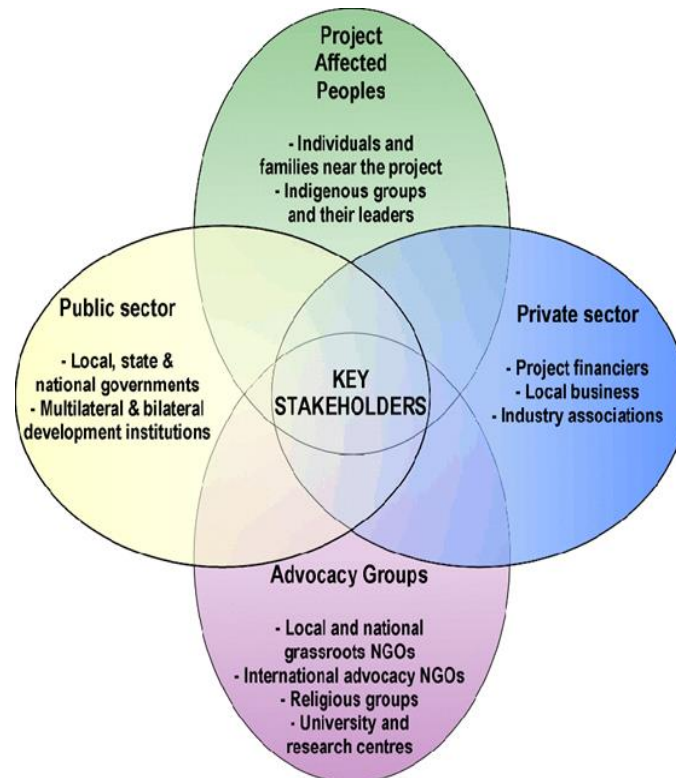


Inzicht in de stakeholderomgeving

Stel je voor dat je een project hebt, of het nu eenvoudig of complex van aard is, je hebt meteen mensen die interesse tonen in je project. Deze mensen zijn, degenen die we stakeholders noemen, in dit geval uw stakeholders.

Stakeholders kunnen in verschillende vormen en groottes verschijnen en de interesse die ze hebben in uw project kan variëren, of misschien wilt u hun interesse voor het onderwerp wekken. Ze kunnen direct of indirect geïnteresseerd zijn, en ze kunnen op dezelfde manier ook jouw werk beïnvloeden.

Belanghebbenden kunnen worden gedefinieerd als individuen of organisaties die daarbij betrokken zijn of worden beïnvloed door een actie of beleid en zij kunnen al dan niet worden betrokken bij het besluitvormingsproces. (Freeman 1984; Annan 2007; Sterling et al. 2017). Afhankelijk van de reikwijdte en het werkterrein, verschijnen belanghebbenden als vertegenwoordigers van de regering, bedrijven, wetenschappers, lokale gebruikers van nationale middelen enz.



Het is belangrijk om verschillende stakeholders erbij te betrekken, hoewel de groepen die minder vertegenwoordigd zijn, als verborgen stakeholders. Alvorens iemand in de stakeholdersfase op te nemen, is het belangrijk om een stakeholderanalyse uit te voeren, voor een meer relevante identificatie (rekening houdend met hun standpunten en belangen over het project dat u voorstelt). Het Milieuprogramma van de Verenigde Naties identificeert bijvoorbeeld 9 belangrijke specifieke stakeholdergroepen voor duurzame ontwikkelingsprojecten onder hun toezicht en werkt samen met deze groepen: boeren, wetenschappelijke en technologische gemeenschappen, vrouwen, kinderen en jongeren, inheemse gemeenschappen, arbeiders, vakbonden, het bedrijfsleven, NGO's en lokale autoriteiten.

Dus laten we de belangrijkste belanghebbenden categoriseren en de vorm waarin ze verschijnen:

- investeerders
- medewerkers
- klanten
- leveranciers
- gemeenschappen
- regeringen
- of brancheverenigingen

Wat doen betrokkenen?

Stakeholders (afhankelijk van hun type) hoeven niets anders te doen dan met de projecteigenaren in gesprek te gaan op een manier die het beste bij hun behoeften past. Er zijn stakeholders die actiever deelnemen als het gaat om projecten die ze ondersteunen.

