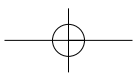
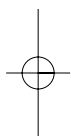
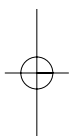


De Strategische Stakeholderdialoog

Opkomst, succesfactoren en toekomst



Business-Society Management
Erasmus Universiteit Rotterdam
Schuttelaar & Partners



De Strategische Stakeholderdialoog

Opkomst, succesfactoren en toekomst

R. van Tulder - M. Kaptein - E.M. van Mil - R.A. Schilpzand



Colofon

EEN UITGAVE VAN

Erasmus Universiteit Rotterdam
Vakgroep Business-Society Management, Faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam
School of Management
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam
Telefoon 010 408 1923
E-mail b-sm@fbk.eur.nl
Internet www.b-sm.org

Schuttelaar & Partners, Adviesbureau voor Maatschappelijke Communicatie BV
Koninginnegracht 44, 2514 AD Den Haag
Telefoon 070 318 4444
E-mail info@schuttelaar.nl
Internet www.schuttelaar.nl

Eerste druk, juni 2004
Copyright 2004 © Erasmus Universiteit Rotterdam en Schuttelaar & Partners

AUTEURS EN ONDERZOEKERS

Rob van Tulder, Erasmus Universiteit Rotterdam
Muel Kaptein, Erasmus Universiteit Rotterdam
Eveline van Mil, Erasmus Universiteit Rotterdam en Schuttelaar & Partners
Rutger Schilpzand, Schuttelaar & Partners

AAN HET ONDERZOEK IS MEDEWERKING VERLEEND DOOR

Alex van der Zwart, Timo van den Brink, Lars Kurznack, Edwin Santbergen,
Marcel Schuttelaar, Suzanne van der Pijll, Mascha Middelbeek, Eveline Bruijn,
Zing-Kyn Cheung en Ilona Jochems.

Omslagontwerp & Layout: DTPresto grafisch ontwerp & layout, Zeewolde
Eindredactie: Fridus Valkema, Schuttelaar & Partners
Druk: Hentenaar Boek

DISCLAIMER

Auteursrechten op tekst, tabellen en illustraties voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers. De uitgevers zijn met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stbl. 351) ex artikel 16B Auteurswet 1912, te innen en / of daartoe in en buiten rechte op te treden.

ISBN 90-808587-1-4

Inhoudsopgave

SAMENVATTING: Op weg naar 'duurzaamheid'	9
INTRODUCTIE	13
1. DE OPKOMST: Waarom een stakeholderdialoog?	15
1.1 Toenemende afhankelijkheden	16
1.2 Toegenomen emancipatie van stakeholders	18
1.3 Toenemende expertise van stakeholders	20
1.4 Toenemend aantal beoordelingscriteria	21
1.5 Toenemende complexiteit van omgevingsvraagstukken	22
1.6 Toenemende afhankelijkheden en gezamenlijke verantwoordelijkheden ..	25
2. HET ONDERSCHIED: Wat kenmerkt een strategische stakeholderdialoog?	29
2.1 Wat is een dialoog?	30
2.2 Wat is een stakeholderdialoog?	34
2.3 Wat is een strategische stakeholderdialoog?	39
2.4 Conclusie: een bonkige weg van een reactieve dialoog naar een pro-actieve strategische stakeholderdialoog	43
3. DE ROLLEN: Potentiële dialoogpartners en hun actierepertoire	45
3.1 Overheid en technologie	45
3.2 Het gebruik van de dialoog door overheden bij maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen	49
3.3 Rollen van NGO's bij het wel/niet aangaan van een dialoog met ondernemingen	51
4. HET HEDEN: De stand van zaken bij Nederlandse ondernemingen ...	59
4.1 Kenmerken van de huidige (stakeholder)dialogen	59
4.2 Effectiviteit van (stakeholder)dialogen	65
4.3 Conclusie: de stand van zaken	69
5. HET HEDEN: NGO's en de dialoog	71
5.1 Rollen en strategieën van NGO's	72
5.2 Problemen bij het combineren van meerdere rollen	77
5.3 Samenwerking en onderlinge complementaire rolverdeling	81
5.4 De internationale context en de nationale relatie tussen NGO en onderneming	86

5.5 De effectiviteit van de ingenomen rollen: op weg naar duurzame oplossingen?	89
5.6 Conclusie	97
6. DE TOEKOMST: Conflicterende inzichten en handvatten voor een effectieve(re) stakeholderdialoog	99
6.1 De toekomst van de stakeholderdialoog volgens de spelers	99
6.2 Een bestandsopname: positieve randvoorwaarden voor een stakeholderdialoog?	103
6.3 Een elementair stappenplan	106
6.4 Epiloog en vooruitblik: op weg naar een nieuw sociaal contract?	107
Appendix A: Over de auteurs en instanties	112
Appendix B: Endorsements	115

SAMENVATTING:

OP WEG NAAR 'DUURZAAMHEID'?

Ondernemingen en samenlevingen zijn toe aan duurzaamheid: aan duurzaam ondernemen en een duurzame samenleving. Pasklare recepten voor duurzaam ondernemen bestaan echter niet. Over hoe een duurzame samenleving er precies uit moet zien zijn de meningen verdeeld; het is zeker geen statisch gegeven. De weg naar duurzaam ondernemen en samenleven bepaalt mede de invulling van het einddoel. Beide doelstellingen zijn dan ook ondenkbaar en onhaalbaar zonder een goed georganiseerde en georkestreerde uitwisseling van belangen en gedachten. Tot op heden heeft die uitwisseling vaak de vorm gekregen van conflict, eenzijdige belangenbehartiging en debat. Echter, steeds meer worden de schaduwkanten van deze interactievormen onderkend en komt de dialoog op. Met name de zogenaamde stakeholderdialoog over maatschappelijk verantwoord ondernemen wint aanhangers.

De stakeholderdialoog is een mechanisme om belangen te inventariseren en met elkaar in samenhang te brengen. Het gaat hier om het begrijpen van kansen, maar ook om het verminderen van risico's. Goed en verantwoord zaken doen kunnen hierbij in principe worden gecombineerd. Teneinde deze combinatie op de langere termijn te garanderen is het echter niet alleen van belang dat meer ondernemers de stakeholderdialoog omarmen, maar ook dat deze verder *strategisch* wordt ingevuld. Dit is tot nu toe nog maar weinig gelukt, terwijl de effectiviteit van de stakeholderdialoog grotendeels afhangt van de daadwerkelijke strategische invulling. Dat vergt de enthousiaste, geïnformeerde en tot op zekere hoogte voorspelbare participatie van andere maatschappelijke spelers. Anders dreigt het gevaar van een betekenisloze dialoog, wat de cynici van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen nieuwe ammunitie zou geven. Veel ondernemers zijn zich hier nog onvoldoende van bewust; tweederde ervaart de huidige vormen van dialoog met stakeholders als adequaat, terwijl die visie inconsequent is en niet door de stakeholders zelf wordt gedeeld. Meer dan een derde van de ondernemers die geregeld een stakeholderdialoog voert, onderkent dat een samenhangende, strategische visie op de stakeholderdialoog ontbreekt.

Hoofdvraag is daarom: hoe is een stakeholderdialoog om te vormen tot een strategische stakeholderdialoog, waarin de belangen van betrokkenen op een systematische en serieuze manier aan bod komen? Een strategische stakeholderdialoog beoogt met door velen gedragen *innovatieve* oplossingen te komen voor reële maatschappelijke vraagstukken. Daarbij dienen de belangen van de huidige en toekomstige generaties van burgers en ondernemingen te zijn gediend. Zo levert de strategische stakeholderdialoog de beste bijdrage aan een duurzame samenleving.

Deze studie geeft handvatten om deze vragen te beantwoorden. De belangrijkste conclusies zijn:

- (Strategische) stakeholderdialogen zijn de meest geëigende vorm om aan de complexe problemen van de samenleving en ondernemingen aandacht te besteden.
- Een effectieve dialoog is een stakeholderdialoog; een effectieve stakeholderdialoog is een strategische stakeholderdialoog.
- Debat kan onderdeel zijn van een (stakeholder)dialoogproces, maar kan het nooit vervangen.
- Stakeholderdialogen worden pas recent op enige schaal in de praktijk gebracht. Veel stakeholderdialogen stijgen niet boven het niveau van een simpele (gesloten) dialoog uit.
- De meeste stakeholderdialogen hebben nog zeer bescheiden doelstellingen en een gering aantal deelnemende partijen.
- Overheden zijn weinig effectief bij het organiseren van een maatschappelijke dialoog, omdat ze dat vaak in de vorm van een debat doen. Om een stakeholderdialoog daadwerkelijk strategisch te maken, moeten overheden hun rol als 'partner' verder ontwikkelen. Daarnaast kunnen overheden de stakeholderdialoog met ondersteunend beleid bevorderen; internationale overheden lopen voor op ondernemingen bij het organiseren van multistakeholderprocessen; multistakeholderprocessen vormen vaak een belangrijk kenmerk van strategische stakeholderdialogen.
- Driekwart van de grootste ondernemingen in Nederland die een stakeholderdialoog voert, zegt dit integraal in de eigen strategie te hebben opgenomen. Driekwart verwacht ook dat het gebruik in de toekomst zal toenemen.
- Tijd is de meest beperkende factor voor een effectieve stakeholderdialoog.
- Ondernemers zijn tamelijk tevreden over de manier waarop zij stakeholderdialogen gebruiken. NGO's daarentegen zijn veel minder tevreden en hebben geringe verwachtingen over de intenties van ondernemingen om echt strategisch om te gaan met duurzaamheidsvraagstukken. Omdat de effectiviteit van een stakeholderdialoog afhangt van de tevredenheid van alle partijen - inclusief de overheid - kunnen ondernemers niet volstaan met de huidige omgang met hun stakeholders.
- NGO's nemen bewust vele rollen in de interactie met ondernemingen en overheden in. Dit is een logisch gevolg van de toenemende onderlinge afhankelijkheid tussen NGO's en ondernemingen en het gelijktijdig onderhouden van meerdere relaties met verschillende ondernemingen.
- Het combineren van meerdere rollen leidt regelmatig tot interne rolconflicten en organisatieproblemen bij NGO's en tot externe verwarring en/of legitimiteitsproblemen.
- In toenemende mate is er sprake van onderlinge strategische en complementaire rolverdeling tussen NGO's.
- Om de effectiviteit van de stakeholderdialoog te verhogen, is meer vertrouwen, legitimiteit en kennis nodig bij alle spelers. Voor ondernemers betekent dit iets anders dan voor stakeholders en overheden.
- De grootste kansen voor strategische stakeholderdialogen liggen op het gebied van technologie, maar op andere terreinen is de noodzaak niet minder.
- Het speelveld van (stakeholder)dialogen wordt steeds internationaler: zowel

de issues, de oplossingsrichtingen als de spelers zelf zijn internationaal; dit stelt nieuwe eisen aan de dialoog en de rol van de overheid daarin.

- Een strategische stakeholderdialoog zal moeten gaan over de adequate productie en evenwichtige distributie van wereldwijde publieke goederen, waar sprake is van toenemende schaarste.
- Er is geen 'one best way' van stakeholderdialoog.

De effectiviteit van de stakeholderdialoog hangt af van de ideeën en inzet van zowel ondernemingen als van stakeholders. Beide kanten worden in deze studie belicht.

Voor deze publicatie zijn drie onderzoeken uitgevoerd:

- De eerste systematische en onafhankelijke studie in Nederland onder de grootste honderd ondernemingen naar hun gebruik van en mening over de (stakeholder)dialoog. Van augustus tot november 2003 is een enquête uitgezet onder de honderd grootste beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. De respons bedroeg - na het versturen van een herinneringsbrief en een belronde - 51%. De belangrijkste resultaten van deze enquête komen met name in hoofdstuk 4 aan bod in de tabellen en figuren die verder geen bronvermelding hebben.
- De eerste systematische en onafhankelijke studie naar de houding van de grootste Nederlandse NGO's vis-à-vis ondernemingen. Vanuit de Erasmus Universiteit heeft één van de auteurs in de periode half november tot begin december 2003 telefonische interviews gehouden met 56 leidende NGO's. In een enkel geval vond het interview per e-mail plaats. De NGO's zijn op basis van representativiteit en hun positionering naar ondernemingen geselecteerd. Er hebben voornamelijk directeuren en bestuursvoorzitters, en enkele (senior) beleidsmedewerkers meegewerkt. Als basis voor het interview is een vragenlijst met zes algemene vragen toegestuurd, alsmede het model "tien NGO-rollen op het scheidsvlak Burgerij-Ondernemingen" (zie hoofdstuk 3) op basis waarvan de ingenomen rollen konden worden geverifieerd. De semi-gestructureerde interviews duurden elk tussen een half en twee uur. De resultaten van deze interviews zijn geanonimiseerd en geaggregeerd verwerkt. De NGO's zijn gecategoriseerd naar zes issueterreinen:
 - *Natuur, milieu en dierenrechten* (11): Dierenbescherming; Een Dier Een Vriend; FSC Nederland / Stichting Goed Hout; Greenpeace; Milieudefensie; NC-IUCN; Stichting Milieubewustzijn; Stichting Natuur en Milieu; Vereniging Natuurmonumenten; Waddenvereniging; Wereld Natuur Fonds.
 - *Consumentenbelangen* (7): ANWB; Consumentenbond; Goede Waar & Co; ROVER; Stichting Consument en Biotechnologie; VBDO; Vereniging Effectenbezitters (VEB).
 - *Humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten* (12): Amnesty International; Artsen zonder Grenzen; Burma Centrum Nederland; CIVIQ/Vereniging NOV; DISK; Pax Christi; Habitat for Humanity; Interkerkelijk

Vredesberaad; International Dispensary Association; NOC*NSF; Rode Kruis; Unicef Nederland.

- *Sociaal-economisch: arbeidsrechten* (6): CNV; Fair Wear Foundation; FNV; Max Havelaar; Schone Kleren Kampagne; Stichting Searchweb (voorheen Stichting Opstand).
 - *Sociaal-economisch: algemeen* (10): Both ENDS; FairFood; Fair Trade Organisation; IRENE Network; Landelijke India Werkgroep; Mama Cash; MVO-Platvorm; Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen; Transparency Nederland; XminY Solidariteitsfonds.
 - *Sociaal-economisch: ontwikkelingshulp* (10): Cordaid; Hivos; ICCO; Novib; Oikos; Plan Nederland; Solidaridad; Simavi; Terre des Hommes; Wemos.
- Additioneel heeft Schuttelaar & Partners een dinerdebat georganiseerd voor campagneleiders van zes beeldbepalende NGO's in Nederland (Greenpeace, Milieudefensie, Stichting Wakker Dier, Wereld Natuur Fonds, Consumentenbond, Schone Kleren Kampagne). Deze NGO's - op één na - behoren ook tot de enquêtepopulatie; uitspraken uit dit debat zijn in de tekst geanonimiseerd verwerkt.

INTRODUCTIE

De dialoogvorm wordt steeds meer toegepast in het maatschappelijk verkeer tussen bedrijven, haar directe stakeholders, maatschappelijke groeperingen en overheden. Vooral sinds het midden van de jaren negentig heeft de zogenaamde stakeholderdialoog sterk aan populariteit gewonnen. Sommigen praten al over het 'stakeholderdialoog-tijdperk'. Bedrijven als Shell, BP, Nike, Nestlé en Novartis, ooit beschadigd in fricties met kritische stakeholders, omarmen nu de stakeholderdialoog. Bedrijven spreken zelfs over 'stakeholderkapitaal': contacten en relaties met de eigen stakeholders worden meer en meer gezien als een strategische activa van de onderneming.

Dialoog lijkt één van de 'hoera'-begrippen van het begin van de eenentwintigste eeuw. Geen 'corporate social responsibility', 'global reporting' of 'sustainability' congres dat nog om de stakeholderdialoog heen kan. Academici en journalisten hebben er de mond van vol en NGO's dwingen het in toenemende mate af, niet zelden op straffe van merk- of reputatieschade. Het deelnemen aan de dialoog wordt door vele partijen niet alleen gezien als belangrijk, maar zelfs als noodzakelijk. Stakeholders beschouwen 'aanspreekbaarheid' immers niet langer als positief punt van onderscheiding, maar meer als minimale norm: bedrijven die er niet aan doen vallen in negatieve zin op.

'Stakeholderdialoog' kent ook haar criticasters. Dialoog is 'in', maar is het een blijvertje? Wordt stakeholderdialoog niet enorm overschat? In hoeverre levert dialoog nu eigenlijk tastbare resultaten op, maakt 'bekend' niet 'onbemind', en wegen de baten op tegen de lasten? Is een stakeholderdialoog niet een andere manier om critici de mond te snoeren of medeplichtig te maken? Is het niet een verkapt vorm van 'corporate intelligence', gericht op het verkrijgen van belangrijke informatie? Een manier om te anticiperen op mogelijke acties van tegenstanders en hen de wind uit de zeilen te nemen? Andy Rowell spreekt in dit verband van de 'verdeel en heers' functie van de dialoog.¹ Moet dialoog niet gewoon worden opgevat als een public relations middel, in plaats van een serieuze bedrijfsstrategie?

Een dergelijke kritische houding is verre van ongegrond. Vormen van *interactie* met stakeholders worden weliswaar in toenemende mate toegepast, maar de kennis over de mogelijkheden en onmogelijkheden van structurele dialoog staat nog in de kinderschoenen. Ondeskundigheid op dit gebied zou de kansen die stakeholderdialoog biedt om op interactieve en pro-actieve wijze complexe problemen op te lossen, zo niet te voorkómen, kunnen ondergraven. De vraag is niet zozeer of de stakeholderdialoog werkt - om de roep naar verantwoording, openheid en overleg kunnen we immers niet meer heen - maar *hoe* we die kunnen laten werken. Een effectieve dialoog, dat is waar het om gaat.

¹ Rowell, A. (2002). "Dialogue: divide and rule". In: Lubbers, E. (Red.) *Battling Big Business: Countering Greenwash, infiltration and other forms of Corporate Bullying*. Foxhole: Green Books, pp. 33-44.

En een effectieve stakeholderdialoog zal in principe steeds meer een strategische stakeholderdialoog dienen te zijn.

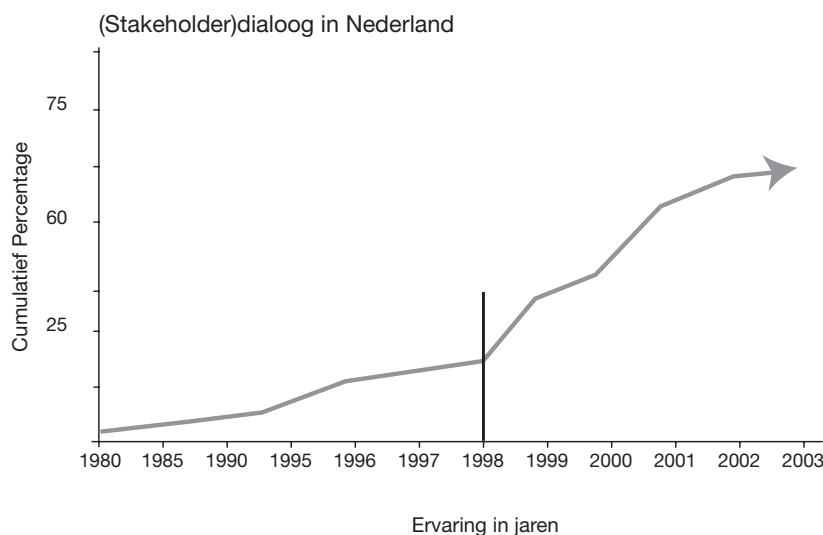
Deze publicatie beoogt een bijdrage te leveren aan het vormgeven van effectievere (strategische) dialogen. De inhoud van dit boekje is gebaseerd op onze ervaring als adviseur van bedrijven en not-for-profit organisaties op dit vlak, onze kennis van de wetenschappelijke literatuur en ons onderzoek onder bedrijven, overheden en NGO's.

Eerst komen de ontwikkelingen aan bod waartegen de opkomst van stakeholderdialoog is te plaatsen (hoofdstuk 1). Vervolgens diepen we het onderscheid tussen debat/dialoog en tussen stakeholderdialoog en strategische stakeholderdialoog verder uit (hoofdstuk 2). In de praktijk wordt onvoldoende onderscheid gemaakt tussen deze begrippen, hetgeen tot grote verwarring leidt. Hoofdstuk 3 gaat in op de verschillende rollen die maatschappelijke groeperingen (NGO's) en overheden hebben in het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De twee daaropvolgende hoofdstukken gaan in op de huidige stand van zaken van de stakeholderdialoog in Nederland. Wie nemen deel, op welke manier en wat is volgens de deelnemers de effectiviteit ervan in de praktijk? Hoofdstuk 4 belicht deze vraag vanuit het bedrijfsleven; hoofdstuk 5 vanuit het perspectief van de NGO's. Ten slotte kijken we in hoofdstuk 6 naar de toekomst, waarbij we een overzicht geven van beslissende stappen ter verhoging van de effectiviteit van stakeholderdialogen.

1. DE OPKOMST:

WAAROM EEN STAKEHOLDERDIALOG?

De stakeholderdialog doet halverwege de jaren negentig zijn intrede. In eerste instantie ligt het initiatief bij Non-Gouvernementele Organisaties (NGO's) als het Wereld Natuur Fonds (bijvoorbeeld in het kader van de *Marine Stewardship Council*). Niet veel later komt het initiatief meer vanuit individuele ondernemingen en ondernemingscoalities zoals de *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Op dit moment zegt 66 procent van de grootste Nederlandse ondernemingen een structurele dialoog met stakeholders te voeren. In 1995 was dit slechts dertien procent. Figuur 1.1 laat zien hoe snel de opkomst van de dialogovorm in Nederland is geweest.



Figuur 1.1 - (Stakeholder)dialogoog in Nederland

De snelle groei van de dialoog is nog niet ten einde. Ruim driekwart van Nederlandse grote ondernemingen verwacht dat het gebruik van de dialoog in de toekomst zal toenemen. In hoeverre dit een stakeholderdialogoog is hangt mede af van wat de bedrijven eronder verstaan (hoofdstuk 2).

Wat verklaart deze snelle opmars? De volgende redenen spelen een rol:²

- Toenemende afhankelijkheid tussen ondernemingen en hun stakeholders;
- Toenemende emancipatie van stakeholders;
- Toenemende expertise van stakeholders;
- Toenemend aantal criteria waarop stakeholders bedrijven beoordelen, met

² Bij deze beschrijving hebben we onder andere gebruik gemaakt van Andriof, J., S. Waddock, B. Husted en S. Sutherland Rahman (2003). *Unfolding Stakeholder Thinking 1: Theory, responsibility and engagement*. Aizlewood's Mill: Greenleaf Publishing; Kaptein, M. en J. Wempe (2002). *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press; en Van Tulder, R. en A. van der Zwart (2003). *Reputaties op het Spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.

- name immateriële criteria die te maken hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Toenemende complexiteit van omgevingsvraagstukken voor ondernemingen;
 - Toenemende verantwoordelijkheden van ondernemingen, mede als gevolg van een zich terugtrekkende overheid.

1.1 Toenemende afhankelijkheden

Dat een onderneming niet los van haar omgeving staat en verantwoordelijkheden niet ophouden buiten de muren van de *boardroom* werd voor het eerst duidelijk in de jaren zestig van de vorige eeuw. In de neoklassieke wijze van redeneren werd het bedrijf gezien als een gesloten systeem dat min of meer los van de rest van de maatschappij functioneert en 'winstmaken' (*stockholder value*) als belangrijkste missie heeft. Deze visie werd heftig opgeschud met het opkomen van de eerste consumentenacties en milieuprotesten. Deze acties hadden een tweeledig effect. Enerzijds hadden ze een emanciperende werking. Burgers werden zich bewust van de macht die uitgaat van 'georganiseerde actie' en 'collectieve belangenbehartiging'. Anderzijds realiseerden ondernemers zich dat de ondernemingsbelangen niet noodzakelijkerwijs samenvallen met die van bijvoorbeeld de consument, en dat belangengroepen buiten de ondernemingsgrens invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsactiviteiten. Het 'stakeholder'-denken deed haar intrede.

Als reactie op bovenstaande ontwikkelingen ontstond ook in de academische wereld meer belangstelling voor de verantwoordelijkheden van ondernemingen jegens andere maatschappelijke actoren. In de jaren zeventig werd vooral gesproken over 'corporate responsibility'. De overheersende gedachte daarbij was dat het bedrijfsleven haar verantwoordelijkheden invult door vrijwillig zogenaamde 'sociale contracten' af te sluiten met de samenleving. Begin jaren tachtig verschoof de aandacht naar 'corporate responsiveness'. Deze stroming neemt de directe invloed van stakeholders op het management, bijvoorbeeld door protestacties, en de reactie van de onderneming daarop als uitgangspunt. Ondernemingen reageerden voornamelijk defensief op kritiek uit de samenleving. Kenmerkend voor deze tijd was dat alle bedrijfskundige modellen vooral vanuit de onderneming redeneerden en uitgingen van het 'Business and Society'-concept. Dit concept bracht een duidelijke grens aan tussen de onderneming enerzijds en externe omgevingsfactoren, de maatschappij, anderzijds. Responsiviteit voor externe issues kon worden ontwikkeld door bruggen te slaan tussen deze twee werelden. De jaren tachtig laten dan ook een sterke opkomst zien van zogenaamde brugfuncties: external/public affairs afdelingen, issue management en zogenaamde 'community relations' functies zoals media relations, customer relations, investor relations en governmental affairs. Ondernemingen vulden maatschappelijke verantwoording als een functioneel gebied in: minimaal als 'public relations', maximaal als 'public affairs'.

Dat het contact met stakeholders ook een belangrijke *strategische* component bevat werd voor het eerst expliciet onderkend door Edward Freeman (1984). Freeman stelde dat de behoeften en belangen van stakeholders - door hem gedefinieerd als “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation’s objective*” - een centrale rol dienden te spelen bij het bepalen van de doelstellingen en missie van de onderneming. De onderliggende gedachte was het directe verband tussen de (financiële) ondernemingsprestaties en de relaties met en invloed van stakeholders. Dit inzicht bepaalde in sterke mate de wijze waarop managers voortaan hun omgeving zouden waarnemen: externe invloeden bleken in staat *de kern* van de onderneming te raken. De houding van stakeholders was kennelijk een essentieel element in het proces van waardecreatie. Door stakeholders te ‘managen’ zouden ook bedrijfsprestaties te verbeteren zijn. De voorheen duidelijke grens tussen bedrijfsprocessen en externe actoren vervaagde. De invloed van stakeholders bepaalde - in directe en indirecte zin - wat voorheen gezien werd als een louter interne ondernemingsaangelegenheid: het proces van waardecreatie. De bestaansgrond van de onderneming werd hierdoor meer extern en maatschappelijk bepaald.

Deze praktische inzichten gaven in de wetenschap aanleiding tot het ontstaan van een sterke ‘Business *in Society*’-stroming. Het veronderstelde verband tussen de financiële en maatschappelijke prestaties van de onderneming uitte zich in de grote aandacht voor ‘corporate reputation’. Relaties met stakeholders werden vooral vanuit hun instrumentele nut gezien, hun houding ten opzichte van de onderneming als een parameter voor potentiële winstgevendheid. Het operationaliseren van bedrijfsethische concepten als ‘betrouwbaarheid’, ‘betrokkenheid’ en ‘integriteit’ stond vooral in het kader van het creëren van een concurrentievoordeel ten opzichte van branchegeenoten.

Met de opkomst van ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ (MVO), ‘corporate social responsibility’ en ‘duurzaam ondernemen’ in het midden van de jaren negentig verschoof de aandacht van een louter instrumentele ‘management’ aanpak naar een aanpak gebaseerd op het managen van strategische netwerken, waarin het aangaan van relaties met stakeholders een prominente plaats krijgt. Om Björn Stigson, president van de World Business Council for Sustainable Development te citeren: “...*sustainable development is too big for companies to handle individually because it is critical to develop the right framework conditions, which can only be done by companies working together along the value chain. It also requires a broad interaction with stakeholders, to come to an understanding with society about how to address the challenges*”.³ Het vertrouwen in oude instituties en de gevestigde orde komt meer en meer ter discussie te staan en daarbinnen onderhandelen ondernemingen, overheden en burgers over de vormgeving van de toekomstige samenleving. Een multi-individuele onderhandelingsamenleving ontvouwt zich, waarin spelers welis-

³ Stigson, B. (2002). *WBCSD Sector Projects*. Geneve, Switzerland: WBCSD, p.2.

waar in toenemende mate afhankelijk van elkaar zijn, maar nog niet weten hoe ze met deze afhankelijkheid om moeten gaan.⁴

De sterkere wederzijdse afhankelijkheid weerspiegelt zich in het management jargon. Het bedrijfskundig taalgebruik raakt doorspekt met termen als 'stakeholder engagement', 'corporate citizenship' en het zoeken naar 'common grounds'. Deze verschuiving is ingegeven door het groeiende besef dat onderneming en stakeholders *beide* de macht hebben om het winstpotentieel van de onderneming te beïnvloeden, en dat zij ook *samen* de verantwoordelijkheid delen om de maatschappelijke bijdrage van ondernemingen optimaal vorm te geven. Deze afhankelijkheidsrelatie komt terug in hernieuwde definities van het concept 'stakeholders'. Stakeholders worden nu bijvoorbeeld omschreven als: *"Those whose relations to the enterprise cannot be completely contracted for, but upon whose co-operation and creativity it depends for its survival."*⁵ De klemtoon ligt niet langer op het belang dat stakeholders in de onderneming hebben, maar verschuift nadrukkelijk naar het strategisch belang dat ondernemingen hebben bij een goede relatie met hun stakeholders.

Met dit 'Business-Society' denken doet ook de stakeholderdialoog zijn intrede. Alleen door op structurele basis feiten, meningen en waarden uit te wisselen met stakeholders, kunnen ondernemingen invulling geven aan hun nieuwe verantwoordelijkheden en voeling houden met de snel veranderende bedrijfscontext. Wie zijn netwerkcontacten systematisch onderhoudt en daardoor kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, bouwt een voorsprong op ten opzichte van concurrenten. De stakeholderdialoog is daarmee in essentie van strategisch belang.

1.2 Toegenomen emancipatie van stakeholders

Burgers, consumenten en maatschappelijke groeperingen lijken langzaam aan het vertrouwen in de gevestigde orde verloren te hebben, waardoor traditionele bronnen van gezag, zoals de kerk, de staat en andere instituten aan autoriteit hebben moeten inboeten. De burger tolereert het niet langer dat deze gezagsbronnen exclusief het wereldbeeld definiëren. Burgers ontwikkelen hun eigen kaders en beslissen zelf wat zij willen geloven. Daartoe vragen zij in toenemende mate om 'inzage in de boeken' en rapportage over verantwoordelijkheden van bedrijf, organisatie en politiek. Emancipatie gaat in die zin gepaard met een groeiende behoefte aan transparantie en verifieerbare informatie, zodat men in staat is om zelf de juiste beslissing te nemen.

⁴ Zie Van Tulder, R. en Van der Zwart, A. (2003). *Reputaties op het Spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.

⁵ Singer en Deakin (1999). Opgenomen in Shell International (2001). *A Better way to do Business: External Affairs in the 21st Century: The Response*. Londen: Shell International Ltd., p. 61.

In deze emancipatietrend past ook de opkomende macht van NGO's. Het aantal geregistreerde internationale NGO's is in één decennium gegroeid van 6000 in 1990 naar 26.000 in 2000. De VS telt zo'n twee miljoen NGO's. In Oost-Europa zijn er in een tijdsbestek van tien jaar zo'n 100.000 NGO's bijgekomen.⁶ Hoewel de precieze omvang moeilijk aan te geven is, vertegenwoordigt de non-profit sector naar schatting een omzet van 1,1 biljoen US dollar per jaar en heeft zij wereldwijd negentien miljoen betaalde arbeidskrachten in dienst. In Noord-Amerika en Europa is de non-profit sector momenteel goed voor twaalf procent van de werkgelegenheid en vijftien procent van het bruto nationaal product.⁷ De non-profit sector komt daarmee op de achtste plaats in de lijst van grootste wereldeconomieën.⁸ Deze vertegenwoordigers van het maatschappelijk belang zijn in de loop der jaren uitgegroeid van informele protestbewegingen tot professioneel gestructureerde organisaties, met een soms vergelijkbare organisatiestructuur als het (multinationale) bedrijfsleven.

Daarnaast lijken NGO's meer vertrouwen te genieten dan de overheid, het bedrijfsleven en de media bij elkaar. Recent onderzoek⁹ in de VS en Europa wijst uit dat op het gebied van milieu-issues, 55% van het publieke vertrouwen naar NGO's uitgaat, terwijl het vertrouwen in overheden, ondernemingen en de media respectievelijk 16%, 6% en 13% bedraagt. Issues die over gezondheid gaan laten een dergelijke verdeling zien. Bij mensenrechtenissues is de kloof in het publieke vertrouwen tussen NGO's en ondernemingen het grootst, 59% voor NGO's tegenover slechts 4% voor het bedrijfsleven.

De omvang, organisatiegraad en het publieke vertrouwen van NGO's duiden erop dat maatschappelijke organisaties zijn uitgegroeid tot een alternatief machtsblok waar het bedrijfsleven niet om heen kan. In dit verband wordt ook wel gesproken van de *subpolitiserings* van de maatschappij: een trendmatige ontwikkeling waarbij besluitvorming over belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen niet hoofdzakelijk meer in de handen ligt van de politiek en de overheid, maar meer in de handen komt van bedrijven, belangengroepen, media, wetenschappers en individuele burgers. De gedachte daarachter is dat de overheid haar oorspronkelijke maatschappelijke verantwoordelijkheden niet langer kan waarmaken en zich steeds meer terugtrekt. De rol van regulator en verstrekker van publieke goederen wordt langzaam aan uitgekleeft tot de beperktere rol van (markt) *facilitator*. Grote multinationale ondernemingen stellen als reactie daarop hun eigen normen en verantwoordelijkheden (zelfregulering), waarbij zij gecontroleerd zullen worden door NGO's. NGO's zelf stellen overigens dat zij deze rol maar zeer ten dele kunnen waarmaken en dat een belangrijke taak voor de overheid blijft weggelegd.¹⁰

⁶ Rischard, J.F. (2002). *High Noon: Twenty global problems, Twenty years to solve them*. New York: Basic Books, p. 48.

⁷ Zadek, S. (2003). "In defence of non-profit accountability", *Ethical Corporation*, September 19.

⁸ John Hopkins Center for Civil Society Studies (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the non-profit Sector*. Baltimore: John Hopkins. In deze schatting zijn religieuze groeperingen niet meegenomen.

⁹ Edelman, R. (2002). "Rebuilding public trust through accountability and responsibility", *Ethical Corporation conference*, New York, 2002.

¹⁰ LIW (2001). *Manifest: Profijt van Principes: Spelregels voor maatschappelijk verantwoord ondernemen*, zie ook: www.antenna.nl/~liw/manifest.trhtml.

Het gebrek aan vertrouwen in gevestigde maatschappelijke en politieke instanties en het verschuiven van verantwoordelijkheden kan enerzijds leiden tot allerlei vormen van sociale spanning, getuige de acties van anti- en alternatieve globaliseringbewegingen. Ook genereerden excessieve gouden handdrukken veel maatschappelijke verontwaardiging - zeker wanneer de topmanager in kwestie duidelijk had gefaald. Ook excessieve bonusregelingen en uiteindelijk zelfs de hoogte van het basissalaris staan ter discussie. Anderzijds zal de behoefte aan meer participatieve vormen van maatschappelijke besluitvorming toenemen, juist om maatschappelijke spanningen te reduceren.

Ook andere stakeholders zijn de afgelopen jaren geëmancipeerd geraakt. Medewerkers zijn mondiger geworden, aandeelhouders roeren eerder hun mond op een aandeelhoudersvergadering of in de media, consumenten zijn kritischer geworden en laten eerder merken dat zij ook maatschappelijke eisen stellen aan producenten van merkartikelen.

1.3 Toenemende expertise van stakeholders

De ontwikkelingen in de informatietechnologie hebben een communicatierevolutie mogelijk gemaakt. Stakeholders hebben daardoor toegang tot een breed scala aan informatiebronnen en zijn pijlsnel op de hoogte van wat waar ook ter wereld gebeurt. De wereld is in menig opzicht veranderd in een 'global village'. Voor ondernemingen betekent dit dat hun bedrijfsactiviteiten overal ter wereld kunnen worden gade geslagen.

