

De bijdrage van public affairs aan maatschappelijk ondernemen

Het combineren van twee triple P concepten

*People, Planet, Profit
&
Procedures, Positions, Persons*

Ingmar F. de Gooijer, 114787
Faculteit Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
24 mei 2004

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstelling	5
1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen	6
1.4 Hoofdpijnen van het conceptuele kader	6
1.5 De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	9
1.6 Methoden van onderzoek	10
1.7 Opbouw van de scriptie	11
2. Maatschappelijk ondernemen	12
2.1 Inleiding	12
2.2 De groeiende belangstelling voor maatschappelijk ondernemen	12
2.3 De maatschappij als gedifferentieerd systeem	15
2.4 Aspecten van maatschappelijk ondernemen	15
2.5 Maatschappelijk ondernemen alleen gericht op de langere termijn?	17
2.6 Interactie met de omgeving	18
3. Public affairs management	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Focus op politiek en overheid	20
3.3 Verbreding naar de maatschappelijke omgeving	21
3.4 Implicaties van de toename van maatschappelijke producten	24
3.5 Aspecten van een traditioneel public affairs programma	25
3.6 Het meta spel van triple P	28
3.7 Nieuwe invloedstechnieken van public affairs	29
4. Public affairs en maatschappelijk ondernemen in de praktijk	30
4.1 Inleiding	30
4.2 De chemische industrie op zoek naar draagvlak	30
4.3 De voedingsmiddelenindustrie met haar blik naar buiten	36
4.4 De dialoog als belangenbehartigingsinstrument: de isolatie-industrie	40
5. De bruikbaarheid van public affairs	45
5.1 Inleiding	45
5.2 De relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen	45
5.3 De bijdrage van public affairs aan maatschappelijk ondernemerschap	51
6. Conclusies en aanbevelingen	54
6.1 Inleiding	54
6.2 Conclusies	55
6.3 Aanbevelingen	57
Bibliografie	59

Voorwoord

In april 2000 ben ik met mijn afstudeerstage bestuurskunde begonnen op de afdeling public affairs bij het internationale communicatie adviesbureau Burson-Marsteller te Den Haag. Ik was toen van mening dat de discipline public affairs management en het fenomeen maatschappelijk (verantwoord) ondernemen nauw met elkaar verbonden moesten zijn.

Ik behoor tot die groep gelukkigen die nog colleges heeft mogen volgen van de inmiddels overleden heer A.A.G. Pijnenburg van de Erasmus Universiteit. Met de bevlogen zwaarsprekende en -rokende Belgische reus als docent heb ik meerdere malen gediscussieerd in het rookhok over de link tussen deze twee onderwerpen. Hij heeft mij destijds geïnspireerd en verwezen naar de Amerikaanse literatuur waar men al had nagedacht over de koppeling tussen maatschappelijk ondernemen en public affairs.

Bij Burson-Marsteller mocht ik de proef op de som nemen en heb onderzoek naar de koppeling gedaan, weliswaar niet voor de honderd procent wetenschappelijk onderbouwd, maar desalniettemin een respectabel onderzoek.

De insteek van het onderzoek was om enerzijds de professionalisering van de discipline public affairs in kaart te brengen en anderzijds de relatie tussen maatschappelijk ondernemen en public affairs nader te bestuderen.

De uitkomsten van het toenmalig onderzoek 'Public Affairs in de 21e eeuw' zijn als het ware het formele startpunt geweest voor de scriptie die voor u ligt.

Na het afronden van mijn stage ben ik in vaste dienst getreden bij het adviesbureau als consultant wat de weg naar het afstuderen enigszins vertraagd heeft. Er is echter wel een voordeel te constateren in de vertraging. In de tussenliggende tijd van ongeveer vier jaar heb ik veel tijd gehad om de praktijk te toetsen aan een aantal theoretische veronderstellingen.

Het uiteindelijk afronden van een studie in combinatie met werken raad ik een ieder weldenkend mens ten zeerste af. De inhoud van deze scriptie die voor u ligt was al geruime tijd redelijk geordend in mijn gedachten aanwezig. Het vinden van de discipline echter om de gedachten op papier, in combinatie met werken, te zetten viel me vies tegen. Een nieuwe omgeving met nieuwe uitdagingen compenseren vrij eenvoudig de verplichting van afstuderen. De scriptie is er toch dankzij een aantal mensen gekomen die ik bij deze graag wil bedanken, zij hebben nooit getwijfeld aan het afronden van de scriptie. Dank je wel Maureen, Joke, Katja, Gerrit, Rutger en Arnoud.

Ingmar de Gooijer
Mei 2004, Den Haag

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 1987 begon het fenomeen maatschappelijk (verantwoord) ondernemen wereldwijde aandacht te krijgen toen de World Commission on Environment and Development, ingesteld door de Verenigde Naties, het concept 'duurzame ontwikkeling' introduceerde. De commissie definieerde dit als de ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen (negatief) te beïnvloeden [WCED, 1987].