Laten we een voorbeeld geven van de klant als stakeholder. Een klant koopt producten van een bedrijf, wat betekent dat ze worden beïnvloed door het bedrijf omdat het bedrijf een leverancier is van een goed of dienst, die ze willen of misschien nodig hebben. Aan de andere kant wordt het bedrijf beïnvloed door de klant omdat de klant hun winst oplevert.

Dit is meer een indirecte betrokkenheid. Wat zou worden beschouwd als een directe betrokkenheid van de klant als belanghebbende, is bijvoorbeeld consumentenactivisme, zoals een boycot, als ze het product niet leuk vinden. In de VS wordt consumentenactivisme beschouwd als de meest voorkomende politieke activiteit na het stemmen. Hetzelfde geldt voor medewerkers als voorbeeld van stakeholders. Sommige werknemers kunnen gewoon worden betaald en de klus klaren, terwijl anderen misschien actief deelnemen aan een staking of zelfs stoppen als ze denken en zien dat hun inspanningen niet worden beloond, en dus een directe deelnemer worden.



Copyright 2018© - Mark Warner | TheProjectManagementBlueprint.com

Soorten belanghebbenden

Primaire en secundaire belanghebbenden

Deze belanghebbenden kunnen worden onderscheiden door het investeringsniveau in de resultaten en de uitkomst van het project.

Primaire belanghebbenden krijgen de grootste impact van het project, ongeacht positief of negatief (werknemers, managers, klanten, leveranciers, zakelijke partners).

Secundaire belanghebbenden vertegenwoordigen de groepen of individuen die niet rechtstreeks door het project worden beïnvloed. Secundaire belanghebbenden zijn moeilijker te identificeren en er wordt meestal geen rekening mee gehouden wanneer alles wordt gepland, omdat ze geen invloed op de uitvoering van het project hebben, behalve als ze er direct en actief bij betrokken zijn. Als dit gebeurt, kan het effect enorm zijn (regeringen, vakbonden, belangengroepen enz.)

Directe en indirecte belanghebbenden

Individen of organisaties die beslissingen kunnen beïnvloeden die het team van het project zal proberen op te leggen, zijn:

Directe belanghebbenden - betrokken bij de activiteiten en kunnen een verandering in de richting van het project beïnvloeden. Ze verschijnen als een team, managers, producteigenaren enz.

Individen of organisaties die zich meer zorgen maken over het resultaat dan over de uitvoering zijn:

Indirecte belanghebbenden - niet betrokken bij activiteiten, maar ze zijn bezorgd over hoe goed of hoe slecht u het doet. Dit zijn de klanten en leveranciers.

Interne en externe belanghebbenden

Deze belanghebbenden zijn degenen die zich binnen of buiten uw organisatie bevinden.

Interne belanghebbenden zijn meestal het hogere management, de raad van bestuur, personeelszaken, het financiële team enz.

Externe stakeholders zijn de overheid, de samenleving, opdrachtgevers, concurrentie, leveranciers etc.

Het belang van zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden

Organisaties kunnen niet meer kiezen of ze met stakeholders in gesprek willen of niet. De enige beslissing die ze hoeven te nemen, is wanneer en hoe ze met succes aan de slag gaan. Betrokkenheid van belanghebbenden is gebaseerd op het idee dat 'die groepen die de invloed erop kunnen hebben of worden beïnvloed door de verwezenlijkingen van het doel van een organisatie, de gelegenheid moeten krijgen om commentaar te leveren en input te leveren voor de ontwikkeling van beslissingen die op hen van invloed zijn. Als ze in de huidige samenleving niet actief worden gezocht, kunnen ze vroeg of laat vragen om geraadpleegd te worden.

Er ontstaan de situaties waarin organisaties niet actief betrokken zijn, maar door de eisen van de samenleving hiertoe worden gedwongen, als gevolg van een crisissituatie. Als reactie hierop gebruiken organisaties crisisbeheersingstechnieken en worden ze vaak gedwongen tot een defensieve dialoog met belanghebbenden, wat leidt tot een aanzienlijk en langdurig verlies van reputatie. Dit soort interactie is vaak vijandig en schaadt het vertrouwen.