Mede dankzij internet beschikken NGO's over expertise op onderwerpen in hun campagnegebied. Internet geeft burgers een stem en NGO's koppelen deze stem aan single- of multiple-issue campagnes. Daarnaast stellen hun fijnmazige, internationale en informele netwerken NGO's in staat in een vroegtijdig stadium specifieke informatie te verzamelen, die voor het bedrijfsleven soms moeilijk of niet toegankelijk is. Doordat NGO's bovendien in toenemende mate bereid zijn ongebruikelijke coalities te sluiten met andere belangengroepen, zoals milieuactivisten, vakbonden en kerkelijke organisaties, kan een enorme hoeveelheid aan expertise en capaciteit worden gepoold, die een scala aan vakgebieden bestrijkt. Maatschappelijke vraagstukken kunnen daardoor zowel op een technische wijze, als vanuit bijvoorbeeld een sociaal-economisch of ontwikkelingsperspectief worden geanalyseerd. Daardoor ontstaan synergie-effecten: niet alleen kunnen meerdere issues aan elkaar worden gekoppeld, issues kunnen tevens vanuit meerdere invalshoeken worden benaderd, waardoor een beter inzicht ontstaat in de onderlinge samenhang en complexiteit van maatschappelijke vraagstukken.

“In de huidige fase van maatschappelijke ontwikkeling wordt van ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn een voortdurende dialoog met diverse belanghebbenden aan te gaan.”

Sociaal Economische Raad, 2000

De toenemende expertise stelt NGO's in staat een essentiële bijdrage te leveren aan het aanpakken van maatschappelijke problemen van lokale, nationale en mondiale draagwijdte. Het heeft ook tot gevolg dat zij ondernemingen en gouvernementele organisaties vanuit meerdere invalshoeken en met steeds betere argumenten kunnen aanspreken op het gevoerde beleid en de effecten daarvan op de samenleving. NGO's beperken zich daarbij niet meer tot het leveren van kritiek, maar reiken steeds meer ook handvatten aan voor mogelijke oplossingsrichtingen.

Wat voor NGO's geldt, geldt in grote lijnen ook voor de andere stakeholders van de onderneming. Stakeholders zijn beter geïnformeerd, beschikken over meer expertise, zijn beter in staat om zelfstandig tot standpunten te komen en zijn vervolgens ook eerder bereid en in staat om daarnaar te handelen.

1.4 Toenemend aantal beoordelingscriteria

De verwachtingen van stakeholders zijn veranderd. Ondernemingen worden niet langer louter op basis van 'shareholder value' beoordeeld. Het begrip 'waardecreatie' is opgerekt en omvat naast het produceren van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten nu ook de maatschappelijke bijdrage van de onderneming in haar hoedanigheid als 'corporate citizen'. Dat schept nieuwe verantwoordelijkheden. Verantwoordelijkheden die in eerste instantie tot het domein van de (intergouvernementele) publieke sector lijken te behoren. Zo wordt in de beleidsnotities 'Ondernemen tegen Armoede' (2000) van de ministeries van Buitenlandse Zaken (Directoraat Ontwikkelingssamenwerking) en Economische Zaken en 'Aan elkaar verplicht, Ontwikkelingssamenwerking op weg naar 2015' (2003) van het Directoraat Ontwikkelingssamenwerking aan het bedrijfsleven een essentiële rol toegedicht bij de sociaal economische ontwikkeling van derdewereldlanden.

Tevens worden multinationale ondernemingen geacht bij te dragen aan bescherming van mensenrechten, armoedebestrijding, sanitaire en infrastructurele voorzieningen, scholing, bestrijding en preventie van HIV/Aids, eerlijke handel of 'good governance'. Dit op straffe van merk- of reputatieschade en verlies aan publieke goodwill, de 'license to operate'.

Het aantal beleggers dat ondernemingen op hun duurzaamheid beoordeelt is explosief toegenomen. Hetzelfde geldt voor gespecialiseerde fondsen. Zaken als mensenrechten, vakbondsrechten, kinderarbeid en milieubeleid zijn daarbij veel gehanteerde criteria. Medewerkers beoordelen hun (potentiële) werkgever

ook op duurzaamheid en integriteit. Zij willen trots zijn op hun bedrijf en zich niet hoeven schamen voor beschuldigingen van maatschappelijk onverantwoord handelen. Ook consumenten beoordelen bedrijven in toenemende mate op hun maatschappelijke rol. Een fors deel van de consumenten zegt tegenwoordig bij zijn aankopen rekening te houden met zaken als arbeidsomstandigheden, dierenleed, belasting van het milieu en schending van mensenrechten.

1.5 Toenemende complexiteit van omgevingsvraagstukken

De maatschappij en ondernemingen worden met grotere 'messy problems' geconfronteerd. Ackoff definieert 'messes' als "*complex systems of strongly interacting problems*".¹¹ 'Messy problems' reiken over organisatiegrenzen heen, hebben dikwijls een mondiale scope en zijn op complexe wijze aan andere probleemgebieden gekoppeld. Ze vragen een gezamenlijke, gecoördineerde aanpak door een netwerk van stakeholders, waarvan de onderneming er slechts één is.

De toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken wordt veroorzaakt door twee grote, alles beïnvloedende krachten, en hun samenspel. Allereerst de explosieve groei van demografische problemen, waardoor het spanningsveld tussen mondiale vraag en aanbod de komende jaren enorm zal toenemen. Ontwikkelingen zoals vergrijzing, verstedelijking, ontbossing en dreigende tekorten aan voedsel, energie, water en leefruimte vragen om een nieuwe benadering van organisatie- en verdelingsvraagstukken.

Ten tweede tekent zich een 'Nieuwe Wereld Economie' af, in gang gezet door technologische ontwikkelingen, de mondiale liberaliseringsgolf en het 'marktdenken'. Deze Nieuwe Wereld Economie brengt nieuwe mogelijkheden mee voor diegenen die zich flexibel aan de nieuwe eisen kunnen aanpassen, maar kent ook nieuwe, grotere en soms onbekende risico's.

De factoren die deze nieuwe wereldorde in gang hebben gezet, zijn tegelijkertijd ook belangrijke oorzaken van het optreden van de '*risicomaatschappij*'. Het onbekende en onvoorspelbare karakter van deze risicomaatschappij brengt een gevoel van onzekerheid en verlies aan controle met zich mee.¹² Zowel mondialisering met lange en onzichtbare aanvoerlijnen als een terugtrekkende overheid werken dit gevoel in de hand. Bovendien worden zogenaamde 'doorbraaktechnologieën', bijvoorbeeld in de life sciences, in direct verband gebracht met ontwikkelingen die verstrekkende, maar onbekende risico's en invloeden kunnen hebben.

¹¹ Ackoff, R.L. (1999). *Re-creating the Corporation: A design of organizations for the 21st century*. New York: Oxford University Press, p. 13.

¹² Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

'Nieuwe' risico's zijn niet direct met menselijke zintuigen waar te nemen en de gevolgen zijn vaak onomkeerbaar. Bovendien zijn deze risico's niet strikt gebonden aan plaats en tijd. Hun aard en omvang maken dat vertrouwde antwoorden, zoals verzekeringen en aansprakelijkheid, tekort schieten. Daarnaast overheerst het idee dat wetenschappelijke uitspraken over nieuwe technologieën en de daaraan verbonden risico's niet meer onverdeeld kunnen worden vertrouwd. Immers, staat veel wetenschap niet in verband met commerciële belangen?

Deze ontwikkelingen maken de maatschappij turbulenter, meer geïntegreerd, meer volatiel en dus kwetsbaarder.¹³ Niemand kan zich aan de ontwikkelingen onttrekken en iedereen zal 'getroffen' worden wanneer risico's onvoldoende afgedekt blijken te zijn. Een aanzienlijk deel van de controverses in de 'risico-maatschappij' is terug te voeren tot vragen die gaan over de verdeling van verantwoordelijkheden. Complexe vraagstukken hebben evenwel niet langer één 'probleemeigenaar' en verantwoordelijkheden kunnen niet meer bij één partij neergelegd worden. Het is een web of keten van verantwoordelijkheden.

Complexe vraagstukken zijn niet alleen multidimensioneel, gelaagd en onzeker, maar zijn ook waardegeladen. Tevens voldoen zij aan de volgende kenmerken:

- Niet één partij is de eigenaar van het probleem;
- Vele partijen zijn medeverantwoordelijk voor het ontstaan en de oplossing, zonder dat precies duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Stakeholders hebben tegengestelde en parallelle belangen, soms in combinatie met tegenstrijdige informatie;
- Een veelheid aan (soms bewust achtergehouden) alternatieve oplossingsrichtingen bestaat; verschillende partijen claimen verschillende oplossingen met uiteenlopende pro's en contra's;
- Een spanningsveld tussen korte- en langere-termijnoplossingen;
- Onoverzienbare consequenties treden op en er is grote publieke onzekerheid;
- Een veelheid aan niveaus waartussen geschakeld moet worden bij het zoeken naar oplossingen: lokaal, nationaal, regionaal, mondiaal.

Een logische reactie op de toegenomen complexiteit is om meerdere groepen tegelijkertijd bij de discussie over diagnose en oplossingsrichtingen te betrekken. Hiermee is de opkomst van zogenaamde 'multi-stakeholderprocessen' een feit. Vooralsnog worden deze multi-stakeholderprocessen vooral geïnitieerd door internationale organisaties en overheden (zie box).

¹³ Roeterdink, W. (2003). "Risico- en crisiscommunicatie: een pleidooi voor een receptief debat". In: Balkenende, J.P., M. Kaptein, E. Kimman en J.P. van den Toren (2003). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum.

De opkomst van multi-stakeholderprocessen

Agenda 21, één van de belangrijkste producten van de United Nations Conference on the Environment and Development in Rio de Janeiro (1992), is het eerste VN-document dat de rol van stakeholders expliciet erkent.¹⁴ Stakeholderparticipatie en hun oprechte betrokkenheid worden daarin beschreven als absoluut cruciaal voor duurzame ontwikkeling. Agenda 21 geeft zelfs aan welke groepen stakeholders betrokken dienen te worden in de internationale dialoog, de zogenaamde 'nine Major Groups'. Hieronder vallen onder meer inheemse bevolkingsgroepen, maatschappelijke organisaties, vrouwen, boeren, wetenschappers en het bedrijfsleven.

Naar aanleiding van de Rio-conferentie zijn in de jaren negentig verschillende initiatieven in het leven geroepen die stakeholders een participatieve rol geven in de discussies rondom 'global governance' vraagstukken. Vooral de VN-commissie op het gebied van Duurzame Ontwikkeling (CSD) heeft bijgedragen aan de vormgeving en verdere ontwikkeling van multi-stakeholder engagement. De CSD-aanpak staat vandaag de dag model voor alle multi-stakeholderdialogen die de VN rondom duurzaamheidsvraagstukken initieert. Dit heeft een stimulerend effect gehad op het toepassen van het multi-stakeholder engagement concept door andere organisaties, al dan niet in samenwerking met VN-commissies. Vooralsnog zijn het voornamelijk vraagstukken over (1) het in overeenstemming brengen van economische groei met ecologische en sociale duurzaamheid; en (2) de wenselijkheid van verdere ontwikkeling en implementatie van bepaalde baanbrekende technologieën in termen van ethische uitgangspunten, mogelijke risico's, problemen en te maken keuzen daarin.

Recente voorbeelden van multistakeholderprocessen zijn:

- De 'World Commission on Dams' (1998-2000);
- Het UN Global Compact initiatief (sinds 1999);
- Het Global Reporting Initiative, GRI (sinds 1997);
- De OECD/Biotechnologie discussie (1999-2000);
- Het WBCSD/IIED Mining, Minerals and Sustainable Development proces (1997-2001);
- De Extractive Industries Review (sinds november 2000) in opdracht van de Wereldbank;
- Het European Multistakeholder Forum on CSR (sinds 2002) ingesteld door de Europese Commissie.

¹⁴ Zie ook Hemmati, M. et al. (2002). *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond deadlock and conflict*. Londen: Earthscan Publications Ltd. p. 3.

1.6 Toenemende afhankelijkheden en gezamenlijke verantwoordelijkheden

De grenzen tussen de traditionele rollen van ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheid vervagen. Ondernemingen concentreren zich allang niet meer uitsluitend op het maken van winst. De 'civil society' blijft niet meer langs de zijlijn staan om kritiek te leveren op alles wat mis gaat of anders zou moeten. Overheden hebben geleerd van de negatieve consequenties van een te ver doorgeschoten verzorgingsstaat. De overheid is niet langer de paternalistische instantie die denkt te weten wat goed voor de bevolking is en zichzelf vooral beschouwt als oplosser van alle problemen via regels en wetgeving. De moderne maatschappij is een *onderhandelingsamenleving*, met strijd, maar ook met pogingen tot samenwerking en het sluiten van effectieve coalities en partnerschappen tussen overheid, burgerij en ondernemingen.

De complexe maatschappelijke vraagstukken zullen op den duur iedereen raken, terwijl geen enkele maatschappelijke groep in staat is om de vraagstukken alléén op te lossen. Partijen hebben elkaar nodig. Middelen, kennis en capaciteit zullen gezamenlijk moeten worden ingezet en risico's gedeeld. Het combineren van het publieke vertrouwen, de waarden en idealen en de specifieke kennis van maatschappelijke behoeften van NGO's met de marktkennis, hulpbronnen, technologie, invloed en distributiekkanalen van ondernemingen, scheidt een scala aan nieuwe mogelijkheden voor completere oplossingen.

Erkenning van toegenomen verantwoordelijkheid: een voorbeeld

"The Fortis logo captures the essence of Fortis's commitment to society. Being very much part of the community, Fortis is eager to make a valuable contribution to a better world. After all, no company can operate in a vacuum. [...] By working together and conducting business in accordance with our values, we create sustainable economic values for our customers, shareholders and employees alike. [...] Fortis attaches even greater importance to making a contribution to society by conducting business in a socially responsible manner while taking into account the interests of various stakeholders."

Advertentie van Fortis, oktober 2003 - CSR Magazine

Dit vraagt wel om een andere houding ten opzichte van elkaar. Partijen moeten bereid zijn met elkaar in zee te gaan, kennis te delen, elkaars specifieke en unieke capaciteiten te onderkennen en te benutten en elkaar op minder sterke punten aan te vullen. Het vraagt ook om *acceptatie* van elkaars nieuwe rol. Ondernemingen worden nu nog regelmatig als 'representanten van het geïncarneerde kwaad'¹⁵ bejegend. Maar het bedrijfsleven heeft ook een rol te ver-

¹⁵ Zie Entine, J. (2003). "Afraid of the mirror". *Ethical Corporation Magazine*, 20: 16-17.

vullen - en heeft die voor een deel in het verleden ook vervuld - als katalysator achter baanbrekende, probleemoplossende technologieën en het doorvoeren van 'duurzame productie' standaarden voor toeleveranciers ('*externally regulated self-regulation*'). En hoewel NGO's nog dikwijls worden beschouwd als 'achterdochtige', 'mediagenieke' en 'zelfingenomen' leveranciers van kritiek die 'actie voeren om de actie', kunnen zij ook een bron van specifieke kennis en innovatieve ideeën zijn en als mobilisator van het maatschappelijk veld fungeren.

Overheden zijn nog niet in staat om adequate oplossingen te vinden voor de huidige maatschappelijke problemen. Met het langzame wetgevende instrumentarium lopen overheden dikwijls achter de feiten aan. Veel overheden gaan gebukt onder een gebrek aan legitimiteit, hetgeen deels komt door de grenzen van de representatieve democratie. Bovendien overstijgen complexe vraagstukken bijna altijd de nationale grenzen. Pogingen om grensoverschrijdende vraagstukken internationaal aan te pakken stuiten op de grenzen van de soevereiniteit en het gebrek aan samenwerkingsbereidheid van sommige, met name grote landen. Het is dan ook onwaarschijnlijk dat vanuit deze hoek op korte termijn maatschappelijke vraagstukken op een effectieve en gecoördineerde manier internationaal aangepakt zullen worden. Effectieve samenwerking tussen bedrijfsleven en 'civil society', als aanvulling op of gedeeltelijke vervanging van publieke actie, wordt daarom steeds relevanter. '*Networked governance*' en verregaande vormen van participatieve probleemoplossing zijn essentieel om de complexe vraagstukken van de eenentwintigste eeuw het hoofd te kunnen bieden.¹⁶

"Business as usual, government as usual, and perhaps even protest as usual are not giving us the progress needed to achieve sustainable development. Let's see if we can't work together to find better paths forward."

Paul Hohnen, Special advisor, Greenpeace International

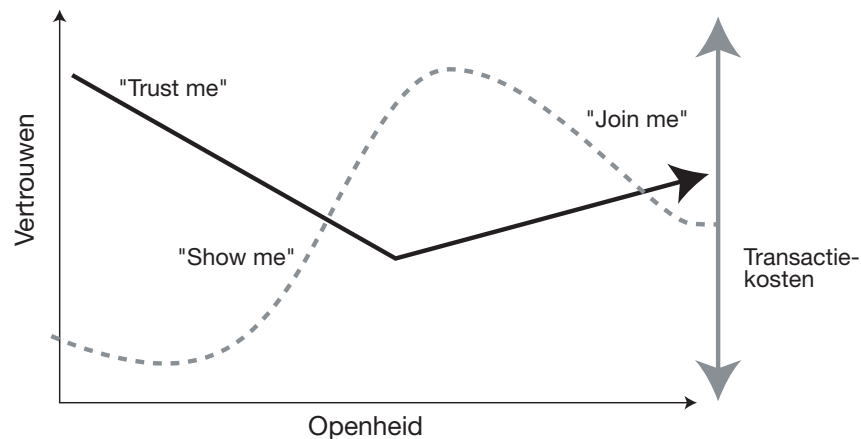
"The United Nations once dealt only with governments. By now we know that peace and prosperity cannot be achieved without partners involving governments, international organizations, the business community and civil society. In today's world, we depend on each other."

Kofi Annan, Secretaris Generaal, Verenigde Naties

Het traditionele wantrouwen tussen ondernemingen en NGO's zal daarom overwonnen moeten worden. Dialoog is ook hier een goede vorm om elkaar te leren kennen, gedachten en ideeën uit te wisselen, wederzijds vertrouwen op te bouwen en te praten over vormen voor en voorwaarden van mogelijke verdere samenwerking. De vertrouwensbreuk is nu echter nog alomtegenwoordig. Waar ondernemingen zich vroeger konden redden met 'trust me', zijn het nu de

¹⁶ Rischar, J.F. (2002). *High Noon: Twenty global problems, twenty years to solve them*. New York: Basic Books.

stakeholders die oproepen tot 'show me'.¹⁷ Dialoog is één van de manieren om bij te dragen aan onderling vertrouwen. Door stakeholders deelgenoot te maken van de vraagstukken van de ondernemingen kan het vertrouwen in de onderneming worden vergroot (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 - Van 'trust me', 'show me' naar 'join me'

De kans dat stakeholders ondernemers blindelings vertrouwen, waardoor de transactiekosten die het onderling contact meebrengen laag kunnen blijven, is gering. Duurzaam vertrouwen vergt een betekenisvolle en goed georganiseerde dialoog, anders zal het vertrouwen afkalven en zullen de transactiekosten van een dergelijke 'low-trust-society' toenemen. Initieel zullen de transactiekosten van een 'stakeholder-society' hoger blijken te zijn dan van de oorspronkelijke 'trust-society'. Daar staat echter tegenover dat de potentiële opbrengsten op langere termijn hoger kunnen zijn. De 'stakeholder-society' dient dan wel te leiden tot duurzaam ondernemen en samenleven.

¹⁷ De Zwitserse topman van Deutsche Bank, Ackermann, wordt bijvoorbeeld voor een 'vertrouwensbreuk' in Duitsland zelfs door de rechter ter verantwoording geroepen. In de overname van Mannesmann door het Britse Vodavone, kreeg een groep topmensen van de Duitse onderneming - onder supervisie van Ackerman die in de toezichtsraad zat - circa 57 miljoen euro aan bonussen (The Economist, 11-10-2003).

De stakeholderdialoog als schakel tussen bedrijfscodes en maatschappelijke verslagen

Het aantal bedrijven met een bedrijfscode groeit. Momenteel heeft 54% van de honderd grootste ondernemingen in Nederland een ethische bedrijfscode.¹⁸ Daarnaast is het maatschappelijk verslag sterk in opkomst. Met een maatschappelijk of duurzaamheidsverslag leggen ondernemingen verantwoording af over de geleverde maatschappelijke prestaties. Verslaglegging structureert de stakeholderdialoog. Door te rapporteren wordt gecontroleerd of alle relevante perspectieven in de dialoog worden betrokken. Door middel van rapportage wordt iedere stakeholder die aan de dialoog deelneemt ook geïnformeerd over de gesprekken die met andere stakeholders plaatsvinden. De stakeholders die niet aan tafel zitten worden door middel van rapportage geïnformeerd over de wijze waarop de onderneming inhoud geeft aan haar verantwoordelijkheden en, voor zover relevant, over de wijze waarop met hun rechten en belangen wordt omgesprongen. Zeker wanneer rapportage gepaard gaat met een uitnodiging om te reageren, zal dit leiden tot een grotere betrokkenheid van stakeholders bij de dialoog en daarmee bij de onderneming. Rapportage in die zin ondersteunt de stakeholderdialoog en vice versa. In 36% van de niet-financiële jaarverslagen werd in 2002 melding gemaakt van stakeholderdialoog.¹⁹

Een stakeholderdialoog leent zich ook goed voor het ontwikkelen van KPI's. Voor rapportage over en interne besturing van de duurzame onderneming dienen key-performance indicatoren (KPI's) te worden ontwikkeld. Dit geeft de vertaling van ambities en verantwoordelijkheden uit de code in meetbare doelstellingen voor zowel management en medewerkers als externe stakeholders. De ontwikkeling van KPI's voor duurzaam ondernemen staat nog in de kinderschoenen.

De steeds mondiger wordende stakeholder eist betrokken te worden bij ondernemingsbesluiten die het maatschappelijk belang kunnen beïnvloeden. Bovendien beschikken stakeholders over een veelheid aan voor het bedrijfsleven relevante (markt)informatie. In die zin zijn zij niet alleen een 'noodzakelijk kwaad', maar ook een bron van expertise en innovatieve ideeën. Dergelijke nieuwe ontwikkelingen vragen, in plaats van een 'Decide - Announce - Defend' (DAD) benadering, om een 'Dialogue - Decide - Deliver' (DDD) benadering.²⁰ Besluitvorming vindt hierbij pas plaats nádat een veelheid aan visies, invalshoeken en belangen van stakeholders in acht is genomen, waarna vervolgens verantwoording wordt afgelegd over het ondernemingshandelen. Dialoog is hierbij het communicatiemiddel bij uitstek, een goede relatie met stakeholders een absolute voorwaarde.

¹⁸ Kaptein, M., H. Klamer, A. Wierenga (2003). *De Bedrijfscode: Aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit*. Den Haag: NCW, Ethicon, Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie.

¹⁹ KPMG en Universiteit van Amsterdam (2002). *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*. De Meern: KPMG.

²⁰ The Environment Council (1999). *Guidelines for Stakeholder Dialogue: A joint venture*. Londen: The Environment Council, p. 25.

2. HET ONDERSCHIED:

WAT KENMERKT EEN STRATEGISCHE STAKEHOLDERDIALOOG?

Complexe ontwikkelingen en controversen over waarden, normen en verantwoordelijkheden maken dat goed georganiseerde communicatie over maatschappelijke issues belangrijker wordt. Partijen hebben een grote behoefte aan informatie over belangen, intenties, verwachtingen en ingenomen standpunten. Er moet daarbij een dubbele communicatiekloof worden overbrugd. Ten eerste een kloof in verwachtingspatronen. Organisaties hebben niet altijd een helder beeld van de concrete, diverse en vaak tegenstrijdige verwachtingen van hun verschillende stakeholders. Ten tweede is er sprake van een perceptiekloof met betrekking tot de door ondernemingen geleverde prestaties. Zo blijkt een aanzienlijk percentage van consumenten, aandeelhouders en werknemers geen bedrijf te kunnen noemen dat als ‘maatschappelijk verantwoord’ te boek staat, ondanks het feit dat dezelfde groep mensen hoge verwachtingen koestert en grote interesse toont in de maatschappelijke prestaties van ondernemingen.²¹

Ondernemingen weten kennelijk niet precies wat leeft bij de verschillende stakeholders. Stakeholders zijn blijkbaar niet geheel op de hoogte van de mate waarin ondernemingen al dan niet tegemoet (willen) komen aan hun wensen en verwachtingen. Wanneer partijen niet in staat zijn hun boodschap over te brengen, is de kans groot dat discussies over maatschappelijke kwesties blijven steken in het voorkómen van reputatieschade. Effectieve communicatie daarentegen biedt de mogelijkheid om wederzijds onbegrip en wantrouwen te overwinnen, waardoor gesprekken kunnen gaan over oplossingen en kansen.

De dialoog in het algemeen en de stakeholderdialoog in het bijzonder worden tegenwoordig veelvuldig *genoemd* als instrumenten om effectieve communicatie tussen bedrijf, overheid, NGO's, wetenschap en andere maatschappelijke groeperingen te faciliteren. De term wordt in de praktijk te pas en te onpas uit de kast getrokken en wordt in het management jargon gebruikt als containerbegrip, waarin allerlei vormen van interactie worden geschaard. Soms is dit een bewuste strategie om een Public Relations campagne meer cachet te geven. Maar steeds meer zijn ondernemers ook écht geïnteresseerd om daadwerkelijk een dialoog aan te gaan, niet in de laatste plaats uit welbegrepen eigenbelang (zie hoofdstuk 1). Veel ondernemers blijken in de praktijk geen duidelijk beeld te hebben van stakeholderdialoog en de daarbij horende meest geëigende strategieën. Vandaar dit hoofdstuk, bedoeld om zo veel mogelijk duidelijkheid te scheppen in de conceptuele onduidelijkheid.

Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende vormen van interactie met stakeholders. Wat is een (stakeholder)dialoog wel en wat niet? En wat maakt een stakeholderdialoog strategisch?

²¹ Vierde CSR Monitor van Environics International, juni 2003. Dit onderzoek is gebaseerd op telefonische en face-to-face interviews onder 21.000 mensen uit 21 landen.

2.1 Wat is een dialoog?

De Griekse term '*dialogos*' betekent oorspronkelijk 'conversatie', waarbij de betekenis van de boodschap voor iedereen duidelijk wordt en het eindresultaat een gemeenschappelijke betekenisverlening is. Dialoog vereist een bepaalde mate van inspraak en wederzijdse beïnvloeding van de deelnemers, waarbij kenbaar gemaakte standpunten, argumenten en voorkeuren meegenomen en meegewogen worden in het resultaat. De minimumeis die daarbij geldt is de vrijwillige en actieve participatie van alle betrokkenen. Het dialooggehalte van interacties wordt bepaald door de ruimte, aard en invloed van hun participatie.

Harris (2002) suggereert een typologie waarin vijf basiscategorieën van interactie worden onderscheiden.²² Elk van de interactievormen kan legitiem zijn in het contact met stakeholders, mits duidelijkheid bestaat over de achterliggende intenties en wat van de interactie mag worden verwacht. Elk interactietype vraagt om een aparte benadering (zie tabel 2.1).

Uit de opstelling van Harris blijkt dat de eerste drie typen van interactie niet echt als dialoog kunnen worden opgevat. Desalniettemin presenteren veel ondernemingen vormen van 'consultatie' of 'informatieoverdracht' toch als 'dialoog'. Zo vermeldt bijvoorbeeld een supermarktketen op haar site onder het kopje *stakeholderdialoog*, dat een week voor de opening van een nieuw filiaal maatschappelijke groeperingen worden uitgenodigd voor een rondleiding, hetgeen een vorm van informatieverstrekking is.

Reden voor de conceptuele verwarring is:

- Ten eerste, de onbekendheid met de begrippen.
- Ten tweede onderschatten veel managers de complexiteit van menig probleem en denken met minder intensieve vormen van interactie uit de voeten te kunnen. Natuurlijk hoeft niet voor elk probleem een dialoog te worden georganiseerd. Wanneer verschillende partijen zich de kwestie toe-eigenen - zich 'issue-owner' voelen - wordt een dialoog echter al snel onvermijdbaar.
- Ten derde is het een mogelijkheid om de zaken fraaiër voor te stellen dan ze zijn: dialoog klinkt beter dan informatieoverdracht.
- Ten vierde vragen stakeholders om dialoog voor vraagstukken waar ondernemers een andere aanpak adequaat kunnen achten. Het interactieproces krijgt dan weliswaar de term dialoog opgeplakt, maar heeft daar in de praktijk weinig van weg omdat ondernemers de eigen koers blijven varen.
- Ten vijfde kunnen de diverse vormen van interactie tegelijkertijd en soms zelfs volgtijdelijk bestaan. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat - alvorens over te gaan tot het organiseren van een (strategische stakeholder) dialoog - eerst een proces van informatieverzameling wordt uitgevoerd, gevolgd door toetsing van de gevonden informatie in een consultatieronde. Een consumentenplatform of burgerpanel is bijvoorbeeld vaak onderdeel van een dialoogproces, maar kan dat nooit vervangen.

²² Harris, R. (2002). "Best practice in stakeholder dialogue #1", ECNewsdesk, April 10.
Zie: www.ethicalcorp.com/content_printasp?ContentID=69.

Interactietype	Doel	Wanneer	Voorbeelden / vorm
Informatieverstrekking	Informereren van diegenen die er behoefte aan zouden kunnen hebben. Hierbij wordt geen poging ondernomen om de mening van stakeholders te achterhalen.	Als de impact van een issue minimaal is en de initiator beslissingsbevoegdheid heeft. Kan worden gebruikt om verantwoording af te leggen over uitgevoerd beleid.	Boodschappen via TV, radio, geschreven media, mondeling contact, folders, jaarverslag, etc.
Informatieverzameling	Bredere informatie als input voor besluitvormingsproces. Beïnvloeding, in de zin van actieve participatie door stakeholders, is niet gewenst.	In oriënterende fase. Men probeert zich een (vollediger) beeld te vormen van de aard en omvang van een eventueel probleem, of een trendmatige ontwikkeling.	Focusgroepen, expert panels, surveys, enquêtes, interviews.
Consultatie	Geïnformeerde feedback op voorbereid voorstel. Men is op zoek naar meningen, standpunten en gevoelens van stakeholders. Mogelijkheid tot inspraak. Nadruk ligt op inventariserend luisteren, input leidt mogelijk tot bijstelling of aanscherping van plannen.	Onzekere parameters in beleidsvoorstel moeten nog nader worden ingevuld. Men heeft een bredere input nodig voor een meer solide basis. <i>Gevaar:</i> stakeholders verwachten hun input terug te zien in de uiteindelijke beslissing.	Participatieve workshops en presentaties, klankbordgroepen, consumentenplatforms, burgerpanels, etc.
Begrensde dialoog	Dialoog is voornamelijk van verkennende aard. Men zoekt naar draagvlak voor reeds genomen besluiten en zoekt naar mogelijke partners voor de implementatie van het beleid, en mogelijke verdere uitwerking van de door initiator uitgezette strategie.	'Ownership' van het proces en het dialoogonderwerp ligt bij initiator. Overleg met stakeholders is gewenst om de zogenaamde 'license to operate/sell/grow/develop' te verkrijgen. <i>Gevaar:</i> stakeholders kunnen het gevoel krijgen dat zij slechts een 'meezing' functie hebben, aangezien hun toegevoegde waarde met name in de goedkeuring van het beleid ligt en de medewerking (althans geen tegenwerking) in de uitvoering ervan.	Participatieve workshops en meetings, waarbij de vorm van het 'dialoogproces' wordt bepaald op basis van de behoeften van de initiator, maar weliswaar ook rekening gehouden wordt met de wensen van participerende stakeholders. Dikwijls is sprake van een onafhankelijke derde, een facilitator of mediator.
Open dialoog	Samenwerking in probleemanalyse en inventarisatie met stakeholders. Er wordt gezocht naar consensus en manieren van verregaande samenwerking in implementatie van gezamenlijk vastgesteld beleid en verdere ontwikkeling van strategie.	Bij complexe vraagstukken, waar partnerships en gedeelde verantwoordelijkheden belangrijke voorwaarden zijn om een vraagstuk effectief op te kunnen lossen. Gedeeld 'ownership' van het dialoogonderwerp.	Structureel proces of reeks van regelmatig gehouden interactieve meetings en overleggen, waarin het opbouwen van wederzijds vertrouwen een belangrijke rol speelt. Partijen bepalen gezamenlijk de agenda, spelregels en procesverloop.

Tabel 2.1 - Plaats van dialoog in interactietypen²³²³ Bron: vrij naar Harris (2002).

- “Dialogoog is een middel bij uitstek om ons te bevrijden van gekleurde en valse voorstellingen van zaken.”²⁴
- “Dialogoog is een unieke gelegenheid om een beter begrip en meer waardering te krijgen voor de wijze waarop anderen tegen het probleem aankijken en meer te leren over de waarden en bezorgdheden die daaraan ten grondslag liggen.”²⁵
- “Dialogoog is een interactieproces van het jezelf kwetsbaar opstellen jegens de ander in het vertrouwen dat de ander zich ook kwetsbaar opstelt jegens jou.”²⁶
- “Rather than attempt to influence or coerce others, dialogue focuses on deep listening with empathy, expressing hidden assumptions, focussing on common interests and searching for conceptual breakthroughs.”²⁷

Met het starten van een open dialoog verschuiven de relaties van confrontatie en competitie naar overleg en coöperatie. Het ‘trust me’ en ‘show me’ maakt (zoals aangegeven in figuur 1.2) daarbij plaats voor de oproep tot ‘involve me’, ‘join me’ of ‘engage me’. In de praktijk betekent dit, dat de interactie verschuift van debat naar dialoog. In tabel 2.2 staan de belangrijkste verschillen tussen debat en dialoog weergegeven. Een dialoog vergt een totaal andere mentale instelling, een totaal andere inzet en totaal andere vaardigheden van de deelnemers dan een debat. In principe vergt een dialoog ook het beheersen van meer en complexere vaardigheden.

Een dialoog beoogt het leren van partners te verbeteren en daarmee de relatie met deze partners te bevorderen, opdat gezamenlijke activiteiten kunnen worden ondernomen. Dialoog kent meer een procesoriëntatie dan een issueoriëntatie. Het is ook meer een continue proces dan een proces met een duidelijk begin en eindpunt. Een dialoog gaat in eerste instantie om elkaars gedachten en waarden te leren kennen. Om verbindingen met elkaar te onderzoeken. Het gaat om ontdekken (exploratie, divergentie), en vervolgens het zoeken naar overeenstemming of meerwaarde (convergentie).

²⁴ Kessels, J., E. Boers en P. Mostert (2002). *Vrije Ruimte, Filosoferen in Organisaties: Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Meppel/Amsterdam: Boom, p.13.

²⁵ Citaat uit een van de interviews met ondernemers.

²⁶ Citaat uit een van de interviews met ondernemers.

²⁷ Isaacs, W (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency Doubleday.

Debat		Dialogo
Competitie met één winnaar (het 'of-of' denken).	→	Coöperatie waarbij iedereen winnaar is (het 'en-en' denken).
Egocentrisch waarbij de ander een bedreiging is of een middel tot eigen gewin.	→	Empatisch waarbij de ander een kans is en een intrinsiek belang vertegenwoordigt.
Jezelf beter voordoen.	→	Jezelf zijn.
Zelf spreken waarnaar de ander moet luisteren.	→	Luisteren naar de ander om zelf te kunnen spreken.
Overreden.	→	Overtuigen.
Confronterend en strijdlustig, waarbij wordt gezocht naar de zwakke punten en het ongelijk van de ander.	→	Constructief en vanuit wederzijds begrip en respect op zoek naar overeenkomsten om van daaruit naar de verschillen te kijken.
Een gesloten en defensieve opstelling vanuit de opvatting zelf de waarheid in pacht te hebben.	→	Kwetsbare opstelling omdat er vele waarheden zijn en waarbij partijen open staan voor kritiek op het eigen functioneren om van daaruit te leren van elkaar.
Nemen en houden.	→	Geven en krijgen.
Verdeel en heers.	→	Delen en dienen.
Afzonderlijke / geïsoleerde verantwoordelijkheden.	→	Ook gezamenlijke verantwoordelijkheden.

Tabel 2.2 - Twee discussievormen: debat versus dialoog

"In a discussion, decisions are made. In a dialogue, complex issues are explored. When a team must reach agreement and decisions must be taken, some discussion is needed... When they are productive, discussions converge on a conclusion or course of action. On the other hand, dialogues are diverging; they do not seek agreement, but a richer grasp of complex issues... The ground rules are different. The goals are different. Failing to distinguish them, teams usually have neither dialogue nor productive discussions. A unique relationship develops among team members who enter dialogue regularly. They develop a deep trust that cannot help but carry over to discussions."

