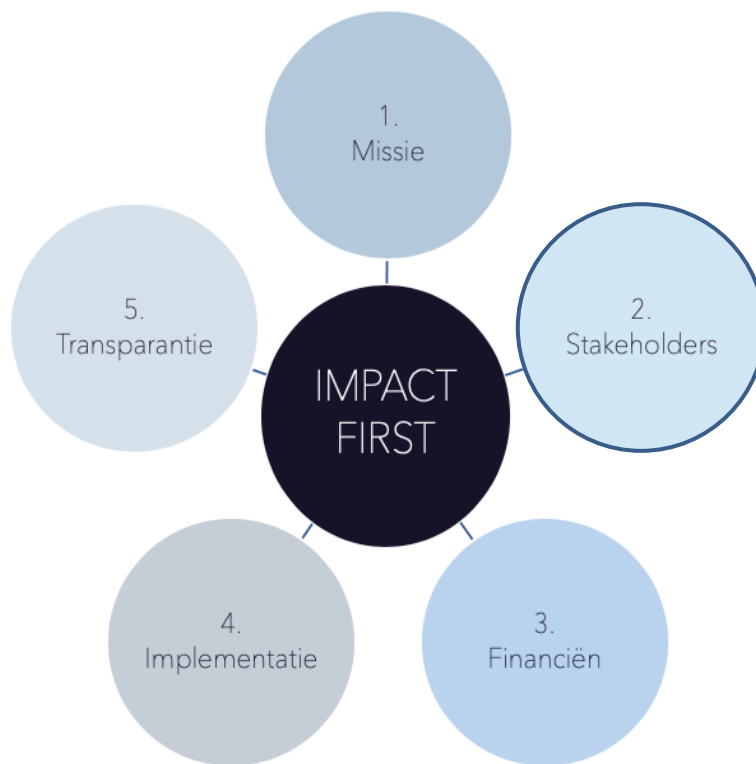


Hulpmiddelen



Principe 2: Stakeholders

Stakeholderparticipatie bij Sociale Ondernemingen - Informeel & Formeel



7 augustus 2019

Heb je vragen over dit hulpmiddel? Stuur dan een mail naar info@codesocialeondernemingen.nl

Stakeholderparticipatie bij Sociale Ondernemingen - Informeel & Formeel

Algemeen

De Code Sociale Ondernemingen specificereert in Principe 2 het belang van betrokken stakeholders. Het gaat daarbij ten eerste om het inzicht in wie die (relevante) stakeholders zijn, en ten tweede om met hen contact te hebben over de missie van de organisatie. We onderscheiden hierin I. Informele stakeholder betrokkenheid en II. Formele stakeholder betrokkenheid.

Wat zijn stakeholders?

Stakeholders zijn alle partijen die (in)direct betrokken zijn bij en/of positief dan wel negatief beïnvloed worden door je onderneming. Hierbij denk je wellicht in eerste instantie aan je werknemers, klanten of leveranciers. Andere voorbeelden van relevante stakeholders zijn:

Financiers	Aanbestedende organisaties	Toekomstige generaties
'Concullega's'	Gemeente	Natuur
Opdrachtgevers	Partners	Belangenverenigingen
Aandeelhouders	(Lokale) media	De buurt

Waarom zou ik stakeholders erbij betrekken?

Als sociale onderneming heb je een missie en wil je zoveel mogelijk impact maken. Het kennen en betrekken van je stakeholders is daarbij essentieel. In eerste instantie wil je weten wat voor impact je hebt op je doelgroep, maar het kan ook interessant zijn om met mensen te praten die indirect beïnvloed worden door jouw activiteiten. Met hun input, ervaring en expertise kun je de effectiviteit van je dienst of product verder vergroten, om zo meer impact te maken en je missie te verwezenlijken. Andere redenen zijn:

- Overleg met stakeholders legitimeert de activiteiten van je sociale onderneming in het handelen overeenkomstig haar missie, zowel naar je stakeholders, als naar de buitenwereld;
- Door regelmatig in gesprek te gaan met je stakeholders, kweek je vertrouwen binnen en buiten je bedrijf;
- Je neemt als sociale onderneming je verantwoordelijkheid door kennis te nemen van het sociale en ecologische milieu waarin jouw onderneming zich beweegt. In een gezonde economie bestaan immers geen 'externaliteiten': alles beïnvloedt elkaar, dus handel je daar ook naar.

Hoe betrek ik mijn stakeholders?

Er zijn twee manieren waarop je stakeholders kunt betrekken: via de informele en de formele weg. Geen van beide is beter of effectiever: beide modellen vullen elkaar aan. Op welke manier je je stakeholders ook wil betrekken, het is belangrijk om van tevoren goed na te denken over wat je met hen wil delen, wat je van hen wil weten en waar ze over kunnen (mee)beslissen. Niet iedereen wil evenveel verantwoordelijkheid dragen voor jouw bedrijf, en jij wil waarschijnlijk ook niet dat iedereen een bepaalde verantwoordelijkheid krijgt. De belangen van je stakeholders zijn ook niet altijd gelijk aan die van je onderneming. Het is belangrijk dat de verwachtingen wederzijds duidelijk zijn.