Tien jaar later werd het boek *Cannibals with Forks* van John Elkington (1997) uitgebracht dat gezien wordt als een breekpunt in de discussie omtrent maatschappelijk ondernemen. In het boek omschrijft Elkington hoe het bedrijfsleven een bijdrage kan leveren aan duurzame ontwikkeling waarbij het triple P concept wordt geïntroduceerd: ondernemingen dienen in hun besluiten een rechtvaardige verdeling te maken tussen de belangen van People, Planet en Profit. Sindsdien heeft het fenomeen maatschappelijk ondernemen zich stap voor stap hoger en hoger op de (inter)nationale maatschappelijke en politieke agenda weten te manoeuvreren.

Een jaar later in 1998 wordt het boek *Lobbyen in Nederland* van Rinus van Schendelen uitgebracht. In dit boek refereert Pijnenburg aan het feit dat in begin jaren negentig de vakliteratuur van public affairs management zich bezig hield met een debat over corporate citizenship en ethisch ondernemen. De vragen die daarbij aan de orde werden gesteld waren waarom en hoe ondernemingen om moesten gaan met de publieke omgeving. Duidelijk is dat gezocht werd naar een mogelijke link tussen public affairs management en maatschappelijk ondernemen.

In 2002 verschijnt het boek *Machiavelli in Brussels*, eveneens van Rinus van Schendelen. In dit boek wordt, net als bij Elkington, gesproken over een triple P concept. Deze triple P staat echter voor Procedures, Positions en Persons en wordt gebruikt voor het zogenaamde politieke 'meta spel'. Het meta spel van triple P heeft tot doel het politieke speelveld ongelijker te maken ten faveure van de individuele speler. Door het positioneren van de meest vriendelijke personen in de beste posities met de meest voordelige procedures creëert de speler een gunstige uitgangspositie in het beïnvloeden van het politieke besluitvormingsproces.

Maatschappelijk ondernemen kan gezien worden als een spel tussen de onderneming enerzijds en al haar belanghebbenden (stakeholders) anderzijds. Om de balans te vinden tussen people, planet en profit dient de onderneming met haar diverse stakeholders in dialoog te treden om gezamenlijk de diverse belangen tegen elkaar af te wegen. De speler die onder meer het meta spel van procedures, posities en personen goed beheerst zal in het stakeholderdialoog over maatschappelijk ondernemen wellicht in het voordeel zijn.

Enigszins tot mijn verbazing is in de Nederlandse literatuur tot op heden weinig aandacht besteed aan de relatie tussen het fenomeen maatschappelijk ondernemen en de discipline public affairs management. Dat er een zekere relatie bestaat is evident, maar hoe deze eruit ziet en wat deze voor implicaties heeft is het onderwerp van nader onderzoek.

1.2 Doelstelling

Maatschappelijk ondernemen wordt gezien als een positieve ontwikkeling, althans door sommigen. De voorstanders refereren aan het feit dat een onderneming niet op zichzelf staat maar deel uitmaakt van een groter geheel, namelijk de samenleving. De samenleving van vandaag is onder meer mondiger en kritischer geworden ten aanzien van de rol die ondernemingen spelen in de maatschappij. Een onderneming dient niet alleen winstmaximalisatie na te streven maar behoort tevens rekening te houden met de diverse economische, ecologische en maatschappelijke belangen van haar stakeholders. Gesteld kan worden dat met het toenemende belang van maatschappelijk ondernemen tevens het ethisch besef is toegenomen. Ondernemingen moeten zich steeds meer afvragen welke activiteiten wel en niet verdedigbaar zijn in de huidige maatschappij. De afwegingen die zij dienen te maken zijn voor een deel gebaseerd op ethische normen en waarden. Veel normen en waarden zijn echter niet universeel, denk aan bijvoorbeeld kinderarbeid. In sommige delen van het zuiden van de wereld is kinderarbeid volledig geaccepteerd, dit in tegenstelling tot het westen. Desalniettemin zullen de ondernemingen van vandaag zich steeds vaker moeten afvragen wat wel en niet verantwoord is. Hierbij dienen ze niet alleen hun eigen definitie van verantwoordelijkheid als leidraad te gebruiken want de hedendaagse maatschappij accepteert dat niet meer [Post, 2002]. De eerste doelstelling van dit onderzoek is te bezien in hoeverre disciplines, in dit geval public affairs management, bruikbaar zijn in de zoektocht naar de ‘verantwoorde onderneming’.

De tweede doelstelling heeft betrekking op de vraag of het huidige fenomeen maatschappelijk ondernemen invloed heeft op de invulling en verbreding van de discipline public affairs management.

In de volgende paragraaf zal worden aangegeven dat de interactie met stakeholders een kernelement van maatschappelijk ondernemen is. De discipline public affairs management richt zich voor een aanzienlijk deel op het interactieproces met de omgeving, met name de politiek-bestuurlijke. Onderzoek zal moeten uitwijzen of public affairs management haar focus, mede vanwege het toenemende belang van maatschappelijke verantwoordelijkheid, verbreed heeft richting het maatschappelijke speelveld.

