

# JURYRAPPORT

## Stakeholder Management Award 2018

### Finalisten

#### Categorie profit

- bol.com
- Boskalis
- Unilever

#### Categorie Not-for-profit

- ANWB
- NS
- VGZ

**Auteur:** Klaske de Jonge, namens de jury



### Case:

Om goede relaties met alle stakeholders op te kunnen bouwen, moeten organisaties niet alleen 'zenden' maar vooral ook 'ontvangen'. Bol.com ontwikkelde zich de afgelopen jaren tot een luisterende organisatie die door optimaal gebruik te maken van de social media en de medewerkers dagelijks met feedback van de klanten te confronteren, bovenop de klant zit en als geen ander weet wat zij nodig hebben. En door hun interne Workspace by Facebook verhogen ze ook het engagement van de eigen medewerkers, want op dit innovatieve platform kunnen alle medewerkers elkaar gemakkelijker vinden, helpen en ook inspireren om de klant te blijven verrassen.

### Beoordeling jury:

Bol.com is een goed voorbeeld van een 'luisterende' organisatie, die vooroploopt in het gebruik van social media bij zowel klantcontacten als het betrekken van hun medewerkers in de continue zoektocht de klantervaring verder te verbeteren. Bol.com lijkt te kiezen voor "stakeholdermanagement light" door te focussen op de kernstakeholders. Dit is niet afdoende als ze zich verder willen ontwikkelen als een breed platform zoals Amazon, want als zij namaak-, ondeugdelijke, schadelijke of niet verantwoord geproduceerde producten aanbieden, tast dit de reputatie van Bol.com aan. Bol.com lijkt nog geen issuemanagement te hebben. De volgende stap zou moeten zijn dat ze met meer stakeholders in gesprek gaan, een materialiteitsmatrix op gaan stellen en hun issues gestructureerd gaan managen.

**Sterk:** De verbinding tussen klanten en medewerkers, medewerkers zijn daadwerkelijk de ogen en de oren van het bedrijf en communicatie wordt gefaciliteerd door het gebruik van technologie.

**Zwakker:** Dit is in feite een commerciële case, er wordt geen 360 graden beeld geschetst van de relevante stakeholders en het zicht op de issues ontbreekt.



## Boskalis

### Case:

Nederlands grootste baggeraar brengt van het credo Be good and tell it met name de eerste helft in de praktijk. Het bedrijf doet heel veel goede dingen met en voor hun stakeholders. In samenspraak met ngo's hebben ze er bijvoorbeeld voor gezorgd dat buitenlandse werven hun schepen (én die van andere reders) duurzaam gaan slopen. En met hun deelname aan de Beach Cleanup verbinden ze talloze burgers en medewerkers die de groeiende vervuiling van onze stranden een halt toe willen roepen. Maar omdat het voor hen vanzelfsprekend is om continu aan hun license to operate te werken, geven ze daar niet zo veel ruchtbaarheid aan.

### Beoordeling jury:

Boskalis toont goed rentmeesterschap en deze case is een best practice op meerdere aspecten:

- Proactief en professioneel stakeholdermanagement, dat verder gaat dan medewerkers, klanten en aandeelhouders;
- Het investeren in relaties met in eerste instantie zeer kritische ngo's, waardoor zij uiteindelijk zelfs bondgenoten en ambassadeurs worden;
- Het omzetten van lastige issues als duurzaamheid naar kansen voor versterking van gunfactor en licence to operate;
- Het praktisch invullen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming, zowel in de eigen sector/keten alsook naar de lokale gemeenschappen waar de activiteiten van het bedrijf een impact hebben.

Een sterke case dus, waar weinig op aan is te merken. Hooguit is de jury van mening dat Boskalis meer zou kunnen maken van de communicatie rond de eigen maatschappelijke initiatieven. Boskalis lijkt een echt business-to-business bedrijf, met een “niet lullen maar poetsen” benadering en stijl van communiceren. Maar voor het versterken van de reputatie in de samenleving en bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt kan het geen kwaad om (zonder borstklopperij) de eigen inspanningen en verhalen op een eigentijdse en aansprekende wijze te laten zien en uit te dragen. Een goed verhaal mag – op een gepaste manier – zeker verteld worden.