I. Informele stakeholderparticipatie

Het kan effectiever en haalbaarder zijn om je stakeholders op informele wijze te betrekken, afhankelijk van de onderneming.¹

Hieronder volgt een concreet stappenplan om stakeholders te betrekken, gebaseerd op een strategie die Social Value UK, het netwerk in Groot-Brittannië voor iedereen die zich bezighoudt met sociale waarde en impact, adviseert.² Deze stappen vormen een indicatie: als een andere strategie beter past bij jouw onderneming, kun je hier natuurlijk vanaf wijken.

Stap 1: Identificeer je stakeholders

1. Stel vast op welke partijen jouw onderneming direct, indirect, positief of negatief invloed heeft.
2. Bedenk wat het belang en de motivatie kan zijn van deze partijen om als stakeholder betrokken te worden.

Stakeholders kunnen zich verbonden voelen met de missie van je onderneming en willen daar graag aan bijdragen. Ze kunnen direct baat hebben bij het goed functioneren van je onderneming en het bij elkaar brengen van alle stakeholders biedt ook voor hen kansen om hun netwerk uit te breiden en van elkaar te leren.³

Stap 2: Ga de dialoog aan

Breng alle geïdentificeerde stakeholders samen, en bespreek de volgende vragen:

¹ Uit onderzoek blijkt dat verreweg de meeste sociale ondernemingen stakeholders op informele, directe wijze bij hun proces betrekken. Echter, informeel is niet gelijk aan ongestructureerd: de meeste sociale ondernemingen houden structureel contact met hun stakeholders (Argyrou, 2018, 268).

² Social Value UK, *Supplementary Guidance Stakeholder Involvement* (2016).

³ Gebaseerd op het onderzoek van de [Robert Wood Johnson Foundation](#) (2009).

- Welke verandering heb je ervaren als gevolg van het handelen van de onderneming?
- Welke verandering hoop je te zien voor jezelf/je organisatie als gevolg van ons werk?
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste veranderingen die we creëren?
- Hoe kunnen we jou betrekken in het meten van de impact die we creëren?
- Wat kunnen we beter doen om de missie te bereiken?

Stap 3: Betrek stakeholders structureel

Je hebt je stakeholders geïdentificeerd en hebt hun mening gehoord. Nu is het zaak om dit op de lange termijn vast te houden en bijvoorbeeld jaarlijks een soortgelijke bijeenkomst te houden om hen op de hoogte te stellen van de bedrijfsontwikkelingen. Gedurende het jaar zijn er andere manieren om het contact te onderhouden: nieuwsbrieven en sociale media; tevredenheidsonderzoek; thematische events; werksessies gefocust op een specifiek onderwerp.

Tips

- De Code heeft een template ontwikkeld om de stakeholderanalyse en -dialogue uit te werken op papier. Bekijk hiervoor de Hulpmiddelen-pagina op de website van de Code.
- In het Handvat Code Sociale Ondernemingen, tevens te vinden op de Hulpmiddelen-pagina van de Code, bieden we een aantal voorbeelden van hoe sociale ondernemingen het stakeholderprincipe in de praktijk hebben toegepast.
- Hoeveel informatie je wil delen met de stakeholders kan per onderneming verschillen. Het is begrijpelijk dat je niet alles 'zomaar op tafel wilt gooien'. Bedenk echter wel dat hoe transparanter je bent naar je stakeholders toe, hoe meer ze zich gehoord voelen en hoe meer ze bereid zijn actief deel te nemen aan de dialoog.
- Communiceer van tevoren duidelijk de verwachtingen die je hebt van de stakeholders.
- Als je een grote of internationaal georiënteerde onderneming bent, kan het lastig zijn om alle stakeholders bij elkaar te brengen. In dat geval kun je ze op andere manieren betrekken, zoals per telefoon of een digitaal tevredenheidsonderzoek.

II. Formele Stakeholderparticipatie

Je kunt er ook voor kiezen om je stakeholders formeel te integreren in je bedrijfsstructuur. Formele stakeholderparticipatie vraagt meer tijd en andere middelen van jou als ondernemer; daar staat echter tegenover dat het legitimiteit en vertrouwen kweekt, zowel bij de stakeholders als naar buiten toe.

Nadat je hebt geïnventariseerd wie je stakeholders zijn, vraagt het bestuur van de onderneming aan de stakeholders of ze formeel betrokken willen zijn in een daarvoor bedoeld overlegorgaan. Zo'n overlegorgaan kan op verschillende manieren worden

vormgegeven, afhankelijk van de vorm van je onderneming.