In het verlengde van de mogelijk veranderde focus van public affairs management zal bezien worden of methodieken en instrumenten, zoals lobbyen, aan verandering onderhevig zijn. Het streven naar transparantie, een doelstelling van maatschappelijk ondernemen, valt bijvoorbeeld nauwelijks te rijmen met lobbyen. Lobbyen is namelijk niet gebaat bij transparantie. De effectiviteit van lobbyen komt voor een deel voort uit het feit dat gezagsdragers op informele wijze worden beïnvloed waarbij de niet-openbaarheid over het algemeen wordt nagestreefd. “Lobbyen wordt gedefinieerd als informele en niet-openbare pogingen om politieke besluitvormers te beïnvloeden” [Van Schendelen, 1994, 156]. De vraag is dus of instrumenten zoals lobbyen zich aanpassen aan de veranderende behoeften van de samenleving, in dit geval maatschappelijk verantwoord gedrag. Dat er een zekere behoefte aan een verdere professionalisering van public affairs management bestaat is evident, wellicht levert maatschappelijk ondernemen een impuls hiertoe. In de woorden van Pijnenburg: “Naar het zich laat aanzien zullen turbulentie en onzekerheid die voor bedrijven door hun publieke omgeving worden gecreëerd, in de toekomst niet verminderen en mogelijk zelfs toenemen. Dit betekent dat er alsmaar meer behoefte zal zijn aan een verdere verfijning en professionalisering van public affairs management” [Van Schendelen, 1998, 62].

1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Welke bijdrage kan public affairs management leveren aan het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt?

Te beantwoording van de centrale vraag zijn vier deelvragen geformuleerd, te weten:

1. Hoe heeft de discipline public affairs management zich de laatste jaren ontwikkeld?
2. Hoe werkt het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt?
3. Welke relatie bestaat er tussen public affairs management en het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt?
4. Hoe kan public affairs management een rol spelen in het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt?

1.4 Hoofddlijnen van het conceptuele kader

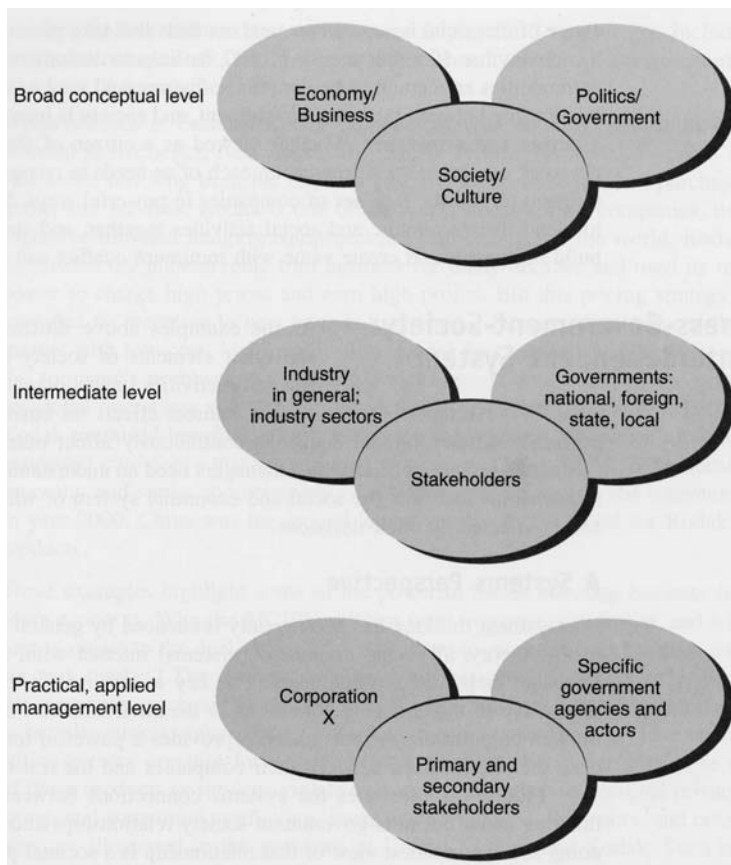
Het conceptuele of theoretische kader bestaat uit een aantal begrippen waarmee de werkelijkheid wordt gestructureerd. In feite is het conceptuele kader een model dat een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid toont. Dit onderzoek richt zich met name op twee begrippen, te weten:

1. Public affairs management (PAM): “de omgang van een bedrijf met zowel de kansen als bedreigingen binnen zijn politiek-bestuurlijk en maatschappelijke omgeving.” [Van Schendelen, 1998, 54]

2. Maatschappelijk ondernemen (MO): een manier van ondernemen die een rechtvaardige verdeling van economische, ecologische en maatschappelijke belangen nastreeft.

De overkoepelende theorie die in deze scriptie zal worden gebruikt is de *systemtheorie*. Volgens deze theorie werken alle levende organismen (systemen) op elkaar in en worden daarbij beïnvloed door krachten in hun omgeving. De sleutel tot overleving is het vermogen tot aanpassen aan de veranderende omstandigheden in de omgeving [Post, 2002]. Volgens deze theorie kunnen de relaties tussen de systemen bedrijfsleven, overheid en maatschappij als volgt worden geschetst:

Figuur 1. [Post, 2002, 6]



Uit het figuur wordt duidelijk dat op conceptueel niveau overheid, bedrijfsleven en maatschappij met elkaar zijn verweven en elkaar beïnvloeden. Om te overleven zullen alle drie de actoren zich tot op zekere hoogte aan elkaar moeten aanpassen. Op intermediair en praktisch niveau blijkt dat ondernemingen genoodzaakt zijn rekening te houden met diverse belanghebbende actoren. Public affairs management richt zich met name op politiek en overheid en bezien zal worden of de focus verbreed wordt richting andere maatschappelijke actoren.