Betekenisvolle betrokkenheid vindt plaats wanneer organisaties, die bewust zijn van de veranderingen in een bredere samenleving, zich verhouden tot de prestaties van de organisatie en ervoor kiezen om relaties aan te gaan met belanghebbenden als een middel om de impact van die veranderingen te beheersen. De veranderingen, die zijn ontstaan als gevolg van een wereldwijde economische neergang. Organisaties kunnen proberen met het bepreken van risico's door middel van stakeholdermanagement, ofwel te benutten van deze nieuwe trends, om nieuwe kansen te identificeren en tot stand te brengen door gebruik te maken van zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden; de laatste wordt gekenmerkt door de bereidheid om open te staan voor verandering. Figuur 1 maakt onderscheid tussen crisismanagement, stakeholderbetrokkenheid en stakeholdermanagement.

6 PRINCIPLES OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Stakeholders should have a say
in decisions that affect them

1

Stakeholder participation includes
the promise that their
contributions will influence
decisions... and they are told how

2

Stakeholder engagement seeks
out those potentially affected by,
or interested in, a decision

3

Stakeholder engagement seeks
input on how they may wish to
participate

4

Stakeholder engagement provides
information, time, and space to
allow stakeholders to participate in
a meaningful way

5

It never hurts to be polite

6

SOURCE: STAKEHOLDER-LED PROJECT MANAGEMENT/LOUISE M. WORSLEY

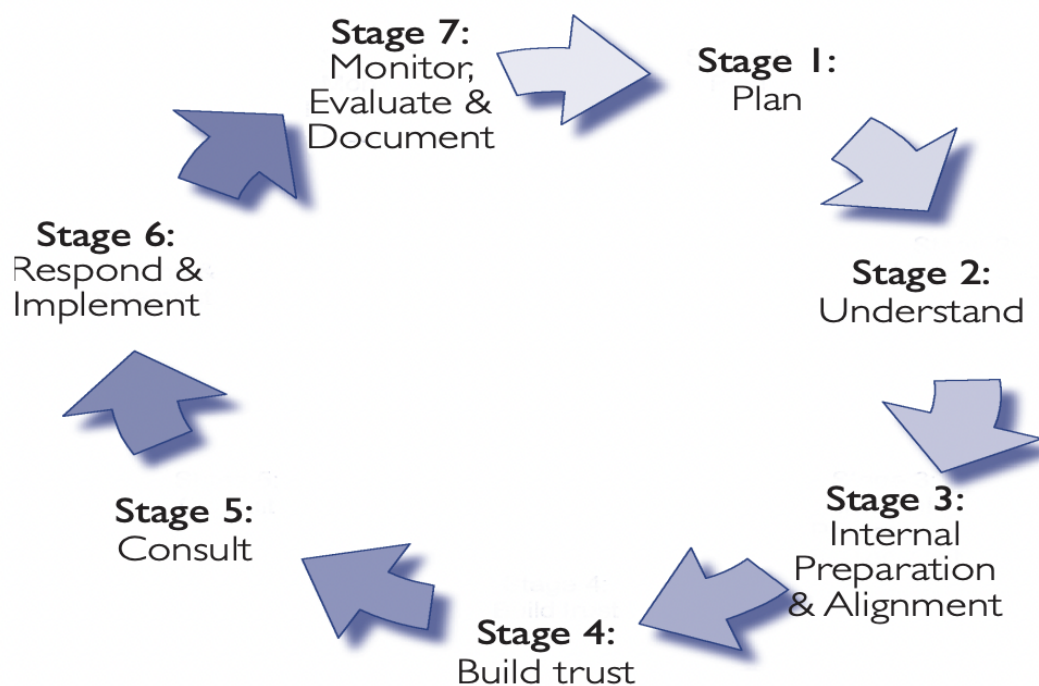


Een samenvatting van zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden

Net als bij elk ander bedrijfsproces, moet het proces voor betrokkenheid systematisch, logisch en praktisch zijn. We bieden hier een proces dat u vanaf het beginpunt van het plannen en identificeren van doelstellingen, t/m monitoring en evaluatie achteraf zal brengen. Dit proces wordt weergegeven als een cirkel omdat het constant is. Hierbij zouden de lessen uit eerdere ervaringen vorm zullen geven aan een toekomstige planning en de betrokkenheid.

Het proces is niet lineair; het is eerder een iteratief proces waarin een organisatie leert, haar vermogen verbetert om zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden uit te oefenen en tegelijkertijd relaties van wederzijds respect te ontwikkelen, in plaats van eenmalige raadplegingen. De volgende afbeelding is een handig controleblad dat u in de praktijk kunt gebruiken.