Peter Senge²⁸

In een dialoog wordt gezocht naar verbindingen tussen de participanten door zelfreflectie, om uiteindelijk tot een gemeenschappelijke basis ('common ground') te komen. Deze 'common ground' kan als basis dienen om gezamenlijke activiteiten te ondernemen die niet alleen leiden tot de oplossing van een maatschappelijk probleem, maar ook voordelen heeft voor de actoren zelf.

²⁸ Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, p. 247.

2.2 Wat is een stakeholderdialoog?

Een 'stakeholderdialoog' bouwt grotendeels voort op de algemene principes van dialoog. Het opzetten van een concrete stakeholderdialoog betekent doorgaans het betrekken van belanghebbenden bij beleidsontwikkeling en/of implementatie. Dit zijn vooral zogenaamde 'primaire stakeholders' zoals werknemers, toeleveranciers, kapitaalverschaffers, overheden en afnemers. Bij veel ondernemingen groeit het aantal stakeholders, niet alleen omdat ondernemingen zelf groter en internationaler worden en daardoor per definitie meer stakeholders om zich heen verzamelen, maar ook omdat stakeholders emanciperen en hun invloed meer willen doen gelden.

Wie zijn de stakeholders en wat zijn de issues?

De kring van stakeholders rondom een onderneming groeit. Shell stelt bijvoorbeeld dat een lokaal project gewoonlijk 10 tot 25 stakeholders betreft, vaak allen met een zelfde of vergelijkbaar belang. Maar bij strategische issues gaat Shell uit van meer dan honderd verschillende groepen stakeholders die niet zelden geheel uiteenlopende belangen vertegenwoordigen.²⁹

Voor het identificeren en selecteren van stakeholders voor een dialoog zijn uiteenlopende methoden beschikbaar, zoals de zogenaamde stakeholder positioning map. Soms zetten bedrijven eerst een enquête uit onder stakeholders om te bepalen wie wordt uitgenodigd voor een gesprek.

Selectie van onderwerpen kan onder andere gebeuren door:

- Een brainstormsessie met lijnmanagers en stafafdelingen;
- Individuele 'issue-ranking' door interne sleutelfiguren;
- Een geïnstitutionaliseerd monitoring proces dat bijvoorbeeld is gekoppeld aan een levenscyclus analyse.

De vorm van en mate waarin stakeholders worden betrokken wordt doorgaans in het midden gelaten. Stakeholderdialogen kunnen in principe door ondernemingen, stakeholders en overheden worden georganiseerd. In de praktijk zijn het momenteel meestal ondernemingen.

Een 'stakeholderdialoog' heeft twee dimensies. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en worden in de praktijk dikwijls door elkaar heen gebruikt. Enerzijds is dialoog een wijze van *communiceren* waarbij een specifieke set technieken, vaardigheden en spelregels wordt gehanteerd (zie tabel 2.2). Anderzijds bedoelt men met dialoog ook wel het proces tussen twee of meer partijen waarin de betrokkenen een langere-termijnrelatie, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, met elkaar proberen op te bouwen. Stakeholderdialoog heeft dan de betekenis van stakeholder 'engagement'. Beide begrippen zijn moeilijk af te bakenen: zonder dialoog als communicatietechniek zal geen

²⁹ The Environment Council (1999) *Guidelines for Stakeholder Dialogue: A joint venture*. London: The Environment Council, p. 13.

langetermijnrelatie kunnen worden opgebouwd; zonder langetermijnrelatie en een zekere vertrouwensbasis is een effectieve dialoog vrijwel niet mogelijk. Beide facetten zijn daarom noodzakelijke voorwaarden om nader tot elkaar te komen.

In een dialoog wisselen stakeholders meningen uit, bespreken ze (toekomstige) belangen en verwachtingen, ontwikkelen ze normen en/of initiëren gezamenlijke activiteiten.

- Hemmati (2002): *“In a dialogue of stakeholders, representatives not only state their views but listen to each other’s views for the purpose of developing mutual understanding, including each other’s value base, interests, goals and concerns. Dialogue requires the willing participation of all participants; even one person whose primary orientation is towards getting her or his way can destroy the dialogue.”*³⁰
- De Environment Council (1999): *“Stakeholder dialogue involves a search for win-win situations; an exploration of shared and different interests, values, needs and fears while trying to resolve disputes; a focus on processes as well as issues and results; and the strengthening and building of relationships.”*³¹ *“Stakeholder dialogue is not letting others dictate how we run our business, but giving others the chance to help us do better.”*
- De World Business Council for Sustainable Development (ongedateerd): *“Stakeholder dialogue is a powerful catalyst for change. It promotes greater transparency, information sharing and inspires society to work together.”*

Er zijn minstens drie argumenten om stakeholders bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering van organisaties te betrekken:³²

1. Een *pragmatisch* argument: Stakeholderparticipatie maakt beleid effectiever. Doordat belanghebbende partijen betrokken worden bij de discussie als onderdeel van de beleidsvoorbereiding, worden zij (deels) medeverantwoordelijk gemaakt. Bovendien wordt vermeden dat beslissingen achteraf worden aangevochten of tegengewerkt. Ruime betrokkenheid vergroot de kans op een breed maatschappelijk draagvlak, mits de visie van de verschillende partijen in de uiteindelijke beslissingen wordt meegewogen.
2. Een *moreel* argument: Stakeholderparticipatie bevordert de legitimiteit en het democratisch gehalte van het beleid. Duurzaamheidvraagstukken zijn een zaak van ons allen, en niet alleen het primaat van een elite van staatslieden, bedrijfsstrategen en/of beleidsmakers. Bij een morele insteek van de stakeholderdialoog staat de discussie rondom waarden, principes en uitgangspunten centraal. Het draait hier om vragen als ‘wat is wenselijk en waarom’, en de zoektocht naar de grotere gemeenschappelijke en maatschappelijke belangen.

³⁰ Hemmati, M. with contributions from F Dodds, J. Enayati & J. McHarry (2002). *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Beyond Deadlock and Conflict*. Londen: Earthscan Publications Ltd, p. 18.

³¹ Zie The Environment Council (1999). *Guidelines for Stakeholder Dialogue: A joint venture*. Londen: The Environment Council, p. 8 en 21.

³² Zie ook Vandenabeele, J. en L. Goorden (2002). *Biotechnologie en het Debat Anno 2002. Een vooruitblik...* Maatschappelijk Onderzoeksprogramma van het Vlaams Interuniversitair Instituut voor Biotechnologie (VIB), april 2002, p. 15.

3. Een *inhoudelijk* argument: Stakeholderparticipatie levert meer en betere argumenten op om beleid op te baseren. Via participatie worden inzichten en argumenten aangeboord die in een technocratische omgeving niet aan bod zouden komen. De argumenten zijn 'beter' te noemen omdat ze de bezorgdheden en vragen van een grote en diverse groep stakeholders meenemen, en voortkomen uit de confrontatie van verschillende inzichten, belangen en kennisvormen. Zo kunnen brede sociale en politieke elementen als (on)gelijkheid, macht, (on)rechtvaardigheid en culturele authenticiteit in het beleid worden meegenomen.

De 'business case' voor een stakeholderdialoog vanuit ondernemingen bevat in ieder geval de volgende elementen:

- Het vroegtijdig signaleren van trends en toekomstige issues en de prioriteitsstelling ervan.
- Inzicht krijgen in de waardering van stakeholders voor de organisatie en evaluatie van de huidige prestaties.
- Een groter wederzijds begrip kweken voor elkaars belangen, dilemma's, rol in en contributie aan de samenleving.
- Het uiten van respect voor stakeholders. Het aangaan van een stakeholderdialoog is geen waarde vrije exercitie. Met de keuze voor een stakeholderdialoog, waarbij geluisterd wordt naar de inbreng van belanghebbenden en de inzet is om van elkaar te leren, uiten ondernemingen respect voor stakeholders. Het medium alleen al is daarmee een belangrijke boodschap.
- Het verschaffen van informatie aan stakeholders op basis waarvan zij zich een opinie kunnen vormen. In geval van een zogenaamd informatievacuüm geeft dit de mogelijkheid de bestaande situatie / issue aan een specifieke context te koppelen.
- Het creëren van draagvlak voor beleid en beleidsoplossingen.
- Het oplossen van concrete spanningen in de relatie met stakeholders.
- Suggesties en ideeën verzamelen voor het verbeteren van de maatschappelijke prestaties van de onderneming, alsmede voor Key Performance Indicators voor stakeholderrapportage.
- Het vergroten van de gevoeligheid binnen de organisatie voor de verwachtingen van stakeholders en een groter verantwoordelijkheidsgevoel voor maatschappelijke issues.
- Een grotere onderlinge buffer van vertrouwen opbouwen, waardoor mogelijke problemen beter worden opgevangen.
- Een basis voor gezamenlijke projecten, allianties en partnership creëren.
- Het voorkomen van incidenten die publiekelijk in de media worden uitgespeeld.

De praktijk laat zien dat huidige stakeholderdialogen ofwel een overmatig pragmatische aanpak of een dominante morele insteek hebben. Bij een pragmatische aanpak wordt geredeneerd vanuit doel-middel relaties, waarin het nastreven van gewenste resultaten centraal staat. Problemen worden vertaald naar effectiviteits-, efficiëntie- of uitvoeringsvraagstukken, waarbij de vraag óf en waaróm iets gewenst is buiten beschouwing wordt gelaten. Een pragmatische

benadering leidt er gemakkelijk toe dat een stakeholderdialoog verwordt tot een discussie, waarbij het operationele of tactische niveau niet overstegen wordt. Deelnemers worden niet gestimuleerd om innovatieve ideeën en nieuwe kaders te ontwikkelen - het zogenaamde 'out-of-the-box-thinking' - terwijl een 'business as usual' manier van denken juist meer wordt verankerd. Oplossingen worden immers gezocht binnen de bestaande kaders. Of die kaders voldoende houvast bieden in een snel veranderende (bedrijfs)omgeving valt echter te betwijfelen. In die zin geldt dat wat pragmatisch lijkt in de praktijk niet noodzakelijkerwijs tot effectieve langeretermijnoplossingen hoeft te leiden.

Een te sterke nadruk op morele aspecten brengt het risico met zich mee dat partijen verzanden in eindeloze discussies over te hanteren waarden, normen en principes. Ideologieën kunnen bovendien tot een verwijding tussen de gesprekspartners leiden, waardoor deze niet eens aan het zoeken naar oplossingsrichtingen toekomen.

In hoofdstuk 4 zullen we zien in hoeverre deze redenen voor bedrijven in de praktijk ook daadwerkelijk spelen.

Indicatoren voor de noodzaak van een dialoog

- Toenemende negatieve media-aandacht over het bedrijf of de producten;
- Toenemende acties van stakeholders gericht op het bedrijf of de sector in het algemeen;
- Toenemend aantal klachten van stakeholders;
- Onbegrijpelijke interne en/of externe ontwikkelingen;
- Onbegrip binnen de onderneming voor de (maatschappelijke) eisen en wensen van stakeholders;
- Concurrenten die al wel stakeholderdialoog voeren;
- Opinievacuüm;
- (Lokale) politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die een bedreiging vormen voor de onderneming;
- Opkomst van controversiële issues, zoals de ontwikkeling van technologieën en daarop gebaseerde producten, die maatschappelijke onrust, verdeeldheid en wantrouwen kunnen oproepen.

Een stakeholderdialoog impliceert echter niet:

- dat iedere beslissing binnen een organisatie met stakeholders besproken dient te worden;
- dat de verantwoordelijkheid van de onderneming uit handen wordt gegeven;
- dat het eindresultaat van een dialoog altijd een compromis dient te zijn, het poldermodel ten voeten uit (soms is de slotsom 'agree to disagree');
- dat achterkamertjespolitiek wordt bedreven, waarbij alles achter gesloten deuren plaatsvindt zonder enige vorm van transparantie, feedback en rekenschap (achteraf).

Wanneer geen stakeholderdialoog?

Er zijn in de praktijk situaties te onderscheiden die als contra-indicator gelden voor stakeholderdialoog. Wanneer bijvoorbeeld een dialoogproces moet worden stopgezet wegens gebrek aan tijd of omdat de onderneming zich niet kan vinden in de uitkomsten, zal dit meer wantrouwen scheppen dan wanneer het proces niet in gang gezet zou zijn. Ook als belangrijke beslissingen reeds genomen zijn, is het niet verstandig stakeholders alsnog een stem te geven. Een dergelijk toegekende 'meezingfunctie' zou slechts opgevat worden als een goedkope PR-campagne en leiden tot meer weerstand, wantrouwen, verlies aan geloofwaardigheid en uiteindelijk reputatieschade. Ook bij harde deadlines zijn inspraak- en participatieprocedures in veel gevallen af te raden. Doordat de procedure in dergelijke situaties noodgedwongen opgejaagd moet worden, kunnen stakeholders het gevoel krijgen dat hun bijdrage niet de juiste aandacht krijgt. Het proces van stakeholder engagement dient van tevoren dan ook goed doordacht te worden: relaties zijn immers geenszins vrijblijvend. Een andere reden om (voorlopig) af te zien van stakeholderdialoog is wanneer er geen intern draagvlak is. Stakeholderdialoog vergt de inzet en commitment van alle participerende partijen.

Dialoogvaardigheden en -technieken

Corinne Mc Laughin acht de volgende vaardigheden en technieken van belang voor een stakeholderdialoog:³³

- "Build trust by creating a positive and open atmosphere;
- Clarify what constitutes consensus - unanimity (total agreement), or 'willingness to step aside', and not block a decision if one disagrees;
- Surface what is hidden - allow time for each to share feelings and concerns;
- Focus on individual and shared needs and interests - not on entrenched positions and past history;
- Build on previous ideas - discourage tangents;
- State differences clearly - avoid pressures to conform;
- Ask problem solving questions, not judgmental ones;
- Clarify perceptions - repeat statements back to the speaker;
- Don't presume motives - ask direct questions;
- Avoid placating, blaming, preaching, dominantly or passively resisting - be direct;
- Draw out quieter participants;
- Brainstorm mutually beneficial options before final decisions are made; and
- Acknowledge true human needs - economic security, recognition, belonging."

³³ Zie: www.visionarylead.org/multis.htm.

2.3 Wat is een strategische stakeholderdialoog?

Een *strategische* stakeholderdialoog gaat nog een stap verder dan de gewone stakeholderdialoog. Het is een gestructureerd, interactief en met name proactief proces, gericht op het creëren van duurzame strategieën. In dit proces worden morele uitgangspunten en gemeenschappelijke (lees: maatschappelijke) waarden in balans gebracht met een pragmatische, oplossingsgerichte benadering van strategische vraagstukken. Het gaat hier om complexe vraagstukken, vaak met een 'trade-off' karakter, die de kern van de organisatie raken en tevens betrekking hebben op de rol die de organisatie in de samenleving vervult, kan vervullen of zou moeten vervullen volgens belangrijke maatschappelijke stakeholders.

Een strategische stakeholderdialoog is niet zweverig, integendeel. Betrokken partijen dienen midden in de realiteit te staan, verstand van zaken en gevoel voor onderlinge relaties en de bredere context waarin zich duurzaamheidsvragen ontvouwen te hebben. Bij een strategische stakeholderdialoog gaat het over concrete issues en verantwoordelijkheden, waarbij de partijen zoeken naar gedeelde, werkbare en realistische oplossingsrichtingen die vertaald worden naar pro-actief en duurzaam beleid. Daartoe zoeken ze allereerst naar gezamenlijke waarden en uitgangspunten die richting kunnen geven aan het gemeenschappelijk handelen en die duidelijke kaders definiëren voor de te voeren strategie. Effectiviteit en waarden, ofwel pragmatiek en morele principes, worden daarbij gecombineerd. Alleen zo ontstaan de basiscondities waarbij de deelnemers tot doeltreffende uitkomsten kunnen komen die breed gedragen worden, en recht doen aan het gemeenschappelijk (en maatschappelijk) belang.

Kenmerken en principes

De strategische stakeholderdialoog kent de volgende karakteristieke eigenschappen en (deel)doelstellingen:

- Het komen tot betere en duurzame oplossingen voor complexe problemen door een brede input van belanghebbenden;
- Het integreren van verschillende inzichten en het genereren van nieuwe inzichten - onafhankelijk van de bestaande belangenconstellaties - zodat draagvlak kan ontstaan;
- Het samenbrengen van de belangrijkste stakeholders en het opbouwen van onderling vertrouwen, waarbij partijen het belang van ieders bijdrage (expertise) in het grotere geheel erkennen en waarderen; een strategische stakeholderdialoog beperkt zich dus niet tot gesprekken met NGO's, maar omvat juist ook leveranciers, medewerkers, aandeelhouders, overheden en beleggers.
- Het creëren van effectieve win-win situaties op langere termijn; lange termijn win-win situaties kunnen echter op korte termijn voor sommige spelers 'winlose' situaties impliceren;³⁴ een strategische stakeholder onderkent nadrukkelijk dat ook de mogelijke verliezers betrokken moeten worden bij de dia-

³⁴ Cf. Kolk, A. (2003). *Het Eind van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, of het Begin?* Oratie, 20 maart. Universiteit van Amsterdam: Vossiuspers.

loog, zodat partijen bij de implementatie van de gekozen strategie geen onnodige tegenstand en transactiekosten tegen komen; daarentegen dient een strategische stakeholderdialoog te voorkómen dat 'free-riders' meeliften op het bereikte akkoord;

- Zelf-regulering niet als doel op zich - of om wetgeving tegen te gaan - maar als middel om effectiever met duurzaamheid om te gaan. Indien dat niet mogelijk blijkt, zullen bedrijven samen met overheden en maatschappelijke groeperingen moeten nadenken over wat pro-actieve wetgeving kan betekenen. De uitkomst van een strategische stakeholderdialoog zal bijna altijd een combinatie van re-regulering door overheden en zelfregulering door ondernemingen en NGO's opleveren;
- Internationale coördinatie van dialoog en internationale implementatie van afgesproken oplossingsrichtingen;
- Tegengaan van informatieasymmetrie tussen spelers door gebrek aan transparantie;
- Actief zoeken naar technologische trajecten die ook door toekomstige generaties consumenten gedragen worden;
- Het delen van verantwoordelijkheden door elkaar in het proces als partners te beschouwen;
- Het creëren van commitment van de betrokken partijen en het topmanagement. Wanneer oplossingsrichtingen door alle partijen worden gedragen, zal de implementatie ervan effectiever en efficiënter kunnen verlopen;
- Het centraal stellen van mensen in de inventarisatie en selectie van beleids-opties en de uiteindelijke implementatie ervan;
- Laten prevaleren van creativiteit en intelligentie boven macht en getal.

Het verwezenlijken van dergelijke doelstellingen vergt dat de strategische stakeholderdialoog aan een aantal principes moet voldoen. In de literatuur over (stakeholder)dialogen blijken telkens dezelfde soort principes terug te komen,³⁵ die elkaar deels overlappen als blijk van hun onderlinge verbondenheid. De belangrijkste instrumentele principes van een strategische stakeholderdialoog staan opgesomd in tabel 2.3.

³⁵ Zie ook Hemmati, M. (2002). *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Beyond Deadlock and Conflict*. Londen: Earthscan Publications Ltd.

Coöperatie	Samenwerken en het aangaan van partnerships; creëren van netwerken; oplossen van conflictsituaties; werken naar gemeenschappelijke doelen; bedenken van interessante opties voor alle partijen; delen van verantwoordelijkheden.
Effectiviteit	Doelgerichtheid, waarbij op systematische wijze wordt toegewerkt naar realistische en werkbare oplossingsrichtingen en pro-actieve strategieën.
Flexibiliteit	Vermogen de eigen mening, het proces en (tussen)uitkomsten aan nieuwe omstandigheden en inzichten aan te passen; ruimte voor 'trial and error'; tolerantie ten opzichte van elkaar.
Inclusiviteit	Betrekken van een brede en diverse groep stakeholders die elk verschillende waarden, standpunten, expertise en verwachtingen vertegenwoordigen; betrekken van zowel 'winners' als (potentiële) 'losers'.
Legitimiteit	Transparant en eerlijk verloop van het dialoogproces volgens de gezamenlijk overeengekomen afspraken, waarbij de uitkomsten door alle betrokken partijen als legitiem worden aanvaard.
Leren	Reflectief vermogen waarbij nieuwe inzichten ook daadwerkelijk leiden tot nieuwe denkkaders en uitgangspunten, en verouderde gewoonten en patronen worden afgeleerd; wederzijdse informatieoverdracht teneinde kennisachterstand op relevante terreinen zo veel mogelijk te voorkomen.
Ownership	Hoge graad van betrokkenheid waarbij de betrokken partijen zich van tevoren identificeren met het dialoogproces en zich verantwoordelijk voelen voor implementatie van de uitkomsten.
Participatie	Stimuleren van actieve en geïnformeerde inzet van alle betrokkenen op vrijwillige basis, zonder dat er druk wordt uitgeoefend.
Rechtvaardigheid	Gelijkwaardigheid, onpartijdigheid, zonder vooringenomenheid; streven naar evenwichtige inbreng van betrokken partijen; tegengaan van machtsongelijkheid, -misbruik en manipulatie. Rechtvaardige verdeling tussen publieke verantwoordelijkheden en private opbrengsten.
Rekenschap	Verantwoordelijkheid voor naleven van overeengekomen afspraken rondom dialoogproces en -resultaten; naleven van ethische en relationele verplichtingen; transparant maken van dialooguitkomsten naar betrokkenen, niet in directe zin participerende stakeholders en de maatschappij in het algemeen.
Transparantie	Openheid over standpunten, meningen, veronderstellingen en verwachtingen; openheid over relevante zakelijke belangen; beschikbaar stellen van alle relevante informatie aan alle relevante partijen.
'Voices, not votes'	Alle betrokken partijen krijgen ruimte om hun mening effectief kenbaar te maken, waarbij geldt dat ieder standpunt als legitieme inbreng beschouwd dient te worden. Meninge verliezen hun legitimiteit niet doordat een meerderheid een andere mening is toegedaan. Er is sprake van 'Separation of the problem from the people' en 'focus on the interests and not on positions'.

Tabel 2.3 - Instrumentele principes van een strategische stakeholderdialoog

Wanneer alle gesprekspartners bovenstaande principes consistent naleven, worden de basiscondities geschapen waarbinnen de stakeholders kunnen werken aan het opbouwen van een relatie, het ‘engagement’ gedeelte van de strategische stakeholderdialoog. Een zekere basis van vertrouwen in zowel de gesprekspartners als in het dialoogproces zelf zijn daarbij essentieel. In die context wordt ook wel gesproken over bronvertrouwen en procesvertrouwen. *Bronvertrouwen* kan worden opgebouwd als partijen oprecht overkomen en niet het vermoeden wekken dat er sprake is van dubbele bodems, verborgen agenda’s, verzwegen belangen of manipulatieve bijbedoelingen. Daarnaast moet duidelijk zijn om welke redenen en met welke intenties partijen aan de dialoog deelnemen. Bovendien moet er een gedeeld gevoel zijn van commitment, zodat gemaakte afspraken ook daadwerkelijk kunnen worden nagekomen. *Procesvertrouwen* heeft betrekking op de wijze waarop het dialoogproces wordt vormgegeven en nader door deelnemende partijen wordt ingevuld. Hier draait het om het betrekken van een diverse en representatieve groep stakeholders, legitimiteit, transparantie en het verstrekken van eerlijke informatie, en het systematisch terugkoppelen van (tussentijdse) dialooguitkomsten. In dit kader zijn de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor agenda, randvoorwaarden en procesgang belangrijk, alsmede vertrouwen in (onafhankelijk) leiderschap bij de dialoog. Hoe strategischer een stakeholderdialoog wordt ingevuld, des te meer de principes van de dialoog moeten voldoen aan de basisprincipes van effectief onderhandelen zoals die door Fisher en Ury in hun invloedrijke werk ‘Getting to yes’ zijn gespecificeerd.³⁶ Deze principes zijn geïntegreerd in tabel 2.3.

De instrumentele - procesgeoriënteerde - principes dienen uiteindelijk te leiden tot het allesoverheersende principe dat een stakeholderdialoog ook daadwerkelijk strategisch maakt: de (stakeholder)dialoog dient bij te dragen aan duurzaamheid. Duurzame ontwikkeling wordt in de literatuur vaak gezien als een proces van ‘social system development’, waarbij actoren met elkaar een proces van continue verandering aangaan.³⁷ Deze verandering betreft de ‘socio-technische’ systemen binnen ecologische grenzen en beantwoordt aan de grenzen van sociale rechtvaardigheid, die voortdurend onderwerp van discussie en onderhandeling zijn. Daarom is de (strategische) stakeholderdialoog de kern van duurzame ontwikkeling.³⁸

³⁶ Fisher, R en W. Ury (1981). *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving in*. Hamondsworth: Penguin. Deze basisprincipes luiden: “(1) separate the people from the problem; be hard on the problem; soft on the people; (2) focus on interests, not positions; realise that each side has multiple interests; for a wise solution reconcile interests (3) generate a variety of possibilities before deciding what to do; invent options for mutual gain; try to broaden your options; change the scope for a proposed agreement; (4) insist that the result be based on some objective standard; frame each issue as a joint search for objective criteria.”

³⁷ Zie hierover: Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley & Sons; Carley, M en I. Christie, (2000). *Managing sustainable development*. Londen: Earthscan; Keijzers, G., F.A. Boons en R. van Daal (2002). *Duurzaam Ondernemen: Strategie van bedrijven*, Deventer: Kluwer.

³⁸ Boons, F. (2003). ‘Strategische ontwikkeling van de stakeholderdialoog’, onderzoeksvoorstel MVO Platform.

Duurzaamheid kan zo als volgt worden geoperationaliseerd:

Duurzaamheid	Respecteren van het verband tussen 'people, planet, profit'; integreren van een breed spectrum aan expertise; creëren van breed maatschappelijk draagvlak en commitment van de betrokken partijen; langere-termijnnoriëntatie belangrijker dan kortetermijnoplossingen; een samenhangende visie op het gebruik en de functie van een stakeholderdialoog; oplossingsrichtingen zijn niet van tevoren gegeven; en een effectieve stakeholderdialoog dient een vitale bijdrage te leveren aan de innovatieve kracht van de onderneming, aan haar continuïteit en legitimiteit.
---------------------	---

2.4 Conclusie: een bonkige weg van een reactieve dialoog naar een pro-actieve strategische stakeholderdialoog

Informatieoverdracht is niet hetzelfde als een open dialoog, maar maakt daar wel deel van uit. Strategische stakeholderdialogen bouwen grotendeels voort op dezelfde basisprincipes als die van stakeholderdialogen. Stakeholderdialogen bouwen op hun beurt voort op veel van de basisprincipes van dialogen. Niettemin is sprake van grote verschillen in de invulling, de intenties en benodigde vaardigheden van de verschillende interactievormen. Een dialoog hoeft daarom niet noodzakelijkerwijs te evolueren in de richting van een stakeholderdialoog, laat staan in een strategische stakeholderdialoog. De breukpunten in de diverse dialoogvormen zijn in dit hoofdstuk aan bod gekomen en worden in tabel 2.4 op pagina 44 samengevat. Ze vormen tevens de besluitvormingsmomenten waar ondernemers bij het aangaan van een dialoog aandacht aan moeten besteden.

De verkeerde dialoogvorm beperkt de effectiviteit van de interactie aanzienlijk. Zo zal een ondernemer die een stakeholderdialoog aan zegt te willen gaan met enkele NGO's, maar dit uitsluitend gebruikt als middel om informatie te vergaren, al snel zijn geloofwaardigheid verliezen. Aangezien de inzet van de stakeholderdialoog hoger ligt, zullen de gesprekspartners al gauw gefrustreerd raken, met als gevolg dat de dialoog wordt afgebroken of de onderhandelingen nodeloos verharderen. Daarentegen zal een ondernemer die duidelijke strategische keuzes moet maken en daarvoor alleen een stakeholderdialoog organiseert, ondervinden dat de stakeholders waarschijnlijk niet bereid zijn mee te denken over nieuwe strategische opties. De dialoog zal daardoor sterk aan effectiviteit inboeten. NGO's en overheden hebben met gelijke dilemma's te kampen: het koppelen van het meest adequate instrument en de daarbij horende rol aan het relevante issue.

	→ Informatieoverdracht		
	→ Dialoog		
		→ Stakeholderdialoog	
			→ Strategische stakeholderdialoog
Aantal gesprekspartners	Meestal één	Enkele	De meest relevante (multi-)stakeholders
Aard gesprek	Empathie, informatief	Probleem inventariserend; creëren draagvlak	Probleemoplossend; creëren van nieuwe oplossingsrichtingen
Vertrouwen	Indifferent; bronvertrouwen	Laag, maar groeiend; procesvertrouwen	Gemiddeld, en groeiend; bron- en procesvertrouwen
Transactiekosten	Relatief laag	Relatief hoog	Gemiddeld
Inzet/houding	Reactief	(Inter)actief	Proactief en interactief
Inbedding in organisatie	Public affairs/relations	Corporate communication; issues management	Strategic corporate communication/issues management; strategisch management; leiderschap
Tijdshorizon	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
Plaats debat	Geen plaats	Dreiging van debat leidt tot dialoog	Debat als eerste fase van strategische dialoog waarin belangen en posities worden geïnventariseerd
Complexiteit issues	Gering	Gemiddeld	Hoog
Wederzijds commitment	Indifferent	Gemiddeld	Hoog
Bereidheid om te veranderen/leren	Indifferent	Gemiddeld	Hoog
Basis van de relatie	Communicatie	Belangenarticulatie	Partnerschap, gedeelde ambitie
Benodigde transparantie	Gering	Gemiddeld	Hoog
Realistische verwachtingen partners nodig?	Onbelangrijk	Enigszins	Zeer belangrijk
Heldere spelregels nodig?	Enigszins	Ja	In sterke mate
Machtsevenwicht?	Niet nodig	Wenselijk, maar niet nodig	Zeer wenselijk, hoewel niet altijd haalbaar

Tabel 2.4 - Verschillende dialoogvormen, verschillende inzet

3. DE ROLLEN:

POTENTIËLE DIALOOGPARTNERS EN HUN ACTIEREPERTOIRE

Ondernemers kunnen op zoek gaan naar maatschappelijke dialoogpartners, maar met wie gaan zij in gesprek en wat is de inzet van hun gesprekspartners? In principe zijn twee potentiële partners mogelijk: overheden en NGO's. Beide groepen kunnen natuurlijk ook zelf het initiatief nemen voor een stakeholderdialoog. Het toenemend belang dat aan de stakeholderdialoog wordt toegekend bij de implementatie van duurzaam ondernemen is vooral het gevolg van de emancipatie van NGO's (hoofdstuk 1). Er zijn redenen waarom NGO's en overheden minder geneigd zullen zijn om een strategische dialoog te organiseren. Ten eerste vertegenwoordigen beide spelers een grote mate van complexiteit. Overheden zijn nog minder uniform dan ondernemingen in hun vertegenwoordiging van het algemeen belang. NGO's zijn er in alle soorten en maten en vormen een zeer diffuse groep in hun vertegenwoordiging van de groepsbelangen van de burgerij. Ten tweede hebben overheden en NGO's andere doelen dan ondernemingen en daarmee een andere inschatting van 'effectiviteit'. Het doel van een strategische stakeholderdialoog is om die verschillende doelen met elkaar in overeenstemming te brengen, maar de weg daar naartoe is complex. Overheden en NGO's kennen verschillende rollen, waardoor ze regelmatig in conflicten verzeild kunnen raken, wat hun effectiviteit in dialoog of debat vermindert. De ervaringen met de overheid als organisator van een dialoog zijn niet erg positief. De rol opvatting van de gesprekspartners beïnvloedt de effectiviteit van de dialoog. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de belangrijkste inzichten op dit terrein.

3.1 Overheid en technologie

Nationale overheden hebben in het verleden regelmatig geprobeerd om een dialoog over een bepaald thema te starten. Het meest succesvol zijn in Nederland de milieuconvenanten geweest, waarbij de overheid ondernemingen en stakeholders stimuleerde zelf tot afspraken te komen, opdat strakkere wetgeving voorkomen zou kunnen worden. De effectiviteit van milieuconvenanten heeft vaak ter discussie gestaan, omdat door de 'win-win' inzet van de onderhandelingen de wet van het 'kleinste gemene veelvoud' overheerste, en soms minder vooruitgang werd geboekt dan mogelijk was. De meeste milieuconvenanten zijn als relatief beperkte stakeholderdialogen te classificeren, maar zijn, gegeven hun beperkingen, zeker (nog) niet strategisch te noemen.

Een regelmatig terugkerend thema waarover de overheid de dialoog in de samenleving aanmoedigt, is de wenselijkheid en richting van technologiegebieden. In het oog springt de 'brede maatschappelijke discussie' (BMD) over kernenergie uit begin jaren tachtig, een poging van de regering om na tien jaren van maatschappelijke discussies, patstellingen, polarisatie en maatschappelijk

ke onrust tot een verantwoorde besluitvorming te komen. De effectiviteit van deze discussie bleek laag. De complexiteit van het onderwerp was veel te groot voor een maatschappelijke discussie, welke al gauw hetzij tot een schreeuwerig debat verviel, hetzij te kampen kreeg met zeer eenzijdige en geringe interesse (van stakeholders die wel degelijk interesse zouden moeten hebben). Men verweet de overheid dat zij eigenlijk niet geïnteresseerd was in input vanuit de samenleving, laat staan in innovatieve ideeën. Veel gehoorde kritiek was dat het initiatief tot een BMD het resultaat was van de druk van de anti-kern-energiebeweging. De BMD was niet meer dan een poging om een allang gevoerde discussie in politiek ongevaarlijk vaarwater te loodsen door de procedure zo op te zetten dat de problematiek gereduceerd kon worden tot een louter technische kwestie. Van oprechte democratische bedoelingen zou geen sprake zijn. De achterliggende motivatie voor het opzetten van de BMD zou neerkomen op het verbloemen van tegenstellingen en conflict, en het terugwinnen van het vertrouwen van de Nederlandse bevolking. De BMD zou daarmee meer weg hebben van een groots opgezette informatiecampagne.³⁹ Als deze discussie destijds als een strategische stakeholderdialoog was vormgegeven, met alle onderliggende principes van dien, hadden de geïnvesteerde miljoenen wellicht een hoger rendement opgeleverd.

De technologie waaromheen verreweg de meeste dialogen en debatten hebben plaatsgevonden, is biotechnologie. Een eerste initiatief dateert uit 1992, toen het Informeel Overleg Biotechnologie werd opgezet als overlegforum om toekomstige producten afkomstig van genetisch gemodificeerde landbouwgewassen in de samenleving te laten 'landen'. De overheid speelde hierin een bescheiden rol. Het initiatief kwam van de Consumentenbond en Unilever, de milieubeweging trok zich al snel terug om de handen vrij te houden. Het resultaat van het overleg waren afspraken over introductiemethodieken en etikettering die in de jaren daarna vrijwel zonder wijziging hun weg vonden naar de wetgeving.

Een meer recent voorbeeld over biotechnologie: in 2001 besloot de regering op verzoek van de Tweede Kamer een dialoog te organiseren over de toepassing van biotechnologie in landbouw en voedsel. Dit initiatief werd ingegeven door de grote maatschappelijke onrust over de manier waarop in Europa genetisch gemodificeerd voedsel werd geïntroduceerd onder regie van enkele grote Amerikaanse bedrijven. In Engeland werd al van *Frankenstein food* gesproken en waar in de Verenigde Staten over *genetische modificatie* gesproken werd, gebruikten de tegenstanders in Europa het begrip *genetische manipulatie*. Een duidelijke vorm van publieke miscommunicatie. In plaats van een dialoog werd een 'publieksdebat' georganiseerd onder leiding van de Commissie Terlouw 'Eten en Genen', met de voorspelbare gevolgen van een debat (zie tabel 2.2): een stormachtig verloop waarbij halverwege een groot deel van de participe-

39 Zie: Janzen, A. en L. Ponds (1982). "De Brede Maatschappelijke Discussie over het energiebeleid: Een ideologisch conflict versmalt tot burgerlijke pietpraat". *Revoluon*, april; Turkenburg, W. (1984). "De BMD over het energiebeleid", *Wetenschap & Samenleving*, maart.

rende NGO's zich terugtrok. Zij verweten de overheid dat zij het debat te beperkt had opgezet door alleen invoeringsmodaliteiten ter discussie te willen stellen in plaats van meer principiële en strategische zaken, zoals de vraag of genetisch gemodificeerd voedsel er überhaupt moest komen. De commissievoorzitter verweet de NGO's dat deze met vooropgezette meningen aan het debat deelnamen, niet bereid waren om te luisteren en uiteindelijk vooral geïnteresseerd waren in het eigen gelijk. In de praktijk spelen hierbij blijkbaar dezelfde problemen mee als in de gewone stakeholderdialoog: wat is de inzet van het spel, hoe wordt het georganiseerd en in hoeverre zijn de deelnemers in staat de regels en de uitkomst van het spel te beïnvloeden?