Public affairs management kan worden geschematiseerd als een reeks van opeenvolgende analytische fasen [Van Schendelen, 1994, 145]:

1. Analyse van bedrijfsprofiel en –morfologie
2. Identificatie van issues
3. Grondiger onderzoek van prioritaire issues
4. Bepalen en ontwikkelen van strategieën
5. Uitstippelen en toepassen van tactieken
6. Evaluatie van PAM-aanpak

Binnen het proces van opeenvolgende fasen kunnen vier hoofdgroepen van activiteiten worden onderscheiden [PAC, 1992]:

1. *Inventarisatie en analyse*

Het opsporen en interpreteren van:

- Issues die het functioneren van de onderneming raken;
- Stakeholders die daarbij betrokken zijn;
- Doeleinden, machtsmiddelen en opvattingen van de stakeholders.

2. *Strategie*

Het ontwikkelen van strategieën die gericht zijn op het afwenden van bedreigingen en het benutten van kansen.

3. *Implementatie*

Zaken doen op de politieke en maatschappelijke markt op basis van feiten en argumenten.

4. *Organisatie*

De interne organisatie van staf en lijn.

Over de invulling van de hierboven geschetste fasen en activiteiten van public affairs management is in de loop der jaren veel gepubliceerd. Relevant in dit verband is de vraag in hoeverre public affairs management zich heeft ontwikkeld tot een meer professionele discipline. Van Schendelen stelt bijvoorbeeld dat wat betreft het grondig onderzoek van issues er een vergroting van inzicht is ontstaan met betrekking tot het analytische en organisatorische voorwerk. Ook is hij van mening dat de technieken van beïnvloeding subtieler zijn geworden, er is sprake van een verdergaande interactie met de stakeholders [Van Schendelen, 2002]. Wanneer een bedrijf in dialoog treedt met zijn omgeving, kan het bedrijf zich niet verlaten op een klassieke, rationalistische management benadering [Burnes, 2000]. Het gaat hier namelijk om ongestructureerde, dynamische vraagstukken die in interactie met het netwerk van stakeholders moet worden opgelost. Het **proces** staat voorop; het inhoudelijk resultaat vloeit hieruit voort [Cramer 2001].

Volgens de Sociaal-Economische Raad is het onderhouden van een relatie met verschillende stakeholders op basis van doorzichtigheid en dialoog een kernelement van *maatschappelijk ondernemen* [SER, 2000]. Om adequaat te reageren op maatschappelijk ondernemen zullen bedrijven meer moeten gaan communiceren met uiteenlopende stakeholders. Op basis daarvan kunnen ondernemingen inschatten wat de samenleving van hen verwacht en aan welke maatschappelijke behoeften ze tegemoet moeten komen [Cramer, 2001]. Het begrip maatschappelijk ondernemen bestaat echter uit talloze aspecten en het probleem dat daarbij onmiddellijk rijst is de vraag aan welke wensen vanuit de maatschappij een onderneming wel en niet tegemoet moet komen.

Om het functioneren van samenlevingen te analyseren kan de maatschappij worden gezien als een driehoek. Elk van de drie hoeken van de samenleving organiseert zichzelf op basis van principes of grondregels die per hoek kunnen verschillen. Deze principes en grondregels zijn in feite instituties. Instituties bestaan uit formele regels, informele beperkingen – normen van gedrag, afspraken en zelf opgelegde gedragscodes – en de daarbij behorende handhavende karakteristieken [North, 1991].

Drie hoofdinstituties kunnen in de maatschappij als driehoek worden onderscheiden: staat, markt en burgerij (civil society). De drie sferen hanteren ieder een eigen logica, rationaliteit en ideologie [Van Tulder, 2003].

Public affairs management is met name gericht op het beïnvloeden van de politiek en overheid om de meest gunstige politieke producten, zoals wet- en regelgeving, te realiseren. Maatschappelijk ondernemen gaat echter niet alleen over wet- en regelgeving. Sterker nog, maatschappelijk ondernemen gaat verder dan wet- en regelgeving. Het gaat om issues en aspecten waar wet- en regelgeving nog geen antwoord op heeft. Denk bijvoorbeeld aan de maatschappelijke druk op financiële instellingen die investeren in legale bedrijven gevestigd in dictatoriale landen. Er bestaat geen wet die dit verbiedt, desalniettemin hebben een aantal Nederlandse banken zich teruggetrokken uit het bedrijf IHC Calland dat in Birma zaken doet.

Naast politieke producten zijn tegenwoordig maatschappelijke producten van toenemend belang. Deze producten komen tot stand in overleg, waar afspraken gemaakt worden, met maatschappelijke actoren in de civil society. Voorbeelden van maatschappelijke producten zijn stewardship councils, ketenplatforms en gedragscodes. Hierover meer in de volgende hoofdstukken.