Figure 2: The Process Flow of Stakeholder Engagement



❖ Fase 1, planning: Identificeer uw basisdoelstellingen, problemen die aangepakt moeten worden en de belanghebbenden, die u als cruciaal voor uw organisatie prioriteit geeft.

❖ Fase 2, begrijp uw stakeholders: Identificeer de urgentie die zij voelen voor hun problemen, de legitimiteit van hun belang en de macht die zij hebben om invloed uit te oefenen op uw organisatie. Begrijp hun wensen en behoeften en hoe dit correleert met uw wensen en hun behoeften. Inzicht hebben in hun motivatie, doelstellingen, problemen, ook uw problemen daarvanuit vaststellen, zal helpen bij het profileren van de prioritaire belanghebbenden. (Profilering zal later helpen bij het ontwerpen van betrokkenheid en overlegtactieken.)

❖ Fase 3, intern voorbereiden op betrokkenheid: besteed voldoende tijd en middelen om mogelijke overeenkomsten tussen uw organisatie en uw belanghebbenden te identificeren - om mogelijke wegen naar gesprekken en win-winsituaties te identificeren. Maak afspraken over de toewijding die uw organisatie zal geven aan de betrokkenheid van belanghebbenden en het proces. Dat kan betekenen dat de businesscase moet worden opgebouwd en interne pleitbezorgers moeten worden geïdentificeerd.

❖ Fase 4, vertrouwen opbouwen: verschillende belanghebbenden zullen komen met zowel verschillende niveaus van vertrouwen als bereidheid om te vertrouwen. Herken dit en herken de manier waarop u met hen om zou gaan. Deze manier van handelen zou aangepast moeten worden aan het aanwezige en benodigde niveau van vertrouwen.

❖ Fase 5, overleg: Voor algeheel succes is het belangrijk om tijdens het overleg het volgende te bereiken:

- Eerlijke vertegenwoordiging van alle stakeholders, niet alleen de makkelijke
- Reageer door informatie en voorstellen te verstrekken die rechtstreeks beantwoorden aan hun eerder geïdentificeerde verwachtingen en interesse, niet alleen informatie die beantwoordt aan uw interne doelstellingen en activiteiten.
- Contextualiseer informatie zodat belanghebbenden een gedetailleerd, holistisch beeld krijgen.
- Zorg voor volledige achtergrondinformatie die belanghebbenden nodig hebben om eerlijke en redelijke conclusies te trekken.
- Wees realistisch in onderhandelingen met mogelijke compromissen tussen verwachtingen, behoeften en doelstellingen. Dit zal helpen om overeenstemming te bereiken en vertrouwen op te bouwen.
- Het raadplegingsproces moet relevant zijn voor de belangrijkste economische, sociale en milieurisico's van uw organisatie. Het raadplegingsmechanisme omvat persoonlijke interviews, workshops, focusgroepen, openbare bijeenkomsten, enquêtes, participatieve instrumenten en stakeholderpanels. Kies relevante mechanismen voor elke stakeholdergroep, aangezien één sjabloon niet voor iedereen geschikt is. Geef prioriteit aan kwesties vanuit uw standpunt en die van de belanghebbenden, waarbij u de belangrijke kwesties van de belanghebbenden begrijpt.

❖ Fase 6, reageren en implementeren: Beslis over een actieplan voor elk overeengekomen onderwerp – inzicht in mogelijke reacties van belanghebbenden op uw voorstel zal u helpen om een succesvoller actievoorstel te ontwikkelen. Hoe u reageert, is van cruciaal belang en een perceptie van eerlijkheid kan succes stimuleren. Er wordt een proces geboden met richtlijnen voor het implementeren van maatregelen voor de overeengekomen geïdentificeerde problemen.

❖ Fase 7, bewaken, evalueren en documenteren: Kennisbeheer is van cruciaal belang voor het vastleggen van informatie en het delen van wat is geleerd. Transparantie van het proces wordt enorm bevorderd door nauwkeurige documentatie, vooral als uw organisatie rapporteert over de betrokkenheid van belanghebbenden of zich onderwerpt aan externe controle. Vergeet niet om verslag uit te brengen aan belanghebbenden over de voortgang, in een vorm en taal die voor hen geschikt is. Verzamel een breed scala aan meningen om het succes en de leerpunten van het engagementproces te beoordelen, met name om kosten-baten te begrijpen - inclusief voordelen zoals reputatie, risicobeheer en nieuwe bedrijfsmodellen.

