



iStockphoto.com

Bruggen naar de samenleving

Stakeholderbetrokkenheid bij bedrijven

De ETION-denktank bevroeg ondernemers over de manier waarop ze stakeholders betrekken. Acht op tien bedrijven doet dat, maar zelden regelmatig en dikwijls enkel bij klanten en peers. Ondernemen focuste op de aanpak van een paar inspirerende organisaties.

Dialogo doet vertrouwen groeien

Bedrijven die duurzaam rapporteren volgens de methode van het Global Reporting Initiative, moeten aantonen dat ze hun stakeholders bevragen. Cofinimmo kreeg o.m. daarvoor een award voor beste Belgische duurzaamheidsverslag.

Cofinimmo diende al drie keer een verslag in bij het Instituut voor Bedrijfsrevisoren (IBR), dat goede duurzaamheidsverslagen bekroont. De vastgoedinvesteerder deed dat telkens volgens de richtlijnen van de GRI (Global Reporting Initiative) en moet bijgevolg stakeholders betrekken bij het vastleggen van duurzaamheidsprioriteiten.

Drie keer anders

Maar Cofinimmo deed dat drie keer op een andere manier. “In 2014 organiseerden we twee rondetafels met een erg divers stakeholderpubliek”, zegt Jean Van Buggenhout, verantwoordelijk voor Corporate Social Responsibility. Zowel aandeelhouders, leveranciers als huurders uit de privé- en openbare sector, maar ook bijvoorbeeld journalisten, waren aanwezig. Uit deze ‘clash van ideeën’ – want dat was het wel, beklemtoont communicatieverantwoordelijke Ellen Grauls – groeide de zogenaamde ‘materialiteit’. Dat is GRI-vakjargon voor de duurzaamheidsthema’s die zowel voor de onderneming als voor de brede bedrijfsomgeving prioritair zijn.

Voor zijn tweede duurzaamheidsverslag, in 2015, benaderde Cofinimmo een beperkt aantal stakeholders, in domeinen waar het zijn impact wil vergroten. “We hebben bijvoorbeeld gepraat met vertegenwoordigers van de MIVB en autodeelsysteem ZenCar, omdat we beter willen begrijpen hoe wij als vastgoedontwikkelaar kunnen bijdragen aan een betere mobiliteit in de stad.”



Jean Van Buggenhout (verantwoordelijke voor Corporate Social Responsibility bij Cofinimmo)

Voor zijn derde rapport organiseerde Cofinimmo opnieuw een uitgebreide bevraging, dit keer bij alle immobiliënpartners in het grootste segment van het bedrijf, namelijk zorgvastgoed. “Hoe beter we de bekommernissen begrijpen van rusthuizen en woon- en zorgcentra — inzake toegankelijkheid, comfort voor bewoners en bezoekers etc. — hoe beter het lukt om voor deze partijen waarde te creëren.” Zo kreeg de tuin van een rusthuis van Cofinimmo in Ukkel een speciaal ontwerp, gericht op het prikkelen van de zintuigen van patiënten met dementia.

Onpartijdige specialist

“Inzake duurzaamheid zijn er erg veel wegen te bewandelen: van recyclage, over opleiding van medewerkers, tot diversiteit op de werkvloer”, stipt Jean Van Buggenhout aan. “Je verliest je daar als bedrijf gemakkelijk in. Een uitgekende dialoog met medewerkers en externe belanghebbenden laat toe om prioriteiten te bepalen en op te volgen, en een coherent duurzaamheidsbeleid te voeren. Dat creëert vertrouwen.” Nog een tip: “Laat je in het overlegproces begeleiden door een externe, onpartijdige speci-

alist. Zo loop je minder in de val om eventuele kritiek van stakeholders te willen pareren en hou je het overleg onbevooroordeeld open.”

