

Stakeholdermanagement: verplicht nummer of samen

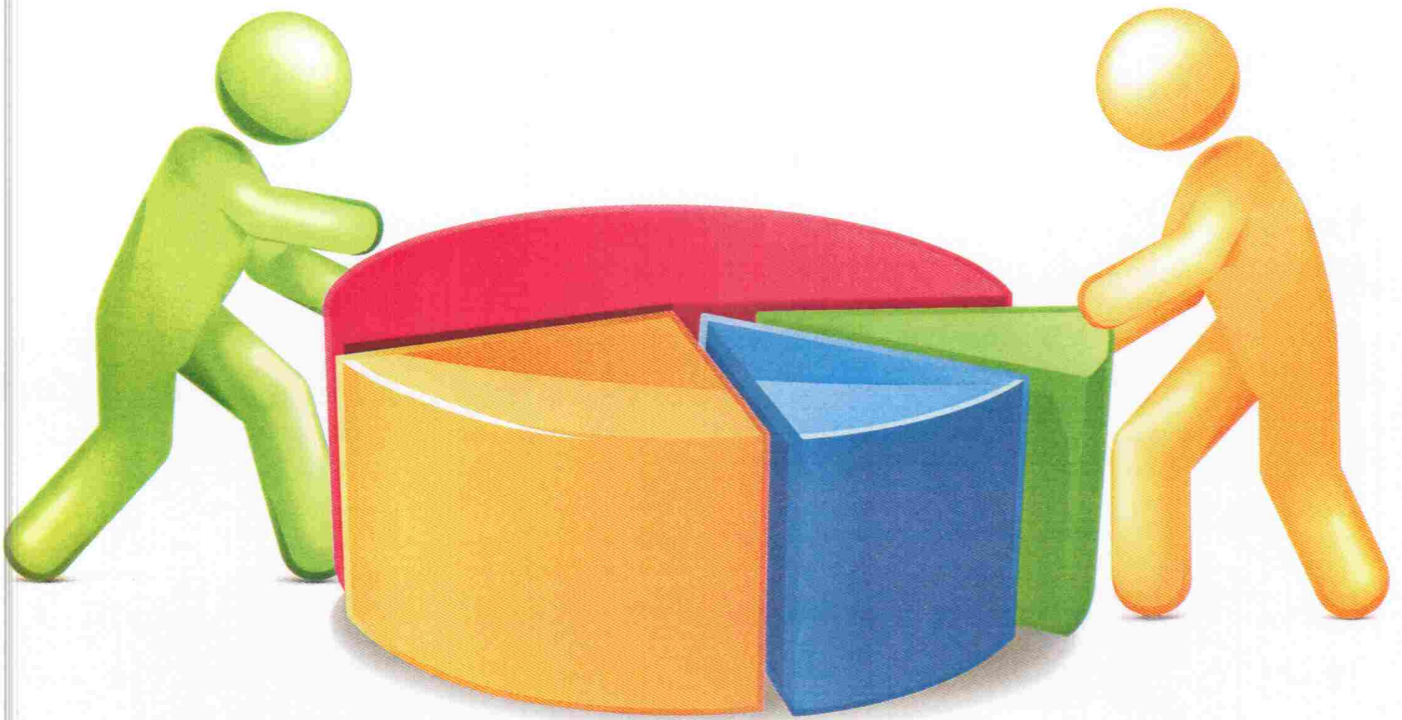
Corporaties moeten volgens de Governancecode inventariseren wie hun belanghouders zijn en ze vervolgens betrekken bij hun beleid. De praktijk van diverse visitaties wijst uit dat de meeste corporaties niet uitblinken in stakeholdermanagement. Vaak is het een verplicht nummer, in een gunstig geval voorzien van een gezellige borrel. Doen de corporaties zichzelf daarmee niet tekort? Valt er niet meer te halen uit de relatie met de belanghouders? Uit interviews met verschillende organisaties in het publieke domein, blijkt van wel. Wie samen de taart groter weet te maken, heeft een leuker feestje!