Het conceptuele kader zal in de volgende hoofdstukken nader uitgewerkt worden, hierboven is slechts de blauwdruk aangegeven. Het kader van public affairs management zal in hoofdstuk drie de revue passeren daar waar maatschappelijk ondernemen in het volgende hoofdstuk aan bod komt.

1.5 De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijk ondernemen wordt door de overheid aangemoedigd. In de reactie van het kabinet op het advies van de SER inzake maatschappelijk ondernemen stelt zij: “In de visie van het kabinet zou maatschappelijk verantwoord ondernemen de ambitie moeten zijn van alle bedrijven” [Min EZ, 2001, 26].

Maatschappelijk ondernemen is echter een containerbegrip. De grote verscheidenheid aan issues en stakeholders met hun eigen maatschappelijke omgevingen en doelstellingen maakt maatschappelijk ondernemen als verschijnsel zeer gevarieerd en complex. Dit onderzoek tracht geen antwoord te geven op de specifiek inhoudelijke vraag wat maatschappelijk ondernemen is, maar richt zich meer op de processen die maatschappelijk ondernemerschap tot stand brengen.

Zowel overheid, markt en burgerij zullen baat hebben met meer inzicht in de totstandkoming van maatschappelijk ondernemerschap. Dit onderzoek richt zich met name op het bedrijfsleven maar de processen die omschreven worden zijn ook relevant voor de overheid en burgerij. De relevantie voor het bedrijfsleven is evident, het onderzoek tracht ondernemingen te helpen in het vinden van de weg die leidt tot maatschappelijk ondernemen. Overigens wel geredeneerd vanuit de bijdrage die public affairs management hieraan kan leveren.

De overheid, politiek en niet-gouvernementele organisaties (NGO's), als vertegenwoordigers van de burgerij, zijn actoren die volop deelnemen in het proces van maatschappelijk ondernemen. Voor deze actoren kan het onderzoek nuttig zijn om inzicht te krijgen in hoe ondernemingen omgaan met het fenomeen maatschappelijk ondernemen. Meer inzicht in maatschappelijk ondernemen vanuit het perspectief van het bedrijfsleven kan leiden tot begrip of in het ongunstigste geval tot afgunst. De maatschappelijke relevantie van het onderzoek is derhalve gebaseerd op het feit dat alle partijen in de samenleving baat bij hebben bij een onderzoek naar het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt.

De theoretische relevantie volgt uit het interdisciplinaire karakter van het onderzoek. De inzichten die gebruikt worden vinden hun oorsprong in de economie, bedrijfskunde, politicologie en bestuurskunde. Deze inzichten worden met elkaar in verband gebracht om de discipline public affairs management verder te ontwikkelen, met name ten aanzien van maatschappelijk ondernemen.

1.6 Methoden van onderzoek

De gehanteerde methoden van onderzoek voor deze scriptie zijn deskresearch en interviews. Er is expliciet niet gekozen voor de kwantitatieve invalshoek maar voor de kwalitatieve. Dit vanwege het feit dat het onderzoek zich niet leent voor kwantitatieve onderzoeksgegevens. Om het proces van maatschappelijk ondernemen door de bril van public affairs management te bekijken is het noodzakelijk diep te graven in de huidige denkbeelden, activiteiten en tactieken van de public affairs functionaris.

Ik ben als consultant sinds april 2000 werkzaam binnen het vakgebied public affairs en heb dus meer dan vier jaar de tijd gehad om de werkwijze van de PA-functionaris van dichtbij te bestuderen. Als consultant kom je over de vloer bij diverse ondernemingen en hebt daardoor de mogelijkheid om over de relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen met diverse personen intensief te spreken.

Door middel van deskresearch zijn bestaande inzichten en theorieën omtrent public affairs management en maatschappelijk ondernemen bestudeerd. Een opsomming van de geraadpleegde literatuur is te vinden in de bibliografie aan het einde van het onderzoeksrapport.

In 2001 zijn 25 interviews afgenomen. Twintig interviews, gelijk verdeeld over ondernemingen en brancheorganisaties, zijn afgenomen bij public affairs functionarissen. Niet alle geïnterviewden noemen zich public affairs functionaris, vanwege het ontbreken van een aparte public affairs afdeling, maar waren wel verantwoordelijk voor het ‘public affairs beleid’. Vijf interviews zijn afgenomen bij experts op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Vanwege het vertrouwelijke karakter van de interviews worden de geïnterviewde personen niet bij naam en organisatie vermeld. In 2002 en 2003 zijn een aantal reeksen van interviews afgenomen bij public affairs functionarissen en consultants werkzaam in het bedrijfsleven.

1.7 Opbouw van de scriptie

In het volgende hoofdstuk zal de focus gericht zijn op maatschappelijk ondernemen in brede zin. De aanleiding, betekenis en inhoud van het verschijnsel zullen hier de revue passeren. Met name de wijze van interactie in het proces van maatschappelijk ondernemerschap zal veel aandacht ontvangen.

In hoofdstuk drie wordt de ontwikkeling van de theorievorming van de discipline public affairs onder de loep genomen. Vervolgens zullen de uitkomsten getoetst worden aan de praktijk van vandaag in hoofdstuk vier. In dat hoofdstuk speelt de empirie de hoofdrol. Hoofdstuk vijf zal zich buigen over de bruikbaarheid van public affairs in het proces van maatschappelijk ondernemen. Zowel de relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen alsmede de bijdrage van public affairs aan dit fenomeen zal behandeld worden. De scriptie eindigt in hoofdstuk zes met conclusies en aanbevelingen.