Het debat 'Eten en Genen'⁴⁰ heeft weinig effect gehad op de opinie over biotechnologie in landbouw en voedsel, behalve dat het aantal respondenten dat 'absoluut voor/tegen' antwoordde, was afgenomen ten gunste van de houding 'ja mits' en 'nee tenzij'. De verhouding tussen voor- en tegenstanders was nauwelijks veranderd.⁴⁰ Ook in het debat in de Tweede Kamer over biotechnologie, dat pal na afloop van het publieksdebat werd gehouden, speelde 'Eten en Genen' nauwelijks een rol.

De overheid blijft inzetten op communicatie over biotechnologie. Staatssecretaris Van Geel (ministerie van VROM) kondigde eind 2003 aan dat hij graag een maatschappelijk debat over industriële biotechnologie wil opzetten. Hij constateerde dat de discussie over biotechnologie gepolariseerd en verstard is, en dat industriële biotechnologie daardoor het risico loopt te stagneren.⁴¹ Een debat tussen maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, wetenschappers en ambtenaren zou voor draagvlak moeten zorgen. Hiermee kiest de overheid voor een instrumentele en reactieve benadering: pas als de toepassing van technologie dreigt te stagneren, neemt de overheid haar toevlucht tot dialoog als middel om het proces weer vlot te trekken.

Na biotechnologie is nu genomics in opkomst. Als gevolg van het grootschalig in kaart brengen van al het genetisch materiaal van organismen en, in het verlengde daarvan, het identificeren van alle eiwitten (enzymen) en stofwisselingsproducten, zijn wetenschappers in theorie in staat een compleet beeld te schetsen van alle processen die zich in de levende cel afspelen en de manier waarop fysiologische processen van een organisme reageren op invloeden van buitenaf.

De Nederlandse regering heeft ingezien dat deze technologie grote maatschappelijke implicaties heeft en dat betrokkenheid van de samenleving nodig is om niet in eenzelfde patstelling als bij biotechnologie terecht te komen. Daarom heeft zij in de kabinetsnota Genomics opgeroepen tot een dialoog met stakeholders over *hoofdrichtingen van het onderzoek*. Het speciale regiorgaan voor genomics onderzoek kreeg de verantwoordelijkheid om deze dialoog te realiseren. Vooralsnog blijft deze uit en beginnen critici deze rol over te nemen.

⁴⁰ Stichting Consument en Biotechnologie (2003). *Jaarverslag 2002*. Den Haag.

⁴¹ Van Geel, P. (2003). "Genmodificatie biedt kansen voor het milieu". *Het Financieele Dagblad*, 24 november.

Het gevolg is dat genomics in de sfeer van biotechnologie wordt gepositieerd en dat bezwaren tegen de invloed vanuit bedrijfsbelangen worden benadrukt. Daardoor kan verharding van standpunten optreden waardoor de bereidheid tot en speelruimte voor strategische stakeholderdialoog zou kunnen verkleinen.

Nanotechnologie bevindt zich nog in de beginfase. Deze technologie heeft de potentie om structuren tot op moleculair niveau te construeren en te veranderen. Bovendien kan combinatie met geavanceerde informatie- en communicatietechnologie (ICT) interactie van deze structuren met hun omgeving mogelijk maken. De toepassingen kunnen uiteen lopen van 'zelfdenkende' textielvezels en interactieve verflagen tot 'nanorobots' die reparaties in het menselijk lichaam uitvoeren. De Verenigde Staten bereiden over deze technologie grootschalige communicatieprogramma's voor om de betrokkenheid tussen wetenschap en samenleving tot stand te brengen. In de Europese landen krijgt dit aspect minder accent en richten landelijke en Europese overheden zich op investeringen in onderzoek.

Dergelijke technologieën dienen zich in golven aan, welke elkaar steeds sneller opvolgen. Wellicht heeft een volgende golf te maken met neurotechnologie. Kenmerkend is dat deze technologieën onderzoeksgedreven zijn, hoge investeringen eisen die voor een aanzienlijk deel uit publieke middelen voortkomen, en grote onbekende en vaak onverwachte effecten hebben op de samenleving. Deze kenmerken maken dat een strategische stakeholderdialoog tussen wetenschap en samenleving van groot belang is. Enerzijds omdat grote investeringen uit publieke middelen vragen om maatschappelijk draagvlak en legitimering. Maar veel belangrijker nog omdat juist strategische stakeholderdialoog een middel kan zijn om de technologiegedreven mogelijkheden af te stemmen op maatschappelijke wensen en duurzaamheidvraagstukken. De samenleving dient bovendien geïnformeerd te worden over veranderingen die het gevolg zijn van een nieuwe technologie(toepassing). Daarbij worden de grenzen van maatschappelijke acceptatie afgetast, zoals nu gebeurt bij het stamcelonderzoek. De samenleving laat zich niet graag verrassen. De overheid speelt, als belangrijkste financier van nieuwe wetenschapsgebieden, de sleutelrol in dergelijke dialoog.

3.2 Het gebruik van de dialoog door overheden bij maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen treedt de overheid per definitie zelf als één van de stakeholders op. Volgens een recente studie van de Wereldbank kunnen overheden daarbij in principe vier rollen spelen. In afnemende mate van directe beïnvloeding zijn deze rollen:⁴²

1. *Mandatering*: de overheid definieert standaarden die de minimale normen voor gedrag en prestaties wettelijk vastleggen.
2. *Facilitatie*: overheidsinstellingen richten zich op het bevorderen en stimuleren van verbeterde prestaties op het gebied van MVO.
3. *Partnerschap*: gericht op stakeholderengagement en -dialoog. De overheid kan daarbij een participerende, voorzittende of faciliterende rol op zich nemen.
4. *Bekrachtiging*: stimuleren van de MVO agenda door deze telkens naar voren te brengen in publieke uitingen, beleidsstukken, publiek inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Rollen	Primair middel	Proces	(Bij)sturing	Stakeholder betrokkenheid
Mandatering	Wet- en regelgeving	Verordeningen, inspecties, controle	Juridisch en fiscale beloning	Stakeholderconsultatie als vereiste bij vergunningverlening
Facilitatie	Gelegenheid creërende wetgeving; subsidiëring	Aanmoedigingspremies; bewustwording stimuleren	Capaciteitsontwikkeling; stimuleren specifieke markten	Ondersteuning debat, bijstaan specifieke groepen
Partnerschap	Samenbrengen van middelen en kennis	Stakeholder engagement	Dialoog	Initiatief nemen tot maatschappelijk debat
Bekrachtiging	Politieke steun	Publieke aanprijzing	Publieke afkeuring	Participatie in fora en publiek debat

Tabel 3.1 - Overheidsrollen bij maatschappelijk verantwoord ondernemen⁴³

Overheden hoeven lang niet altijd direct te participeren in een stakeholderdialoog om toch grote invloed op de uitkomsten te kunnen hebben. Overheden kunnen diverse rollen op zich nemen. Indien dit tegelijkertijd gebeurt - in plaats van volgtijdelijk, bijvoorbeeld in een onderhandelingsproces - kan de rolver-

⁴² Fox, T., H. Ward, en B. Howard (2002). *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline study*. Washington DC: The World Bank.

⁴³ Bron: vrij naar Fox et al, 2002: 4 en Wempe, J., en M. Kaptein, (2000). *Ondernemen met het Oog op de Toekomst: Integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*. Stichting Maatschappij en Onderneming.

menging tot grote verwarring leiden, zeker in het geval van de dialoog over duurzaamheid: een overheid die actief partnerschap nastreeft en initiatief neemt tot een maatschappelijke dialoog over duurzaam ondernemen, zal moeten oppassen tegelijkertijd gebruik te maken van haar mandaterende rol door het opleggen van wetten. De manier waarop de Nederlandse overheid de discussie rondom de commissie Tabaksblat over nieuwe zelfregulering bij Corporate Governance heeft georganiseerd, is een illustratie van een dialoogproces. De overheid dreigde in eerste instantie zeer nadrukkelijk met wetgeving omdat in de praktijk de vrijwillige gedragsregels zoals die door een eerdere commissie (Commissie Peters) waren vastgesteld, niet of nauwelijks nageleefd werden. Aan het begin van de 21ste eeuw waren de problemen rondom excessieve salarissen bij toponderningen, slapende commissarissen en gebrekkig toezicht groter dan ooit. De Commissie Tabaksblat organiseerde een strakke dialoog, welke tot op zekere hoogte 'gesloten' was. Belangrijke stakeholders waren uitgesloten van directe deelname aan de commissie. Wel kon men reageren op de gedane voorstellen. Een aantal van de voorstellen is uiteindelijk ook gesneuveld, zoals het voorstel om topsalarissen aan banden te leggen. De commissie stond onder grote tijdsdruk en grote druk van buitenaf. Tabaksblat moest bijvoorbeeld enkele conclusies voortijdig openbaren. Zoals uit hoofdstuk 2 bleek, frustreren tijdsdruk en druk tot conformeren een effectieve dialoog. In hoeverre de discussie over Corporate Governance in Nederland met de gekozen organisatievorm ook daadwerkelijk tot een oplossing van de genoemde problemen kan leiden, staat daarmee te bezien. De keuze voor een relatief gesloten stakeholderdialoog leidt er onder andere toe dat veel van de direct belangenhebbenden - ook topmanagers - zich niet gebonden achten aan de geformuleerde uitkomsten. Veel van de indirecte belanghebbenden, zoals de werknemers en het grotere publiek, vinden dat de gekozen vorm van zelfregulering te weinig garanties biedt.

In de praktijk eisen overheden steeds vaker een stakeholderdialoog als voorwaarde voor het verlenen van bepaalde vergunningen. Deze eis is coherent met de primaire mandaterende rol. Overheidsinstellingen op verschillende niveaus (lokaal, nationaal, internationaal) kunnen tegelijkertijd ook verschillende rollen ten opzichte van elkaar bekleden. Zo zijn de Verenigde Naties sterk gericht op partnerschappen, zoals blijkt uit diverse multi-stakeholderdialogen die zij hebben opgestart, of waarin zij volop participeren. De meeste nationale regeringen zoeken het in wetgeving of de dreiging met wetgeving. De Nederlandse regering loopt internationaal voorop in maatschappelijk verantwoord ondernemen doordat zij het exportkrediet koppelt aan de vernieuwde OESO Richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

3.3 Rollen van NGO's bij het wel/niet aangaan van een dialoog met ondernemingen

Al tientallen jaren spreken NGO's op velerlei manieren ondernemingen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Veel NGO's veronderstellen dat ondernemingen, meer dan overheden, in staat geacht mogen worden bepaalde issues aan te pakken. Volgens Elkington en Fennell kunnen NGO's zich daarbij een viertal rollen aanmeten: (1) Haaien en (2) Orka's zijn op polarisatie en confrontatie gericht. Ze handelen daarbij meer (Haaien) of minder (Orka's) instinctief, strategisch en in groepen. (3) Zeeleeuwen en (4) Dolfijnen daarentegen zijn meer op samenwerking gericht. Zeeleeuwen kunnen worden gesponsord door ondernemingen en zijn geneigd de hand die hen voert niet al te hard te bijten. Dolfijnen erkennen weliswaar dat bedrijven belangrijke randvoorwaarden voor gewenste veranderingen kunnen creëren, maar willen hun onafhankelijkheid behouden.⁴⁴ Zowel confrontatie als coöperatie kunnen adequate strategieën zijn. Veel NGO's zijn als Haai begonnen: met directe actie, debat en een zo groot mogelijke onafhankelijkheid van ondernemingen. Zowel de positie van Orka's als die van Dolfijnen is aantrekkelijk, zo blijkt uit een recent rapport van Sustainability en de Verenigde Naties.⁴⁵ In dit rapport worden vijf manieren onderscheiden waarop NGO's zich inlaten met ondernemingen en markten om hun invloed te doen gelden (zie box).

- *Anti-business campaigns*: effective in raising public consciousness around an issue and catalysing pressure on companies. Tend to be only effective against well-known branded companies on black-and-white issues.
- *Market intelligence*: still largely focussing on individual companies, a growing trend involves building market intelligence on companies and facilitating pressure from employees, customers, suppliers, investors, boards etc. for improvements in performance on key issues.
- *Business engagement*: engaging businesses in partnerships aimed at collaboratively addressing key issues.
- *Intelligent markets*: Potentially the most powerful way to intervene in markets is to try and do so at the level of the market - rather than with individual or groups of businesses. A small number of NGO's are attempting to do this by actively working to 'reframe' markets to reward positive behaviour and penalise negative behaviour.
- *Market disruptions*: come in the form of regulatory interventions or shifting liability regimes, to jump market frameworks to higher levels of sustainability.

Het rapport constateert dat NGO's opschuiven naar partnerships met ondernemingen (de 'business engagement' rol). Bovendien wordt opgemerkt dat naast - of juist door - de trendmatige ontwikkeling richting partnerschappen, nationale en internationale NGO's in toenemende mate geconfronteerd worden

⁴⁴ Elkington, J. en S. Fennell (1998). "Shark, sealion or dolphin?" *Tomorrow* 41, VIII.

⁴⁵ Sustainability en United Nations (2003). *The 21st Century NGO: In the Market for Change*.

met eisen van 'accountability' en transparantie. NGO's wordt bijvoorbeeld gevraagd gedragscodes aan te nemen. Deze nieuwe eisen vragen van NGO's een meer bedrijfsmatige aansturing.

Een snelle inventarisatie van bestaande NGO-strategieën laat zien dat NGO's een groot aantal verschillende rollen aannemen, die minder gemakkelijk in de bovenstaande indelingen te vangen zijn. Een heel scala van nieuwe rollen ontvouwt zich, vooral op het terrein van multi- en strategische stakeholderdialogen en projectpartnerschappen die verder gaan dan 'business engagement'. Ook rollen als 'broker', 'mediator' en 'toezichthouder', welke tot nu toe nauwelijks in de literatuur naar voren zijn gekomen, komen op. Verder wordt er dikwijls vanuit gegaan dat NGO's slechts één rol op zich kunnen nemen en van de ene naar de andere rol migreren. In de praktijk blijkt dit genuanceerder te liggen. NGO's nemen verschillende rollen op zich, zowel *volgtijdig* in één specifiek proces als *gelijktijdig* in verschillende settings, waardoor ze op het ene moment debat en op een ander moment dialoog entameren. In hoeverre kan deze aanpak effectief zijn? Deze vraag zal in hoofdstuk 5 verder aan bod komen.

De volgende tien NGO-rollen ten opzichte van ondernemingen kunnen in principe worden onderscheiden:⁴⁶

1. **DANGO's** (Direct Action oriented NGO's): harde actiegroepen, zoals het Dierenbevrijdingsfront, kiezen voor (illegale) acties, uitgevoerd door anonieme cellen. Ze richten zich op directe actie zonder praten, waarbij dierenbevrijdingsacties, sabotage en het aanbrengen van economische schade de hoofdbestanddelen van het actierepertoire vormen.
2. **WONGO's** (Watchdog Oriented NGO's): NGO's die als 'luis in de pels' of als 'geweten' willen opereren, waarbij gedacht kan worden aan organisaties als ATTAC, Greenpeace, Milieudefensie, Schone Kleren Kampagne en XminY. Zij willen zo onafhankelijk mogelijk blijven van ondernemingen en zoeken juist de confrontatie om het issue zo scherp mogelijk in de schijnwerpers te zetten. Ze zijn sterk gericht op de media teneinde ondernemingen via 'shame' en 'blame' campagnes op hun verantwoordelijkheden en inconsistenties te wijzen.
3. **DONGO's** (Discussion and Dialogue Oriented NGO's): NGO's die de discussie en de dialoog aan willen gaan met ondernemingen zijn niet alleen gericht op hun eigen gelijk, maar ook geïnteresseerd in de mening en de positie van de ondernemingen. In de interactie proberen zij begrip op te brengen voor de positie van ondernemingen en vice versa. Er is sprake van een wederzijdse educatie, zonder dat direct gemikt wordt op het oplossen van specifieke issues. De organisaties blijven relatief onafhankelijk van elkaar. Dit is bijvoorbeeld het geval bij medefinancierings- en vrijwilligersorganisaties, zoals Novib en Civiq/NOV. Artsen zonder Grenzen en het Rode

⁴⁶ Naast de NGO's die zijn gericht op ondernemingen bestaan er ook NGO's die zich vooral richten op overheden. Medefinancieringsorganisaties bijvoorbeeld worden zwaar gefinancierd door overheden. Daarmee nemen deze NGO's een deel van vroegere overheidstaken over. Daarnaast zijn er zogenaamde staats-NGO's. In Nederland gaat jaarlijks 13 miljard euro naar twee soorten van dergelijke NGO's (Cf. Van Tulder, Van der Zwart, 2003:50): (1) Gongo's - Government Organised NGO's - zijn door de overheid opgezette NGO's; (2) Gingo's - Government Interested NGO's - voeren voor de overheid bepaalde projecten uit, zoals exportbevordering of milieusanering. Deze NGO's zijn zeer relevant voor het functioneren van ondernemingen en markten, maar kunnen niet als vertegenwoordigers van de burgerij worden gezien.

Kruis kennen hun eigen verantwoordelijkheid - zij zijn zich nog maar net aan het oriënteren op samenwerking met ondernemingen - maar wijzen conflict en confrontatie met ondernemingen als middel om een issue voor het voetlicht te brengen in principe af.

4. **SUNGO's** (Supervisory NGO's): In toenemende mate zoeken ondernemingen, maatschappelijke groeperingen en overheden naar organisaties die toezicht kunnen houden op het naleven van gedragscodes, rapportage-eisen of afgesproken keurmerken. Naarmate het initiatief daartoe (mede) door vertegenwoordigers van de burgerij is genomen, neemt de kans toe dat ook het toezicht op de naleving in handen wordt gelegd van Stichtingen of Zelfstandige Bestuursorganen, welke gefinancierd worden door de participerende organisaties of de overheid. Voorbeelden hiervan zijn het Global Reporting Initiative, het CBF keurmerk, maar ook het Nationaal Contact Punt, een beroepsinstantie voor de naleving van de OESO gedragscode voor Multinationale Ondernemingen.
5. **BRONGO's** (Broker Oriented NGO's): Een groeiend aantal nieuwe NGO's treedt bij maatschappelijke conflicten met ondernemingen op als 'intermediair' of 'broker'. De onafhankelijkheid van deze NGO-rol is over het algemeen minder dan die van de toezichthouder. Een voorbeeld hiervan is de Britse Environment Council (EC). In deze 'council' zitten vertegenwoordigers van alle relevante sectoren, NGO's, overheden en de burgerij. De EC omschrijft haar rol als die van 'honest broker', 'consensus builder' en 'unbiased, unprejudiced third party'. Bijdragen van de deelnemers via donaties, lidmaatschappen en dergelijke zijn acceptabel, op voorwaarde dat de geveer hiermee het onafhankelijke proces van de EC ondersteunt. Naarmate een broker/mediatorrol permanent wordt en de deelnemers de primaire stakeholders vertegenwoordigen, is steeds meer sprake van een strategische stakeholderdialoog.
6. **STRONGO's** (Strategic Stakeholder Oriented NGO's). Naarmate de interactie tussen NGO's en ondernemingen meer en meer betrekking heeft op strategische issues waarvan de exacte uitkomst door geen van de partijen voorzien wordt, neemt de onderlinge afhankelijkheid voor het behalen van de wederzijdse doelen ook toe. De deelnemers onderkennen een wederzijdse verantwoordelijkheid voor het eindresultaat en werken daar als coalitie met ondernemingen naar toe. De *Marine Stewardship Council* lijkt één van de eerste aanzetten tot een echt strategische stakeholderdialoog. De conventanten, keurmerken en andere maatregelen die in de Marine Stewardship Council worden afgesproken beogen een algemeen 'publiek goed' (duurzame visserij) te bereiken. De doelstellingen zullen hoogstwaarschijnlijk in nauw overleg met een groot aantal strategische stakeholders (Strongo's) voortdurend bijgesteld worden.
7. **SHANGO's** (SHAreholding NGO's): NGO's, zoals de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), hebben tot doel een goede aandelenwaarde voor individuele beleggers te bewerkstelligen. Ze zijn daarmee meestal te typeren als single-issue NGO's. Een belangrijk middel in hun strategie is de coördinatie en vertegenwoordiging op de aandeelhoudersvergadering van grote

groepen kleine aandeelhouders. Andere NGO's binnen deze groep, de VBDO bijvoorbeeld, richten zich met name op kleinere aandeelhouders die graag duurzaam willen beleggen. Sinds het midden van de jaren negentig hebben ook NGO's zoals Greenpeace geprobeerd via de aanschaf van aandelen invloed uit te oefenen op het beleid van ondernemingen. Aangezien de gekochte aandelenpakketten nooit groot genoeg zijn om daadwerkelijk invloed via stemrecht te kunnen kopen, mikken deze NGO's erop de aandeelhoudersvergadering te gebruiken om zich als 'luis in de pels' te kunnen opstellen. Hiermee lijkt de rol van de Shango op die van de Wongo. Voor deze actievorm moeten echter wel aandelen gekocht worden, waardoor de NGO financieel afhankelijk dreigt te worden van het beurs sentiment. Daarom verkopen NGO's als Greenpeace direct na de aandeelhoudersvergadering hun 'stemrecht', waarbij ze principieel geen dividend uitgekeerd willen krijgen. De rol van luis in de pels is immers niet te combineren met financieel profijt dat voortkomt uit de gehekelde werkwijze van de onderneming in kwestie.

8. **BINGO's** (Business Interested NGO's): Niet op winst, maar wel op maatschappelijke verantwoordelijkheid gerichte NGO's presenteren zich als alternatief voor ondernemingen op hun eigen markt. Zo levert de Fair Trade organisatie producten, terwijl Max Havelaar de keurmerken en de marketing organiseert. Ook de ANWB probeert via het opzetten van eigen tankstations en een online reisbureau ondernemingen in hun eigen markt te beconcurreren. Daarmee beogen deze NGO's de bestaande ondernemingen op hun verantwoordelijkheden te wijzen, maar proberen ze ook - door het veranderen van de marktcondities - een meer maatschappelijk verantwoord of gunstiger alternatief voor consumenten te bieden. Het dilemma voor deze NGO's is echter dat de effectiviteit van hun strategie afhankelijk wordt van het marktsucces van hun producten.
9. **PONGO's** (Partnership Oriented NGO's): Deze NGO's richten zich op een concreet project, dat in samenwerking met ondernemingen in de praktijk wordt gerealiseerd. Het Wereld Natuur Fonds heeft een aantal van haar natuurprojecten samen met ondernemingen gefinancierd. Tot op zekere hoogte is dit een vorm van bedrijfssponsoring van NGO-projecten. Ook zogenaamde 'business-community involvement' projecten kennen vormen van partnerschap tussen lokale gemeenschappen en ondernemingen. In het verleden werden dergelijke initiatieven vooral in het licht van 'filantropie' gezien, maar ondernemingen proberen dit soort activiteiten nu meer in een strategischer perspectief te plaatsen. Er is dan op zijn minst sprake van 'strategische filantropie', maar steeds vaker ook van partnerschap. Met het aangaan van een concreet project samen met een onderneming stelt de NGO zich weliswaar relatief afhankelijk op, maar dat geldt ook vice versa. De partnerschapbenadering is gericht op het realiseren van concrete (deel)oplossingen met tastbare resultaten. Partnerschappen richten zich daarom meestal op relatief eenvoudige en praktisch georiënteerde single-issues, welke overigens wel deel uit kunnen maken van complexere, multi-dimensionale vraagstukken.

10. **BONGO's** (Business Oriented NGO's): Ondernemingen zelf hebben ook NGO's opgezet die uitsluitend bedoeld zijn om hun belangen te behartigen. Dat wil niet zeggen dat deze organisaties daarmee ook eenzijdige belangenbehartigers zijn. Bongo's functioneren als discussieplatform voor menige maatschappelijke groepering. De studies die uitgevoerd worden, kunnen als input functioneren voor allerlei vormen van dialoog en debat. Het grote probleem van Bongo's blijft echter hun geloofwaardigheid. Bongo's die de belangen van een bepaalde sector vertegenwoordigen lopen het gevaar het 'kleinste gemene veelvoud' te vertegenwoordigen, net zoals de formele brancheorganisaties. Dat laatste is juist de reden geweest waarom sommige (grote) ondernemingen er voor gekozen hebben om een nieuwe NGO op te zetten die het debat over een bepaald issue op een hoger plan zou kunnen tillen. Voorbeelden hiervan zijn de World Business Council for Sustainable Development en de Prince of Wales International Business Leadership Forum. Een ander voorbeeld is de European Roundtable of industrialists (ERT) die een belangrijke rol heeft gespeeld bij de vorming van de Europese Unie, maar tegelijkertijd de verdenking op zich laat uitsluitend de belangen van een beperkt aantal industriële ondernemingen te vertegenwoordigen.

Deze tien NGO-rollen vertegenwoordigen een afnemende graad van onafhankelijkheid van ondernemingen. Figuur 3.1 brengt dit in kaart. Naarmate NGO's onafhankelijker van ondernemingen opereren, worden hun acties onvoorspelbaarder. Deze acties zijn vrijwel altijd gericht op protest, agendering, debat en polarisatie. Dergelijke NGO's kiezen vaak een single-issue benadering en richten zich vrijwel uitsluitend op het aan de kaak stellen van problemen. Als NGO's meer oplossings- en productgericht zijn en dat als vertegenwoordiger van ondernemingen (Bongo) of in een gemeenschappelijk project met ondernemingen willen praktiseren (Pongo), is de kans dat zij zich op relatief eenvoudige (single) issues richten groot. Bovendien neemt de afhankelijkheid van de onderneming en daarmee de voorspelbaarheid toe. Vooral wanneer NGO's een relatie van onderlinge afhankelijkheid met ondernemingen opzoeken, kan een meer multi-dimensionele benadering in de praktijk gebracht worden en problemen en oplossingen met elkaar in verband worden gebracht.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D A N G O	W O N G O	D O N G O	S U N G O	B R O N G O	ST R O N G O	S H A N G O	B I N G O	P O N G O	B O N G O
Onafhankelijk			Onderling afhankelijk			Afhankelijk			
Protestgericht; polarisatie			Procesgericht; integratie			Productgericht; realisatie			
Single-issue benadering; focus op problemen			Multi-dimensionele benadering; focus op problemen en oplossingen			Single-issue benadering; focus vooral op (deel)oplossingen			
Onvoorspelbaar			Interactief			Voorspelbaar			
Risiko's: versimpelen/ overdrijven van het issue; 'iconificatie'; tegenreactie; afschuiven verantwoordelijkheden			Risiko's: slappe compromissen; co-optatie; te lange termijn visie; groupthink; kleinste gemene veelvoud			Risiko's: medeplichtigheid; excuus voor zoeken structurele oplossingen; window dressing			

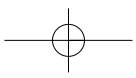
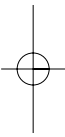
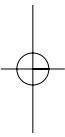
Figuur 3.1 - NGO-rollen in relatie tot ondernemingen (© Business-Society Management/RSM, 2004)

De meeste NGO's worstelen met de vraag in hoeverre hun huidige rollen effectief zijn in het behalen van hun doelstellingen. Zo lopen de harde actiegroepen (Dango's) het risico van willekeurige acties zonder strategie, waarbij idealisme verwordt tot anarchie en geweld, en de reacties van ondernemingen zodanig verhardend dat de NGO aan sympathie bij het bredere publiek verliest. Daarmee komt een oplossing van het issue niet dichterbij. De 'luis in de pels' (Wango's) strategie leidt vaak tot een versimpeling en tot het overdrijven van het issue; alleen grote ondernemingen - de iconen - kunnen worden aangepakt, hetgeen soms tegengestelde effecten teweegbrengt, bijvoorbeeld wanneer deze ondernemingen voorop lopen in hun pogingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Zij worden dan 'gestraft' voor hun openheid en goede bedoelingen, omdat de NGO's in kwestie geen subtielere instrumenten van beïnvloeding en interactie ter beschikking staan. Alleen relatief simpele issues kunnen door NGO's op deze 'David - Goliath' manier aangepakt worden. Bij NGO's als 'gesprekspartner' (Dongo's) - de milde vorm van dialoog - ontstaat het risico van simplificatie door de NGO's, en van 'verdeel en heers' beleid door de ondernemingen. Op het andere uiterste van de schaal (met name bij de Pongo's en de Bongo's) is het gevaar dat NGO's die in zee gaan met ondernemingen als een soort excuus gaan functioneren om niet aan meer strategische en structurele oplossingen voor een bepaald probleem te werken. De samenwerking krijgt dan de functie van windowdressing of 'doekje voor het bloeden'.

In het midden van het strategische spectrum van NGO-rollen zijn de onderlinge afhankelijkheden groter, is meer gelegenheid tot een procesgerichte en multi-dimensionele benadering, maar bestaan ook de nodige risico's. Een NGO die als concurrent op een markt wil optreden (Bingo's), maakt de effectiviteit van

haar activiteit afhankelijk van het marktsucces. Niet alleen bestaat het risico van marktfalen, maar in een oligopolistische markt kan ook de speelruimte van een dergelijke NGO sterk beïnvloed worden door de andere marktpartijen, die de NGO nu juist probeerde te beïnvloeden door tot de markt toe te treden. Een vergelijkbaar probleem doet zich voor wanneer een NGO aandelen koopt van een onderneming die zij wil beïnvloeden (Shango's). Aan de ene kant koopt de NGO inspraak, maar vaak blijkt dat de aandeelhoudersvergadering niet direct de plaats is waar inspraak tot daadwerkelijke invloed leidt. Een nadelig effect is dat de NGO deels medeverantwoordelijk wordt - ook al stemt zij tegen - voor het beleid, en dat een deel van het kapitaal van de NGO afhankelijk wordt van beursstemmingen. Bovendien blijkt in de praktijk dat wanneer NGO's hun invloed op aandelenmarkten aanwenden om grote investeerders - zoals pensioenfondsen - van hun investeringen in bepaalde 'foute' ondernemingen af te houden, het effect tegengesteld kan zijn. Wanneer kritische aandeelhouders hun dreigement om hun aandelen te verkopen ook werkelijk uitvoeren, komen daarvoor vervolgens aandeelhouders in de plaats die minder kritisch zijn en/of uitsluitend op rendement gericht zijn. Dit 'boompje' wisselen gebeurde bijvoorbeeld bij IHC-Caland, die in een conflict met NGO's over haar investeringen in Birma uiteindelijk aandeelhouders overhield die veel meer begrip hadden voor de situatie waarin een dergelijke onderneming zich bevindt. NGO's die zich als toezichthouder (Sungo's) of als 'mediator' (Brongo's) profileren, lopen het risico niet meer in staat te zijn hun eigen ideeën en belangen naar voren te kunnen brengen, maar uitsluitend te bemiddelen tussen de belangen van anderen.

NGO's nemen derhalve een heel scala aan rollen in die effectief kunnen zijn, maar ook grote risico's kennen. Complementaire rollen tussen verschillende NGO's blijken in de praktijk vaak zeer effectief voor het creëren van de randvoorwaarden van een stakeholderdialoog (zie hoofdstuk 5). Zo kunnen Natuurmonumenten en het Wereld Natuur Fonds makkelijker partnerschappen met ondernemingen creëren, omdat het alternatief van het radicalere Greenpeace voor ondernemingen veel minder aantrekkelijk is. Vanwege een gebrek aan financiële middelen en professionaliteit hebben veel NGO's in het verleden een enkelvoudige rol gekozen. Daar is momenteel beweging in. NGO's denken na over de effectiviteit van hun acties en bewegen zich in de richting van meerdere rollen. Het is de vraag in hoeverre dergelijke rollen met elkaar te verenigen zijn. Bovendien kan men zich afvragen wat de consequentie hiervan is voor de organisatie van een effectieve strategische stakeholderdialoog. Deze vragen staan centraal in hoofdstuk 5.



4. HET HEDEN:

DE STAND VAN ZAKEN BIJ NEDERLANDSE ONDERNEMINGEN

Sinds 1998 is het gebruik van dialogen door grote ondernemingen in Nederland aanzienlijk toegenomen (hoofdstuk 1). Over de aanleiding, vormgeving en inhoud van de stakeholderdialoog bestaat bijzonder weinig kennis. Wie neemt het initiatief? Wie nemen deel en waarover praten ze dan? In hoeverre is eigenlijk sprake van een dialoog, een stakeholderdialoog of een strategische stakeholderdialoog? Wat is de effectiviteit? Dit hoofdstuk geeft de stand van zaken weer in Nederland onder de grootste ondernemingen. De grote internationaal georiënteerde bedrijven zijn meestal voorlopers op dialooggebied ten opzichte van middelgrote en kleine ondernemingen. Het hoofdstuk schetst dan ook de meest vooruitgeschoven posities op dit terrein.

4.1 Kenmerken van de huidige (stakeholder)dialogen

Inzet

Ondernemingen hebben sinds het einde van de twintigste eeuw een groter en diverser aantal vormen van contact met NGO's (zie tabel 4.1). De tijd dat beide maatschappelijke groeperingen in relatief isolement opereerden is voorbij. Sommige NGO's - zoals bijvoorbeeld het Wereld Natuur Fonds - rekruteren bij voorkeur leiders vanuit het bedrijfsleven. De deelname aan congressen en publieke debatten laat een de facto maatschappelijke dialoog zien. Het aandeel van incidentele contacten lijkt daarin nog steeds vrij groot, maar op sommige terreinen groeit het aandeel van meer systematische en structurele contacten, kenmerken van een echte stakeholderdialoog.

Vorm van contact	Percentage
- Informatieoverdracht via jaarverslag	92%
- Informatieoverdracht via internetsite	85%
- Persoonlijke afspraken/ontmoetingen met NGO's	66%
- Deelname aan publieke debatten/discussies	57%
- Deelname aan congressen	55%
- Deelname aan platforms van meerdere ondernemingen en NGO's	49%
- Aangaan van gezamenlijke projecten/initiatieven	34%
- Organiseren van informatiebijeenkomsten/bedrijfsbezoeken voor NGO's	28%
- Informatieoverdracht via specifieke brieven etc. aan NGO's	26%
- Uitnodigen van NGO's tot het geven van lezingen binnen de onderneming	17%
- NGO's laten participeren in door de onderneming ingestelde commissies/werkgroepen	13%
- NGO's via enquêtes bevragen naar hun mening en opvattingen	13%

Tabel 4.1 - Frequentie van vormen van contact van ondernemingen met NGO's

De Nederlandse praktijk kent een duidelijke hiërarchie in de redenen voor het aangaan van stakeholderdialogen. De redenen die ondernemingen geven (zie tabel 4.2) zijn nog sterk gericht op het creëren van draagvlak en het informeren van de stakeholders over het eigen beleid. Ook het verkrijgen van informatie over belangrijke trends, ideeën en veranderende eisen in de samenleving blijkt een belangrijke motivatie te zijn. Deze redenen zijn nogal reactief, tactisch gericht en kennen een sterk 'public affairs' karakter. Uit ons onderzoek blijkt dat aan het creëren van draagvlak dikwijls meer belang gehecht wordt dan aan het oplossen van een probleem. De meer strategische redenen, zoals het gezamenlijk ontwikkelen van oplossingsrichtingen voor duurzaamheidvraagstukken, alsmede de inzet die een dialoog meer het karakter van een echte stakeholderdialoog zou kunnen geven, scoren het minst. Hoewel het voorkomen van incidenten - in principe een strategische inzet voor een dialoog - nog gemiddeld scoort, hechten bedrijven veel minder waarde aan inzicht in de diverse belangen van stakeholders. Dit is opmerkelijk, omdat dit inzicht vooraf gaat aan het voorkomen van incidenten. Ook het idee om in gezamenlijke projecten met stakeholders issues aan te pakken, scoort in Nederland laag.