BV

Een BV kan een nieuw orgaan inrichten waarin (onder andere) de stakeholders vertegenwoordigd zijn. Dit orgaan kan bijvoorbeeld een raad van stakeholders, of raad van advies heten. De rechten en plichten van deze raad kunnen worden opgenomen in een afzonderlijk reglement, of kunnen worden vastgelegd in de statuten. In het reglement schrijf je hoe vaak de raad bij elkaar komt, en wat diens bevoegdheden zijn. Een aantal gangbare bevoegdheden voor deze raad zijn

- Informatie opvragen over bepaalde onderwerpen of voorgenomen besluiten
- Gehoord worden over bepaalde onderwerpen of voorgenomen besluiten
- Het recht om niet-bindend advies te geven aan het bestuur

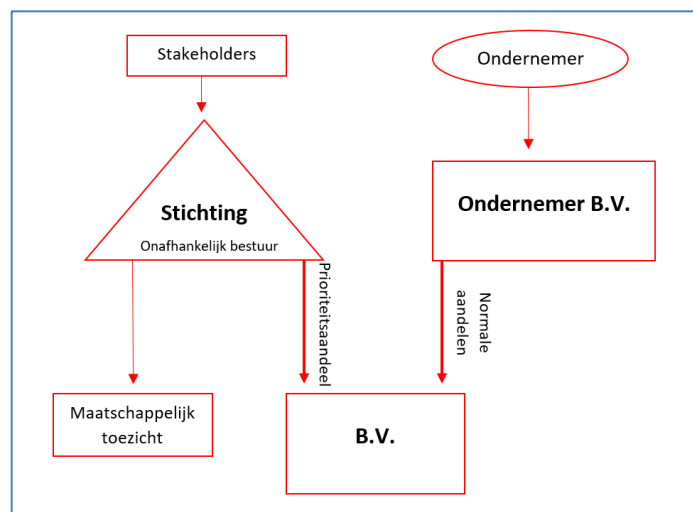
Het is goed om te weten dat het initiatief tot het nemen van besluiten altijd bij het bestuur vandaan komt, niet bij de raad. De raad kan alleen adviseren of eigen voorstellen doen, maar geen besluiten blokkeren.

BV gecombineerd met een prioriteitsstichting

In deze constructie brengt de BV een prioriteitsaandeel onder in een stichting. Prioriteits aandelen zijn aandelen waaraan bijzondere rechten kunnen worden toegekend. Welke rechten dit zijn, wordt vastgelegd in de statuten. Denk daarbij aan het recht van instemming ten aanzien van bijvoorbeeld:

- Verandering van de sociale missie in de statuten
- Verandering van beleid rondom winstreservering/winstuitkering
- Verandering van je ondernemersactiviteiten

Om de stakeholders formeel te betrekken kan de onderneming (vertegenwoordigers van) stakeholders uitnodigen om in het bestuur van de stichting plaats te nemen. Het bestuur bepaalt op welke manier de stichting met de aan het prioriteitsaandeel verbonden bevoegdheden omgaat. In deze constructie is het voor het bestuur van de stichting mogelijk om besluiten van de BV te blokkeren.



Toelichting op prioriteitsaandeel

Coöperatie

De coöperatie heeft geen aandeelhouders, maar leden. Het doel van de coöperatie is om (financiële) voordelen te brengen voor haar leden. Naast het bestuur van de coöperatie is het ook hier mogelijk om een aparte raad in te richten – raad van advies of raad van commissarissen – waar de stakeholders in plaats kunnen nemen. Vergelijkbaar met een BV wordt in een reglement of in de statuten opgenomen wat de bevoegdheid van de raad is en of deze bijvoorbeeld meebeslist over een verandering van de sociale doelstelling.

Stichting

Als de onderneming in de vorm van een stichting wordt gedreven, kan de stichting ervoor kiezen om een apart orgaan – bijvoorbeeld een raad van advies of raad van stakeholders – op te richten, waarin externe stakeholders plaatsnemen. Dit wordt vastgelegd in de statuten. De bevoegdheden van dit orgaan kunnen in een reglement worden vastgelegd. Er is veel vrijheid wat betreft inrichting hiervan, maar de gangbare bevoegdheden zijn dezelfde als genoemd bij BV.

Werknemers betrekken

Voor het specifiek betrekken van de werknemers is het uitgeven van aandelen aan werknemers een symbolische optie. Meestal wordt gekozen voor aandelen waar alleen economisch recht op ligt, waardoor de werknemers mee kunnen praten (eventueel georganiseerd in een STAK), maar niet mee kunnen stemmen. In geval van ontslag kunnen de aandelen bijvoorbeeld met korting worden teruggekocht. Het is niet gunstig om te veel aandeelhouders te hebben die niet bij het bedrijf betrokken zijn.⁴

Dit document is ontwikkeld met dank aan:

- Tineke Lambooy, Nyenrode Business University
- Bob van Zijl, CMS
- Jan Peters, Huddle
- Aalt Colenbrander, Nauta Duthil
- Judith Hartings, Huddle

⁴ Voor meer informatie en tips omtrent stakeholderparticipatie: zie [Social Value UK: GIIRS / B Lab](#):