2. Maatschappelijk Ondernemen

2.1 Inleiding

Het fenomeen maatschappelijk ondernemen kent geen helder afgebakend kader. In de adviesaanvraag over maatschappelijk ondernemen van het kabinet aan de SER in 1999 maakte het kabinet een onderscheid tussen enerzijds maatschappelijk ondernemen dat tot de core-business van bedrijven hoort (denk aan bijvoorbeeld kwaliteitseisen aan producten) en anderzijds activiteiten van bedrijven die verder gaan dan de core-business en dan waartoe de wet verplicht. De SER vindt dit onderscheid minder relevant en is van mening dat maatschappelijk ondernemen in de kern uit twee elementen bestaat, te weten:

1. Een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. De relatie met stakeholders respectievelijk de maatschappelijke omgeving [SER, 2000, 13].

Het tweede element, als onderdeel in het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt, staat centraal in dit onderzoek en wordt in dit hoofdstuk nader belicht. In de volgende paragraaf zal de groeiende belangstelling voor maatschappelijk ondernemen aan de hand van een vijftal ontwikkelingen en vanuit de systeemtheorie verduidelijkt worden.

2.2 De groeiende belangstelling voor maatschappelijk ondernemen

Het steeds belangrijker wordende fenomeen maatschappelijk ondernemen komt voort uit een aantal ontwikkelingen die steeds meer met elkaar verweven raken. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een verschuiving in de machtsrelaties tussen overheden, bedrijfsleven en burgers wat uiteindelijk geresulteerd heeft in een toenemend belang van maatschappelijk ondernemen.

De eerste ontwikkeling heeft betrekking op het globaliseringsproces van economische activiteiten. Dit proces heeft geleid tot een afname van macht van nationale staten [Castells, 1997]. De productie- en handelsnetwerken, waarin ondernemingen zijn geïntegreerd, opereren op een wereldwijde schaal waardoor nationale staten steeds minder in staat zijn om controle te houden over hun eigen economie. Er ontstaat daardoor een spanning tussen de historisch gegroeide nationale politieke instituties en het in toenemende mate globaal opererende bedrijfsleven [Cramer, 2001]. Deze spanning komt tot uiting in het feit dat de markt haar invloed aan het vergroten is ten opzichte van overheden. Bij een toename van macht hoort ook een toename van verantwoordelijkheid [Van Kralingen, 1999].

De tweede ontwikkeling is de toegenomen privatiserings- en liberaliseringsgolf in de verschillende Westerse landen. In het laatste decennium hebben privatisering en liberalisering geleid tot een verschuiving van bezit naar de private sector. Dit heeft het zakenleven tot kern van economische ontwikkeling en besluitvorming gemaakt [McIntosh, 2000]. Binnen de door de overheid gestelde randvoorwaarden wordt steeds meer aan de markt overgelaten om het aanbod zo goed mogelijk op de vraag af te stemmen. Het gevolg is een beperking van het effectief sturingsvermogen van nationale overheden [SER, 2000]. Het beroep op bedrijven om zelf verantwoordelijkheid te nemen wordt daarmee vergroot [Cramer, 2001].

De derde ontwikkeling is die van de emancipatie van de burgerij. De onmacht van nationale overheden om mondiale problemen op te lossen (denk aan de systematische schending van mensenrechten) heeft ertoe geleid dat georganiseerde groepen burgers steeds vaker zelf in actie komen. Vanwege deze onmacht van overheden vervreemdt de burgerij zich in zekere mate van de gevestigde politieke organisaties. Dit heeft tot gevolg dat het bedrijfsleven en internationale instituties zoals de World Trade Organisation steeds vaker het doelwit zijn van georganiseerde acties door burgers. De burgerij richt haar activiteiten niet meer als voorheen op beïnvloeding van beleid van nationale overheden maar steeds vaker op het aanspreken van bedrijven op hun verantwoordelijkheid [Cramer, 2001]. Ondernemingen krijgen dus in toenemende mate te maken met meer mondige, assertieve, veeleisende en kritische burgers die verschillende opvattingen en hun voorkeuren op tal van gebieden krachtiger dan vroeger naar voren laten komen [Van Tulder, 2003]. Daarnaast heeft de professionalisering en verzakelijking van belangengroepen (NGO's) ertoe geleid dat hun rol en machtspositie sterk is verbeterd [Van Tulder, 2003].

De vierde ontwikkeling is die van internet. Door de opkomst van internet is informatie over bedrijven achterhalen een stuk eenvoudiger geworden. Naast overheden en ondernemingen kunnen ook individuen zich op eenvoudige wijze laten informeren over allerlei onderwerpen zoals de misstappen van ondernemingen. Mensen die bepaalde interesses of waarden delen kunnen via internet wereldwijd met elkaar van gedachten wisselen en hechte virtuele gemeenschappen vormen. Er ontstaat daardoor een netwerkmaatschappij waarin nieuwe machtsdragers zich opwerpen [Cramer, 2001]. Oud Minister van Boxtel [2000] heeft deze ontwikkeling krachtig verwoord: "Het netwerkarakter van internet sluit bij uitstek aan bij de nieuwe vormen van sociale participatie die voortvloeien uit engagement met single issues". Daarnaast heeft internet het mogelijk gemaakt om razendsnel grote groepen te mobiliseren waardoor hun slagkracht en toezichthoudende mogelijkheden toenemen [Van Tulder, 2003]. Dit alles heeft tot gevolg dat internet bedrijven ook kwetsbaar heeft gemaakt.