Redenen	(Zeer) belangrijk
Creëren van draagvlak bij NGO's voor beleidsoplossingen	87%
Oplossen van probleem/issue	77%
Ideeën verzamelen voor verbeteren van maatschappelijke prestatie	74%
NGO's informeren over ondernemingsbeleid	74%
Snel veranderende eisen vanuit de maatschappij t.a.v. kernactiviteiten	72%
Toegenomen interesse van NGO's voor kernactiviteiten	65%
Signaleren van trends en toekomstige issues	65%
Inzicht in waardering NGO's voor de organisatie en evaluatie van prestaties	65%
Vergroten gevoeligheid voor verwachtingen NGO's en issues	52%
Voorkomen van incidenten	48%
Oplossen spanningen in relatie met NGO's	47%
Snel veranderende wetgeving	45%
Creëren van basis voor gezamenlijke projecten, allianties en partnerships	43%
Toegenomen diversiteit aan NGO's en tegenstellingen in belangen	26%

Tabel 4.2 - Belangrijkste redenen van stakeholderdialoog voor ondernemingen

Hoewel de theorievorming rondom het stakeholderdenken en stakeholderdialoog zich begint uit te kristalliseren, blijft de praktijkkennis rondom de concrete invulling achter. Stakeholderdialoog wordt of alleen met de mond beleden, of bevindt zich nog in een experimentele fase, maar lang niet iedere organisatie heeft een samenhangende visie over hoe om te gaan met stakeholders, laat staan kennis over hoe stakeholderdialoog het best vorm kan worden gegeven. Zo blijkt uit ons onderzoek (zie tabel 4.3) dat 34% van de bedrijven die stakeholderdialoog voert, volgens eigen zeggen (nog) geen samenhangende visie op stakeholderdialoog heeft. Tweederde van de grootste Nederlandse ondernemingen zegt wel over een samenhangende visie en consistent beleid op dit

gebied te beschikken. Driekwart van de ondernemers zegt de stakeholderdialoog opgenomen te hebben in het beleid, en 68% zegt dat stakeholderdialoog onderdeel uitmaakt van de bedrijfscode. Tien procent van de ondernemers beschikt over een protocol of handboek voor stakeholderdialoog en 32% hanteert er specifieke analyse-instrumenten voor.

Beleid	Percentage
Stakeholderdialoog is opgenomen in het beleid	75%
Stakeholderdialoog is opgenomen in de bedrijfscode	68%
Externe communicatie van het feit dat stakeholderdialoog wordt gevoerd	68%
Een samenhangende visie op het gebied van stakeholderdialoog	66%
Afspraken over informatiedeling met partijen waar structureel dialoog mee wordt gevoerd	58%
Het analyseren van de (veranderende) belangen, verwachtingen en issues van NGO's	32%
Het meten van de effectiviteit van de stakeholderdialoog	17%
Externe rapportage over de effectiviteit van de stakeholderdialoog	17%
Handboek voor het voeren van stakeholderdialoog	10%

Tabel 4.3 - Ingezet beleid en instrumenten van ondernemingen ten behoeve van stakeholderdialoog

Organisatie

Het initiatief voor een stakeholderdialoog kan in principe bij meerdere partijen liggen, maar ligt volgens de geënquêteerde ondernemers in de helft van de gevallen bij henzelf (zie tabel 4.4). In iets meer dan een derde van de gevallen komt het initiatief van NGO's, die dan vervolgens, in sommige gevallen, de concrete organisatie graag aan de onderneming overlaten (zie tabel 4.5). In één op de zes gevallen wordt - volgens de ondernemers - het initiatief voor een dialoog door de overheid genomen. In al deze gevallen ligt de concrete organisatie vervolgens ook bij de overheid. Als ondernemers een dialoog initiëren, organiseren zij deze ook dikwijls zelf.

Initiatief	Percentage
Bedrijven	50%
NGO's	37%
Een derde (bijvoorbeeld de overheid)	13%

Tabel 4.4 - Initiatief voor stakeholderdialoog, volgens ondernemers

Organisator	Percentage
De onderneming	55%
De stakeholder	31%
Een onafhankelijke derde	14%

Tabel 4.5 - De organiserende partij van de dialoog, volgens ondernemers

In bijna tweederde van de gevallen vindt de stakeholderdialoog plaats tussen de afzonderlijke onderneming en een of meer NGO's (zie tabel 4.6).

Partijen	Percentage
Eén onderneming met één NGO	33%
Eén onderneming met meerdere NGO's	29%
Meerdere ondernemingen met één NGO	19%
Meerdere ondernemingen met meerdere NGO's	20%

Tabel 4.6 - Aantal partijen per stakeholderdialoog

Ondernemers zoeken vooral naar betrouwbaarheid en legitimiteit/representativiteit bij de stakeholders (zie tabel 4.7). Kennis over het issue vertegenwoordigt daarbij hoogstwaarschijnlijk de brug tussen legitimiteit en betrouwbaarheid. De machtspositie van de stakeholder wordt als aanzienlijk minder belangrijk gezien, net zoals het feit of men al een relatie met de stakeholder heeft.

Selectiekenmerken	(Zeer) belangrijk
Betrouwbaarheid	94%
Legitimiteit/representativiteit	90%
Kennisniveau over issue	87%
Machtspositie/pressiekracht	67%
Huidige relatie met NGO	53%

Tabel 4.7 - Kenmerken waarop NGO's voor een dialoog worden geselecteerd

Er is in de praktijk een opmerkelijk grote spreiding in de frequentie van het persoonlijk contact met NGO's (zie tabel 4.8), hoewel dat in principe niets hoeft te zeggen over de intensiteit. Eenderde van de ondernemingen zegt wekelijks en zelfs dagelijks met NGO's in contact te staan, voor bijna de helft is dat enkele malen per jaar of nog minder.

Frequentie	Percentage
Dagelijks	13%
Wekelijks	23%
Maandelijks	19%
Enkele malen per jaar	26%
Jaarlijks	3%
Incidenteel	15%

Tabel 4.8 - Frequentie van contact met NGO's

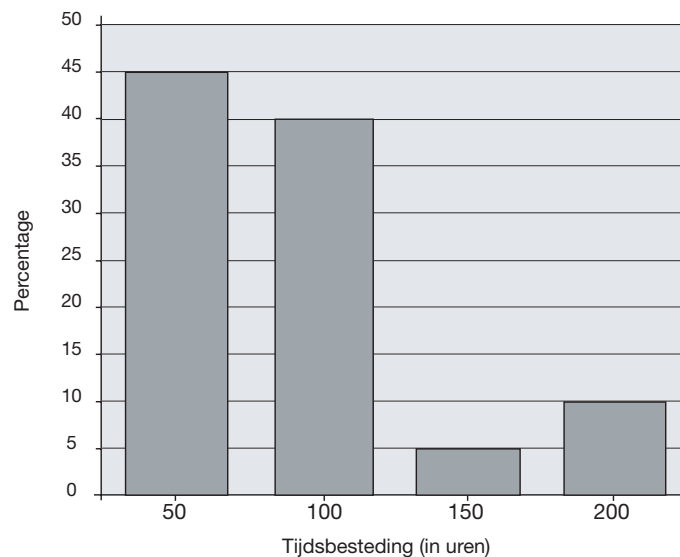
Het belang dat ondernemingen aan stakeholderdialoog hechten wordt bevestigd door de functie van de deelnemers die namens de onderneming in de dialoog participeren (zie tabel 4.9). In bijna driekwart van de gevallen is in ieder geval een lid van de directie of raad van bestuur aanwezig bij de stakeholder-

dialogo. Public Affairs Managers of andere staffunctionarissen en lijnmanagers nemen zelf regelmatig deel aan de gesprekken, maar niettemin aanzienlijk minder dan het topmanagement.

Wie participeert?	Percentage
Directie/Raad van Bestuur	72%
Afdeling Public Affairs	59%
Lijnmanagement	56%
Afdeling Communicatie	56%
Afdeling Strategisch management	53%
Technisch specialist	47%
Afdeling Milieu	44%

Tabel 4.9 - Functionarissen die participeren in stakeholderdialogo met NGO's

De afdeling Public Affairs / Corporate Communication is sinds het midden van de jaren negentig een toenemend aantal uren bezig met de stakeholderdialogo. Momenteel is dat gemiddeld 82 uur per jaar. Voor sommige ondernemingen kan dat oplopen tot meer dan 200 uur per jaar (zie figuur 4.1). Indien tijdsbesteding een indicatie zou zijn van de prioriteit die aan de dialogo wordt gegeven, dan is op dit terrein nog vrij duidelijk sprake van een relatief geringe prioriteit. De gemiddelde Public Affairs / Corporate Communication afdeling van de grootste ondernemingen in Nederland besteedt per saldo twee mens-weeken aan het fenomeen. Dat is ruwweg, bij een bemensing van vijf eigen medewerkers, vier procent van de ter beschikking staande tijd.



Figuur 4.1 - Tijdsbesteding afdeling PA/CC aan stakeholderdialogo met NGO's per jaar

Inhoud

Het populairste onderwerp waarover (stakeholder)dialogen worden gevoerd is volgens de geënquêteerde ondernemingen milieuvuiling (zie tabel 4.10). Dat is opmerkelijk, omdat milieu onder het publiek sterk aan populariteit heeft ingeboet. Toch is de milieudialoog één van de meest 'geinstitutionaliseerde' dialoogthema's in Nederland. Over onderwerpen als mensenrechten en corruptie wordt aanzienlijk minder gesproken. De meeste van de grote ondernemingen nemen al sinds het begin van de jaren negentig deel aan het opzetten van milieuconvenanten. Het initiatief daartoe lag traditioneel bij de overheid. Dat is bij dialoog veel minder het geval: slechts 13% van de ondernemers zegt dat in de afgelopen jaren het initiatief voor de dialoog bij een derde partij (zoals de overheid) heeft gelegen (zie tabel 4.4). Daarnaast zijn milieu-NGO's als Greenpeace en Milieudefensie weliswaar zeer invloedrijk, maar niet scheutig met deelname aan dialoog. Op samenwerking en dialoog geënte NGO's als Natuurmonumenten en het Wereld Natuur Fonds vormen belangrijke gesprekspartners waarmee ondernemingen in het verleden een stakeholderdialoog hebben kunnen voeren.

Onderwerpen	Percentage
Milieuvuiling	66%
Ketenverantwoordelijkheid	56%
Corporate governance	53%
Transparantie	50%
Veiligheid en gezondheid van producten/diensten	50%
Arbeidsvoorwaarden/omstandigheden	44%
Schade ecosysteem/biodiversiteit	41%
Mensenrechten	34%
Kinderarbeid	34%
Productkwaliteit	28%
Eerlijke concurrentie	25%
Corruptie	16%
Repressief regime	13%
Bio-industrie	13%
Integratie	3%

Tabel 4.10 - Genoemde onderwerpen van de stakeholderdialoog

Onderwerpen die in de lift zitten en in de eerste helft van de jaren negentig veel minder onderwerp van gesprek waren, zijn: ketenverantwoordelijkheid, corporate governance en transparantie. In alle drie de gevallen is het besef bij de meeste ondernemers inmiddels doorgebroken dat een strategie niet in isolement ontwikkeld kan worden, en dat dialoog een geëigende vorm van strategieontwikkeling kan zijn.

Over arbeidsvoorwaarden wordt traditioneel een stakeholderdialoog gevoerd met de vakbonden. Voor zover ondernemers dit al zagen als een vorm van stakeholderdialoog, is het strategische belang hiervan afgenomen. Daarentegen

wordt over de arbeidsomstandigheden in de keten en in andere landen - dikwijls onder de noemer kinderarbeid en mensenrechten - steeds vaker een stakeholderdialoog georganiseerd. Dat over een onderwerp als corruptie niet veel in de vorm van een dialoog wordt gesproken, komt omdat dit thema vooral als een bedrijfsintern probleem wordt gezien.

Langzaam maar zeker wordt de dialoog ook een echte stakeholderdialoog, waarin niet alleen problemen worden geïnventariseerd of geanalyseerd - hetgeen kenmerk kan zijn van een 'normale' dialoog (zie hoofdstuk 2) - maar ook gestreefd wordt naar een gezamenlijke probleemoplossing (zie tabel 4.11). Veertig procent van de stakeholderdialogen is momenteel al gericht op probleemoplossing. Dat is een stap in de richting van een daadwerkelijke strategische stakeholderdialoog, mits er meerdere stakeholders bij worden betrokken. Dat is bij de huidige generatie stakeholderdialogen nog lang niet altijd het geval. Het vooral inventariserende karakter van ruim een kwart van alle dialogen laat zien dat het predikaat stakeholderdialoog gebruikt wordt voor vormen van communicatie die dat in feite niet zijn. Datzelfde geldt - hoewel in mindere mate - voor bijna eenderde van de dialogen die vooral analyserend van opzet zijn. Dit zal de effectiviteit van de stakeholderdialoog beïnvloeden.

Aard	Percentage
Probleemoplossend	40%
Analyserend	32%
Inventariserend	28%

Tabel 4.11 - Aard (stakeholder)dialoog

4. 2 Effectiviteit van (stakeholder)dialogen

Stakeholderdialogen worden pas recent op enige schaal in de praktijk gebracht. Veel stakeholderdialogen vertonen nog kenmerken van een gesloten dialoog. Een inschatting van de effectiviteit van de huidige generatie stakeholderdialogen is dan ook niet zonder problemen. Soms is het zelfs ronduit te vroeg. Niettemin geeft dit hoofdstuk een eerste schatting van de resultaten van stakeholderdialogen in Nederland. Voorlopig is het een beoordeling van de effectiviteit door de deelnemers zelf - in het bijzonder ondernemers. Hun inschatting van de effectiviteit hangt voor een belangrijk deel af van de beoogde doelen waarmee zij de dialoog zijn aangegaan. Eerst zal ingegaan worden op de resultaten van de stakeholderdialoog en vervolgens op de knelpunten.

Effectiviteit volgens de ondernemers

Gevraagd naar hun algemene oordeel over de effectiviteit van de door hen ondernomen stakeholderdialogen, zijn ondernemers over het algemeen gematigd positief. Tabel 4.12 geeft de waardering van bedrijven aan, uitgedrukt in een cijfer van 1 tot 10.

Effectiviteitsoordeel	Percentage
Met een cijfer 8	13%
Met een cijfer 7	46%
Met een cijfer 6	22%
Met een cijfer 5	13%
Met een cijfer 4	6%

Tabel 4.12 - Effectiviteit (stakeholder)dialogoog volgens ondernemingen

Ondernemers waarderen de effectiviteit van hun eigen (stakeholder)dialogen gemiddeld met een 6,5. De verklaring voor deze gematigd positieve inschatting ligt in de doelstellingen die ondernemers bij het aangaan van een stakeholderdialoog voor ogen hadden. Als nagevraagd wordt welke resultaten met de stakeholderdialoog tot nu toe zijn behaald, dan ontstaat het volgende gedifferentieerde beeld (zie tabel 4.13).

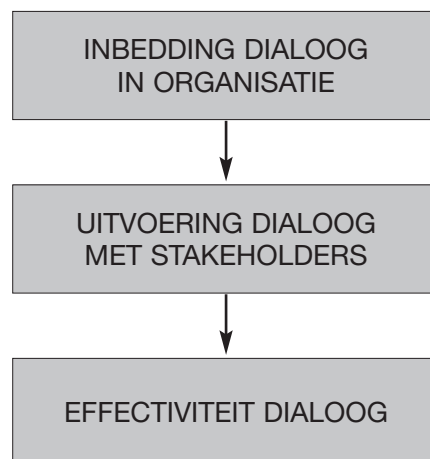
Doel effectiviteit	Wordt meestal of altijd behaald	Wordt soms of nooit behaald
Meer draagvlak van NGO's voor het beleid van de onderneming	44%	16%
Meer draagvlak binnen de onderneming voor maatschappelijke verwachtingen	41%	28%
Verbeterd/versterkt imago	28%	44%
Minder incidenten	27%	50%
Oplossing van concrete spanningen in de relatie met NGO's	23%	47%
Verbetering van maatschappelijke prestaties	20%	47%
Uitvoering gezamenlijke activiteiten/samenwerkingsverbanden	17%	60%
Nieuwe dialogen over andere issues/aspecten	17%	70%
Keuze voor bepaalde innovatierichting	16%	71%
Aanpassingen in producten, technologieën en/of productieprocessen	13%	63%
Nieuwe gedragsnormen	10%	68%
Nieuwe meetindicatoren	7%	76%
Wijziging strategisch beleid	7%	84%

Tabel 4.13 - Effectiviteit stakeholderdialoog naar beoogde doelen

Het algemene oordeel van ondernemers over de effectiviteit van hun stakeholderdialogen is positiever dan hun oordeel over het behalen van specifieke doelen (tabel 4.13). Dat zou er op kunnen duiden dat ondernemers weliswaar optimistisch zijn over de effectiviteit van stakeholderdialogen, maar dat nog niet hard kunnen maken met concrete resultaten. Volgens de ondernemers zelf zijn op geen enkel onderdeel echt goede resultaten behaald. Alleen voor het realiseren van draagvlak binnen en buiten de onderneming en de daarmee verbonden informatiedoelstelling (zie tabel 4.2) is sprake van een gemiddelde effectiviteit. Daarmee komt de behaalde effectiviteit ongeveer overeen met de inzet van de

stakeholderdialoog. Op alle andere vlakken scoren de ondernemers - naar eigen zeggen - beneden hetgeen ze zelf als gemiddeld zouden aangeven. Op onderwerpen zoals het 'oplossen', 'signaleren' en 'voorkomen van incidenten' is zowel de inzet als effectiviteit vrij gemiddeld. De inzet bij het opzetten van gezamenlijke projecten en het krijgen van nieuwe inzichten was al niet erg hoog (tabel 4.2), maar het resultaat scoort in de praktijk nog lager dan de inzet zou doen vermoeden. De huidige praktijk van stakeholderdialogen is bescheiden interactief: het wederzijds versterken van draagvlak lukt enigszins. Ook reactieve doelstellingen komen redelijk overeen met de praktijk van de dialoog. Daarentegen blijken de meer strategische doelstellingen aanzienlijk minder te lukken: nieuwe innovatierichtingen en het inzetten van nieuwe richtingen van de ondernemingen worden nog niet behaald met de stakeholderdialogen.

Ondernemers gebruiken de stakeholderdialoog zelden om input te krijgen voor een nieuwe koers in hun strategisch beleid, maar veeleer als test voor de effectiviteit van hun *huidige* strategische beleid.



Figuur 4.3 - Relatieschema effectiviteit stakeholderdialoog

De door de bedrijven ingevulde enquêtes zijn ook gebruikt om een statistische analyse⁴⁷ te maken van de factoren die met name van belang zijn voor een effectieve stakeholderdialoog.

Met betrekking tot de *inbedding* van de stakeholderdialoog in de organisatie blijken de volgende drie factoren de effectiviteit te verhogen:

1. De mate waarin het beleid rondom stakeholderdialoog is *uitgekristaliseerd* in de organisatie. Hoe completer het beleid voor stakeholderdialoog, hoe hoger de effectiviteit van stakeholderdialoog.

⁴⁷ Methodologische noot: een populatie van rond de vijftig respondenten maakt het niet mogelijk om een formele statistische analyse te maken waarbij uitspraken op basis van significantie gedaan kunnen worden. Aangezien de respondenten echter wel een hoge mate van representativiteit hebben en hun belang in Nederland veel groter is dan uit hun aantal mag blijken - deze 50 ondernemingen vertegenwoordigen bijvoorbeeld meer dan de helft van het onderzoek en de exporten van en naar Nederland - is een statistische toets gedaan om te bepalen welke factoren wel of niet volgens de respondenten sterk en positief verband houden met de effectiviteit van de stakeholderdialoog.

2. De *motieven* van de onderneming voor de dialoog. Hoe interactiever en strategischer de beweegredenen van de onderneming zijn om een dialoog aan te gaan, hoe effectiever de dialoog wordt gewaardeerd, hoe verdergaand de resultaten zijn en hoe meer de mogelijkheden van een dialoog worden benut. Hoe reactiever en tactischer de motieven van de onderneming, des te beperkter de resultaten en des te lager de waargenomen effectiviteit.
3. De mate van *betrokkenheid* van de onderneming bij de stakeholderdialoog. De betrokkenheid van het hoger management is positief voor de mate waarin de dialooguitkomsten leiden tot aanpassing van de ondernemingsstrategie.

Voor de *uitvoering* van de stakeholderdialoog blijken vooral de volgende factoren de effectiviteit te verhogen:

1. De *criteria* die worden gebruikt voor de selectie van de stakeholders waarmee een dialoog wordt aangegaan. Naarmate de onderneming het creëren van een basis voor gezamenlijke projecten, allianties en partnerships belangrijker vindt voor het aangaan van een stakeholderdialoog, des te zwaarder wegen selectiecriteria als legitimiteit en representativiteit.
2. De mate waarin de onderneming met de stakeholders *samen* het proces van stakeholderdialoog organiseert. Hoe meer ondernemingen en stakeholders samenwerken - zoals bij het identificeren van gesprekspartners, afbakenen van te bespreken onderwerpen, vaststellen van gezamenlijke doelen en agenda e.d. - hoe groter de impact is die de dialoog uiteindelijk zal hebben.
3. De mate waarin de stakeholders daadwerkelijk ook een *bijdrage* kunnen leveren aan het beleid van de onderneming. Des te beter de systematische wederzijdse communicatie en hoe meer de stakeholders betrokken worden bij het beslissingsproces, hoe hoger de gepercipieerde effectiviteit van de deelnemers aan de dialoog en hoe positiever de concrete uitkomsten van de dialoog.

Bovendien blijkt dat een goede inbedding en uitvoering elkaar versterken. De resultaten laten zien dat ondernemingen die al langer een stakeholderdialoog systematisch voeren, effectiever zijn dan de ondernemingen die hiermee recent zijn begonnen. Dit wijst op leereffecten van een herhaald proces. In vrijwel alle gevallen gaat een strategische stakeholderdialoog ook gepaard met de betrokkenheid van het topmanagement. In dergelijke gevallen wordt tijd minder als een beperkende factor beschouwd voor het voeren van de dialoog. In gevallen van een tactische dialoog houdt het topmanagement zich meestal afzijdig.

Knelpunten

Het organiseren van een stakeholderdialoog kent blijkbaar vele specifieke knelpunten (tabel 4.14). Geen daarvan is zodanig kritiek dat daarmee de effectiviteit van de hele dialoog in gevaar komt. Tijd blijkt de meest beperkende factor te zijn. Veel ondernemingen maken nog relatief weinig tijd vrij voor dialoog. Daarnaast blijkt het gezamenlijk formuleren van doelen een belangrijk knelpunt. In de praktijk wordt daar te weinig aandacht aan besteed, wat makkelijk kan leiden tot ontevredenheid na afloop. Opmerkelijk is bovendien dat de 'weg naar

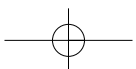
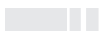
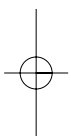
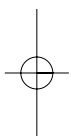
binnen' voor de vertegenwoordiger van het bedrijf vaak niet makkelijk is. Gedurende het dialoogproces ontstaat een vertrouwde relatie tussen de gesprekspartners, die moeilijk kan worden doorgegeven aan hen die er niet bij waren.

Knelpunten	Geheel van toepassing	Niet van toepassing
Vrijmaken van tijd voor een dialoog	20%	23%
Vertalen van de resultaten van de dialoog naar concrete acties binnen de onderneming	10%	13%
Zorgen voor voortgang in de gesprekken	10%	19%
Identificeren/selecteren van juiste stakeholders	10%	33%
Formuleren van gezamenlijke doelen met NGO's	7%	10%
Krijgen van commitment voor dialoog bij management	7%	40%
Voorkomen dat NGO's misbruik maken van het in hen gestelde vertrouwen	7%	43%
Identificeren van issues	7%	63%
Omgaan met tegengestelde meningen en opvattingen, conflict	0%	19%
Kiezen van de juiste dialoogstructuur	0%	33%

Tabel 4.14 - Bestaande knelpunten

4.3 Conclusie: de stand van zaken

Veel door ondernemers als 'stakeholderdialogen' gekwalificeerde dialogen verdienen dat predikaat nog niet. Een toenemend aantal echter wel. Het aantal stakeholders dat in de praktijk bij een dialoog betrokken wordt is vrij gering. De strategische inbedding in de organisatie lijkt vrij hoog omdat het topmanagement grote belangstelling heeft voor de dialoog, maar de uitwerking blijkt in de praktijk sterk operationeel, veelal informatief en nog nauwelijks strategisch. Dit neemt niet weg dat veel ondernemers de stakeholderdialoog zelf als vrij effectief percipiëren. Dit is mede mogelijk door de tamelijk bescheiden doelstellingen die aan de huidige generatie dialogen ten grondslag liggen.



5. HET HEDEN:

NGO'S EN DE DIALOOG

De centrale overheid legt zich in de praktijk meer en meer beperkingen op bij het propageren van duurzaam ondernemen. Dit heeft ook volgens de grootste Nederlandse NGO's grote consequenties voor de relaties tussen maatschappelijke organisaties en ondernemingen. Voorheen was de overheid regelmatig doelwit van acties van maatschappelijke organisaties, die tot doel hadden bedrijven vooral via wetgeving tot gewenst gedrag aan te zetten. Sinds midden jaren negentig vindt veel vaker een rechtstreeks treffen plaats tussen NGO's en bedrijven. Of dit treffen plaatsvindt in de vorm van confrontatie en debat, (strategische) stakeholderdialoog, praktische samenwerking of anderszins hangt af van de inschatting die beide partijen geven aan het belang en de effectiviteit van dit middel voor het bereiken van hun individuele doelstellingen.

In dit hoofdstuk komt de veranderende relatie tussen NGO's en bedrijven vanuit de invalshoek van NGO's aan de orde. 56 leidende NGO's geven inschattingen over hun huidige rollen ten opzichte van (multinationale) ondernemingen en de daaruit voortvloeiende rolconflicten tussen en binnen hun organisaties. De NGO's zijn onderverdeeld in zes issuerterreinen:⁴⁸

- Natuur, milieu en dierenrechten (11);
- Consumentenbelangen (7);
- Humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten (12);
- Sociaal-economisch: arbeidsrechten (6);
- Sociaal-economisch: algemeen (10);
- Sociaal-economisch: ontwikkelingshulp (10).

De cursief gedrukte citaten in dit hoofdstuk zijn afkomstig uit de interviews met deze 56 NGO's.

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: *geen* van de ondervraagde NGO's wil zich in de nabije toekomst minder op het bedrijfsleven richten. In alle gevallen blijft de aandacht voor ondernemingen in de strategieën en acties van NGO's hetzelfde of wordt sterker. Een derde van de ondervraagde NGO's geeft aan ondernemingen actiever te zullen benaderen. Vrijwel alle NGO's onderschrijven de aanname dat ondernemingen en NGO's steeds afhankelijker van elkaar worden.

“De overheid trekt zich steeds meer terug en valt daardoor als partij in het dialoog- en onderhandelingsproces wat ons betreft ertussenuit.”

⁴⁸ De NGO's die aan dit onderzoek hebben meegewerkt staan vermeld in de samenvatting.

“In de toekomst zal de band met het bedrijfsleven steeds belangrijker worden vanwege de wegvallende overheid en dus wellicht ook wegvallende subsidies. We zullen dus wat afhankelijker van het bedrijfsleven worden, maar dat geldt omgekeerd ook.”







5.1 Rollen en strategieën van NGO's

Ingenomen rollen

NGO's kunnen een scala aan rollen innemen in hun relatie tot ondernemingen. De rollen en de daarbij horende primaire actiemethoden variëren van acties gericht op sabotage en het aanbrengen van economische schade (Dierenbevrijdingsfront) en mediagerichte confrontaties (Greenpeace), tot het in de markt zetten van een eigen keurmerk (Max Havelaar) en projectmatige samenwerking in het kader van ontwikkelingssamenwerking (ICCO, Cordaid). Tabel 5.1 geeft een overzicht van de rollen die de grootste Nederlandse NGO's momenteel in de relatie met ondernemingen innemen.

NGO's beperken zich over het algemeen niet tot één rol. Bijna 80% van de NGO's geeft aan twee of meer dominante rollen in te nemen in de relatie met ondernemingen (tabel 5.2). Vooral organisaties met een zeer omvangrijke achterban en een lange geschiedenis (bijvoorbeeld de ANWB en FNV) blijken een bovengemiddeld aantal rollen - vier, soms vijf - in te nemen. Dit grote aantal rollen blijkt in enkele gevallen ook gevonden te worden bij ontwikkelingsorganisaties die weliswaar een kleinere achterban hebben, maar al lang bestaan en hun takenpakket in de loop der tijd hebben uitgebreid.

Categorie	N	DANGO	WONGO	DONGO	SUNGO	BRONGO	STRONGO	SHANGO	BINGO	PONGO	BONGO
		Directe harde actie ⁴⁹	Luis in pels/waakhond	Gespreks-partner	Toezicht-houder	Broker / mediator	Strategische stakeholder	Aandeel-houder	Concurrent	Partner-project	Business oriented
Natuur, milieu, dierenrechten	11	Geen gegevens	7 (63%)	10 (91%)	4 (36%)	0 ---	2 (18%)	1 (9%)	0 ---	3 (27%)	0 ---
Consumentenbelangen	7	Geen gegevens	6 (86%)	6 (86%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	1 (14%)
Humanitair, mensen- en burgerrechten	12	Geen gegevens	3 (25%)	9 (75%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)	0 ---	1 (8%)	6 (50%)	0 ---
Sociaal-economisch: arbeidrechten	6	Geen gegevens	4 (67%)	4 (67%)	3 (50%)	1 (17%)	2 (33%)	1 (17%)	1 (17%)	2 (33%)	0 ---
Sociaal-economisch: algemeen	10	Geen gegevens	5 (50%)	10 (100%)	2 (20%)	3 (30%)	1 (10%)	0 ---	1 (10%)	1 (10%)	0 ---
Sociaal-economisch: ontwikkelingshulp	10	Geen gegevens	5 (50%)	10 (100%)	1 (10%)	1 (10%)	0 ---	1 (10%)	0 ---	8 (80%)	0 ---

100% - 80% =		59% - 30% =		9% - 1% =	
79% - 60% =		29% - 10% =		0% =	

Tabel 5.1 - NGO-rollen: huidige zwaartepunten in relatie met ondernemingen

Aantal rollen	Percentage
Meer dan twee rollen	41%
Twee rollen	38%
Eén rol	21%

Tabel 5.2 - Aantal ingenomen rollen door NGO's in de relatie met ondernemingen

⁴⁹ NGO's die in deze categorie vallen opereren dikwijls - vanwege het karakter van hun acties - in anonieme, steeds van samenstelling wisselende cellen. Het was derhalve niet mogelijk hen voor dit onderzoek te benaderen. In Nederland zijn wel degelijk groepen actief die tot de categorie 'directe / harde actie' behoren. Op het issuegebied 'natuur, milieu en dierenrechten' kan gedacht worden aan het Dierenbevrijdingsfront, RaRa, Rood Revolutionaire Actie; internationaal zijn cellen-organisaties zoals in het verleden de RAF natuurlijk nog bekender.

Het zwaartepunt van de ingenomen rollen ligt op de meer protestgerichte rollen, dat wil zeggen op de rollen 'luis in de pels' en 'gesprekspartner', waarin de eigen onafhankelijkheid blijft gewaarborgd. Ruim 50% van de ondervraagde NGO's geeft aan dat met name deze rollen dominant zijn in de wijze van opereren. De meer productgerichte rollen en de procesgeoriënteerde rollen komen beduidend minder vaak voor als uitgangspunt bij het invullen van het beleid. In beide gevallen geldt dat nog geen kwart van de NGO's aangeeft dat deze rollen de kern van het beleid bepalen (tabel 5.3). Zie pagina 52 voor de verdeling van deze zwaartepunten over de verschillende rollen.

Roloriëntatie	Percentage
Protestgericht	54%
Procesgericht	23%
Productgericht	23%

Tabel 5.3 - Zwaartepunt in ingenomen NGO-rollen

Strategisch repertoire in de praktijk

De keuze voor een bepaalde rol of combinatie van rollen hangt samen met de gekozen strategie. Uit de interviews blijkt dat er vijf algemene NGO-strategieën in de relatie tot ondernemingen kunnen worden onderscheiden (tabel 5.4).⁵⁰

Strategie	Percentage
a. Onderhandelingsstrategie (actie en gesprek zijn complementair)	48%
b. Dialectisch, 'push-pull' strategie (kritiek uiten en tegelijkertijd realistische alternatieven in de markt zetten)	16%
c. Samenwerken met ondernemingen, bundeling van middelen, competenties, kracht en ervaringen	20%
d. Vervullen van brugfunctie	9%
e. Zo'n breed mogelijk instrumentarium, gericht op complexe relaties	7%

Tabel 5.4 - Dominante strategieën achter ingenomen NGO-rollen

Ad. A Onderhandelingsstrategie

De meest genoemde strategie is de onderhandelingsstrategie, die wordt getypeerd door een combinatie van de rollen 'luis in de pels', 'gesprekspartner', en in enkele gevallen - vooral bij organisaties op de issueterreinen 'natuur, milieu en dierenrechten' en 'arbeidsrechten' - de rol van 'toezicht-houder'. In de laatste combinatie gaat het dan vooral om het controleren of gemaakte afspraken, bijvoorbeeld op het gebied van bedrijfsprocessen en het effect daarvan op het milieu, worden nagekomen. De rol van toezicht-houder kan ook door een of meerdere andere maatschappelijke organisaties worden uitgevoerd, bijvoorbeeld wanneer sprake is van een onderling coalitie.

⁵⁰ Ondernemingen maken daarentegen meestal een onderscheid tussen 'actiegerichte' en 'servicegerichte' NGO's (met andere woorden 'confrontatie' versus 'coöperatie') en hebben daarmee weinig oog voor de diversiteit in rollen en achtergronden van NGO's.

tie- of samenwerkingsverband tussen 'collega' NGO's. De onderhandelingsstrategie van NGO's volgt over het algemeen het stramien zoals weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1 - Typisch stramien van een onderhandelingsstrategie

Het uitgangspunt van de meeste NGO's die deze strategie toepassen is om een misstand of issue publiekelijk te agenderen. Door middel van confrontatie ('luis in de pels', maar in enkele gevallen ook via de rol van 'aandeelhouder') wordt aandacht voor het issue afgedwongen en druk op een onderneming uitgeoefend, waarna in onderhandelingen ('gesprekspartner') wordt geprobeerd de eisen gerealiseerd te krijgen. In de praktijk blijkt dit proces enkele malen heen en weer te gaan voordat resultaat wordt geboekt. Confrontaties dienen hierbij primair om de eigen onderhandelingspositie te versterken. Het adagium is meestal: 'Overleg waar mogelijk, actie waar nodig'. De dreiging van acties en publiciteit (of de dreiging om *tegen* te stemmen tijdens een aandeelhoudersvergadering) wordt als stok achter de deur gebruikt om bedrijven rond de gespreks-tafel te krijgen. Het overlegstadium in de onderhandelingsstrategie blijkt in de praktijk door NGO's en ondernemingen dikwijls, maar vaak onterecht, als dialoog aangemerkt te worden. Niet iedere vorm van interactie is te classificeren als dialoog (zie hoofdstuk 2). Ten minste dient sprake te zijn van een constructieve uitwisseling van ideeën, waarna de partijen tot afspraken komen (formalisering) die door beide partijen worden gedragen. De helft van de ondervraagde NGO's zegt de onderhandelingsstrategie als leidraad te hanteren. Vooral bij de categorieën 'milieu, natuur en dierenrechten' (55%), 'consumentenbelangen' (70%) en 'arbeidsrechten' (66%) blijkt deze strategie het meest gebruikt te worden.

Ad. B Dialectische strategie

Ten tweede kan een 'dialectische' of 'push-pull' strategie worden onderscheiden. Hierbij wordt de rol van 'gesprekspartner' of die van 'luis in de pels' gecombineerd met de rol van 'concurrent in de markt'. Dit stelt de NGO in staat kritiek te uiten over ongewenst ondernemingsbeleid, terwijl tegelijkertijd wordt gepoogd om werkbare en realistische alternatieven in de markt te zetten. De marktervaring die hiermee wordt opgedaan dient ter legitimering van de kritiek en biedt een goede basis om met ondernemingen te praten over aanpassing van het beleid. Voorbeelden van een dergelijke handelswijze zijn Solidaridad (Utz Kapeh-koffie en Kuyichi-jeans) en Max Havelaar. De push-pull strategie wordt momenteel nog maar mondjesmaat toegepast. Slechts 16% van de ondervraagde NGO's zegt een dergelijke strategie te hanteren. Dit zijn de NGO's die zich op sociaal-economische kwesties richten. Dit is deels te verklaren vanuit het feit dat op 'marktdenken' en marktrelaties voor veel NGO's, naar eigen zeggen, nog steeds een taboe rust.

Ad. C Partnerschappen

Een derde strategie is het aangaan van partnerschappen met bedrijven. Het streven daarbij is om middelen, competenties, krachten en ervaringen te bundelen, opdat - veelal praktische - doelen daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. Het samenwerkingsverband biedt de NGO naar eigen zeggen tevens mogelijkheden om ondernemingen verder te beïnvloeden en eventuele manco's in het ondernemingsbeleid aan de orde te stellen. Bovendien kan een project waarin NGO en onderneming samenwerken over het algemeen rekenen op een groter maatschappelijk draagvlak. Deze strategie wordt getypeerd door een combinatie van de rollen 'gesprekspartner' en 'projectpartner'. Hoewel 20% van de ondervraagde NGO's aangeeft een dergelijke strategie toe te passen, geldt dit vooral voor organisaties die zich richten op humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten (35%) en ontwikkelingsorganisaties (40%). Bij natuur- en milieuorganisaties groeit de interesse voor partnerschappen (25%), waarbij het concretiseren en implementeren van oplossingen de belangrijkste drijfveer lijkt. De consumentenorganisaties zijn de grote afwezigen in deze categorie. Alleen de ANWB meldt een coördinerende rol in een samenwerkingsverband voor wegbewijzing, hetgeen overwegend in de uitvoerende sfeer ligt. Tot op grote hoogte ontbreken hier ook de algemene sociaal-economische NGO's.