Transparantie

Vertrouwen en transparantie creëren: ook voor Protos is het een belangrijke drijfveer om een duurzaamheidsverslag op te stellen. De ngo die opkomt voor een duurzaam en participatief waterbeheer en -gebruik, hanteert al jaren de GRI-methodiek voor communicatie over zijn duurzaamheidsbeleid. “Als je als ngo van bedrijven verwacht dat ze transparant zijn over de maatschappelijke waarde die ze leveren, is het niet meer dan logisch dat je dat zelf ook doet”, zegt Marc Despiegelaere, verantwoordelijk voor externe relaties. Voor Protos is die transparantie een succesfactor om tot een goede samenwerking met de privésector te komen.

Soms leidt die bevraging tot verrassende resultaten. Toen Protos in 2014 aan zijn Belgische partners vroeg om een vijftiental duurzaamheidsthema's te beoordelen, kwam als nummer één het opzetten van autonome, zelfbedruipende beheerstructuren uit de bus. “Het was voor ons verrijkend

“Een zo divers mogelijk stakeholderpubliek bevragen leidt tot een interessante clash van ideeën.”

en verrassend te merken dat onze partners inzien dat inzetten op goed, integraal waterbeheer in landen in ontwikkeling duurzamer is dan het verzekeren van de toegang tot drinkwater en sanitaire voorzieningen, dat op de tweede plaats eindigde.”

Recticel legt een basis

Soms moet het natuurlijk geleidelijk gaan. Ook Recticel kreeg van het Instituut voor Bedrijfsrevisoren (IBR) goeie punten voor zijn stakeholderbenadering. Het



PU-verwerkend bedrijf publiceerde in 2016 voor het eerst een duurzaamheidsrapport. Jean-Pierre De Kesel, Chief Sustainable Innovation Officer, wijst erop dat in dit rapport niet enkel de gesprekken met externe belanghebbenden verwerkt zijn, maar dat het vooral een beginpunt vormt om de dialoog met deze partijen verder concreet vorm te geven. Voor zijn eerste verslag voerde Recticel telefonische en face-to-face-interviews met klanten, leveranciers, overheden en investeerders. "Onze prioriteiten,

Het rapport is een basis om aan onze stakeholders meer gedetailleerde en kritische feedback te vragen en diepgang te creëren in de dialoog."
(Jean-Pierre De Kesel)

doelstellingen en manier van werken inzake duurzaamheid liggen nu vast. Het rapport is een basis om aan onze stakeholders meer gedetailleerde en kritische feedback te vragen en diepgang te creëren in de dialoog." Verslag hiervan brengt het bedrijf uit in zijn tweede duurzaamheidsrapport, dat begin 2018 verschijnt.

Tekst: Christine Huyge | Foto: David Plas



Alexander D'Hooghe (intendant overkapping Antwerpse ring)

De overkapping: het resultaat van zorgvuldig stakeholdermanagement

Hoe ontwarde 'overkappingsintendant' Alexander D'Hooghe de discussie over de Antwerpse ring? Cruciaal blijkt een beproefde methode om stakeholders breed en intensief te betrekken.

Op een ETION-lunchgesprek in het voorjaar grapte Alexander D'Hooghe nog dat "de partijen tenminste al samen koffie drinken. Ze brengen al koekjes mee naar onze vergaderingen." D'Hooghe trof er dan ook "een gepolariseerde situatie aan waarin elke dialoog gewoon onmogelijk was. Zowel bij de BAM als binnen actiegroepen zitten absoluut competente mensen, maar op vergaderingen zakke de temperatuur onder nul. We vertrokken dan ook met een historiek van gekwetste partijen, dus er is wat psychotherapie nodig."

Nochtans is D'Hooghe geen psychotherapeut, maar expert op het vlak van ruimtelijke ordening. Hij doceert aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) en leidt er sinds 2012 het Center for Advanced Urbanism. D'Hooghe is ook medeoprichter en partner van de Organization for Permanent Modernity (ORG), een bureau voor architectuur en urbanisme (Brussel, Boston en New York).



overkapping van de Antwerpse ring te onderzoeken. Die keuze was verklaarbaar; D'Hooghe won met MIT in 2013 een project in New York voor waterbouwwerken. De wedstrijd kwam er na de grote storm Sandy, die veel schade aanrichtte in New York. Het ging om dijken, maar ook landschappelijke elementen, publieke ruimte, wegen, een busbaan, een stuk wijkontwikkeling..