De vijfde en tevens laatste ontwikkeling is de reële inkomensgroei in de Westerse samenleving. Dit heeft ervoor gezorgd dat de hogere treden van Maslow aan bod komen. De treden erkenning, waardering en zelfontplooiing zijn dichterbij gekomen waardoor de nadruk meer op niet-materiële waarden is komen te liggen. Andere kwaliteitsaspecten van de maatschappij, zoals evenwichtig gebruik van natuurlijke hulpbronnen, worden voor steeds meer burgers in toenemende mate belangrijker.

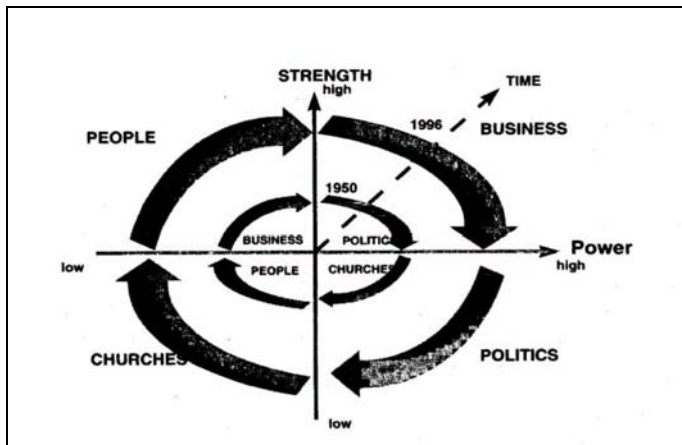
Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot een veranderende verhouding tussen markt, overheid en burgerij. Van den Bergh [SER, 2000, pag. 25, 26] geeft daarbij een heldere toelichting (zie ook figuur 2) met de volgende strekking:

“In de jaren vijftig scoorde de politiek (de overheid) in de publieke opinie hoog op zowel kracht als macht. De kerken scoorden destijds hoog op macht en laag op kracht; voor het bedrijfsleven lag het juist andersom: hoog op kracht en laag op macht. Het publiek zelf zou de eigen macht en kracht laag inschatten.

In de huidige configuratie zijn de posities als het ware een kwadrant doorgeschoven. De overheid heeft nog steeds macht, maar heeft aan kracht ingeboet. Het publiek, de samenleving heeft duidelijk nu kracht - aan ideeën, potentie en verlangens- gewonnen en plaatst nu de ondernemingen in het kwadrant waarin kracht wordt gepaard aan macht.”

Deze toenemende macht en kracht van het bedrijfsleven neemt ook verantwoordelijkheden met zich mee en de burgerij laat het niet na om ondernemingen duidelijk te maken waar die verantwoordelijkheden uit bestaan. De burgerij wordt ook veelal getypeerd als een civil society; een georganiseerde tak van burgers die de behoeften aan verwantschap en socialisatie bevredigt door middel van normontwikkeling en normdeling [Wartick, 1999]. Onder civil society vallen maatschappelijke groeperingen (bijvoorbeeld NGO's), vakbonden, kerken en de pers.

Figuur 2 [SER, 2000, 25]



2.3 De maatschappij als gedifferentieerd systeem

De systeemtheorie biedt ook aanknopingspunten voor het ontstaan van maatschappelijk ondernemen. Veel sociologische auteurs, waaronder Weber en Luhmann, zijn van mening dat de moderne maatschappij te kenmerken valt als een functioneel en gedifferentieerd systeem. Met de modernisering zijn de relatief autonome subsystemen markt, overheid en civil society ontstaan. De subsystemen werken samen om sociale activiteiten met meer succes aan te pakken waaruit blijkt dat er sprake is van functionele differentiatie. Echter in de complexe wereld van vandaag is het niet langer mogelijk alles perfect op elkaar af te stemmen. Goed werkende afhankelijkheidsrelaties hebben plaatsgemaakt voor preciaire relaties van afhankelijkheid / onafhankelijkheid [Grit, 2000]. De opkomst van het fenomeen maatschappelijk ondernemen toont aan dat met name de civil society de goed werkende afhankelijkheidsrelatie tracht te hervinden door de markt te wijzen op haar verantwoordelijkheid.

Preciaire relaties ontstaan doordat systemen zich altijd dienen te onderscheiden van hun omgeving (onafhankelijkheid) maar tegelijkertijd de omgeving niet kunnen negeren (afhankelijkheid). Indien een subsysteem wil overleven zal het moeten bepalen welke aspecten van de omgeving relevant zijn voor zijn continuïteit en zal daarvoor middelen moeten vastleggen [Luhmann, 1982]. Het subsysteem civil society wendt middelen zoals consumentenboycotten aan om het subsysteem markt te beïnvloeden. Het subsysteem markt is op zijn beurt druk doende met het vrijmaken van middelen om tegemoet te kunnen komen aan de wensen en verwachtingen van de civil society.