## Unilever

### Case:

Unilever werkt sinds 2010 aan haar Sustainable Living Plan, de blauwdruk voor het realiseren van haar visie: het bedrijf laten groeien en tegelijkertijd haar milieuvoetafdruk loskoppelen van de groei en haar positieve maatschappelijke impact vergroten. In het plan staan ambitieuze doelen opgenomen, zoals hoe ze grondstoffen betrekken en hoe consumenten de Unilever merken gebruiken. Unilever realiseert zich dat ze haar doelen niet alleen kan bereiken. Daarom werkt ze samen in partnerships met een breed scala aan publieke, niet-gouvernementele en private belanghebbenden. Binnen deze partnerships benut ze haar omvang, expertise en bereik om veranderingen tot stand te brengen op belangrijke gebieden. Bij de recente overnamepoging door Kraft Heinz kreeg Unilever steun van een deel van haar stakeholders die uitspraken dat zij de duurzame koers van Unilever graag voortgezet zagen. Hiermee bewees Unilever dat wederzijds-lonende stakeholderrelaties niet alleen goed zijn voor het bereiken van bedrijfsdoelstellingen, maar ook in breder perspectief van strategisch belang zijn. De jury vindt het bewonderenswaardig dat Unilever vasthoudt aan de ingezette duurzame koers en bij belangrijke keuzes naast de belangen van de aandeelhouders, ook die van de overige stakeholders en de samenleving als geheel meeweegt. Hiermee bevestigt Unilever haar toonaangevende rol als mondiaal koploper op het gebied van stakeholdermanagement.

### Beoordeling jury:

Unilever is een van Nederlands meest bekende en actieve multinational voor wat duurzaamheid betreft; In 2009 trad Paul Polman aan als CEO en onder zijn leiding lanceerde het bedrijf in 2010 het Sustainable Living Plan waarin gestreefd wordt economische groei los te koppelen van de milieu impact en te zorgen een positieve sociale bijdrage.

**Sterk:** Op issue- en stakeholdermanagementgebied best in class bedrijf, relevante langetermijndoelstellingen en een breed scala aan strategische partnerships met NGO's. Dit bleek een belangrijke verdedigingslinie tegen een mogelijke vijandige overname door Kraft-Heinz, ook politiek.

**Zwakker:** Niet duidelijk uit case of Unilever best in class qua duurzaamheid blijft gezien de roep op grotere winstgevendheid. Daarnaast zou het delen van dilemma's en afwegingen de transparantie kunnen verhogen.



# Not-for-profit

---

## ANWB

### Case:

De ANWB laat zien hoe je als grote organisatie in een sterk veranderende wereld relevant en ook succesvol kunt blijven. Om haar relevantie te verhogen, pakte de ANWB de regierol door alle stakeholders die belang hebben bij een betere verkeersveiligheid en minder congestie op de wegen met elkaar te verbinden. Met de Verkeersveiligheidscoalitie en Mobiliteitsalliantie hebben ze in dialoog met uiteenlopende stakeholdergroepen diverse initiatieven ontwikkeld om de verkeersveiligheid te verhogen en de congestie te verminderen en vonden ze ook gehoor bij het nieuwe Kabinet. Mede doordat ze hiermee hun relevantie en toegevoegde waarde bewijzen, neemt het ledenaantal niet meer af maar juist toe. Dat de ANWB voor de regierol heeft gekozen en alle stakeholders vanuit een gemeenschappelijk inzet bij de realisering van haar doelstellingen, maakt deze organisatie volgens de jury tot best practice van goed stakeholdermanagement.

### Beoordeling jury:

De ANWB is een van de oudste (1883) en de grootste (4,4 miljoen) ledenorganisatie in Nederland en blijft relevant door zichzelf een regierol aan te meten bij het verbinden van stakeholders op het gebied van verkeersveiligheid en mobiliteit.