'Gouden regels' – voorwaarden binnen uw organisatie die zinvolle betrokkenheid stimuleren en bevorderen:

❖ Interne afstemming in verwachtingen, rollen en resultaten. Flexibel zijn zal helpen dit te bereiken, net als het waarderen van andere standpunten, druk en zakelijke doelstellingen, die andere teams of bedrijfseenheden kunnen hebben.

❖ Het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden is erg belangrijk; gebaseerd op hun standpunten en motivaties te begrijpen. Managers moeten de mate van vertrouwen in relaties meten, maar niet te snel oordelen.

❖ Begrijpen en transparant zijn over de motivatie van zowel stakeholders als uw organisatie kan helpen om verschillen te overbruggen. Erken dat de fundamentele motivatie van elke partij heel verschillend kan zijn, maar dit begrijpen en verwoorden kan helpen om deze kloof te dichten.

❖ Uw organisatie moet het belang van standpunten en betrokkenheid van belanghebbenden erkennen. Het is van cruciaal belang dat uw organisatie als geheel de bijdrage waardeert, die de betrokkenheid van belanghebbenden levert aan het algehele zakelijke succes en dat het niet slechts een 'add-on' is.

- ❖ Het is belangrijk om na te denken over hoe u betrokkenheid inplant, zodat het standpunten uit het hele bevolkingsspectrum aanmoedigt. Geslacht kan een rol spelen in de manier waarop vrouwen omgaan met mannen, en er moet aandacht worden besteed aan de setting, de wijze van raadpleging en eerlijke vertegenwoordiging.
- ❖ De 'toon van de top': de rol die leiders spelen is van fundamenteel belang bij het opbouwen van zinvolle betrokkenheid. Een geschikte rol voor de CEO kan zijn dat hij actief betrokken is bij het initiëren van de ontwikkeling van de strategie voor het betrekken van belanghebbenden en betrokken is bij het contact met de belangrijkste wereldwijde belanghebbenden.
- ❖ De cultuur van uw organisatie zal van invloed zijn op de manier waarop stakeholderbetrokkenheid plaatsvindt (d.w.z. autonomie voor lokale aanpassing en lokale relevantie). Daarom is het beoordelen van de cultuur van uw organisatie belangrijk voor het identificeren van factoren en de belemmeringen voor uw activiteiten op het gebied van stakeholderbetrokkenheid. Een webcultuur helpt hierbij.
- ❖ Het beoordelen van niet-productief betrokkenheidsgedrag uit het verleden zal de organisatie helpen om te leren van ervaringen uit het verleden. Het is belangrijk om deze informatie te verzamelen vanuit het standpunt van zowel de organisatie als de belanghebbenden.
- ❖ Herken de wisselwerking en dus invloeden tussen leiderschap, organisatiegedrag en capaciteiten bij het creëren van strategieën, processen en procedures.
- ❖ Tot slot raden we u aan om vier essentiële invloeden op uw inspanningen voor het betrekken van belanghebbenden in overweging te nemen: organisatiecultuur, structuur, human resources en het leren.

