

## De kern van stakeholderbeleid

*Door Raymond Blessing en Piet Hein Cramer*

De kern van goed stakeholderbeleid is het weten te verbinden van de strategische doelen van de organisatie aan de belangen van stakeholders, te maken tot wederzijdse belangen en die met concrete acties te verwerken in de beleidsplannen. Dat is de belangrijkste conclusie die hij samen met collega Piet Hein Cramer trekt aan de hand van enkele 'hands on' projectopdrachten op dit vlak bij een grote onderwijsorganisatie en een drinkwaterbedrijf.

Zie hiervoor [Hart voor uw Belangen \\*](#)

### De grondslagen

Weten wat het is en het benoemen van alle stakeholders, maakt de inspanning nog niet tot een stakeholderbeleid, laat staan tot stakeholdermanagement en -communicatie.

Aan de basis van een succesvol stakeholderproject staat een helder strategisch plan en de interne wil, het draagvlak, om daarvan een succes te maken. Het lijkt vanzelfsprekend maar zonder het commitment om er voor te gaan, zal het een papieren tijger blijven. Ook zullen instrumenten aanwezig moeten zijn om zowel de resultaten te kunnen monitoren als om sturing te geven aan de prioriteiten, de speerpunten.

### De aanpak

De opdrachtgever is het bestuur of de algemene directie.

De aanpak vraagt om het samenbrengen van de strategie- en beleidsverantwoordelijken inclusief de eindverantwoordelijke voor de corporate communicatie. Zij werken gedurende gemiddeld een drietal sessies van een halve dag samen aan de hand van de eigen strategische issues of trends het gehele proces tot en met een stakeholderactieplan met elkaar uitwerken. 'Huiswerk' vooraf en uitwerking in de sessies maken de materie toegankelijk, de onderlinge samenwerking vruchtbaar en leidt tot eigenaarschap van het resultaat.

Het resultaat omvat concrete plannen die als onderdeel van bijvoorbeeld jaarplannen dienen, ingebed in de activiteiten die zorgen voor het kunnen bereiken van de jaardoelen. Daarin zitten acties voor de strategie en beleidsmensen en acties voor de afdeling communicatie, rekening immers houdend met de bijdragen die ze leveren aan de eigen reputatie en imago.

De startsessie bestaat voornamelijk uit het beoordelen van de issues, trends en ontwikkelingen die in het strategisch plan zijn benoemd. Centraal staan vragen zoals:

- Hoe helpt het strategisch plan ons
- Hoe kunnen we stakeholders voor ons winnen
- Waar gaan en staan we voor
- Belang van stakeholders
- Hoe kunnen we werken aan de gewenste interactie tussen relatie en reputatie
- Wie doet er toe
- Perceptie bij stakeholders nu
- Welke issues doen er toe, welke minder

Buiten de sessies werken de deelnemers hun bijdragen verder uit en brengen die bij de volgende sessie in.

De volgende sessies gaan over het met elkaar focus aanbrengen op de echte issues en stakeholders. Ook bespreken we dan de waardering van de stakeholders naar hun bijdragen aan de organisatiedoelen en hoe stakeholdermanagement het best kan worden ingebed in de eigen organisatie.



Wat zijn de bijkomende effecten van een dergelijke aanpak?

- Na de eerste sessie is het belang voor de eigen organisatie duidelijk en ontstaat al de noodzaak om duidelijke keuzes te maken voor issues, trends of ontwikkelingen uit het strategisch plan
- Ook wordt snel duidelijk dat je alleen samen met stakeholders kunt samenwerken als je naast je eigen belangen vooral ook de stakeholdersbelangen in kaart brengt.
- Door met verschillende strategie- en beleidsmensen uit de organisatie aan tafel te zitten, genereer je veel kruisbestuiving
- Er ontstaat veel focus op het onderwerp waarbij buiten de sessies veel informatieuitwisseling en ook intensievere samenwerking ontstaat
- De behoefte is ook om de opdrachtgever én het managementteam tussentijds te informeren over de stand van zaken. Immers, zij zijn verantwoordelijk voor het inbedden in de jaarplannen.
- Omdat de resultaten van dit traject direct de belangensturing van de organisatie helpen, is onder het MT een regiegroep stakeholdermanagement noodzakelijk die de voortgang volgt en beoordeelt en acties bijstelt waar nodig.
- Daarnaast is het noodzakelijk dat op het hoogste niveau een regiegroep reputatie of imago management sturing pleegt op de bijdragen van de stakeholderacties op de reputatie of het imago.

Model