Ad. D Brugfunctie

Ten vierde wordt het vervullen van een brugfunctie als strategie genoemd. Het betreft hier met name de rol van 'broker', soms in combinatie met de rol van onafhankelijk toezichthouder, strategische stakeholder of gesprekspartner. Het innemen van een standpunt (gesprekspartner) kan de positie van de 'broker', zeker in de hoedanigheid van mediator, echter wel bemoeilijken. Deze strategie komt voor bij NGO's die 'doorbraken' pogen te faciliteren door partijen die elkaar doorgaans niet treffen bij elkaar te brengen. Daarbij kan gedacht worden aan het samenbrengen van (westerse) ondernemingen en lokale stakeholder-groepen in ontwikkelingslanden. Slechts een kleine tien procent van de ondervraagde NGO's zegt deze strategie in de praktijk te brengen.

Ad. E Diversificatie

De laatst genoemde strategie is het ontplooiën van een zo'n breed mogelijk instrumentarium van verschillende rollen, gericht op flexibiliteit en het effectief kunnen inspelen op allerhande complexe relaties. De reden hiervoor is dat relaties met ondernemingen veranderen in de tijd, en dat met verschillende ondernemingen verschillende typen relaties onderhouden moeten kunnen worden. Dit hangt onder meer samen met het zich uitbreidende takenpakket van NGO's, wat op zijn beurt weer voortkomt uit de toenemende complexiteit en onderlinge samenhang van problemen (zie hoofdstuk 1). Het tegelijkertijd aangaan van een heel scala aan rollen kan overigens ook duiden op een gebrek aan strategie. Een kleine 10% van de ondervraagde NGO's past deze strategie momenteel toe. Dit zijn met name NGO's uit de hoek van ontwikkelingssamenwerking.

5.2 Problemen bij het combineren van meerdere rollen

De huidige NGO-strategieën hebben met elkaar gemeen dat zij veelal bestaan uit een combinatie van meerdere rollen, waarbij de ene rol de andere dient te versterken. Kennelijk wordt het innemen van meerdere rollen, waarmee tevens het instrumentarium van relatietypen en actiemethoden wordt uitgebreid, door het merendeel van de ondervraagde NGO's beschouwd als een belangrijke voorwaarde om de eigen doelstellingen te kunnen realiseren. Het bekleden van meerdere rollen is een logisch gevolg van de toenemende onderlinge afhankelijkheden tussen NGO's en ondernemingen, de ontwikkelingen in relaties met ondernemingen en het gelijktijdig onderhouden van meerdere relaties met verschillende ondernemingen. Afhankelijk van de ontwikkelingen in het contact met een onderneming (oppervlakkig / diepgaand), de aard van de issues (eenvoudige / complex) en de eigen onderhandelingspositie (zwak / sterk), vloeit de ene rol uit de andere voort en worden meerdere rollen naast elkaar ingezet. Maar ook de eigen visie op de maatschappelijke positie die de NGO zou moeten innemen en de verwachtingen bij de achterban zijn belangrijke factoren bij het innemen van andere of aanvullende rollen.

Iedere rol kent in de praktijk de nodige valkuilen, waardoor de beoogde doelen in gevaar kunnen komen (zie hoofdstuk 3). Het innemen van meerdere rollen kan eveneens ongewenste effecten met zich meebrengen. Intern kunnen NGO's binnen de eigen organisatie moeilijkheden ondervinden bij het evolueren naar een andere rol of het gelijktijdig innemen van meerdere rollen. Ook bestaat de mogelijkheid dat externe partijen een verandering van rol (volgtijdig) of de meerdere gezichten (gelijktijdig) van de NGO in kwestie niet direct begrijpen of accepteren.

In de interviews is NGO's gevraagd of zij dergelijke problemen herkennen en in hoeverre zij zelf last ervaren - in de zin van verminderde effectiviteit - van interne rolconflicten en extern onbegrip en/of externe legitimiteitsproblemen. De tabellen 5.5 en 5.6 geven een overzicht van de gevonden interne rolconflicten en externe verwarring.

Rolconflicten	Percentage
Geen interne rolconflicten	37%
Interne spanningsvelden en/of verdeeldheid	34%
Af en toe een rolconflict dat een teken is van een gezonde discussie die de NGO scherp houdt en de effectiviteit niet in negatieve zin beïnvloedt	29%

Tabel 5.5 - Interne rolconflicten bij NGO's als gevolg van meerdere rollen

Het merendeel van de benaderde NGO's is van mening dat het scala aan rollen dat bekleed wordt niet zozeer tegenstrijdig is, maar gezien moet worden als

een uitbreiding van het instrumentarium van actiemethoden. Dat stelt hen in staat snel in te springen op issues. Toch erkent meer dan 60% soms interne moeilijkheden te ondervinden als gevolg van meerdere rollen. In ruim de helft van die gevallen is daadwerkelijk sprake van interne spanning of verdeeldheid, met - in meer of mindere mate - negatieve effecten op de effectiviteit in termen van slagkracht. In het algemeen zijn de punten van interne discussie terug te voeren op:

- **Principiële kwesties** rondom de vraag of de NGO zich al dan niet met ondernemingen in moet laten. Het non-profit karakter van NGO's is volgens menig- een niet te verenigen met de belangen van op winst gerichte ondernemingen. Progressievere medewerkers stellen daar tegenover dat - vooral praktische - doelen moeilijker, niet of niet duurzaam te realiseren zijn zonder financiële steun van of samenwerking met ondernemingen. Daarop volgende punten van discussie zijn onder andere de voorwaarden waaronder relaties met ondernemingen worden aangegaan en de criteria voor het onderscheid tus- sen sectoren waarmee de NGO principieel niet in zee gaat, het grijze gebied, en sectoren die eventueel wel in aanmerking komen.
- **Kwesties van aanpak:** *"Er is bij ons een intern spanningsveld tussen diege- nen die alles het liefst met gesprekken willen oplossen, en de meer op actie georiënteerde medewerkers. Het aloude spanningsveld tussen conflict en polderen"*, aldus een NGO.
- **Persoonlijke contacten** zijn vaak bepalend voor de manier waarop mede- werkers binnen een NGO tegen een onderneming aankijken. Bij stroeve con- tacten is de perceptie negatiever dan bij een prettig onderhandelingsproces en goede onderhandelingsresultaten. Wanneer verschillende medewerkers met verschillende vertegenwoordigers van een multinational in contact zijn, kunnen binnen de NGO verschillende, soms conflicterende percepties ont- staan.

De meeste van de ondervraagde NGO's zijn zich steeds meer bewust van het feit dat veranderingen in hun aanpak of het bekleden van meerdere rollen onbe- grip, misverstanden en verwarring bij andere partijen teweeg kunnen brengen. Vaak heeft die verwarring betrekking op het spanningsveld tussen praten en actievoeren, overleggen en druk opvoeren, of tussen kritiek uiten en samen- werken. Zo kunnen ondernemingen zich overrompeld voelen wanneer zij het ene moment nog met een NGO om de gesprekstafel zitten, terwijl dezelfde NGO later in de media haar ongenoegen uit en het bedrijf publiekelijk te schan- de maakt. Bij de onderneming leeft wellicht de verwachting dat er geen actie gevoerd zal worden zolang overleg plaatsvindt, hetgeen in de praktijk soms misbruikt wordt om het proces te rekken en tijdwinst te boeken. Daarentegen blijken de meer conflictgeoriënteerde NGO's zich vrij te voelen om actie te voe- ren zolang er geen concrete afspraken op tafel liggen. Zij laten zich niet aan het lijntje houden en vinden dat overleg hen nooit 'mond dood' mag maken, zeker niet wanneer de aangeklaagde misstand tijdens het overlegproces voortduurt.

Ook komt het voor dat NGO en onderneming (of brancheorganisatie) het goed met elkaar kunnen vinden bij een bepaald issue, maar elkaar als tegenstanders ervaren op het gebied van een ander issue. Een voorbeeld van zo'n haat-liefde verhouding is de relatie tussen natuur- en milieubewegingen en LTO Nederland. Op het gebied van inrichting van het landschap, het promoten van biologische landbouw en vergroening van de sector kunnen LTO en de meeste natuur- en milieuorganisaties het over het algemeen goed met elkaar vinden. Sterker nog, daar vormen ze coalitiepartners. Maar wanneer het gaat om het gebruik van bestrijdingsmiddelen, staan de partijen lijnrecht tegenover elkaar.

“Soms is het naar de buitenwereld toe moeilijk uit te leggen dat wij in verschillende settings verschillende rollen spelen. De achterban begrijpt dat meestal wel, maar bij bedrijven ligt dat wel eens anders. Die denken dat als ze ons een keer uitnodigen om te praten, de taak volbracht is. Maar zo werkt dat dus niet! Overigens volgen verschillende rollen / acties altijd volgtijdig, niet gelijktijdig, want dat is niet uit te leggen. Wij vinden dat je in je handelen transparant moet zijn, en van tevoren aan bedrijven uit moet leggen wat je wilt, waar je voor staat en waartoe je bereid bent en wat niet.”

“Als wij met een onderneming in gesprek zijn, dan kunnen we niet tegelijkertijd ‘lelijke dingen’ roepen. Tegelijkertijd willen we ons niet monddood laten maken. Daar maken we duidelijke afspraken over met het bedrijfsleven. We willen best twee dagen wachten voordat we dingen in de publiciteit brengen, maar we zijn verplicht aan onze achterban om hen te informeren over de resultaten.”

Gevolgen	Percentage
Geen nadelige gevolgen: de buitenwereld weet waar de NGO voor staat	46%
Verwarring en onbegrip bij de buitenwacht over houding van NGO	31%
Soms nadelige gevolgen, maar dit is via goede communicatie op te lossen	23%

Tabel 5.6 - Gevolgen van meerdere rollen en/of veranderende aanpak voor de helderheid naar de buitenwacht volgens de NGO's

Ook bij de achterban kan verwarring ontstaan over de aanpak van een specifieke kwestie of, algemener, koerswisseling van beleid. Greenpeace bijvoorbeeld verloor in 2003 ongeveer 1.700 leden vanwege haar bemoeienissen rondom de oorlog in Irak. Taakverbreding en roluitbreiding worden door de achterban niet altijd gewaardeerd. Maar ook samenwerking met het bedrijfsleven wordt niet onverdeeld toegejuicht. Op elke onderneming is immers wel iets aan te merken, en samenwerking met een bedrijf zou dan ook compromitterend kunnen werken.

Om onduidelijkheden over haar beleid bij achterban en ondernemingen te voorkomen, heeft Novib - als één van de eerste Nederlandse NGO's - onlangs een

gedragscode opgesteld met de uitgangspunten voor samenwerking met het bedrijfsleven.⁵¹ Daarin is bijvoorbeeld opgenomen dat formele samenwerking met een bedrijf wordt vastgelegd in een overeenkomst, waarin gezamenlijke visie, beoogde eindresultaten, de samenwerkingsvorm en de wederzijdse verantwoordelijkheden worden omschreven, alsmede de evaluatiemomenten en -criteria. Tevens is in de gedragscode opgenomen dat Novib niet én rond de gesprekstafel zit, én tegelijkertijd publiekelijk actie voert. Dialoog is het uitgangspunt. Pas als in een gesprek met de onderneming wordt geconcludeerd dat men niet verder komt en men helemaal is uitgepraat, is actievoeren weer een optie. Ook Unicef hanteert interne richtlijnen: van ondernemingen uit de 'taboe'-sectoren tabak, sterke drank, wapenindustrie en babyvoeding worden geen donaties aangenomen. Van ondernemingen uit de 'grijze' sectoren (bijvoorbeeld bier) worden wel giften aangenomen, maar met hen wordt in principe geen samenwerkingsverband aangegaan.

Enkele NGO's melden dat bedrijven soms opzettelijk maatschappelijke verwarring proberen uit te lokken door de 'onverenigbaarheid' van rollen in de media te benadrukken. NGO's die naast de rol van 'luis in de pels' ook de rol van 'concurrent op markt' op zich nemen, wordt bijvoorbeeld wel eens verweten dat zij, onder het mom van opkomen voor de maatschappelijke zaak, winst maken of geldelijke belangen zouden najagen. Dit zou hen 'geen haar beter maken' dan de ondernemingen waar zij zoveel kritiek op hebben. Het gegeven dat de meeste NGO's geen of onvoldoende rekenschap afgeven over het gevoerde beleid, en het merendeel zelf geen gedragscode heeft opgesteld terwijl zij dit wel van ondernemingen eisen, past dan precies in dit straatje. Overigens hebben NGO's onderling ook kritiek op elkaars rol- en beleidskeuzes. Omdat zij allemaal zegen te spreken uit naam van 'het' maatschappelijk belang, is het voor de achterban soms onduidelijk wie nu het morele gelijk aan haar kant heeft.

"Het komt voor dat wij in overleg zijn met de overheid of het bedrijfsleven en dat onze achterban roept: waarom zien wij niets van jullie? Dan wordt ons verweten dat we te lang praten, en niet tot actie overgaan."

"Een probleem richting onze achterban is dat je tijdens een onderhandelingsproces niet altijd op elk moment even transparant kunt zijn. Wij voeren bijvoorbeeld wel eens vooroverleg, omdat dat effectiever is dan achteraf te moeten repareren, maar vooroverleg gaat ten koste van de transparantie naar onze achterban."

"Aan alle bedrijven waarmee je samenwerkt zit wel een vlekje. Dat zou betekenen dat je met niemand meer kunt samenwerken. Daar moet je praktisch mee omgaan, in de zin dat je laat merken dat je het wéét en er rekening mee houdt, duidelijke afspraken maakt, etc., maar dat je wel naar de toekomst moet kijken en naar oplossingsrichtingen, en dat daar kansen liggen met win-win uitkomsten. Niet iedereen snapt dat en kan dat waarderen, dat geldt soms ook voor collega NGO's."

⁵¹ Novib en Oxfam Netherlands (2003). *Uitgangspunten voor Samenwerking met Bedrijven*.

Geloofwaardigheid blijkt een groot goed voor de NGO's: het mandaat om te spreken namens het maatschappelijke belang valt of staat erbij. Duidelijke externe communicatie over waarden, principes, standpunten en aanpak is dan ook essentieel om verwarring over ingenomen rollen te voorkomen. Dat geldt voor de achterban en de algehele publieke opinie, maar ook voor de ondernemingen waarmee de NGO om de tafel zit. Het merendeel van de benaderde NGO's (70%) zegt daar in meer of mindere mate in te slagen (zie tabel 5.6). Een kleine 50% verklaart geen externe legitimatieproblemen te ondervinden, omdat duidelijk is waarvoor deze NGO's staan, terwijl ruim 20% zegt dat eventueel onbegrip via duidelijke communicatie is op te lossen. Bijna een derde van de benaderde NGO's meldt wél problemen te ondervinden, waarbij het dan met name gaat om verwarring bij het bedrijfsleven over de ingenomen rollen. NGO's uit de categorie 'humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten' hebben naar eigen zeggen het minst last van externe verwarring over het gevoerde beleid. Dit is deels te verklaren uit het feit dat de benaderde NGO's uit deze groep een beperkter aantal rollen innemen dan gemiddeld wordt gevonden bij NGO's uit de andere categorieën: 17% hanteert meer dan twee rollen in de relatie met ondernemingen, terwijl ruim 40% vasthoudt aan één dominante rol.

5.3 Samenwerking en onderlinge complementaire rolverdeling

Interne rolconflicten en externe verwarring of legitimiteitsproblemen als gevolg van het innemen van schijnbaar onverenigbare rollen, kunnen (ten dele) worden voorkomen door in coalitieverband samen te werken met collega NGO's. De geloofwaardigheid - en daarmee de onderhandelingspositie - kan worden versterkt door de krachten van verschillende organisaties te bundelen en als het ware één blok te vormen, waarbij iedere NGO blijft doen wat zij altijd al deed. In de praktijk blijkt er, in meer of mindere mate bewust, sprake te zijn van een onderlinge rolverdeling tussen de verschillende NGO's. Naast het meer praktische voordeel dat bepaalde taken op die manier tussen organisaties verdeeld kunnen worden en niet iedereen hetzelfde wiel hoeft uit te vinden - menig NGO kampt met serieuze capaciteitsproblemen - kunnen ook stimuli die moeilijk in één rol verenigbaar zijn ('dreigen' en 'stimuleren' of 'belonen' en 'straffen') uit elkaar getrokken worden. Zo kan de ene NGO de rol van de spreekwoordelijke 'stok' op zich nemen (luis in de pels), terwijl een collega de rol van 'wortel' invult (gesprekspartner, mediator, strategische stakeholder, project partnerschap).

Tijdens de interviews gaven NGO's aan dat een onderling complementaire verdeling van rollen verschillende effectiviteitsvoordelen kan opleveren.

- Iedere organisatie kan die rol vervullen waar zij de meeste expertise in heeft opgebouwd, die het beste bij de interne cultuur past (confrontatie of dialoog) en waar de achterban het meest mee vertrouwd is. Naast verhoging van de eigen effectiviteit versterkt dit ook de gezamenlijke slagkracht.

- Door zich te concentreren op enkele specifieke rollen kan een NGO zich beter in de ‘markt’ positioneren. Dit geldt zowel ten opzichte van ‘concullega’-NGO’s in hetzelfde issuerrein, als voor potentiële particuliere donateurs of private sponsors. Zeker met het oog op de toekomst is dit punt niet onbelangrijk. Met name ontwikkelingsorganisaties geven aan steeds meer onderlinge concurrentie te ondervinden bij het verwerven van subsidies, maar ook NGO’s die zich richten op humanitaire en mensenrechten issues melden een toenemende spanning op de particuliere fondsenwervende markt.
- Een onderlinge afstemming van rollen is strategisch te benutten in onderhandelingen, maar kan ook effectief zijn in het bereiken van duurzame, sectorbrede oplossingsrichtingen. Uit de interviews kwam naar voren dat er in principe drie typen van onderlinge strategische afstemming te onderscheiden zijn.
 1. Strategische afstemming op ‘*case-by-case*’ basis: in een onderhandelings-traject met een onderneming (of groep van ondernemingen) wordt onderling afgestemd wie de rol van ‘good guy’ en ‘bad guy’ op zich neemt. Dikwijls gaat het hier om een specifiek issue. Deze vorm van onderlinge rolverdeling wordt vooral gemeld door natuur- en milieuorganisaties, consumentenorganisaties en NGO’s op het gebied van arbeidsrechten.
 2. Strategische afstemming op *informele, doch meer structurele* basis: hierbij moet gedacht worden aan langer lopende onderhandelings- en beïnvloedingstrajecten die betrekking hebben op complexere issues, waarbij onderlinge beleidsmatige consistentie essentieel is. Voorbeelden hiervan zijn: lobby richting de overheid of overleg met branche- en koepelorganisaties. NGO’s spreken onderling af wie de ‘lead’ neemt, en wie de meer kritische tegengeluiden laat horen. Het laatste is volgens de NGO’s nodig om ondernemingen scherp te houden en te voorkomen dat bedrijven zich minder zullen inspannen op het moment dat er samenwerkingsafspraken zijn gemaakt: er mag geen sfeer ontstaan waarin ondernemingen denken de NGO’s ‘in de zak’ te hebben, of waarin het samenwerkingsverband gebruikt wordt als schaamlap voor het ondernemingsbeleid. Voorbeelden van deze vorm van afstemming zijn de Koffiecoalitie,⁵² de Overleggroep Olie en Gas (zie box) en de Overleggroep Bestrijdingsmiddelen.
 3. Strategische afstemming van rollen op *structurele, geformaliseerde* basis. Een voorbeeld hiervan is de rolverdeling tussen de Clean Clothes Campaign en de Fair Wear Foundation (zie box).

De Overleggroep Olie en Gas

De Overleggroep Olie en Gas is een voorbeeld van een stakeholderdialoog waarin vertegenwoordigers van natuur- en milieuorganisaties, topambtenaren en DG’s van alle relevante ministeries en directeurs van de NAM en Gasunie deelnemen. Onderwerp van dialoog is hoe er duurzame ‘win-win’ situaties zijn te creëren tussen olie- en gaswinning (profit) en natuurbehoud (planet); concreter: onder welke voorwaarden er in de Waddenzee en de Biesbosch olie en gas gewonnen mag worden. Olie- en gaswinning zou naar schatting pakweg

⁵² De Koffiecoalitie is een samenwerkingsverband tussen onder meer Novib, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, Fair Trade Organisatie, Stichting Max Havelaar, Hivos, Pax Christi, Solidaridad, Oikos en de Landelijke Vereniging Wereldwinkels.

tien miljard euro opleveren, wat volgens de deelnemende milieuorganisaties in principe aan duurzaamheid zou moeten worden besteed. De milieubeweging heeft een sterke positie in de dialoog, omdat zij gaswinning in natuurgebieden heeft geagendeerd als een maatschappelijk probleem. Zolang zij haar geloofwaardigheid behoudt als vertolker van het milieubelang - onderlinge eenduidigheid van standpunten en consistentie van beleid zijn daarbij essentieel - heeft zij een belangrijke stem bij het bepalen van oplossingen: wanneer mag winning wel, onder welke voorwaarden, welke bestemming krijgt het geld dat daarmee wordt verdiend? Het kritieke punt in de discussie binnen de milieubeweging is in hoeverre men bereid is 'natuur' in te ruilen voor 'duurzaamheid'.

De Fair Wear Foundation

In de Schone Kleren Kampagne is strategisch gebruik gemaakt van toewijzing van verschillende rollen aan verschillende organisaties, doordat er een aparte organisatie in het leven is geroepen om duurzame oplossingen in de kledingsector te realiseren: de Fair Wear Foundation. De Clean Clothes Campaign vervult een agenderende functie (luis in de pels/gesprekspartner), terwijl in de Fair Wear Foundation belangenvertegenwoordigers (NGO's, vakbonden en werkgeversorganisaties) samenwerken aan duurzame oplossingen, onder andere via richtlijnen en strategische convenanten. De Fair Wear Foundation vervult de procesgeoriënteerde rollen van toezichthouder, mediator en strategische stakeholder. Stok en wortel zijn daarmee gescheiden. Succesfactoren van de Fair Wear Foundation zijn:

- Heldere normen verbonden aan FWF-lidmaatschap;
- Implementatie (via richtlijnen en convenanten) door ondernemingen zelf, verantwoordelijkheid bij eindleverancier;
- Onafhankelijke controle;
- Betrokkenheid en beslissingsbevoegdheid in het verificatieproces en verbetertraject van partners en stakeholders in productielanden.

Bij onderlinge samenwerking of rolverdeling worden ook kanttekeningen geplaatst. Een strategische rolverdeling op 'case-by-case' basis levert over het algemeen niet zoveel problemen op. Structurelere vormen van afstemming blijken echter moeilijker, zeker bij internationaal opererende organisaties, organisaties die zaken niet op orde hebben of intern geen duidelijke visie hebben over de in te nemen rollen of standpunten. Verschillende NGO's gaven tijdens het interview aan in een overgangsfase te verkeren, waarin de eerste stappen worden gezet naar intensievere relatievormen met ondernemingen. De in te nemen rollen en de effectiviteit daarvan zijn dan ook nog niet geheel uitgekristalliseerd. In deze gevallen is een onderlinge complementaire rolverdeling een stap te ver, en ligt een bundeling van krachten wellicht meer voor de hand. Ook zijn verschillende NGO's van mening dat structurelere vormen van samenwerking in de praktijk op gespannen voet kunnen staan met de toenemende onderlinge concurrentie, zoals onder meer blijkt uit onderstaande reactie.

“Wij zouden best samen willen werken met andere NGO’s, hetgeen in de NGO-wereld veel gepropageerd wordt. Maar de realiteit is dat er onderling een enorme concurrentie is, die alleen maar toe zal nemen de komende tijd. Veel NGO’s zijn onderling niet transparant. Ze laten absoluut niet het achterste van hun tong zien. Ze hebben allemaal verborgen agenda’s en zitten momenteel allemaal in een kramp: aan de ene kant wordt van hen verwacht dat ze onderling samenwerken, aan de andere kant zitten ze allemaal in dezelfde fondsenmarkt te vissen. Er worden allerlei termen gebezigd - zoals ‘strategische allianties’ - die concurrentie moeten verdoezelen. Maar vanwege de onderlinge haat en nijd zullen die toch minder goed werken.”

Toch geven de meeste NGO’s aan positief tegenover samenwerking te staan (zie tabel 5.7). Een ruime 60% spreekt zich in concrete zin positief uit over samenwerking of onderlinge rolverdeling; 20% zegt nog geen duidelijke uitspraken te kunnen doen over de vorm waarin samenwerking moet plaatsvinden, maar wijst samenwerking in principe niet af. De neiging tot coalitievorming moet vooral worden gezien in het licht van het verhogen van de eigen effectiviteit in termen van de onderhandelingspositie en capaciteitsuitbreiding, waarbij het hogere doel het behalen van maatschappelijke doelstellingen is via een bundeling van krachten, bijvoorbeeld door de uitwisseling van ervaring en expertise. 5% geeft aan in de nabije toekomst minder te willen samenwerken. Redenen die daarvoor worden aangegeven liggen voornamelijk in de sfeer van ‘overhead’ en coördinatieproblemen: het onderling moeten afstemmen beperkt de eigen bewegingsvrijheid en voortvarendheid.

Houding	Percentage
Geen wijziging omdat de samenwerking goed verloopt	18%
Meer samenwerking op ‘case-by-case’ basis	18%
Meer structurele samenwerking en onderlinge taakverdeling	18%
Meer onderlinge afstemming in de zin van onderlinge positionering (concurrentie)	10%
Meer strategische allianties, waarbij de strategieën en in te nemen rollen onderling worden afgesproken	9%
Minder samenwerking	5%
Meer conflict	2%
Geen mening, moeilijk te zeggen, de groep NGO’s is te divers om daar concrete uitspraken over te kunnen doen	20%

Tabel 5.7 - Veranderende houding ten opzichte van collega-NGO’s in de nabije toekomst

De mate waarin daadwerkelijk meer samenwerking en onderlinge (strategische) afstemming tot stand zal komen hangt onder meer af van de daadwerkelijke complementariteit in rollen en expertise, van cultuur- en organisatieverschillen, en van het beschermen van de eigen belangen (zie tabel 5.8). Een groot aantal van de geïnterviewde NGO’s geeft aan dat behoud van de eigen identiteit een belangrijk goed is in een samenwerkingsverband. Immers, je zoekt elkaar op juist vanwege die eigenheid.

“In coalitieverband hoef je het niet precies eens te zijn met elkaars rol. In coalities is juist een van de belangrijkste criteria de complementariteit in rollen, waarbij natuurlijk het gezamenlijk belang wel de common ground moet vormen. Milieudefensie neemt vaak een radicaler standpunt in dan Novib, de Consumentenbond heeft ook weer een andere rol, maar samen kan dat tot hele effectieve samenwerking leiden.”

Tegelijkertijd zeggen enkele NGO's hun oorspronkelijke rol in coalitieverband enigszins aan te passen: bilateraal bekleden ze bijvoorbeeld de meer gematigde rol van gesprekspartner en zijn ze eerder geneigd tot dialoog, terwijl zij in coalitieverband assertiever zijn en meer in de rol van 'luis in de pels' of toezichthouder kruipen. Afhankelijk van het type samenwerkingsverband, het doel en de aard van het issue kan het zijn dat, juist door onderlinge afstemming, de scherpe kantjes van ieders rol enigszins worden bijgeslepen, of dat deze juist wat scherper worden. Dit kan een belangrijk selectie criterium zijn bij het uitzoeken van samenwerkingspartners: het geeft de mogelijkheid om uit de eigen rolpatronen te breken. NGO's zitten regelmatig 'gevangen' in een specifiek rol(len)patroon, omdat de buitenwereld nu eenmaal een uitgekristalliseerde perceptie heeft van de positie die de NGO inneemt in de maatschappelijke discussie. Wanneer de ontwikkelingen aanleiding geven tot het innemen van nieuwe of additionele rollen, blijkt het vaak moeilijk om die perceptie bij te stellen: men wordt niet uitgenodigd aan de gesprekstafel, of leden zeggen hun lidmaatschap op. Soms ontstaan zelfs afsplitsingen.⁵³ Een samenwerkingsverband kan dan de gelegenheid bieden om de organisatie anders te positioneren, op een wijze die acceptabel is voor met name de achterban.

NGO's over NGO's	Percentage
De collega NGO's zouden meer moeten samenwerken om effectief of effectiever te zijn	20%
De collega NGO's werken momenteel goed samen en zijn goed bezig	14%
De collega NGO's denken onvoldoende progressief en oplossingsgericht, zijn blijven hangen in de jaren '70/80, denken te idealistisch of in stereotypen waarbij marktdenken en marktrelaties taboe zijn	14%
De collega NGO's zouden onderling rollen en taken beter op elkaar af moeten stemmen en meer strategische allianties aangaan	13%
De collega NGO's laten zich te makkelijk inpakken en voor het karretje spannen door het bedrijfsleven: ze moeten kritischer en minder naïef zijn	9%
De collega NGO's beconcurreren elkaar te veel, zijn onderling niet transparant en hebben verborgen agenda's	5%
De collega NGO's moeten zich meer op hun kerntaken richten en beter luisteren naar hun achterban	5%
De collega NGO's moeten duidelijker zeggen waar het op staat, zich bewuster worden van de macht die zij hebben en meer gaan denken in machtsrelaties	4%
Geen mening, moeilijk te zeggen, groep NGO's is te divers om daar algemene uitspraken over te kunnen doen	16%

Tabel 5.8 - NGO's over collega NGO's

⁵³ Een deel van de leden van de Waddenvereniging bijvoorbeeld is de zelfstandige actiegroep "Wilde Kokkels" begonnen. Deze zijn meer conflictgeoriënteerd en hanteren geheel andere actiemethoden dan waar de Waddenvereniging voor staat. Bij de vissers (tegen wie de acties gericht zijn) en bij de media heeft dit voor veel verwarring gezorgd, omdat de acties van de Wilde Kokkels geassocieerd worden met acties van de Waddenvereniging. Met andere woorden: het is niet voor eenieder duidelijk dat het hier om twee aparte organisaties gaat.

5.4 De internationale context en de nationale relatie tussen NGO en onderneming

Veel van de issuerterreinen waarop NGO's actief zijn hebben een grensoverschrijdend karakter (zie hoofdstuk 1). NGO's zijn dan ook opmerkelijk sterk internationaal georiënteerd (tabel 5.9). Slechts 2% van de benaderde NGO's richt de activiteiten uitsluitend op Nederland, terwijl meer dan 80% mondiaal georiënteerd is.

Scope	Percentage
Nederland, Europa en mondiaal	45%
Nederland en mondiaal	37%
Nederland en Europa	16%
Alleen in Nederland	2%

Tabel 5.9 - Scope van activiteiten en (netwerk)contacten van NGO

Bijna de helft van de benaderde NGO's geeft aan deel uit te maken van een geformaliseerde moeder- of koepelorganisatie. Bij de andere helft gaat het om minder formele vormen van organisatie, en is meer sprake van een samenwerkingsverband of lidmaatschap van één of meerdere specifieke netwerken (tabel 5.10). De hoge graad van internationale samenwerking wordt beschouwd als een belangrijke voorwaarde om adequaat tegenwicht te kunnen bieden aan het internationale bedrijfsleven, onder meer door specifieke lokale kennis op te doen en lokale kennis verder te ontwikkelen ('capacity building').

Internationaal verband	Percentage
Internationale koepelorganisatie, federatie van zusters	23%
Aangesloten bij mondiaal netwerk	23%
Aangesloten bij Europees netwerk	16%
Internationale moederorganisatie	13%
Alleen in Nederland gevestigd	10%
Europese koepelorganisatie	9%
Losse, informele contacten met andere organisaties	5%

Tabel 5.10 - Internationale organisatie (primair) van NGO ⁵⁴

De wijze waarop een NGO internationaal is georganiseerd, kan van invloed zijn op de typen relaties die op *nationaal* niveau met ondernemingen worden onderhouden. Wanneer een NGO deel uit maakt van een moeder- of koepelorganisatie, is het waarschijnlijk dat beleidsthema's en de wijze van aanpak centraal worden vastgesteld. Toegekende budgetten zijn dikwijls (deels) gekoppeld aan specifieke beleidsterreinen. In een federatie van zuster-NGO's blijkt meer spra-

⁵⁴ De percentages hebben betrekking op de primaire vorm van organisatie. De meeste NGO's die bij een moeder- of koepelorganisatie zijn aangesloten zijn tevens actief in allerlei mondiale netwerken van onafhankelijke NGO's.

ke te zijn van het gezamenlijk vaststellen van richtlijnen en prioriteiten, waarbij de concrete invulling en uitvoering decentraal wordt vormgegeven. Formeel georganiseerde NGO's hebben dan ook rekening te houden met het verkrijgen van internationaal draagvlak voor hun landelijk gekozen thema's en de concrete invulling van acties. Enkelens geven aan binnen de federatie duidelijk voorop te lopen waar het gaat om progressievere relatievormen met ondernemingen. Op federatieniveau staat de discussie over hoe de dialoog of samenwerking met het bedrijfsleven vorm te geven nog zeer in de kinderschoenen. In het geval van netwerkorganisaties wordt de aard van het contact voornamelijk bepaald door het uitwisselen van kennis, ervaringen en expertise, en gezamenlijke lobby. De ruimte om zelfstandig de eigen koers en bijbehorende rollen te bepalen is hier relatief groot. Tabel 5.11 geeft een overzicht van de primaire aard van de relatie binnen de internationale organisatie.

Focus	Percentage
Onderlinge coördinatie en afstemming van activiteiten	54%
Uitwisseling van ervaringen, kennis en informatie	23%
Centrale beleidsmatige aansturing van taakgebieden en typen acties	11%
Lobby op Europees niveau	10%
Niet van toepassing, want alleen focus op Nederland	2%
Lobby op internationaal niveau	0%

Tabel 5.11 - Aard en primaire focus van internationale organisatie van NGO

De internationale oriëntatie en organisatiewijze van NGO's heeft consequenties voor de manier waarop ze in Nederland de dialoog met ondernemingen aanpakken, de issues die ter sprake komen, en in welk licht deze zullen worden geïnterpreteerd. Problemen die zich elders in de wereld afspelen worden hier naar toe gehaald en met de Nederlandse hoofdvestiging van de multinational uitgevochten. NGO's zien zichzelf daarbij als spreekbuis van lokale belangen. De onderhandelingsresultaten en de manier waarop die dialoog wordt gevoerd bepalen mede de relatie tussen NGO en onderneming in termen van onderling versterkt of geschaad vertrouwen, en daarmee de wijze waarop men de volgende dialoog instapt. Dat kan een positieve impuls betekenen, of extra spanning geven.

“Met het plaatselijke bedrijf gingen de onderhandelingen moeilijk en hard. Wij hadden er geen rekening mee gehouden dat het hoofdkantoor in Nederland een stuk welwillender in de onderhandelingen stond. Daardoor is het spel misschien onnodig hard gespeeld.”

“Het wordt door bedrijven niet altijd begrepen dat wij ons hier in Nederland druk maken om arbeidsomstandigheden in India. Volgens bedrijven hebben wij daar niets mee te maken, terwijl wij vinden dat wij bedrijven hier mogen aanspreken op praktijken in naam van onze buitenlandse collega's.”

“Het kan best voorkomen dat wij publieke actie voeren tegen lokale dochters van een multinational, terwijl wij hier in Nederland in dialoog zijn met diezelfde multinational en op sommige punten zelfs sprake is van samenwerking. Zulke verschillen zijn logisch: een overlegcultuur werkt in Nederland, maar is in de rest van de wereld niet gebruikelijk.”

De keuze om wel of niet een internationale dialoog aan te gaan, kan tot verschil van mening leiden binnen de internationale NGO-organisatie. Een van de redenen is dat NGO's in andere landen vaak minder fiducia hebben in de stakeholderdialoog als vorm van interactie, en zij over het algemeen minder geloof hechten aan het daadwerkelijk nakomen van toezeggingen van betrokken partijen. Dialoog - het 'polderen' - blijkt in de praktijk met name een Nederlands fenomeen te zijn. De benaderde NGO's geven aan dat lokale samenwerkingspartners elders over het algemeen meer actie- en conflictgeoriënteerd zijn, wat van invloed is op de wijze waarop hun boodschap in de discussie met Nederlandse bedrijven wordt doorgegeven (zie box).