**Sterk:** ANWB vervult sinds enkele jaren weer een expliciete voortrekkersrol op twee gebieden die vanaf de oprichting tot haar kerntaken behoren: mobiliteit en Verkeersveiligheid. Middel: samenbrengen van hoogwaardige stakeholders op beide vraagstukken. Zo hebben ruim 70 organisaties - variërend van MKB Nederland, CBR, ANBO, TNO, RAI, Bouwend Nederland, diverse ministeries tot Menzis, TomTom en Shell - zich in 2017 bij de Verkeersveiligheidscoalitie aangesloten. De coalitie praat niet alleen, maar komt ook in actie. Zo tekenen ruim 40 deelnemende organisaties een gedragscode die ervoor moet zorgen dat het gebruik van smartphones in het verkeer drastisch afneemt. De coalitie werkt ook een Verkeersveiligheidsmanifest uit waarin voorstellen staan voor veiliger verkeer. Dit manifest is ook bij de coalitiebesprekingen van Rutte III meegenomen. In 2016 smeedde ANWB op soortgelijke wijze ook de zogeheten Mobiliteitsalliantie om de toenemende congestie op het wegennet tegen te gaan.

**Zwakker:** Niet duidelijk hoe voortgang op de gedetailleerde doelstellingen gemeten wordt en wat de belangrijkste belemmeringen zijn om de beoogde resultaten te behalen. Bovendien blijft onduidelijk wat de relatie is tussen deze regierol en het feit dat ANWB erin is geslaagd het aantal leden weer te laten groeien. De case maakt niet duidelijk wat de ANWB doet om de betrokkenheid en de tevredenheid van de leden te verhogen. En juist voor deze kernstakeholders moet de ANWB weer relevant worden. Bij veel trouwe leden gaat de Kampioen ongelezen bij het oud papier. ANWB zou meer coalities met andere organisaties kunnen sluiten om leden aantoonbaar meer toegevoegde waarde te kunnen bieden.



# Not-for-profit

---

## NS

### Case:

De NS laat op voorbeeldige wijze zien hoe organisaties hun stakeholders kunnen inzetten bij de realisering van strategische doelstellingen. Met de strategienota Spoorlags Beter uit 2016 besluit de NS terug te keren naar de basis en de focus te leggen op drie kernactiviteiten: het hoofdrailnet, stations van wereldklasse en de deur-tot-deur reis, zodat ze weer kunnen excelleren in datgene waartoe ze op aarde zijn: zoveel mogelijk toegevoegde waarde voor hun reizigers creëren. Om dit te realiseren, besluit de NS ook de omgevingssensitiviteit te verhogen en nauwer samen te werken met ProRail, andere vervoerders en een groot aantal andere maatschappelijke stakeholders. Zo gaan ze middels een dialoogtafel met tal van uiteenlopende stakeholders in gesprek over oplossingen voor de 'spits in de trein' en maken ze van een criticaster een ambassadeur door in cocreatie een plan te ontwikkelen om alle treinen toegankelijk te maken voor rolstoelgebruikers. Door o.a. deze initiatieven is de NS volgens de jury getransformeerd van achterblijver tot koploper op het gebied van stakeholdermanagement.

### Beoordeling jury:

Een paar jaar geleden nog was de NS –zoals elke ov-organisatie wereldwijd– de nationale kop van Jut. Nu opent de Staatsecretaris van Infrastructuur en Waterstaat, Stientje van Veldhoven, haar kamerbrief over het Vervoerplan NS 2018 met de volgende woorden:

“Het gaat goed op het Nederlandse spoor. Er zijn steeds meer treinen, meer verbindingen, hogere frequenties en mooiere stations. Dat resulteert in meer reizigers, die ook steeds tevredener zijn. Uit de onlangs uitgevoerde internationale benchmark blijkt dat het Nederlandse spoor op veel aspecten bovengemiddeld scoort.”

Dit illustreert de omslag in de strategie van de NS. Naast de investering in de dienstverlening en producten, voert NS nu actief de dialoog met diverse stakeholders. Issues of veranderingen die voorheen tot grote irritatie konden leiden, worden op deze wijze gedragen geïmplementeerd. Een mooi voorbeeld hiervan is het online forum dat is ingericht om de dienstregeling voor 2017 in goed overleg met klanten volledig te wijzigen. Ook de samenwerking die het bedrijf aangaat met onderwijsinstellingen of NGO's werpen vruchten af.