D'Hooghe: "Het project werd getrokken door het Witte Huis. Obama had Henk Ovink aangetrokken, een gewezen hoofd van de Nederlandse Rijksdienst voor Waterstaat en Infrastructuur." Zijn methode was heel innovatief. Er werd meteen een ruim budget klaargezet (een miljard dollar) voor een wedstrijd. Deelnemende teams werden het veld ingestuurd om innovatieve en snel realiseerbare oplossingen te zoeken, die ook draagvlak zouden vinden in wijken en districten. D'Hooghe: "Ze moesten gewenst worden door de mensen in de omgeving waar die zouden worden gebouwd." Die teams, het waren er tien, kwamen na een jaar terug met een selectie van projecten, met een

Ovink, de architect van de methode. Sinds januari 2016 schuiven dan ook de drie actiegroepen stRaten-generaal, Ademloos en Ringland mee aan bij de maandelijkse superworkshops over de zuidelijke ring. Zo is een gezamenlijk eindrapport opgemaakt als vertrekbasis voor een goede opstart van de overkappingswedstrijd.

Zo gebeurde wat van meet af aan had moeten gebeuren: het mobiliteitsproject werd gekoppeld aan een leefbaarheidsproject. D'Hooghe: "Nu kan men zeggen dat men een fantastisch park gaat aanleggen en stad maken bovenop en rondom een snelweg. Geef toe, het is wat anders dan een snelweg door de strot geramd krijgen."

In het 'Kompass' spreekt men dus niet enkel over mobiliteit, maar ook over ecologische aspecten (onder meer missing links in de groenstructuur, groen voor afkoelingseffecten tijdens hete zomers, groentekorten in wijken, opvang van overtollig regenwater dat we frequenter zullen krijgen nu er meer

“Het is héél belangrijk dat het dossier niet gepolitiseerd raakt en nooit geassocieerd wordt met een kleur, een strekking...”

De koekjes en de koffie dienden niet om koffiekletsen te animeren. D'Hooghe: "Als er vandaag een 'Kompass' klaarligt (het document heet voluit 'Kompass voor een ambitieuze stadsregionale transformatie door overkappingen en leefkwaliteitsprojecten voor de Antwerpse regio) is dat "het resultaat van veel eigen werk, maar ook van meer dan 200 consultaties en workshops. Stel u daar geen praatbarakken bij voor, maar ernstig denkwerk in groepen van experts."

D'Hooghe werd in januari 2016 aangesteld door de Vlaamse regering om de

kosten-batenanalyse, maar ook met een draagvlakmeting. Op die basis werd het beschikbare miljard verdeeld.

Deze opening is een totale omkering in de communicatie. D'Hooghe: "Eigenlijk zei de overheid: hier is budget, wie wil beschermd worden? Vijf jaar na conceptie zijn de werken begonnen."

Draagvlakmeting

Die methode heeft D'Hooghe ook gebruikt na zijn aanstelling. In zijn team zit trouwens ook dezelfde Henk

stortregens zijn). En ook over stadsontwikkeling, met oordeelkundige keuzes zoals verdichting rond grote stations, elders meer stadsafbouw, aandacht voor voldoende publieke ruimte, een grotere rol voor zachter vervoer..

De methode om uitgebreid stakeholders te betrekken is eveneens belangrijk omdat openbare projecten minstens 5 jaar, maar makkelijk 20 jaar duren. D'Hooghe: "Je werkt dus per definitie over politieke legislaturen heen. Het is dus héél belangrijk dat het dossier niet gepolitiseerd raakt

en nooit geassocieerd wordt met een kleur, een strekking...”

En nu?

En nu ziet minister Ben Weyts nog altijd geen ‘schup in de grond’, zoals hij dat zo graag noemt in de pers. Maar het terrein lijkt geëffend. D’Hooghe: “We hebben ondertussen een bestek gemaakt voor leefbaarheids- en overkappingsprojecten en nodigen de beste ontwerpers ter wereld uit om er mee aan te tekenen. Op verschillende plaatsen komen verschillende projecten. Wij zullen kosten-batenanalyses maken van de verschillende overkappingen en rapporteren over het draagvlak van projecten. Elk project voorziet in een mobiliteitsoplossing én een leefbaarheidsoplossing. Het ‘Kompass’ is ook een basis voor het enorme coördinatiewerk dat gepaard gaat met procedures voor wegen, milieueffectenrapporten, consolidatie van publieke gronden, het opzetten van investeringsprogramma’s, etc.”

