



## Cases finalisten Stakeholder Management Award 2018

NOT-FOR-PROFIT

### **ANWB**

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. Omdat 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.

### **NS**

De NS laat op voorbeeldige wijze zien hoe organisaties hun stakeholders kunnen inzetten bij de realisering van strategische doelstellingen. Met de strategienota Spoorstags Beter uit 2016 besluit de NS terug te keren naar de basis en de focus te leggen op drie kernactiviteiten: het hoofdtrainnet, 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 omgevings sensitiviteit 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 co-creatie 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 die met recht aanspraak maakt op de Stakeholder Management Award 2018.

### **VGZ**

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.

## PROFIT

### **Unilever**

Unilever werkt al vele jaren voorbeeldig met alle mogelijke stakeholders samen aan hun *Sustainable Living Plan*, waarbij maatschappelijke en aandeelhouderswaarde hand in hand gaan. Maar onlangs liet deze multinational ook zien dat stakeholders te belangrijk zijn om alleen aan CSR-managers over te laten. Omdat het concern jarenlang aan hun alignment heeft gewerkt, sprongen diverse belangrijke stakeholders, waaronder de ministers van Financiën en Economische Zaken en enkele analisten en grootaandeelhouders bij de recente overnamepoging van Kraft Heinz voor Unilever in de bres. Met als gevolg dat de Amerikanen de aanval afblezen. Hiermee bewees Unilever dat wederzijds-lonende stakeholderrelaties niet alleen goed zijn voor het maatschappelijk draagvlak, maar ook bij fusies en overnames van strategisch belang zijn. De jury vindt het bewonderenswaardig dat Unilever vasthoudt aan de ingezette duurzame koers en bij belangrijke keuzes niet alleen de belangen van de aandeelhouders, maar 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.

### **Bol.com**

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 'Facebook Workspace' 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. Deze resultaatgerichte aanpak van het stakeholdermanagement waarbij de medewerkers en klanten op intieme wijze met elkaar worden verbonden, maakt ook Bol.com volgens de jury tot een serieuze kanshebber voor de Stakeholder Management Award 2018.

### **Boskalis**

Nederlands grootste baggeraar brengt het credo *Be good and tell it* maar voor de helft in de praktijk. Ze doen 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. Juist deze bescheidenheid en de pragmatische aanpak van het stakeholdermanagement deed de jury besluiten ook Boskalis uit te roepen tot finalist van de Stakeholder Management Award 2018.