“Bij onze moederorganisatie zijn ook veel kleinere lidorganisaties uit minder ontwikkelde landen aangesloten. Vaak zitten die organisaties in de hoek waar de klappen vallen. Zij hameren sterk op solidariteit van de sterkere leden, maar zijn ook vaak wat radicaler. Zij worden immers dagelijks met de problemen geconfronteerd en staan daardoor eerder op het standpunt dat je niet met 'boeven uit het bedrijfsleven' praat. Wij proberen dan wat nuance aan te brengen. Maar tegelijkertijd ontlenen wij onze legitimiteit aan het feit dat wij nauw samenwerken met lokale organisaties. Wij zullen dan ook in grote lijnen de strategie van die organisaties moeten volgen.”

NGO's kunnen ook in een dilemma komen bij issues die in verschillende landen verschillende consequenties hebben. Het perspectief van een internationale NGO is immers anders dan van nationale organisaties, en die verschilt vaak weer van het perspectief van lokale en 'grass root' organisaties. Hoe moet een NGO bijvoorbeeld omgaan met nationale, met name westerse 'consumentenzorgen' over voedselveiligheid en ketentransparantie als zij zich tegelijkertijd op internationaal niveau sterk wil maken voor het verwijderen van allerlei handelsbarrières en de oneerlijke concurrentiestrijd tussen bedrijven uit ontwikkelde en onderontwikkelde landen? Tussen die thema's zit een onmiskenbaar spanningsveld. Is het dan mogelijk een eenduidig standpunt in te nemen in de onderhandelingen of dialoog met een multinational? Bespreek je op het hoofdkantoor andere issues dan met lokale dochters, en is dat op een consistente wijze aan de buitenwereld uit te leggen? Naarmate de scope internationaler wordt en de maatschappelijke belangen waarvoor een NGO zegt te spreken zich navenant uitbreiden, is het waarschijnlijker dat men binnen de organisatie tegen dergelijke ogenschijnlijke tegenstrijdigheden aan zal lopen. NGO's zien zich steeds meer voor dergelijke problemen gesteld en zoeken praktische oplossingen hiervoor.

Ook bij sponsoring en projectpartnerschappen kunnen zich dilemma's voordoen. Als de moeder- of koepelorganisatie op internationaal niveau een partnership is aangegaan met bijvoorbeeld Vodafone of Procter & Gamble, kun je dan op nationaal niveau nog een samenwerkingsverband aangaan met KPN of Unilever? Enkele NGO's, met name uit de categorie humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten, geven aan voor dergelijke vraagstukken te staan. Ook zijn situaties bekend waarin een grote multinational een koepelorganisatie of federatie benadert om op internationaal niveau een groots project op te zetten, maar waar de onderhandelingen stuklopen omdat niet alle zuster-NGO's het intern met elkaar eens kunnen worden. Het komt voor dat concrete projecten met potentie voor alle partijen stranden op dergelijke organisatorische knelpunten.

Interne consistentie van uitgangspunten kan tevens een bottleneck vormen. Unicef International⁵⁵ is op internationaal niveau een samenwerkingsverband aangegaan met de wereldvoetbalbond FIFA, die echter ook in verband is gebracht met kinderarbeid. Deze beleidskeuze lijkt moeilijk te rijmen met de algemene Unicef-ethiek, maar heeft wel een opening geboden voor dialoog met de machtige en invloedrijke FIFA, waar meer nationale bonden aan verbonden zijn dan staten aan de Verenigde Naties. Wat impliceert een dergelijke manoeuvre van een moederorganisatie voor de interpretatie van interne richtlijnen voor de landelijke dochters? Hoe moeten deze omgaan met de kritiek op de organisatie van achterban en collega-NGO's voor keuzes waar zij niet direct verantwoordelijk voor zijn? En welk effect heeft dat op de rollen naar ondernemingen toe? Kun je het internationale imago en de bijbehorende rollen nog wel duidelijk en consistent uitdragen? Word je kwetsbaarder in termen van onderhandelingspositie en geloofwaardigheid?

Kortom, de relatie tussen NGO en onderneming op nationaal niveau en de afwegingen en keuzes die daarbij worden gemaakt, worden mede ingegeven door de manier waarop en mate waarin een NGO internationaal is georganiseerd.

5.5 De effectiviteit van ingenomen rollen: op weg naar duurzame oplossingen?

In hoeverre zijn de posities die NGO's momenteel innemen ten opzichte van ondernemingen effectief bij de identificatie en implementatie van duurzame oplossingen? Scheppen de relatietypen en gehanteerde actievormen het juiste klimaat en de juiste randvoorwaarden om tot breed gedragen en realistische oplossingsrichtingen te komen? Uiteindelijk is de uitgedragen hoofddoelstelling van de meeste NGO's het duurzaam veiligstellen van maatschappelijke belangen.

⁵⁵ Hoewel UNICEF officieel een organisatie van de Verenigde Naties is, neemt zij in de praktijk vaak de rol van een NGO op zich: (a) door donaties van particulieren te accepteren, door (b) partnerschappen met NGO's aan te gaan en (c) door als onafhankelijke gesprekspartner van ondernemingen te opereren.

Wanneer het gaat om duurzaamheidvraagstukken lijkt de onderhandelingsstrategie van confrontatie en vervolgens overleg (zie figuur 5.1) ontoereikend. Het gaat immers zelden om het agenderen van concrete issues en het afdwingen van snelle oplossingen, maar om het gezamenlijk en toekomstgericht nadenken over problemen en ontwikkelingen waarvan de consequenties - en oplossingsrichtingen - nog niet geheel te overzien zijn. Daarbij is het identificeren van gezamenlijke belangen belangrijker dan het benadrukken van de eigen doelstellingen. Transformatie van het ondernemingsbeleid naar duurzaamheid is nauwelijks af te dwingen. Een benadering via stakeholderdialogoog ligt derhalve meer voor de hand. Ook in de NGO-wereld wordt daarover nagedacht en doen NGO's daarmee ervaring op. In de praktijk blijken vier knelpunten van belang:

1. De wenselijkheid van technologische oplossingen;
2. Partnerschappen als het meest gepropageerde middel om tot duurzame oplossingen te komen;
3. De verwachtingen die NGO's koesteren over de bereidheid van ondernemingen om strategische stakeholderdialogoog aan te gaan;
4. Alternatieven of brede aanpak?

Eerste knelpunt: technologie

Een kernpunt van een stakeholderdialogoog kan de maatschappelijk verantwoorde benutting van nieuwe of bestaande technologieën zijn (zie hoofdstuk 2). Diverse ondernemingen hebben in de afgelopen jaren stakeholders uitgenodigd tot een dialoog hierover. Zo daagt de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) in een grootscheepse campagne burgers uit om te reageren op de energiedilemma's van de onderneming; dilemma's waar geen enkel bedrijf alleen een antwoord op heeft, maar waar de samenleving als geheel voor staat. Een dialoog over technologie wordt door de leidende NGO's echter nog nauwelijks gevoerd. Vertegenwoordigers van de natuur- en milieubeweging gaven daarvoor drie redenen.

- **De Potma-paradox.** Ten eerste wordt verwezen naar de zogenaamde 'Potma-paradox'. Deze paradox stelt, dat als een issue *maatschappelijk* op de agenda komt, een technologische reactie wordt uitgelokt. Agendeert men het als technologisch probleem, dan ontstaat nauwelijks maatschappelijke druk en is de urgentie een oplossing te vinden veel geringer. Vanuit het perspectief van NGO's is het daarom aan te bevelen een onderwerp maatschappelijk te agenderen, in het besef dat de technologie wel zal volgen. De consequentie is dat de milieubeweging dikwijls terugschiet in protestgerichte rollen. Het opbouwen van maatschappelijke druk vergt immers een andere rol dan een dialoog over technologische oplossingen.
- **Technologische 'oplossingen' voor maatschappelijke problemen.** Ten tweede constateren NGO's dat het bedrijfsleven nieuwe technologieën vaak introduceert met een beroep op oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, terwijl deze technologieën in werkelijkheid vooral dienen om de eigen doelstellingen te realiseren, bijvoorbeeld kostenreductie of het creëren van nieuwe markten. Het 'win-win' gehalte van dergelijke aangedragen 'oplossingen' is dan ook discutabel. In dit kader wordt het voorbeeld van de

biotechnologie in de landbouw genoemd. Voorstanders wijzen op het belang van de technologie als (deel)oplossing voor de toenemende voedselschaarste. Daar staat tegenover dat de enige grootschalige toepassingen die er nu zijn landbouwtechnische toepassingen in westerse landen betreffen, die in veel gevallen een ‘package deal’ vereisen: genetisch gemodificeerde zaden én bestrijdingsmiddelen dienen bij dezelfde onderneming afgenomen te worden. Milieuorganisaties zien biotechnologie en -ondernemingen dus eerder als deel van het *probleem* waar het gaat om duurzaamheidvraagstukken, dan als deel van de oplossing. Dit heeft implicaties voor de rollen van de meeste milieuorganisaties: ook hier neigen ze naar op confrontatie gerichte rollen en acties die de valse voorstelling van zaken door ondernemingen aan de kaak stellen.

- **Onbedoelde neveneffecten.** Ten derde wordt aangevoerd dat het perspectief van een ‘probleemoplossende’ technologie onverantwoord gedrag in de hand kan werken, of op z’n minst onbedoelde of onvoorziene neveneffecten meebrengt. Een voorbeeld daarvan is de spaarlamp. Aangezien mensen spaarlampen gemakkelijker laten branden, wordt het beoogde effect van energiebesparing deels tenietgedaan. Ondernemingen wordt verweten dat zij te weinig doen aan het onderliggende probleem, namelijk gedragsverandering bij consumenten, omdat dit niet in hun belang is. Een productgerichte korte-termijnbenadering levert meer geld op.

Overigens valt milieuorganisaties dergelijke verwijten te maken. Wanneer het agenderen van problemen als de belangrijkste taak wordt gezien, wordt voor oplossingen dikwijls naar de overheid (regulering) of het bedrijfsleven (zelfregulering) verwezen. Simpele problemen zijn makkelijker aan de achterban uit te leggen dan de onduidelijke, complexe weg naar duurzame oplossingen waarin tastbare resultaten op korte termijn ontbreken.

Milieuorganisaties kunnen de gevangenen worden van hun huidige dominante rollenpatroon van onderhandelen en toezichthouden. Ondanks belangrijke concrete resultaten uit het verleden, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten met het bedrijfsleven, biedt de onderhandelingsstrategie onvoldoende garantie voor een meer fundamentele en pro-actieve aanpak van duurzaamheidvraagstukken. Dat laatste vergt een nieuw te ontwikkelen visie, waarbij technologie een belangrijke rol speelt.

“NGO’s die alleen protesteren en hard roepen zijn niet altijd de meest effectieve NGO’s. Andere NGO’s hebben het bedrijfsleven ‘ontdekt’ (partnerships zijn sexy en in) en stappen daar erg naïef in.”

Tweede knelpunt: mogelijkheden van partnerschappen

In de laatste jaren is een toenemend aantal NGO's geïnteresseerd geraakt in het exploreren van partnerschappen met ondernemingen. De meeste projecten die momenteel met ondernemingen worden aangegaan zijn nog erg kleinschalig. De capaciteit van NGO's in termen van menskracht, tijd, specifieke kennis en slagkracht is beperkt. Er is tevens een discrepantie tussen ambities en middelen: NGO's proberen via het partnerschap ondernemingen te transformeren, terwijl ondernemers duidelijk maken dat zij in het partnerschap aan het roer willen blijven.⁵⁶ In deze jonge ontwikkeling zijn enorme leereffecten te behalen.

“Met wat vallen en opstaan kunnen we een enorme expertise op het gebied van partnerships opbouwen. Uiteindelijk moet dat leiden tot strategische verbanden en partnerships: sectorwijde afspraken, bijvoorbeeld reorganisatie van de internationale katoenmarkt. Het implementeren van een tiental projecten is leuk, maar om daadwerkelijk tot duurzame oplossingen te komen moeten marktrelaties veranderen. Dat moet je doen via ‘werkvloerervaring’. Partnerships zijn in die zin een leerschool, waarin je leert hoe je sectorbrede initiatieven praktisch handen en voeten kunt geven.”

Een aantal NGO's wil via partnerschappen praktische ervaring opdoen om daarmee naar sectorbrede oplossingen toe te werken. Verschillende NGO's die de eerste stappen hebben gezet naar concrete partnerschappen, spreken de ambitie uit om door te groeien naar de rol van strategische stakeholder. Hetzelfde mechanisme zou ook voor ondernemingen kunnen gelden: uit de praktische samenwerking - ingegeven vanuit win-win belangen op het micro-niveau van het concrete partnerschap - kan een gezamenlijke visie op duurzaamheid worden ontwikkeld. Ondernemingen zouden dan wel moeten toelaten dat het project uitstraling naar de hele sector moet kunnen krijgen. Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is het Economie Light project van Stichting Natuur en Milieu, waarin in samenwerking met enkele (koploper) bedrijven opties zijn ontwikkeld die van belang zijn voor de gehele bedrijfstak. Het inschakelen van een intermediaire adviseur die de gezichtspunten van de partners bij elkaar bracht, bleek daarbij een belangrijke succesfactor.⁵⁷ Praktische samenwerking kan derhalve aanzet zijn tot bredere initiatieven, maar nog veel NGO's benadrukken vooral de gevaren van projectpartnerschappen, juist vanwege het gebrek aan 'spill-over' naar de gehele sector. Vooral de ontwikkelingsorganisaties en NGO's gericht op humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten constateren dat:

1. er een wildgroei aan ongecoördineerde, op zichzelf staande, goedbedoelde projecten is waar visie ontbreekt;
2. vooral projecten die het best het imago van ondernemingen dienen, worden gekozen, waardoor ondersteuning niet altijd op de plaats komt waar die het hardst nodig is;

⁵⁶ Hupperts, P. en C. van Leenders (2003). “Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen”. Nido, p.37.

⁵⁷ Idem: p.26

3. later in het proces een gebrek aan commitment op kan treden dat nodig is om het project continuïteit te geven en het naar het sectorniveau te tillen. Dit blijkt vooral het geval te zijn als het de onderneming om naamsverbondenheid met de NGO of gebruik van het logo gaat.

Derde knelpunt: geringe verwachtingen en wantrouwen

De verwachtingen van NGO's over de mate waarin ondernemingen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en strategische oplossingen voor duurzaamheidvraagstukken serieus nemen, blijken gering. Gevraagd naar hun opvatting over bedrijven op dit vlak, gaven de meeste NGO's aan dat veel bedrijven wel praten maar te weinig doen, dat men (nog steeds) een te kortetermijnvisie heeft, of men MVO vooral als PR-middel gebruikt (tabel 5.12). Bedrijven luisteren niet of onvoldoende en misbruiken dialoog en samenwerking om er zelf beter van te worden.

Misbruik onder het mom van samenwerking

“In het begin voel je je vereerd wanneer je door een grote onderneming wordt benaderd met het verzoek tot samenwerking. Totdat je doorkrijgt dat je eigenlijk gewoon wordt gebruikt. Je moet zelf de lead nemen, anders gaat het mis.”

“Wij maken geregeld mee dat bedrijven ons benaderen onder het mom van het willen aangaan van een samenwerkingsverband of partnership. In werkelijkheid blijkt het hen dan te gaan om ons databestand van donateurs.”

“Verschillende bedrijven hebben ons, in het kader van gezamenlijk op te zetten projecten, grote beloften gedaan, maar hebben deze nooit waargemaakt. Daar wordt dan een groots persbericht over geschreven. Vervolgens gebeurt er niets meer, omdat het doel al bereikt is: in het persbericht wordt de onderneming in één zin genoemd met onze organisatie. Diverse negatieve ervaringen in korte tijd hebben er wel voor gezorgd dat wij heel cynisch tegen partnerships aankijken. Maar dat betekent niet dat wij er helemaal niet meer op ingaan. We hebben ervan geleerd en hebben nu een gezonde achterdocht ontwikkeld.”

Bedrijven luisteren niet...

“We hebben zeventien ondernemingen zes maal een brief gestuurd. Geen van alle reageerden daarop. Toen zijn we een mediacampagne begonnen, en binnen een week werden we door bijna alle ondernemingen uitgenodigd voor een gesprek.”

Intenties	Percentage
Bedrijfsleven heeft een veel te korte termijnvisie, is niet werkelijk met duurzaamheid bezig, laat verantwoordelijkheden liggen	32%
Bedrijfsleven praat alleen, belijdt veel met de mond, maar concrete acties blijven uit	28%
MVO wordt als een PR-tool gebruikt en alleen als het goed uitkomt	16%
Bedrijfsleven staat niet oprecht open voor overleg en dialoog met NGO's, ze luistert onvoldoende	11%
Bedrijfsleven wil wel MVO, maar heeft 'koudwatervrees' of is nog zoekende hoe dit invulling moet worden gegeven	11%
'Het' bedrijfsleven bestaat niet. Het is een gedifferentieerde groep met koplopers, een grijze massa en achterblijvers	2%
Bedrijfsleven doet wat zij kan binnen haar welbegrepen eigenbelang en zoekt actief naar oplossingsrichtingen met betrekking tot duurzaamheid	0%

Tabel 5.12 - NGO's over de intenties van ondernemingen m.b.t. maatschappelijk ondernemen

De stelling dat ondernemingen vanuit welbegrepen eigenbelang actief en met volle inzet aan MVO meewerken, krijgt in het geheel geen steun onder NGO's. De erkenning dat alle spelers in een dialoog vanuit hun welbegrepen eigenbelang moeten participeren is nu juist een van de belangrijkste randvoorwaarden voor een effectieve stakeholderdialoog (hoofdstuk 2).

Geen strategische intenties...

"Bedrijven hebben geen oog voor structurele oplossingen. Ze doen even een leuk project, vooral uit oogpunt van PR, maar denken niet na over de effectiviteit op langere termijn. Het gaat hen om het neerzetten van het eigen vlaggetje."

"De meeste bedrijven doen alleen aan MVO aan de buitenkant. Er is vaak maar één persoon aangesteld om dat te promoten, van daadwerkelijke inbedding is nauwelijks of geen sprake."

Aan de andere kant stelt een aantal NGO's dat 'het' bedrijfsleven geen homogene categorie is. De aloude stereotypen over ondernemingen lijken te worden bijgesteld. De NGO's identificeren drie categorieën ondernemingen: koplopers, de middenmoot en achterblijvers. Elk van deze drie vereist een andere benadering. De koplopers zijn bedrijven, zowel grote als kleine, die zich uit eigen motivatie extra inspanssen. Sommige communiceren daar uitgebreid over, andere niet om niet het verwijt te krijgen goede sier te maken. Koplopers moeten volgens deze NGO's op allerlei manieren worden gestimuleerd. Men moet hen niet te veel lastig vallen met gedetailleerde regelgeving, want dat verstoort. Onder de middenmoot wordt de categorie bedrijven verstaan die gereserveerd maar niet onwelwillend staan ten opzichte van het onderwerp, en zich niet bovenmatig inspanssen of zich willen profileren op het onderwerp. Deze ondernemingen moet duidelijker worden voorgeschreven wat van hen wordt verlangd via duidelijke kaderstelling en regelgeving. Vaak is bij de achterblijvers druk of

overheidsdwang nodig om zich te voegen in de nieuwe ontwikkelingen. De meeste NGO's zijn van mening dat bij deze categorie structurele controle op naleving van regels uitgeoefend dient te worden, gekoppeld aan een helder sanctiebeleid.

Er is ook een toenemend besef bij menig NGO dat managers bij ondernemingen wel een maatschappelijk verantwoord beleid willen voeren, maar niet weten wat precies van hen verwacht wordt en hoe ze MVO concreet handen en voeten kunnen geven.

Bedrijven willen wel, maar weten niet hoe...

“Aangesloten ondernemingen verwachten soms dat wij ze een set van toe te passen verbeterpunten (een checklist) bieden van wat onder goed MVO wordt verstaan en wat ‘slecht beleid’ is. Het liefst willen ze objectief meetbare en hapklare normen. Maar sociaal-economische issues zijn over het algemeen niet zwart-wit; die zijn complex met een scala aan grijstinten. Dat vergt interne politieke afwegingen, een goede inbedding van MVO in de organisatie en effectieve managementsystemen.”

De consequentie van deze ontwikkelingen is dat een aantal NGO's aangeeft in de toekomst alleen nog te zullen ingaan op verzoeken tot dialoog afkomstig van koplopers. Dit is mede ingegeven door capaciteitsgebrek. De mogelijkheid om dialoog als marketingtool of windowdressing in te zetten wordt daardoor kleiner. Deze NGO's zien mogelijkheden in het sluiten van lange-termijncoalities met koplopers uit het bedrijfsleven of Bongo's - zoals het Prince of Wales Business Leadership Forum - om zo het ondernemingsgedrag van de grijze middenmoot te veranderen.

“Ondernemingen moeten zich gaan realiseren dat NGO's straks alleen nog in zee gaan met diegenen die zich als voorloper bewezen hebben.”

“Wij zoeken samenwerking met de voorlopers van de voorlopers.”

Vierde knelpunt: alternatieven of brede aanpak?

Succesvolle onderhandelingen tussen NGO's en het bedrijfsleven monden vaak uit in convenanten of keurmerken. De rol van NGO's is dan gewoonlijk niet uitgespeeld, maar neemt de gedaante aan van 'toezichthouder'. Deze rol kan op twee manieren invulling krijgen. In de eerste plaats gericht op de naleving van afspraken die voor de gehele branche gelden, zoals in convenanten, vaak in samenwerking met overheden. Een tweede mogelijkheid is het interveniëren in markten door het stimuleren van alternatieve productiemethoden, in samenwerking met voorlopers uit de sector. Keurmerken, zoals FSC hout en Max Havelaar, zijn hierbij de meest geëigende vorm. De taak van de toezichthoudende NGO's bestaat vooral uit het bewaken van de 'zuiverheid' van de producten door middel van steun bij het realiseren, handhaven en aanprijzen van keurmerken. Waren deze keurmerken vooral bedoeld als voorbeeld dat opge-

volgd zou moeten worden door de gehele branche, in de praktijk blijkt de marktpotentie van dergelijke initiatieven gering en blijft het marktaandeel vaak schommelen rond enkele procenten. Het merendeel van de consumenten blijkt in de praktijk niet bereid een hogere prijs voor de keurmerkproducten te betalen. De overgrote meerderheid, de 'gangbare' producenten, wordt daardoor niet bereikt en de marktelaties en daarbij horende gedragsprikkelers blijven in de sector vrijwel onveranderd. De bekendste uitzondering hierop is de doorbraak van scharreleieren als alternatief voor eieren uit legbatterijen. Het geringe prijsverschil tussen beide soorten eieren heeft hierbij een doorslaggevende rol gespeeld.

Ook uit het bedrijfsleven komen initiatieven die gericht zijn op het stap voor stap doorvoeren van sectorbrede verbeteringen. Een voorbeeld is het Utz Kapeh initiatief, waarin de Ahold Coffee Company en een groep koffieboeren in Guatemala deelnemen. Utz Kapeh koffieboeren krijgen een prijs voor hun koffieoogst die tien tot twaalf procent boven de wereldmarktprijs ligt. Deze prijs is weliswaar lager dan de officiële Fair Trade koffieprijs, maar dit wordt gecompenseerd door de grotere hoeveelheid koffie die wordt omgezet. Door het grote bereik van Ahold als distributiekanaal is de afzet van Utz Kapeh-koffie op de Nederlandse consumentenmarkt al meer dan vijf maal zo groot als Max Havelaar-koffie.⁵⁸ Eind maart 2004 heeft ook Douwe Egberts, dochter van moederbedrijf Sara Lee ('s werelds derde grootste koffiebrander), besloten om 4% van hun totale koffie-inkoop met het Utz Kapeh certificaat te verkopen, met de doelstelling dit aandeel zo snel mogelijk te laten groeien. Uitspraak van Joost Manassen, directeur van Douwe Egberts, hierbij: "duurzaamheid is een proces van voortschrijdend inzicht."⁵⁹

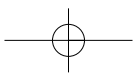
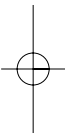
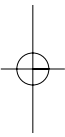
Toch blijkt samenwerking met NGO's in dergelijke initiatieven vaak moeizaam. Op het aangaan van marktelaties rust vooralsnog een taboe, zeker wanneer concessies gedaan moeten worden aan principiële en ideële standpunten (zoals het uitbetalen van een prijs die onder het Fair Trade tarief ligt, waardoor koffieboeren - zo luidt de kritiek - het vel over de neus gehaald wordt). Ook ontbreekt in veel gevallen de moed om te erkennen dat keurmerkproducten niet voor een doorbraak zullen zorgen en er daarom gezocht zal moeten worden naar een alternatieve, vooral bredere aanpak. Daarnaast zijn deze initiatieven vaak langdurige processen vol praktische hindernissen. NGO's kunnen vaak onvoldoende menskracht vrijmaken om dergelijke processen intensief te begeleiden. Bovendien leveren langdurige processen over het algemeen onvoldoende media-aandacht op. NGO's gaan er dikwijls van uit dat de leden meer concrete actie gericht tegen individuele (multinationale) ondernemingen met tastbare resultaten op korte termijn verwachten. Het gevolg is dat effectieve, sectorbrede samenwerkingsverbanden die de potentie hebben om marktsystemen te veranderen, uitblijven.

⁵⁸ Broere, M. (2004) "Het loon voor de boon", *Onze Wereld*, 12-03/1-04, pp. 9-11
⁵⁹ *De Volkskrant*, 30 maart 2004.

5.6 Conclusie

NGO's zijn - net als ondernemingen - in een overgangsfase beland. De effectiviteit van hun oude actierepertoire staat ter discussie, nieuwe actiemiddelen zijn nog onvoldoende op effectiviteit getoetst, terwijl grote vragen over de mate waarin met andere stakeholders - met name ondernemingen - samengewerkt kan en mag worden, blijven bestaan. Vanwege een gebrek aan middelen en professionaliteit hebben veel NGO's in het verleden een enkelvoudige rol gekozen. Daar is momenteel beweging in. NGO's denken na over de effectiviteit van hun acties en bewegen zich in de richting van meerdere rollen. Dat veroorzaakt interne beheers- en coördinatieproblemen, maar in veel gevallen ook extern onbegrip, verwarring of legitimiteitsproblemen. Leden en contribuanten kunnen zich niet altijd meer identificeren met de verschillende rollen van de NGO. Maar ook voor ondernemingen is het moeilijk te begrijpen dat een NGO nog tijdens het overlegproces de media opzoekt om de onderneming publiekelijk te bekritisieren. Het gelijktijdig innemen van meerdere rollen door de NGO in dezelfde of verschillende settings brengt daarbij meer onbegrip teweeg dan het volgtijdig innemen van verschillende rollen.

De effectiviteit van de ingenomen rollen hangt in grote mate af van de complexiteit van het issue. Sommige rollen blijken effectiever te zijn bij het bereiken van korte-termijnoplossingen. Het gaat dan met name om concrete, relatief ongecompliceerde en afgebakende issues. Sommige rollen, met name partnerschappen, lijken beter geschikt voor het realiseren van langere-termijnoplossingen. Met de partnerschapsrol is echter nog onvoldoende ervaring opgedaan. Daarom overheerst momenteel enige naïviteit of terughoudendheid. Iedere rol heeft sterke en zwakkere punten, en veel hangt af van de onderhandelingspositie en de gesprekspartner aan de andere kant van de tafel. Een duidelijke toegevoegde waarde ligt in onderlinge complementariteit van ingenomen rollen, maar het is daarbij wel van belang dat iedere speler duurzame oplossingen voor ogen heeft. De toekomst van de stakeholderdialog en de mogelijkheid om effectief met duurzaamheidsvragen om te gaan, hangt af van de strategische intenties van de spelers en het nut dat zij in de dialoog als interactiemiddel zien.



6. DE TOEKOMST:

CONFLICTERENDE INZICHTEN EN HANDVATTEN VOOR EEN EFFECTIEVE(RE) STAKEHOLDERDIALOOG

In de huidige praktijk van de stakeholderdialoog blijft het nodige liggen. Daardoor is de effectiviteit nog niet erg hoog. Het ligt daarom voor de hand dat de (beoogde) deelnemers in de dialoog kritisch over het instrument zijn, NGO's meer dan ondernemingen. De overheid spreekt zich minder duidelijk uit. Hoe valt de effectiviteit van de stakeholderdialoog te verbeteren onder dergelijke condities? Dat hangt ten eerste af van de mate waarin beide partijen mee willen doen. Vervolgens is de vraag in hoeverre die bijdrage valt binnen de eisen van een strategische stakeholderdialoog. Als er een realistisch draagvlak is voor deze eisen, mag een verhoging van de effectiviteit van de dialogen worden verwacht.

6.1 De toekomst van de stakeholderdialoog volgens de spelers

Ondernemers over de stakeholderdialoog

Ruim driekwart van de ondernemers denkt dat het gebruik van de stakeholderdialoog in de toekomst toeneemt. Niemand verwacht dat het gebruik afneemt (tabel 6.1).

Gebruik	Percentage
Neemt af	0%
Blijft gelijk	22%
Neemt toe	78%

Tabel 6.1 Gebruik stakeholderdialoog in de toekomst

Ondernemingen hebben problemen met het toekennen van voldoende tijd voor de stakeholderdialoog. Bedrijven zien de tijd die NGO's ter beschikking staat voor de dialoog als één van de minst belangrijke voorwaarden voor een verdere toename van de stakeholderdialoog (zie tabel 6.2). De grootste bottleneck zit volgens ondernemers in de betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en transparantie van NGO's.

Voorwaarden	Eens	Oneens
NGO's opener en transparanter	31%	14%
NGO's betrouwbaarder handelen	28%	10%
NGO's minder ideologisch	16%	39%
NGO's meer kennis en kundigheid	14%	21%
NGO's constructiever	13%	26%
NGO's meer tijd beschikbaar	10%	69%

Tabel 6.2 Belangrijkste voorwaarden voor toename (strategische) stakeholderdialoog in de toekomst volgens ondernemingen

Ondernemers hechten de meeste waarde aan een vertrouwensbasis tussen beide partijen (tabel 6.3). De keuze voor de 'juiste gesprekspartners' hangt af van de mate van vertrouwen, hetgeen sterk verbonden is aan empathie en aan de bereidheid tot samenwerking en aanpassing, wat uiteindelijk moet uitmonden in 'realistische verwachtingen'. Heldere spelregels vinden ondernemers minder belangrijk. Bij de inzet en het begin van het spel achten ze het wel van groot belang dat beide partijen tevreden zullen zijn over de uitkomst van de onderhandelingen. Ondernemers hechten minder belang aan een adequate koppeling van de dialoog met andere activiteiten van stakeholdermanagement en aan een machtsevenwicht in de gesprekken.







Randvoorwaarden	(Zeer) belangrijk
Mate van vertrouwen tussen beide partijen	100%
Identificatie van juiste gesprekspartners	100%
Realistische verwachtingen van gesprekspartners	91%
Tevredenheid over uitkomst bij beide partijen	91%
Openheid in het delen van informatie	87%
Empathie/inlevingsvermogen	80%
Bereidheid tot samenwerking	78%
Bereidheid om veronderstellingen e.d. aan te passen	77%
Een kwetsbare opstelling	68%
Goede dialoogvaardigheden	67%
Heldere spelregels inzake dialoog	61%
Elkaar publiekelijk niet bekritisieren	53%
Juiste koppeling tussen dialoog en andere activiteiten stakeholdermanagement	52%
Machtsevenwicht	30%

Tabel 6.3 Belangrijkste randvoorwaarden voor stakeholderdialoog volgens ondernemingen

NGO's over de stakeholderdialoog

Zullen NGO's aan randvoorwaarden van de bedrijven willen voldoen? Dit hangt voor een belangrijk deel af van de rol(len) die zij in de toekomst denken in te nemen. Tabel 6.4 inventariseert de rolverdeling tussen NGO's rond het jaar 2009, gebaseerd op hun eigen inschatting.

Categorie	N	DANGO	WONGO	DONGO	SUNGO	BRONGO	STRONGO	SHANGO	BINGO	PONGO	BONGO
		Directe harde actie ⁵⁹	Luis in pels/waakhond	Gespreks-partner	Toezicht-houder	Broker / mediator	Strategische stakeholder	Aandeel-houder	Concurrent	Partner-project	Business oriented
Natuur, milieu, dierenrechten	11	Geen gegevens	6 (55%)	9 (82%)	3 (27%)	1 (9%)	3 (27%)	1 (9%)	0 ---	6 (55%)	0 ---
Consumentenbelangen	7	Geen gegevens	6 (86%)	6 (86%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	3 (43%)	1 (14%)	1 (14%)	1 (14%)
Humanitair, mensen- en burgerrechten	12	Geen gegevens	4 (33%)	9 (75%)	1 (8%)	1 (8%)	2 (17%)	0 ---	1 (8%)	8 (67%)	0 ---
Sociaal-economische: arbeidrechten	6	Geen gegevens	4 (67%)	4 (67%)	3 (50%)	1 (17%)	2 (33%)	1 (17%)	1 (17%)	2 (33%)	0 ---
Sociaal-economisch: algemeen	10	Geen gegevens	5 (50%)	8 (80%)	3 (30%)	3 (30%)	1 (10%)	0 ---	1 (10%)	2 (20%)	0 ---
Sociaal-economisch: ontwikkelingshulp	10	Geen gegevens	5 (50%)	10 (100%)	1 (10%)	2 (20%)	1 (10%)	1 (10%)	0 ---	8 (80%)	0 ---

100% - 80% =  59% - 30% =  9% - 1% = 
 79% - 60% =  29% - 10% =  0% = 

Tabel 6.4 NGO-rollen: zwaartepunten anno 2009

NGO's zijn vasthoudend in hun rol. Ze voorzien daarin slechts marginale verschuivingen. Bijna de helft van de NGO's denkt in 2009 hetzelfde te doen als nu (tabel 6.5) maar dat de intensiteit van de interactie toeneemt. Slechts één op de zes NGO's zegt zich op MVO koplopers te willen richten. Géén van de NGO's wil zich in de toekomst minder op het bedrijfsleven richten.

⁵⁹ NGO's die in deze categorie vallen opereren dikwijls - vanwege het karakter van hun acties - in anonieme, steeds van samenstelling wisselende cellen. Het was derhalve niet mogelijk hen voor dit onderzoek te benaderen.

Toekomstige rol	Percentage
Hetzelfde als nu doen	48%
Bedrijfsleven actiever benaderen	32%
Meer die bedrijven selecteren die koploper zijn binnen hun branche op het gebied van MVO	13%
Afwachten van de ontwikkelingen en initiatieven van het bedrijfsleven op basis waarvan wordt bepaald met wie wat wordt gedaan	7%
Minder richten op het bedrijfsleven	0%

Tabel 6.5 NGO's over hun toekomstige rol in stakeholderdialoog

Op twee gebieden is sprake van iets grotere verschuivingen (tabel 6.4): partnerschappen en de strategische stakeholderdialoog. Op het terrein van projectpartnerschappen is de toenemende belangstelling het meest markant: van één op drie naar één op twee NGO's wil in partnerschappen investeren. Consumentenorganisaties blijken zich ook in de komende jaren het minste met partnerschappen in te willen laten. Behoud van onafhankelijkheid en geloofwaardigheid worden daarbij als belangrijkste reden aangegeven.

Het aantal NGO's dat de strategische stakeholderdialoog als een belangrijke rol opvat, stijgt iets: van één op acht naar één op zes. Deze stijging komt voor rekening van organisaties uit de categorieën 'natuur, milieu en dierenrechten', 'humanitaire hulp, mensen- en burgerrechten' en 'ontwikkelingshulp'. Een grote meerderheid lijkt niet erg gericht op de strategische stakeholderdialoog.

Vanwaar deze scepsis? NGO's constateren dat de meeste ondernemingen de dialoog gebruiken om maatschappelijke legitimatie voor hun beleid te verwerven. Initiatieven in deze sfeer worden niet gehonoreerd. Een voorbeeld is de halfjaarlijkse uitnodiging van de Nederlandse aluminiumindustrie aan diverse milieuorganisaties. De milieuorganisaties gaan niet op deze herhaalde uitnodiging in, omdat ze verwachten geen 'echte' dialoog te kunnen voeren. Een dergelijke impasse zal pas worden doorbroken als beide partijen akkoord gaan met een strategische invulling van de dialoog, waarbij ook maatschappelijke oplossingen aan bod moeten komen (zie hoofdstuk 2).