Alexander D’Hooghe is alvast overtuigd van de methode. Hij wijst op een golf aan prestigieuze architectuurprojecten in steden, zoals het Spaanse Bilbao met o.m. zijn bekende museum. D’Hooghe: “De volgende trend is een golf aan investeringen in leefbaarheidsprojecten. Dat wordt belangrijker voor steden om talent en kapitaal aan te trekken. De overkapping in Antwerpen kan de eerste stad zijn in België met een dergelijk project. Er hebben zich alvast bureaus uit de hele wereld aangediend voor de wedstrijd, gegroepeerd in teams met sterke Vlaamse partners. Per segment worden ook pilotprojecten uitgewerkt, dus de eerste werken kunnen er snel komen.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Belga Image

De vraag stellen is ze beantwoorden



Om zijn bedrijf marktgericht te maken, bouwde Patrick Molemans bij Grandeco Wallfashion een systeem van stakeholderbevragingen uit. Vandaag is dat voor velen in het bedrijf een vanzelfsprekende praktijk.



Patrick Molemans (CEO van Grandeco Wallfashion)

De GIMV trok Patrick Molemans aan als CEO van Grandeco Wallfashion. Hij moest van de producent van behangpapier en muurdecoratie in Tielt een sterk marktgericht bedrijf maken. Het staat sterk qua productie, maar moet nog meer de juiste producten met de juiste kwaliteit naar de markt brengen.

CEO Patrick Molemans: “Dus besloten we de stakeholders in de markt heel veel te bevragen. Dat leidde tot nieuwe processen en zelfs tot een nieuwe strategische roadmap.”

“Je moet constant de balans zoeken tussen wat je aanbiedt en wat de klant zoekt.”

Patrick Molemans werkte eerder dertig jaar in de verfsector bij Akzo Nobel. Daar stond de consument al sedert de jaren negentig centraal. Grandeco Wallfashion is kleiner en kan niet zo grootschalig bevragen, maar “we netwerken buiten onze onderneming. Je moet intern en extern netwerken — zoals bij de Captain’s Table van ETION — en dat moet een cultuur worden.”

Alle stakeholders

Alles begon met de bevraging van de externe bestuurders. Molemans: “We praten minstens één keer per jaar uitgebreid met onze bestuurders. Dit jaar over de grote toekomstige innovaties. Hoe zien zij dat? Ze zijn niet geboren en getogen in de behangwereld, maar het zijn leiders die ons mee kunnen aansturen. Ook over overnamemogelijkheden bevragen we hen.”

Daarnaast wordt er gesproken met klanten, grossiers, retailers en editors. “Daar is de leuze dat de business niet in ons kantoor gebeurt, maar op het terrein. Iedereen moet aan deze strategie meewerken. Zo zit onze marketingmanager nu in Rusland om klanten te zien en marktkennis op te doen, maar ook om met grote klanten te spreken over merkbeleving in Rusland. Wat kunnen onze Russische klanten bijdragen om ons te helpen ons merk daar uit te bouwen? Onze creatiemanager zit



vandaag in Frankrijk. We hebben strategische sessies met o.a. Leroy Merlin France om ook daar te vragen wat we van elkaar kunnen verwachten.”

Qua producten gebeurt vooral professioneel consumentenonderzoek: “We onderzoeken waarom mensen nog behangen, hoe ze geïnspireerd worden, waar ze kopen en waarom, wat hun wensen, hun restricties of barrières zijn... Zo weten we welke producten we moeten aanbevelen en kunnen we de tussenschakels overtuigen van onze kennis.”

