstemming tussen multiple actoren, in: DE PRINS, M. et.al., Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Antwerpen: De Boeck & VKW.

DE WULF, R., (2012), De Waardenfluisteraar, beleidsnota n.°56, Antwerpen: VKW Metena.

ECCLES, R. & SERAFEIM, G., (mei 2013), The Performance Frontier: innovating for a sustainable strategy, New York: Harvard Business Review.

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

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

GOSSELIN, D. & TINDEMANS, B. (2012), Toekomstmakers: de kunst van vooruitdenken, Tiel: Lannoo Campus.

KAURI (2012), Seven key principles for "SMART Collaboration", [www.kauri.be](http://www.kauri.be)

MCKINSEY GLOBAL SURVEY RESULTS, (januari 2012), Engaging and understanding governments, Londen: McKinsey & Co.

MITCHELL R., et.al., (1997), Toward a Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, New York: The Academy of Management.

PORTER, M., & KRAMER, M., (januari 2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation, New York: Harvard Business Review.