De voordelen van samenwerken met betrokkenen

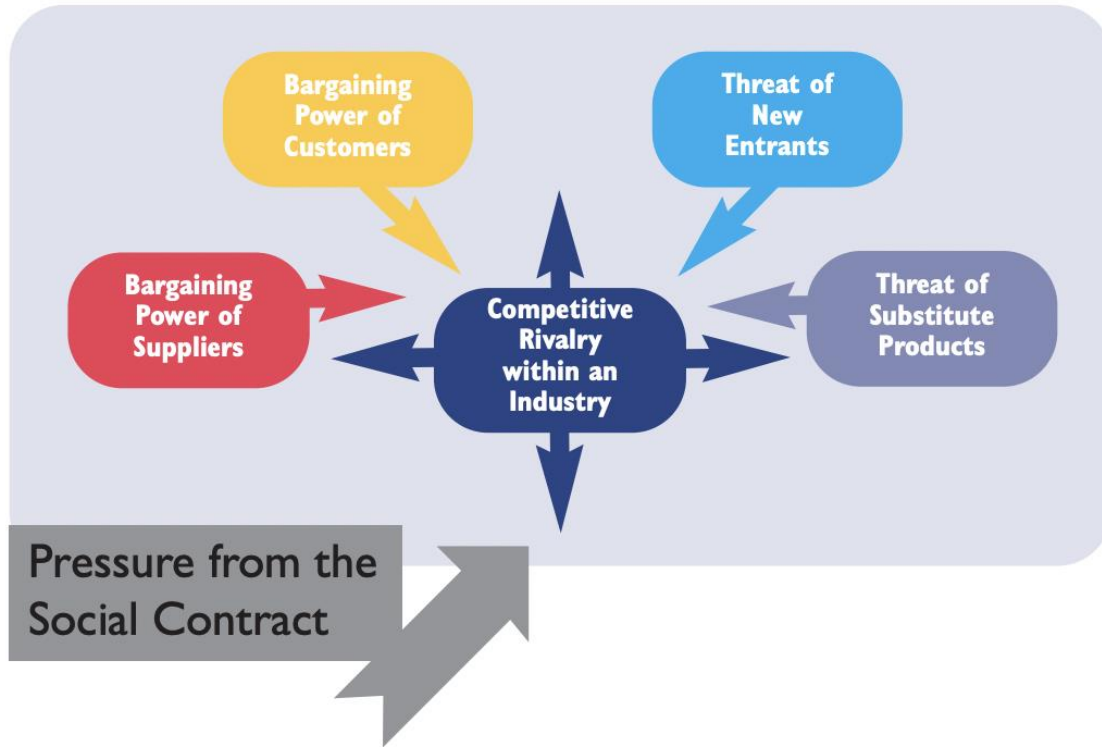
De ontwikkeling van betekenisvolle relaties moet waarde toevoegen aan de activiteiten van de organisatie door: de beperkingen voor het bedrijfsleven te verminderen en de licentie om te vergroten; hierdoor het plannen van de toekomst minimaliseert van risico's en vergroot de kansen d.m.v. een beter begrip van de snel veranderende PESTE-context te tonen (politiek, geïntegreerd, sociaal, technologisch, milieu). Op deze manier kunnen de critici dit context beter begrijpen en kunnen weerleggen van eventuele mogelijke kritiek m.b.t. afhandeling van de zaken. Bovendien stellen de organisaties zich in staat om er zeker van te zijn dat ze de problemen onder de knie hebben. In sommige gevallen zijn ze ingezet om problemen op te lossen. Daarom is

het belangrijk om te rechtvaardigen in termen van tijd, geld en moeite, die worden besteed aan de ontwikkeling en het onderhoud ervan.

Basisprincipes van Stakeholderparticipatie

Artikelen van Coimbatore Krishnarao Prahalad, Michael Porter en anderen hebben gewezen op de groeiende consensus in zakenkringen m.b.t. relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving. Het is nu de kwestie van een groot commercieel belang voor alle organisaties. Ian Davis, de toenmalige Global Head van McKinsey & Co, benadrukte in The Economist de noodzaak voor CEO's van moderne grote bedrijven; het is belangrijk om van de gelegenheid gebruik te maken om deze relatie te 'herformuleren en te versterken' om de miljarden, die door hun aandeelhouders op de lange termijn zijn geïnvesteerd veilig te stellen. Het belangrijkste argument was dat het over een nieuw sociaal contract gaat. Sommige commentatoren hebben het sociale contract beschreven als een extra en een zesde kracht in Porters alom erkende en gebruikte vijfkrachtenmodel (zie figuur 3).

Figure 3: Porter's Five Forces model plus Social Contract



Box 3 describes some of the basic principles of stakeholder participation.

Box 3: Core Values for the Practice of Stakeholder Participation

1. Stakeholders should have a say in decisions about actions that could affect their lives or essential environment for life.
2. Stakeholder participation includes the promise that the stakeholder's contribution will influence the decision.
3. Stakeholder participation promotes sustainable decisions by recognising and communicating the needs and interests of all participants, including decision-makers.
4. Stakeholder participation seeks out and facilitates the involvement of those potentially affected by or interested in a decision.
5. Stakeholder participation seeks input from participants in designing how they participate.
6. Stakeholder participation provides participants with the information they need to participate in a meaningful way.
7. Stakeholder participation communicates to participants how their input affected the decision.