Eindgebruiker

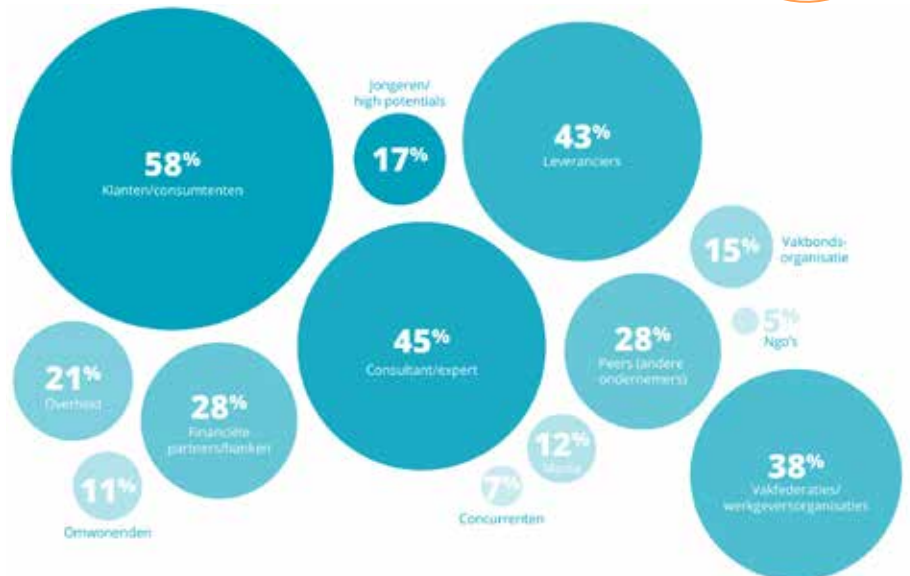
Dat alles past in de omschakeling van push naar pull: “Als het bedrijf producten en merk wil versterken, moet het weten welke de mogelijkheden zijn en wat de klant verwacht. Je moet constant de balans zoeken tussen wat je aanbiedt en wat de klant zoekt. We werken daarom, naast lokale verkoopsteams, ook met een Russische creator voor Rusland, een Poolse voor Polen. Zij kennen hun markt het best. In de UK hebben we ook drie creators zitten die de markt en de verwachtingen van de eindverbruikers bevragen.”

Middle Management

Ook het middle management van het bedrijf wordt vaak gehoord en bevroegd. “Recent werden de mensen betrokken bij de behuizing van het bedrijf. We gaan de buitenkant aanpakken en voor we de architect met zijn opdracht belasten, hebben de mensen mogen meespreken over de mogelijke aanpak. Een ander voorbeeld zijn sessies waarin we nadenken over hoe we de instroom kunnen bevorderen. Het gaat om technische medewerkers die we moeten vinden en aan boord kunnen houden.”

Tekst : Patrick Verhoest | Foto: GF

De brugvisie wint veld



In zijn inspiratienota vergelijkt Jochanan Eynikel stakeholdersbevestigingen heel treffend met ‘early warningsystemen’, zoals voor aardbevingen. De organisatie stelt zich open voor signalen uit haar ‘ecosysteem’ om te kunnen anticiperen. Onder externe stakeholders verstaat de nota alle mogelijke belanghebbenden van een organisatie die geen werknemer of eigenaar zijn van de organisatie. Idealiter informeert, consulteert,... de organisatie die stakeholders in functie van haar ontwikkeling.

Een ETION-bevraging leert dat steeds meer organisaties dat effectief ook doen. Bovendien doen ze dat niet louter defensief meer als een vorm van risicobeheer, maar vanuit strategische overwegingen. De ‘buffervisie’ verandert in een ‘brugvisie’. Vele zijn daar bovendien erg tevreden over.

Helaas gebeurt dit alles nog niet zeer regelmatig en dikwijls gaat het toch vooral om klanten en ‘peers’. Ngo’s, vakbonden, burgers... worden minder betrokken. Nochtans duwen internationalisering en digitalisering de nood aan die dialoog steeds hoger op de agenda.

Tekst: Jo Cobbaut | Infografiek: KIXX



Jochanan Eynikel, Bruggen naar de samenleving. Stakeholderbetrokkenheid bij bedrijven, Inspiratienota 96, mei 2017. U kan deze inspiratienota gratis downloaden via www.etion.be