Een andere zorg van NGO's is dat ondernemers hen met de eisen van transparantie, betrouwbaarheid en openheid als voorwaarde voor partnerschappen en stakeholderdialogen kunnen dwingen minder sterk hun eigen belangen na te jagen. Het meer constructief meedenken met de ondernemer zou hen tot gegijzelden van de ondernemingsbelangen kunnen maken. Ondernemers hechten hier duidelijk veel minder belang aan (zie tabellen 6.2 en 6.3).

De grootste groep NGO's geeft aan op ongeveer dezelfde voet door te willen gaan, maar dan wel een professionaliseringsslag te willen maken (tabel 6.6). Voor een aantal betekent dit een verbreding van het taakgebied.

Verandering van rollen ten opzichte van het bedrijfsleven	Percentage
Geen verschuiving van rollen, wel verdieping en verdere professionalisering van de huidige rollen	52%
Meer productgericht dan nu, meer partnerships	18%
Geen verandering van rollen, wel verbreding van taakgebieden	14%
Uitbreiding van het scala aan rollen, waarbij elke rol in principe dezelfde aandacht heeft	7%
Meer protestgericht dan nu	4%
Meer procesgericht dan nu	5%

Tabel 6.6 NGO's over de verandering van hun eigen rollen ten opzichte van het bedrijfsleven over 5 à 7 jaar

NGO's verwachten de komende jaren een duidelijkere polarisatie in rollen: conflictgeoriënteerd versus samenwerkingsbereid. De procesgerichte dimensie zal naar verwachting op de achtergrond blijven, hoewel er wel meer interesse voor komt. Enkele NGO's spreken de ambitie uit hun huidige overlegplatforms en dialogen te willen laten uitgroeien tot een strategische stakeholderdialogoog (tabel 6.7).

Mate van verschuiving	Percentage
Geen verschuiving	59%
Meer samenwerking met bedrijfsleven om projecten van NGO eerder en/of efficiënter te kunnen realiseren	18%
Coalities met koplopers uit het bedrijfsleven teneinde het ondernemingsgedrag van andere ondernemingen te veranderen	13%
Meer samenwerking, afstemming, coalities en allianties met andere NGO's	9%
Meer dialectisch, meer push en pull	2%

Tabel 6.7 Mate van verschuiving in de NGO strategie binnen 5 à 7 jaar

6.2 Een bestandsopname: positieve randvoorwaarden voor een stakeholderdialogoog?

De toekomst van de stakeholderdialogoog als weg naar meer duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken is tamelijk diffuus. Weinig NGO's zetten hoog in op de strategische stakeholderdialogoog. Bovendien lijken de opvattingen van ondernemers niet erg realistisch wanneer we die vergelijken met de randvoorwaarden die aan een succesvolle stakeholderdialogoog werden gesteld in hoofdstuk 2. Zo hechten Nederlandse ondernemingen de meeste waarde aan een vertrouwensrelatie met hun gesprekspartners. Uit de literatuur blijkt dat dit niet de belangrijkste randvoorwaarde is voor een succesvolle dialoog, zelfs niet bij echt strategische onderhandelingen. Om van 'trust me' naar 'join me' (hoofdstuk 1) te gaan dienen de partijen minder besmuikt met machtsvragen om te gaan. Effectief onderhandelen vergt dat het probleem van machtsongelijkheid tussen de spelers onderkend wordt (hoofdstuk 2). Het gevaar bij verzwegen machtsongelijkheid - zoals dat bijvoorbeeld in het

Nederlandse poldermodel het geval is geweest - is een te laag ambitieniveau. Wanneer de inzet van het begin af aan is dat alle partijen tevreden zullen zijn over de uitkomst (tabel 6.3), is de kans op gebrek aan ambitie van het overleg nog groter. Dat ondernemers kennelijk minder belang hechten aan een adequate koppeling van de dialoog met andere activiteiten van stakeholdermanagement en aan een machtsevenwicht in de gesprekken zou een illustratie kunnen zijn van een gebrekkige ambitie. Tenslotte is het opmerkelijk dat ondernemers heldere spelregels minder belangrijk vinden, terwijl dit nu juist een belangrijke eis is voor een effectieve stakeholderdialoog.

Hoe uit deze impasse te komen?

Ondernemingen - en natuurlijk ook NGO's, alsmede overheden in hun faciliterende rol - die een strategische stakeholderdialoog willen entameren, dienen na te denken over ten minste vier vragen:

1. Wie neemt het initiatief?
2. Hoe om te gaan met de verschillende rollen van NGO's?
3. Op welk niveau de dialoog te organiseren?
4. Welke positie dient de public affairs afdeling daarbij in te nemen?

Ad. 1 Initiatief nemen

Van wie zal het initiatief tot dialoog en samenwerking moeten komen? Voor wie zijn de risico's van het nemen van initiatief het hoogst? Uit deze studie blijkt dat het initiatief vooral vanuit ondernemingen zal moeten komen. NGO's zijn tot op zekere hoogte gevangen in hun rol (en van het daarbij horende 'reputatiemechanisme') en ontberen middelen en continuïteit.

"Initiatief vanuit het bedrijfsleven heeft het voordeel dat hun commitment over het algemeen groter is. Wanneer wij een onderneming selecteren en benaderen, dan moet je je plan echt verkopen en kijken of zij geïnteresseerd zijn. Je positie is in dat geval zwakker en afhankelijker dan wanneer een bedrijf ons benadert met een plan. Het belang van hun kant is dan sterker."

Ad. 2 Serieus ingaan op de rollen van NGO's

De verschillende rollen van NGO's hebben grote invloed op de effectiviteit van de stakeholderdialoog. Daarom zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Ten eerste moeten ondernemingen bereid zijn om de scepsis bij een aantal belangrijke NGO's over het strategische gehalte van de dialoog te overwinnen. Het volstaat niet aan te dringen op meer 'vertrouwen' in de relatie. Het gaat om geloofwaardige en betekenisvolle commitments.
- Ten tweede kunnen ondernemingen meer en serieuzer werk maken van de bereidheid van in ieder geval één op de vijf NGO's om partnerschappen aan te gaan. Dit betekent tegelijkertijd dat moet worden nagedacht over de vraag hoe deze projecten spin-offs kunnen krijgen voor de gehele branche, anders kan het enthousiasme van deze NGO's wegebden. Menig NGO is voornamelijk terughoudend bij het aangaan van partnerschappen. Ondernemingen zullen zich op dit vlak nog moeten waarmaken.

- Ten derde zullen ondernemingen zich moeten realiseren dat bepaalde issues tot interne en externe rolconflicten bij NGO's kunnen leiden. De portfolio van issues voor een strategische stakeholderdialoog moet daarom zorgvuldig in overleg en met wederzijds begrip voor ieders positie worden gekozen.
- Ten vierde moeten bedrijven nagaan hoe ze het beste kunnen omgaan met NGO's die complementaire rollen innemen. Een dialoog met een NGO zal publiekelijke kritiek niet voorkomen, integendeel.
- Ten slotte moeten bedrijven rekening houden met de toegenomen (strategische) samenwerkingsbereidheid van NGO's onderling: een effectieve stakeholderdialoog entameert coalitievorming. Daarmee kan worden voorkomen dat bepaalde NGO's gevangen raken in een rol die uiteindelijk duurzame oplossingen van een issue in de weg staat.

Ad. 3 Internationalisering én lokale oriëntatie van de dialoog

De strategische stakeholderdialoog vindt in toenemende mate plaats tussen internationaal opererende ondernemingen en internationaal georganiseerde NGO's, waarbij de rol van de nationale overheden permanent onder druk staat. De belangentegenstellingen tussen lokale, nationale, regionale en mondiale stakeholders worden tegelijkertijd groter. Een strategische stakeholderdialoog beoogt die belangengroepen bij elkaar te brengen. NGO's voorspellen desgevraagd (zie hoofdstuk 5) dat de agenda op lange termijn minder door enkele westerse landen wordt bepaald. Naarmate de 'NGO capaciteit' van landen als China, India en Brazilië sterker wordt, zal het centrum van de discussie ook meer naar die landen verschuiven, of op zijn minst diffuser worden.

Anderzijds spelen veel issues zich juist op lokaal niveau af. Het gaat dan met name over onderwerpen die te maken hebben met leefbaarheid van de omgeving: plaatselijke milieuvervuiling, geluidshinder van fabrieken, leefbaarheid van plattelandsgebieden en natuurbehoud. Dit biedt lokaal georiënteerde NGO's (bijvoorbeeld de verschillende Milieufederaties) mogelijkheden tot actie gericht op tastbare verbeteringen, op publiciteit en op steun van de bevolking. Ook wet- en regelgeving rondom Milieueffectrapportages (MER) en Planologische Kernbeslissingen, die inspraakprocedures voor omwonenden en andere stakeholders voorschrijven, geven momentum aan lokale actie, vaak ondersteund door een lokaal opererende NGO.

Ad. 4 Herwaardering van de PA-functie

De traditionele Public Affairs manager bevindt zich tussen twee vuren. De Public Affairs manager gebruikt de dialoog met NGO's om binnen de onderneming meer draagvlak te creëren voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. NGO's op hun beurt vinden dat je de Public Affairs manager zo snel mogelijk moet passeren, om concrete afspraken te kunnen maken met managers die het mandaat hebben om beslissingen te nemen. De Public Affairs manager wordt zodoende van twee kanten 'gediskwalificeerd'.

“Grote multinationals zijn geen gesloten bolwerken, er zitten openingen in die bedrijven. Maar de Public Affairs-man moet je zo snel mogelijk passeren. Je moet praten met mensen die écht invloed binnen het bedrijf hebben.”

Als ondernemingen echt met een strategische stakeholderdialoog aan de slag willen, is de PA-manager de aangewezen functionaris om daar een rol in te spelen. Dit betekent dat de PA-afdeling aanzienlijk in status moet stijgen en substantiële investeringen moeten worden gedaan in training, bijscholing, instrumentarium en nader onderzoek.

6.3 Een elementair stappenplan

Veel studies die ook praktische relevantie willen hebben, monden uit in een stappenplan. Een stappenplan kan echter nooit een antwoord geven op de bovengenoemde problemen en dilemma's. Wel kan een stappenplan de logische aandachtspunten geven waar elke ondernemer op moet letten. In principe zijn ondernemers zelf het beste in staat de randvoorwaarden voor een strategische stakeholderdialoog te organiseren. Zeker degenen die voor een pro-actieve strategie staan. Zij zijn namelijk ook degenen die een effectieve stakeholderdialoog het gemakkelijkste kunnen tegenhouden. De stappen in tabel 6.8 vallen samen te vatten als zes 'P's': Plan, Prepare, Participate, Progress, Perform en Proof. Elke stap dient er op gericht te zijn van de gewone stakeholderdialoog een strategische stakeholderdialoog te maken (zie tabel 2.3) - goed gestructureerd, interactief en met name gericht op het creëren van de randvoorwaarden waaronder duurzame strategieën geïmplementeerd kunnen worden. Dit vergt leiderschap bij het formuleren van de doelen en bij de implementatie van het proces.

Stap	Activiteiten
1. Plan	Benoem een coördinator voor stakeholderdialoog en identificeer direct betrokkenen binnen de eigen organisatie; Bouw aan intern draagvlak: zorg dat de coördinator voldoende legitimiteit en vertrouwen in de eigen organisatie heeft; Identificeer strategische stakeholders en, daaruit voortvloeiend, dialoogpartners; Identificeer de belangrijkste issues waarover in deze dialoog zal worden gesproken en baken deze af; Plan overall proces, doelstellingen, agenda, indicatoren, budget, maar beseft dat een dialoog slechts ten dele te plannen is; laat voldoende ruimte open voor nieuwe inzichten en nieuwe wegen al naar gelang de dialoog vordert.
2. Prepare	Werk plan van aanpak uit; Zorg voor voldoende, volledige en juiste documentatie voor alle participanten; Overweeg de mogelijkheid van gelijke vertegenwoordiging van zowel overheden als maatschappelijke organisaties; Regel de logistiek van bijeenkomsten; Maak voldoende tijd vrij voor de stakeholderdialoog; Zorg voor goede criteria om voortgang te meten; Verzamel zoveel mogelijk ideeën over oplossingsrichtingen; Zorg voor steun van de achterban en informeer/consulteer deze geregeld.

3. Participate	Realiseer consensus over doelstellingen en agenda van de dialoog en over rapportage en externe communicatie; Verhelder issues: probeer een verband te leggen tussen issues en NGO-rollen en mogelijke daaruit voortkomende rolconflicten; Ontrafel assumpties: word het eens over feiten; Verklein onzekerheden; Bouw op gemeenschappelijke grond; Verken ideeën; Compenseer de stakeholders voor machtsongelijkheid in hulpbronnen en ervaring in dialoog; Organiseer een procesevaluator/mediator van buitenaf.
4. Progress	Zet ideeën om in oplossingen; Stel compromissen, gemeenschappelijke projecten, verantwoordelijkheden en deadlines vast; Behoud vrijheid voor eigen besluitvorming; Maak commitments; Stel criteria vast wanneer en waarom dialoogproces te beëindigen.
5. Perform	Zet commitments om in actie; Onderhoud interne en externe communicatie; Bewaak vertrouwelijkheid; Maak de CEO verantwoordelijk voor meetbare voortgang; Betoon leiderschap in de dialoog.
6. Proof	Evalueer de relatie en de realisatie van de commitments en neem, indien gewenst, acties; Stel een onafhankelijke monitoring agent aan om voortgang te meten; Overweeg rapportage van de dialoog en de effecten hiervan in het (maatschappelijk) jaarverslag; Stel gebleken onrealistische verwachtingen en afspraken bij, in overleg met de belangrijkste stakeholders.

Tabel 6.8 Vereenvoudigd stappenplan voor een strategische stakeholderdialoog

6.4 Epiloog en vooruitblik: op weg naar een nieuw sociaal contract?

Internationaal

De internationalere samenleving is een bepalende factor voor de context van een strategische stakeholderdialoog. Deze internationalisering doet zich voor op velerlei gebied. Informatie en kapitaal, arbeidskrachten en ziektekiemen, wapens en wetenschap verplaatsen zich in hoog tempo over grenzen. Daarnaast vragen grote internationale vraagstukken om daadkrachtig ingrijpen, willen ze ons niet boven het hoofd groeien. Dit dwingt stakeholders om steeds internationaler te denken. Internationale regelgeving blijft daar ver bij achter. De droom van dertig jaar geleden was het opbouwen van een wereldregering onder leiding van de Verenigde Naties; tegenwoordig is dat ondenkbaar. Nationale overheden zijn niet voldoende bij machte de grote internationale

vraagstukken aan te pakken, ook niet in gezamenlijk overleg. Dit noopt internationale organisaties zoals FAO, ILO en WHO, en regionale organisaties zoals de Europese Unie, SADC (Zuidelijk Afrika) of ASEAN (Zuidoost-Azië) om andere middelen te zoeken. Dit leidt tot internationale vormen van stakeholderdialogoog.

Zowel bedrijven als NGO's organiseren zich op internationale schaal en maken deel uit van internationale netwerken. Aan de andere kant zijn zij sterk lokaal of nationaal geworteld. Contact houden met de achterban, actie voeren en de publieke opinie beïnvloeden, zijn lokale processen voor NGO's. Contact houden met de klanten, innovatieve oplossingen bedenken voor nieuwe consumenten, flexibel (just-in-time) produceren voor wisselende behoeftes zijn vaak ook lokale processen voor ondernemingen.

Daarnaast eisen de vertegenwoordigers van zowel de 'tweede' als de 'derde' wereld hun plaats aan de internationale onderhandelingstafel, zowel op het terrein van economische en milieu- als sociale vraagstukken. Traditionele onderhandelingen in WTO verband (over handel) en binnen de IMF (over ontwikkeling) worden in de praktijk steeds meer stakeholderdialogen, waarbij de direct betrokken stakeholders (regeringen van ontwikkelingslanden en hun bevolking en ondernemingen) zich assertiever op gaan stellen. Het economische zwaartepunt van sommige sectoren verschuift zelfs naar voormalige ontwikkelingslanden - zoals India voor ICT en software, Zuid-Korea voor farmacie en China voor industriële producten en biotechnologie. Ondernemingen uit deze landen wagen de stap over de grenzen en worden zo ontwikkelingsmultinationals.⁶⁰ Deze regio's zullen invloed gaan uitoefenen op de internationale agenda.

Duurzaamheid

De 'mondiale duurzaamheid' zal de agenda van veel strategische stakeholderdialogen de komende jaren bepalen. Hoewel dit onderwerp al sinds het rapport van de Club van Rome in 1972 veelvuldig aan de orde is gesteld, zijn de vorderingen uitermate gering en houden zij geen gelijke tred met de groei van de wereldbevolking.

Nog belangrijker dan de groei van het aantal mensen op de wereld dat gevoed, gekleed en gehuisvest moet worden, is de snelle toename van de consumptie per hoofd. Het bruto nationaal product van China, een land met nu 1,3 miljard inwoners, is de afgelopen 25 jaar met gemiddeld 9% per jaar gegroeid. Dit betekent een evenredige toename van de vraag op grondstoffen, energie en ruimte. De bestaande manieren om daaraan tegemoet te komen zijn op termijn van enkele generaties ontoereikend.

⁶⁰ Zie de jaarlijkse bestandsopname van 'transnationals from developing countries' zoals dat in het World Investment Report van UNCTAD wordt gepubliceerd, en wat gebaseerd is op onderzoek van medewerkers van SCOPE, vakgroep Business-Society Management, van de Erasmus Universiteit.

Maatregelen om de toegankelijkheid tot deze grondstoffen, energie en ruimte op een doordachte manier te verdelen, hebben tot op heden onvoldoende opgeleverd.⁶¹

Grip krijgen op duurzaamheid in productie en consumptie vereist bijdragen van alle actoren. Het vraagt politieke wil en daadkracht. Het vraagt wetenschappelijk vernuft en technologische mogelijkheden. Het vraagt visionair en innovatief ondernemerschap. En het vraagt maatschappelijke bewustwording en draagvlak. Alleen wanneer deze elementen elkaar versterken, hebben de fundamentele stappen die nodig zijn kans van slagen. Strategische stakeholderdialogo kan hier het verschil uitmaken.

Een concrete vorm hiervoor is het concept van de Global Issue Networks dat is ontwikkeld door werelddbank directeur J.F. Rischard⁶². In dit model komen stakeholders bijeen, niet vanwege politieke macht maar op grond van deskundigheid en persoonlijke betrokkenheid. Internetcommunicatie zorgt voor maximale toegankelijkheid van geïnteresseerden.

De manier van communicatie over het proces en de resultaten levert in ieder geval een bijdrage aan maatschappelijk draagvlak. Dit is een absolute randvoorwaarde voor een effectieve stakeholderdialogo. Bovendien kunnen politiek, technologie, ondernemerschap en draagvlak zodoende worden verbonden.

Gezondheid

Een tweede onderwerp dat hoog staat op de internationale gespreksagenda's is gezondheid. Aan de ene kant is de wereldbevolking nog nooit zo gezond geweest als nu en is in veel landen de levensverwachting gestegen en de kindersterfte gedaald. Aan de andere kant blijft het opmerkelijk dat dit niet in alle landen het geval is. Vooral vermijdbare en behandelbare ziekten zijn zeer ongelijk over de wereld verdeeld. De strategische stakeholderdialogo op een dergelijk terrein, waar oplossingen voorhanden zijn, maar systemen en structuren barrières opwerpen, moet gericht zijn op pragmatische oplossingen voor behandelbare ziekten, op onderzoek naar gezondheidsproblemen die prioriteiten hebben bij de bevolking en op nieuwe patentregimes die het mogelijk maken ook technologieën te ontwikkelen of te distribueren waar geen koopkrachtige vraag voor bestaat.

Maar ook in landen met een steeds betere gezondheid nemen gezondheidsvragen in ernst toe. Dit zijn met name vergrijzing, infecties en aan voeding gerelateerde 'welvaartsziekten'. De toename van welvaartsziekten, onverwacht neveneffect van economische vooruitgang in tal van landen, is een vraagstuk waarmee de meeste partijen in de samenleving direct te maken hebben. Producenten, consumenten, overheid en onderwijs zijn zowel deel van de oorzaak als deel van de oplossing. In veel landen en op internationaal niveau ontwikkelen zich vormen van (strategische) stakeholderdialogo om dergelijke problemen aan te pakken.

⁶¹ Zelfs sceptici als Bjorn Lomborg (*The Sceptical Environmentalist*, 2001) beweren niet dat er geen probleem is, maar wel dat de juiste aard van het probleem niet adequaat geanalyseerd wordt en daarmee dat de internationale dialoog op basis van onjuiste premises wordt gevoerd; in onze termen: de 'prepare fase' van de stakeholderdialogo is niet goed doorlopen.

⁶² Rischard, J.F. (2002). *High Noon: Twenty global problems, Twenty years to solve them*. New York: Basic Books,

Vergrijzing is een vraagstuk dat zich, behoudens de nu gevoerde discussies over pensioenreserves, nog aan het begin van de issuelevenscyclus bevindt. Dialoog zou hier benut kunnen worden om stakeholders bijeen te brengen die op deelgebieden bij vergrijzing betrokken zijn. Gezamenlijk kunnen ze een breed beeld schetsen van consequenties van de mondiale vergrijzing.

Wetenschap en technologie

Wetenschap en technologie zijn onmisbaar bij het zoeken van antwoorden op de grote wereldproblemen. Hoe het proces van kennisontwikkeling, innovatie en maatschappelijke inbedding om tot gewenste oplossingen te komen moet worden gestuurd, is minder duidelijk. Het legitimeren van wetenschap (en dus ook wetenschapsfinanciering) door te verwijzen naar fundamenteel menselijke nieuwsgierigheid heeft zijn langste tijd gehad. Wetenschappelijk onderzoek wordt steeds meer gestuurd door maatschappelijke relevantie, waarbij economische ontwikkeling vaak belangrijker is dan publieke zorgen. De samenleving zou wetenschaps- en technologieontwikkeling beter moeten sturen. Stakeholderdialoog, bij voorkeur op strategisch niveau, is daarvoor het geëigende middel. Het ligt voor de hand om bijvoorbeeld het Innovatieplatform in Nederland de vorm van een strategische stakeholderdialoog te geven. Dat is momenteel niet het geval. Daarmee vervalt de overheid in een aantal vermijdbare fouten uit het verleden (zie hoofdstuk 3).

De samenleving krijgt te maken met vragen over de implementatie van onderzoek. De debatten over genetische modificatie en over het kloneren van menselijke stamcellen zijn voorbeelden hiervan. Wetenschappelijk onderzoek zal het mogelijk maken essentiële grenzen te overschrijden. Dit zal gepaard gaan met maatschappelijk debat en, indien dit niet tot bevredigende resultaten leidt, tot argwaan en verzet.

Voorbeelden hiervan zijn genomics en nanotechnologie. Kennis van het menselijk genoom zal leiden tot het nauwkeuriger voorspellen van risico's op ziekten, zowel bij prenatale screening als op latere leeftijd. De vraag is of en wie daarover wil en mag beschikken.

Toepassingen van nanotechnologie op het menselijk lichaam leiden tot zelfdenkende apparaatjes die het menselijk functioneren ondersteunen. Deze apparaatjes zijn vele malen kleiner, slimmer en effectiever dan pacemakers en gehoorapparaatjes.

Dergelijke innovaties scheppen ethische dilemma's. Enerzijds verbeteren ze het menselijk bestaan. Anderzijds roepen zij vragen op over essentiële waarden als de persoonlijke integriteit en grenzen van het menselijke. Een dialoog van medici, ethici, patiëntenorganisaties en publiek is onmisbaar om de nieuwe wetenschappelijke inzichten en technologische mogelijkheden te laten leiden tot nieuwe visies op menselijke waarden en nieuwe ethische grenzen. Andersom kan deze dialoog een halt toeroepen aan onderzoeksrichtingen die niet maatschappelijk acceptabel zijn.

Transparantie en geloofwaardigheid

De strategische stakeholderdialoog vervult een belangrijke rol in de samenleving. In de hierboven genoemde voorbeelden is de stakeholderdialoog regelmatig in verband gebracht met maatschappelijk draagvlak en maatschappelijke inbedding. Deze koppeling met de maatschappelijke 'achterban' is om twee redenen van belang. Ten eerste omdat deelnemers bepaalde maatschappelijke belangen vertegenwoordigen en daar hun legitimiteit aan ontleen. Ten tweede omdat de resultaten van de dialoog terug moeten naar de samenleving. Dit kan alleen als de maatschappij voldoende vertrouwen heeft in de dialoog en de deelnemers.

Om dergelijk vertrouwen op te bouwen is de geloofwaardigheid van de deelnemers van belang. De samenleving wil zich gerepresenteerd weten; daarom luistert de samenstelling van de dialoogpartners nauw. Maar minstens zo belangrijk is de geloofwaardigheid en legitimiteit van de individuele deelnemers.

Ten tweede dient het vertrouwen gevoed te worden door communicatie over het dialoogproces. In veel gevallen kiezen de deelnemers er uit procesoverwegingen voor om een dialoog achter gesloten deuren te voeren. Immers, dit dient de openheid in het gesprek zelf. Vanwege de maatschappelijke functie van dialoog is juist een heldere communicatie over het proces en de resultaten van groot belang. Dat betekent dat de interne vertrouwelijkheid en externe communicatie in evenwicht moeten zijn. Daarover moeten heldere afspraken gemaakt worden, die zijn beveiligd met strenge sancties. Een eerste stap in de externe communicatie is transparant te zijn over deelnemers, proces en resultaten. Een tweede stap is interactie te verwelkomen met geïnteresseerde 'buitenstaanders'. Rischard beschrijft in zijn schets van Global Issue Networks het belang van een grote periferie van informatieve websites, internetcorrespondenten en discussiefora. Samen met strategieën om de aandacht van de publieke opinie te voeden, vormen ze de schakel tussen deze Issue Networks en de samenleving. Ze zijn onmisbaar om in de samenleving steun op te bouwen voor de veranderingen, die in de dialoog zijn besproken. Effectieve communicatie in en over stakeholderdialoog vergt grote competenties. Dat geldt voor alle betrokken maatschappelijke groepen. De stakeholderdialoog is daarom niet zozeer een 'product' maar een 'proces': een keuze voor een nieuw sociaal contract waarin de spelregels belangrijker zijn dan de exacte uitkomsten. Gegeven de snelle ontwikkelingen in de wetenschap weet immers niemand wat straks mogelijk is. Duurzaamheid is een proces van voortschrijdend inzicht (zie hoofdstuk 5). Maar veel hangt bij dat proces af van de manier waarop het mogelijke in iets wenselijks (duurzaam) wordt omgezet. Het alternatief voor een strategische stakeholderdialoog is daarbij weinig aantrekkelijk.

Appendix A: Over de instanties en auteurs

INSTANTIES

Erasmus Universiteit Rotterdam, Vakgroep Business-Society Management

De vakgroep Business-Society Management (B-SM) is een van de zeven vakgroepen van de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management. B-SM is in 1999 opgericht en telt momenteel 23 onderzoekers en docenten. Hiermee is B-SM op haar terrein de grootste onderzoeks- en onderwijsgroep ter wereld. Jaarlijks volgen circa zeventig studenten de Master B-SM.

Het onderzoek en onderwijs van de vakgroep B-SM richt zich op de interacties tussen ondernemingen, stakeholders, overheden, instituties en de maatschappij. Deze interacties worden vanuit normatief, institutioneel, strategisch en communicatief perspectief bestudeerd. Enkele thema's zijn corporate identity, integriteit, accountability, reputatiemanagement, issue management, sociaal en politieke regimes en corporate governance.

De vakgroep kent zes leerstoelen: corporate communicatie (prof. Cees van Riel), duurzaam ondernemen (prof. Johan Wempe), vrijwilligerswerk en maatschappelijk betrokken ondernemen (prof. Lucas Meijs), bedrijfsethiek (prof. Theo van Willigenburg), bedrijfsethiek, integriteit en maatschappelijk ondernemen (prof. Muel Kaptein) en international business-society management (prof. Rob van Tulder).

Drie onderzoekscentra zijn ondergebracht binnen B-SM: SCOPE (centrum voor International Business-Society Management vraagstukken), Corporate Communication Center en Ethicon (centrum voor ethiekmanagement).

Zie de site van B-SM voor meer informatie: www.b-sm.org.

Schuttelaar & Partners, Adviesbureau voor Maatschappelijke Communicatie BV

Schuttelaar & Partners is een bureau dat het belang van maatschappelijke trends, opinies en signalen begrijpt. En deze vertaalt in strategisch en praktisch communicatieadvies op de gebieden milieu, landbouw, voeding, gezondheid, biotechnologie en dierlijke productie. Op deze expertisegebieden adviseren zij het bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties. Daarbij staat een open en zorgvuldige communicatie, over soms gevoelige onderwerpen, centraal. Door inhoudelijke deskundigheid en een uitgebreid netwerk te combineren met communicatieadviezen wordt draagvlak gecreëerd voor de visie en standpunten van opdrachtgevers.

Het bureau kent de adviesgroepen Milieu en Landbouw (Suzanne van der Pijll, Ed de Heer, Jup van 't Veld) en Voeding en Gezondheid (Rutger Schilpzand,

Annemarij Bosch en Marcel Schuttelaar). Schuttelaar & Partners beschikt ook over een bureau in Brussel dat contacten onderhoudt met Europese branche- en overheidsorganisaties en daarnaast de internationale beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen, met name in de Europese Unie en de toonaangevende Europese lidstaten, monitort.

Zie de site van Schuttelaar & Partners voor meer informatie:
www.schuttelaar.nl.

AUTEURS

- Rob van Tulder is als hoogleraar International Business-Society Management verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde (vakgroep B-SM).
- Muel Kaptein is hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteit aan de Faculteit Bedrijfskunde (vakgroep B-SM) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is eveneens werkzaam bij KPMG Integrity.
- Eveline van Mil is als onderzoekster verbonden aan de vakgroep Business-Society Management, faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en voor dit project tijdelijk bij Schuttelaar & Partners.
- Rutger Schilpzand, partner van Schuttelaar & Partners, is voedingskundige en werkt als strategisch adviseur.

Eerdere publicaties van de auteurs in het kader van stakeholderdialoog zijn:

- Kolk, A., en R. van Tulder (2004). 'Ethics in International Business: Multinational Approaches to Child Labour'. *Journal of World Business*, 39: 49-60.
- Kaptein, M., en R. van Tulder (2003). 'Toward Effective Stakeholder Dialogue.' *Business & Society Review*, 108(2): 203-224.
- Tulder, R., en A. van der Zwart (2003). *Reputaties op het Spel, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in een Onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.
- Kaptein, M., en R. van Tulder (2003). 'De stakeholderdialoog: enkele beginselen.' In: Balkenende, J.P. (e.a.). *Onderneming & Maatschappij*. Assen: Van Gorcum: 307-319.
- Kaptein, M., en J. Wempe, 2002. *The Balanced Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaptein, M., en R. van Tulder (2002). 'Principes voor een effectieve stakeholderdialoog.' *Management & Organisatie*, 6: 5-20.
- Kaptein, M., en R. van Tulder (2002). 'Verantwoord ondernemen is praten met stakeholders.' *Het Financieele Dagblad*, 22 augustus.
- Kaptein, M., en R. van Tulder (2002). 'Noodzaak van en eisen aan stakeholderdialoog.' *Civis Mundi*, 41(1): 22-28.
- Kaptein, M., en J. Wempe (2001). 'Sustainability management: balancing and integrating economic, social and environmental responsibilities.' *Journal of Corporate Citizenship*, (1)2: 91-106.

Enkele recente boeken van medewerkers van Business-Society Management zijn:

- Balkenende, J.P., M. Kaptein, E. Kimman en J.P. van den Toren (red.) (2003). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum.
- Fombrum, C.J., en C.B.M. van Riel (2003). *Fame and Fortune: How the world's leading companies build winning reputations*. New York: Pearson Publishing - Financial Times.
- Heugens, P., H. van Oosterhout en J. Vromen (red.) (2003). *The Social Institutions of Capitalism: Evolution and (Re)design of Social Contracts*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kaptein, M. (2002). *De Integere Manager: De top, dilemma's en de diamant*. Assen: Van Gorcum.
- Kaptein, M., en J. Wempe (2002). *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Riel, C. van (2003). *Identiteit en Imago: Recente inzichten in corporate communication*. Schoonhoven: Academic Services.
- Tulder, R. van, en A. van der Zwart (2004, forthcoming). *International Business-Society Management: Bargaining over accountability, ethics, responsiveness and reputation*. Londen & New York: Routledge.

Enkele publicaties van Rutger Schilpzand zijn:

- Schilpzand, R.A. Van veilig naar gezond voedsel. *VMT*, 7-11-2003.
- Zegveld, W., en R.A. Schilpzand. Het tijdperk van de biologie is nu echt begonnen. *Het Financieele Dagblad*, 26-03-2001.
- Schilpzand, R.A. Biotechnologie staat of valt bij communicatie. *Het Financieele Dagblad* 10-3-2001.
- Hofstra, J., R.A. Schilpzand en M. Schuttelaar. Voedsel moet weer leuk worden. *Volkscrant*, 29-04-2000.
- Schilpzand, R.A. Geen biologische sector zonder biotech. *Agrarisch Dagblad*, 20-11-1999.

Opvraagbare brochures:

- Kaptein, M., en J. Wempe (2003). *De Open Onderneming*. Inaugurele rede.
- Kolk, A., en R. van Tulder (2002). *International Codes of Conduct*. Verzameling artikelen.
- NCW, Ethicon en Stichting Beroepsmoraal & Misdaadpreventie (2003). *De Bedrijfscode: Aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit*.
- KPMG en Ethicon (2002). *Compliance bij Beursgenoteerde Ondernemingen*. Empirisch onderzoek onder top 100.
- Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing en Ethicon (2001). *De Integere Organisatie 2: Handreiking voor een sluitend vangnet van ongewenst gedrag*.
- Tulder, R. van, D. van den Berghe en A. Muller (2001) *Erasmus (S)coreboard of Core Companies; The world largest firms and internationalization*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Appendix B: Endorsements

“Het (Internationale) Rode Kruis is sterk geïnteresseerd in effectieve partnerschappen met ondernemingen, overheden en andere maatschappelijke groepen - met behoud van haar eigen onafhankelijkheid en unieke maatschappelijke positie. We ondersteunen de ambitie om te komen tot meer strategische dialogen met onze stakeholders, zoals in deze studie uitstekend uitgewerkt is. Maar veel maatschappelijke spelers weten nog niet precies hoe ze met nieuwe verantwoordelijkheden en ambities op het terrein van duurzaamheid moeten omgaan. Wij hebben daar ideeën over en willen daar graag met hen over in gesprek. Dit boekje biedt naast een uitstekende bestandsopname van de huidige stand van zaken, bruikbare handvatten om dit uiterst belangrijke proces verder vorm te geven. Alleen in een goed georganiseerde dialoog kunnen dringende maatschappelijke vraagstukken effectief aangepakt worden.”

Jan Post - Algemeen directeur van het Nederlandse Rode Kruis

“In de vakantie lees ik het liefst fiction. Met een roman kun je heerlijk wegvlugten in personages met hun wereldbeelden en kom je in andere werelden dan de dagelijkse. Maar fictieve literatuur wordt nog interessanter als ik me kan identificeren met een bepaald personage, als er sleutelpersonages in voorkomen die je herkent of als er locaties worden beschreven die je kent, omdat je er bijvoorbeeld zelf geweest bent. Mijn leesplezier is dan optimaal door deze ‘Aha-Erlebnis’ en dat déjà vu-gevoel. Bij het lezen van ‘De Strategische Stakeholderdialoog’ overkwam mij hetzelfde: afwisseling van oude en nieuwe wereldbeelden en situaties die de nodige ‘Aha-Erlebnis’ bij mij teweegbrengen. Dat is een verdienste van de schrijvers van deze unieke studie die op een goed moment komt. In de wereld van de natuur- en milieuorganisaties merk ik overal een zekere spanning over de te volgen koers en bijbehorende nieuwe wegen. Binnen mijn eigen organisatie duiden we dat fenomeen aan met termen als spagaat en duivelse dilemma’s.

De studie van Van Tulder c.s. heeft het in zich een handboek te worden voor de professionals van de NGO’s, omdat het meer dan genoeg stof biedt voor reflectie om eigen strategische keuzes te maken in nationale en internationale vraagstukken die om oplossingen schreeuwen. De studie kan gezien worden als het fundament voor een betere oeververbinding tussen NGO’s en bedrijfsleven. En daarmee kunnen we nieuwe wegen inslaan op weg naar duurzame oplossingen voor mondiale problemen. De aandacht voor fictie in mijn vrije tijd krijgt hevige concurrentie van de non-fictie van ‘De Strategische Stakeholderdialoog’.”

Henk Tameling - Algemeen directeur van de Waddenvereniging