Dit artikel is geschreven door Stefan Cloudt (zelfstandig adviseur, visitor, docent bij Tilburg University en verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate) en Michel de Visser (zelfstandig adviseur, visitor en toezichthouder bij 3B Wonen in Lansingerland). Vanuit hun rol als visitor constateren zij dat veel corporaties kunnen verbeteren als het gaat om stakeholdermanagement. Vervolgens hebben zij verkend wat corporaties kunnen leren van organisaties buiten de sector.

Praten, praten, praten... maar met wie?

'Jazeker, wij zijn stakeholders, want wij zijn in de steek gelaten', zo verklaarde de voorzitter van een belangengroepering bij de verbreding van de A15. Wanneer is iemand een stakeholder en waarover praat je met zo iemand? De doelstellingen van de organisatie en/of het project zijn het uitgangspunt voor de inventarisatie van stakeholders. Bij het in kaart brengen (bijvoorbeeld met het Belanghouders Id, zie Aedesnet), moeten ook de belangen inzichtelijk worden gemaakt. Het lijkt een open deur, maar in de praktijk blijkt het geen eenvoudige opgave. Belangen kunnen op verschillende manieren transparant worden gemaakt. Er zijn organisaties die aan de hand van een positioneringsinstrument (zoals MRM, zie Aedesnet) of met behulp van metaforen het gesprek over belangen voeren. De ervaring van onder meer de Erasmus Universiteit is dat de inventarisatie niet alleen met bijvoorbeeld projectmedewerkers moet worden gedaan. Juist buitenstaanders kunnen stakeholders aandragen waaraan nog niet was gedacht. Het achteraf 'repareren' van de relatie met een vergeten stakeholder is volgens de geïnterviewde organisaties erg lastig. Daarom is het belangrijk om een uitgebreide analyse te maken, die bovendien met enige regelmaat moet worden geactualiseerd. De meeste van de onderzochte organisaties maken daarbij een onderscheid tussen

de taart vergroten?



interne (bijvoorbeeld studenten en personeel) en externe stakeholders (bijvoorbeeld bewoners en gemeente). De totale inventarisatie levert een overzicht op van de stakeholders (intern en extern),

'Als het structurele stakeholdermanagement goed op orde is, heeft het projectmatige daar voordeel van'

welke belangen zij bij welke zaken hebben en een indicatie van de importantie van die belangen.

Structureel of projectmatig?

Een belangrijk punt van aandacht is het onderscheid tussen structureel en projectmatig stakeholdermanagement. Bij de eerste vorm gaat het om een permanente uitwisseling van informatie met stakeholders, zonder dat daar een specifieke aanleiding voor is. Voor organisaties als KNMG en Brabantse Milieu Federatie, is dit in feite hun hoofdtaak. Dit is ook het type stakeholdermanagement dat bij corporaties door de

Governancecode wordt ingegeven en het type waar corporaties met initiatieven als een Inwonersraad, Adviesraad of corporate board mee bezig zijn.

De projectmatige aanpak zien we terug bij de aanleg van Maasvlakte 2 door de Port of Rotterdam en de verbreding van de A15 door Rijkswaterstaat. De Erasmus Universiteit beoefent beide vormen van stakeholdermanagement intensief. In structurele zin ten opzichte van haar omgeving als onderwijsinstelling en in projectmatige zin met de aanleg van een nieuwe campus.

Bij de vijf geraadpleegde organisaties zien we dat als het structureel goed op orde is, het projectmatige daar voordeel van heeft.

Bijvoorbeeld in het benoemen van wie welke rol heeft. Zo zijn er bij de KNMG duidelijke afspraken gemaakt over wie er met de politiek praat. Andere organisaties houden dossiers bij over wie met welke stakeholder heeft gesproken en waarover.



In de praktijk zijn het structurele en het projectmatige stakeholdermanagement vaak ondergebracht bij verschillende (gescheiden) organisatieonderdelen, die elk werken vanuit een andere dynamiek. Binnen de organisatie moeten de lijntjes tussen het structurele en het projectmatige daarom goed in de gaten worden gehouden. Als de historie niet met een bepaalde bewonersgroep wordt gedeeld, als vanuit een project op een heel andere toon wordt gecommuniceerd dan structureel het geval is of als een bedrijf in de omgeving in het verleden structureel werd genegeerd, maar nu opeens belangrijk is omdat het nodig is, dan ontstaat ruis.