Source: Adapted from Core Values for the Practice of Public Participation by the International Association for Public Participation, www.iap2.org

Op weg naar zinvolle betrokkenheid

Zoals we al eerder vermeldden, gaat het concept van zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden veel verder dan het idee van eenvoudig contact dat inherent is aan crisisbeheersing of overleg zoals dat bij belanghebbendenbeheer gezien wordt; inherent aan het concept van betekenisvolle betrokkenheid zijn de volgende ideeën:

- ❖ een tweerichtingsproces, inclusief uitwisseling van informatie, onderzoek, analyse en meningen tussen de organisatie en de belanghebbende
- ❖ een inzet en bereidheid van beide kanten om na te denken over veranderingen in gedrag, acties, prioriteiten, organisatiestructuur, personeel, training, productontwikkeling en interactie met markten
- ❖ acties op basis van een ondubbelzinnige reeks doelstellingen, met duidelijk gedefinieerde output 's en verwachte resultaten en effecten
- ❖ het besef, dat bedrijven zelden homogeen van aard zijn en dat de manier waarop belanghebbenden relaties aangaan en opbouwen met verschillende afdelingen in de organisatie, doet dat betrokkenheid verschillend kan zijn en hiermee beïnvloed zal worden door de specifieke organisatiecontext, bedrijfscultuur en structuur
- ❖ een gedeeld en erkend begrip van de politieke omgeving waarin de NGO opereert. Dat zou invloed op hun agenda kunnen hebben.

De voordelen voor bedrijven van een zinvolle betrokkenheid zijn divers, waaronder verbeterde reputatie, versterkte capaciteiten, verbeterde relaties met regelgevers, beter vermogen om risico's te beperken, en potentiële toegang tot nieuwe consumenten, nieuwe productreeksen en nieuwe bedrijfsmodellen. Dergelijke betrokkenheid van belanghebbenden is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor organisaties om 'goede' of 'geweldige' sociale presteerders te worden, met name vanwege de bijdrage die dit proces kan leveren aan positieve en materiële veranderingen in het organisatiegedrag en de interne structuur van de organisatie. Kritieke kwesties, of kritieke succesfactoren, die moeten worden beoordeeld bij het plannen van zinvolle betrokkenheid van belanghebbenden, zijn afhankelijk van wat de organisatie wil en kan doen. Afbeelding 14 geeft meer details over deze kritieke kwesties en nuttige vragen die gesteld en beantwoord moeten worden. In dit gedeelte vindt u vervolgens meer informatie over elk van deze kwesties.

Figure 14: Desirable Company Characteristics

Is the Organisation Willing and Able to ²¹ :	Explanation	Questions to be Asked and Answered
1. Be flexible	Be prepared to change the way in which stakeholder dialogue is conducted with different stakeholders. Not all stakeholders, even within the same category, will have the same attitudes or perceptions and they will not all desire the same intensity of dialogue.	Which form of engagement is appropriate for different stakeholders, and does the company have expertise in that technique, or the ability to build the expertise? Are you flexible to altering the forms of engagement with any stakeholder as the relationship evolves?
2. Allow time to build trust	Devote adequate time to the process. This may involve dedicating staff and resources over a considerable period of time, i.e. a number of years	Do all participants understand and respect the perspectives of the other participants and why they are present, so that there is mutual understanding (if not agreement!)? Do we understand where different stakeholders are coming from – what is the legacy of past dealings with the company and/or the industry? Do we know if there has been a history of broken promises, and stop-go dialogue in the past which has to be overcome?

Bronnen & documentatie:

Boesso, G. (2007). *Who or What Really Counts in a Firm's Stakeholder Environment: An Investigation of Stakeholder Prioritization and Reporting*. Padua: University of Padua - Department of Economics.

Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., & Roos, G. P. (2003). *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization*. London: Intellectual Capital Services Limited.

Faheem, M. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance GHRM. *The International Journal of Human Resource Management Vol. 27 (2)*, 262–289.

Naqvi, I. H., Aziz, S., & Kashif-ur-Rehman. (2011). The impact of stakeholder communication on project outcome. *African Journal of Business Management Vol. 5(14)*, 5824-5832.

Nikolova, V., & Arsić, S. (2017). The Stakeholder approach in corporate social responsibility. *Engineering management Vol. 3 (1)*, 24-35.