**Sterk:** Het gebruik van dialoogtafels en ook expliciet meedenken met criticasters hoe de dienstverlening verder verbeterd kan worden op een win-win manier voor de betrokken partijen.

**Zwakker:** Ook hier kan de transparantie over de dilemma's beter. Bijvoorbeeld in hoeverre zijn medewerkers, bijv. De machinisten een hindermacht bij het doorvoeren van voor de klant noodzakelijke beleidswijzigingen? Wat opvalt is dat veel dialogen (Facebook, forum) op social gericht zijn op 'klantenservice'. Hierdoor worden discussies wat oppervlakkig en zijn ze vooral services bij klachten of persoonlijke vragen. Community-denken waarbij mensen met elkaar een onderwerp meer uitdiepen is niet terug te vinden.





# Not-for-profit

---

## VGZ

### Case:

Coöperatieve Zorgverzekeraar VGZ getuigt van veel lef door in een zorgverzekeraar vijandig klimaat het hoofd boven het maaiveld uit te steken en de gespannen verhouding met de zorgverleners te normaliseren door te verklaren dat ze niet op kwaliteit gaan selecteren. En met hun nieuwe positionering Samen werken aan zinnige zorg verschaffen ze hun medewerkers een duidelijke purpose, zodat ze verenigd door deze gezamenlijke ambitie beter gaan (samen)werken en weer trots zijn om voor deze organisatie te mogen werken. Deze zorgverzekeraar werkt ook intensief samen met zorgverleners en patiënten- en consumentenorganisaties en onderzoekt regelmatig hoe zij over haar denken. Ook gaan ze elk kwartaal onder leiding van een RvB-lid met al hun stakeholders in debat, om meer vorm en inhoud te kunnen geven aan zinnige zorg. Zo betreft VGZ alle relevante stakeholders bij de realisering van de strategische doelstellingen, waardoor het vertrouwen en de reputatie aantoonbaar is verbeterd. Hiermee bewijst de zorgverzekeraar volgens de jury eens te meer dat constructief vanuit een gemeenschappelijk belang met alle stakeholders samenwerken de beste marsroute is naar reputatieverbetering en vertrouwensherstel.

### Beoordeling jury:

VGZ heeft met haar strategie Zinnige Zorg een belangrijk maatschappelijk thema duidelijk op de kaart gezet: hoe houden we in Nederland de zorg toegankelijk en betaalbaar, terwijl we tegelijkertijd de kwaliteit verbeteren. Sterk aan het leiderschap van RvB voorzitter Tom Kliphuis is dat hij als geen ander begrijpt dat het er niet om gaat of je gelijk HEBT, maar of je van je stakeholders gelijk KRIJGT, een citaat ter illustratie:

“Wij zagen onszelf als de bewaker van de kwaliteit van de zorg. Maar we moeten constateren dat de buitenwereld ons deze rol helemaal niet gunt. De hoge kwaliteitseisen leiden vooral tot veel gekrakeel, ophef en geruzie. Het roept zo ontzettend veel weerstand op dat je je moet afvragen: is dit nog wel effectief?”

**Sterk:** Continue focus op stakeholders d.m.v. vier stakeholderdebatten per jaar onder leiding van RvB, wat strategisch belang van feedback en omgevingssensitiviteit onderstreept.

**Zwakker:** Al eerder bij andere cases ook gezegd, maar ook hier: waar schuurt het, waar zitten de uitdagingen, wat zijn de dilemma's? Hoe gaat VGZ bijvoorbeeld om met het dilemma dat de zorg niet alleen beter maar ook goedkoper moet worden? Goedkoper voor wie? De verzekerden zien vooral een verschraling: minder behandelingen worden vergoed en eigen risico/premies worden duurder. Hoe zorgt VGZ ervoor dat hun positionering relevant en onderscheidend is?