Opvallend is dat uit een selectie van visitatierapporten blijkt dat 75 procent van de corporaties de norm die in de Governancecode staat niet behaalt. Bij corporaties valt er dus nog het een en ander te verbeteren aan het structurele stakeholdermanagement.

Wat doen we ervoor?

Zodra de stakeholders en hun belangen bekend zijn, is het zinvol om te bedenken wat de eigen organisatie kan doen om die belangen te dienen. Het gaat er niet alleen om wat stakeholders voor jou kunnen doen, maar vooral wat jij voor hen kunt doen. Wie de taart groter kan maken, krijgt zelf waarschijnlijk meer dan wie alleen maar op verdelen uit is. De Erasmus Universiteit wist zo afspraken te maken met De Bomenridders over het kappen en herplanten van bomen. Het leverde meer groen en minder juridische procedures op. Bij het 'managen van de belangen' gaat het vooral om gesprekken voeren, coalities smeden, convenanten sluiten en ook om goodwill kweken. Onverwachte coalities, bijvoorbeeld tussen de huisartsen en de ANWB, krijgen vaak eerder deuren geopend dan een voor de hand liggende combinatie, zoals die van huisartsen met apothekers. Timing is daarbij volgens de KNMG een cruciaal element: 'Hou scherp in de gaten wanneer iets gaat spelen voor de ander. Wie te vroeg óf te laat van zich laat horen, mist zijn kans.'

Tot slot zijn alle vijf de maatschappelijke organisaties het erover eens dat alle belangen serieus moeten worden genomen, hoe klein of onbeduidend ze soms ook lijken. Zo slaagde het Havenbedrijf erin om van kitesurfers geen tegenstanders, maar ambassadeurs te maken. De kitesurfers kregen een rol in het proces, kregen inzage in stukken en vergaderden mee. Maasvlakte 2 slurpte hun 'Aardappelbult' op, maar bracht hen een stuk zachte zeegeving en een kilometer kustlengte waar ze hun sport kunnen blijven beoefenen. Hun belang was relatief klein, maar ze voelden zich serieus genomen.

Kansen voor corporaties?

Juist nu de financiële druk op corporaties toeneemt en het imago van de sector te wensen overlaat, is stakeholdermanagement erg belangrijk. Op lokaal niveau moet worden geïnvesteerd in een soort buffer van goodwill, die van pas komt als zaken spelen. Zowel het structurele (bijvoorbeeld het bezoeken van gemeenteraadsvergaderingen) als het

projectmatige stakeholdermanagement (zoals het informeren over een herstructurering) moeten in samenhang vorm krijgen. De positie van corporaties in de samenleving verandert en gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Realiseer je dat stakeholders soms anders tegen de wereld aankijken dan jij en dat zij bovendien andere dingen zien. Zie dit als een kans en niet als een bedreiging.

Een corporatie die echt samen met haar omgeving de taart wil vergroten, moet een aantal vuistregels hanteren:

- > Inventariseer stakeholders, issues en belangen. Prioriteer en geef de grootste belangen de meeste aandacht, maar bedenk tegelijkertijd dat kleine belangen ook groot kunnen worden.
- > Zoek naar originele coalities en kijk waarin je samen kunt optrekken.
- > Neem alle belangen serieus door stakeholders vroegtijdig bij je activiteiten te betrekken, verantwoordelijkheid te delen en bijvoorbeeld gezamenlijk dingen uit te zoeken.
- > Wees transparant en bewaak je geloofwaardigheid. Spreek stakeholders niet alleen als je iets nodig hebt en laat iets van je horen als zij iets voor jou hebben gedaan.
- > Monitor de contacten, afspraken en voortgang. Check regelmatig of nieuwe issues, stakeholders of belangen zijn ontstaan.



GEÏNTERVIEWDE ORGANISATIES

- > Erasmus Universiteit Rotterdam
- > Brabantse Milieu Federatie
- > Koninklijke Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG)
- > Port of Rotterdam
- > Rijkswaterstaat Zuid-Holland