Om tot een werkbare onderlinge afhankelijkheid te komen is het van essentieel belang dat er sprake is van wederzijds begrip tussen de subsystemen markt en civil society. Dit kan alleen totstandkomen indien actoren uit de markt en civil society eerlijk tegenover elkaar zijn, normatief juiste standpunten innemen en op een eerlijke wijze hun intenties tot uiting brengen. De verstandhouding tussen de subsystemen dienen daarom altijd op redenen gebaseerd te zijn die vanzelfsprekend op grond van argumenten betwistbaar zijn [Grit, 2000]. Hieruit blijkt dat communicatie (dialogoog) een kernelement is in het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt.

2.4 Aspecten van maatschappelijk ondernemen

Wat duidelijk uit de vorige paragrafen naar voren komt is dat de onderneming van vandaag de dag niet meer uit de voeten komt met een isolationistische houding. Een verdergaande interactie met de omgeving, vooral met de burgerij, is onvermijdelijk geworden. Juist uit deze onvermijdelijke interactie wordt de inhoud van het fenomeen maatschappelijk ondernemen gezamenlijk bepaald.

Het fenomeen maatschappelijk ondernemen kan niet eenvoudig worden afgebakend, het gaat per slot van rekening over de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van een onderneming [Kabinetsnotitie, 2001]. Maatschappelijk ondernemen kan in principe uit elk aspect bestaan waarover geen consensus is bereikt tussen de omgeving en de onderneming. Om toch het begrip maatschappelijk ondernemen enigszins te concretiseren zijn er een vijftal overkoepelende thema's te benoemen. De onderwerpen en issues die aangehaald worden in de discussie over maatschappelijk ondernemen kunnen voor een deel herleid worden naar de volgende vijf velden:

1. Mensenrechten, denk aan bijvoorbeeld:
 - Kinderarbeid;
 - Gezond- en veiligheid / welzijn werknemers;
 - Eerlijke beloning;
 - Discriminatie.
2. Ondernemingsethiek / verantwoording, denk aan bijvoorbeeld:
 - Gedragscodes;
 - Ethisch beleggen;
 - Corruptie en omkoping;
 - Corporate governance;
 - Transparant beleid en activiteiten.
3. Werkomgeving, denk aan bijvoorbeeld:
 - Diversiteit in werknemers en (top)managers;
 - Balans werk versus vrije tijd;
 - Secundaire arbeidsvoorwaarden;
 - Levensovertuiging / spiritualiteit.
4. Milieu / duurzaamheid, denk aan bijvoorbeeld:
 - Duurzame bedrijfsvoering;
 - Milieu controles, verificaties, toezicht houden en naleving;
 - Klimaatverandering;
 - Energie efficiency;
 - Verpakking;
 - Recycling.
5. Maatschappelijke betrokkenheid, denk aan bijvoorbeeld:
 - Samenwerkingsverbanden (lokale) gemeenschap;
 - Filantropie;
 - Vrijwilligerswerk;
 - Educatiemogelijkheden;
 - Integratie van minderheden.

Naast de bovenstaande onderwerpen zijn er een aantal andere aspecten van cruciaal belang die het issuematige denken overstijgen. Met name het aspect van volledige integratie van de maatschappelijke verantwoordelijkheid in de ondernemingsstrategie is een noodzakelijke voorwaarde voordat er met recht gesproken kan worden van een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Hoe het proces van integratie exact tot stand komt en aan welke voorwaarden voldaan dient te worden vormt geen expliciet onderdeel van dit onderzoek. Evident in dit opzicht is echter wel dat de verwevenheid van de onderneming met haar maatschappelijke omgeving resulteert in de evolutie van het egoïstisch streven van ondernemingen naar een bewuste en gewilde integratie in de hele gemeenschap [Jeurissen, 2002]. Om toch een beeld te schetsen van de noodzakelijke voorwaarden die aan maatschappelijke ondernemen kleven is de onderstaande lijst opgesteld:

- Er dient een missie, visie en strategie ten aanzien van maatschappelijk ondernemen te zijn, maatschappelijk ondernemen is een continu proces in plaats van een project;
- Maatschappelijk ondernemen dient gerelateerd te zijn aan het verbeteren van de core business en gaat verder dan wet- en regelgeving;
- Maatschappelijk ondernemen moet toetsbaar zijn (het kunnen verantwoorden) en dient geïntegreerd en verankerd te zijn in alle activiteiten;
- De dialoog (interactie) met de omgeving is continu gaande;
- Transparant gedrag en communicatie is vereist;
- Zowel de toewijding van het hoger management alsmede intern draagvlak is noodzakelijk;
- Procedures inzake inspraak, zeggenschap en verantwoording (corporate governance) dienen openbaar en glashelder te zijn.

2.5 Maatschappelijk ondernemen alleen gericht op de langere termijn?

De vraag of maatschappelijk ondernemen altijd gekoppeld dient te zijn aan het langere termijn perspectief kan verschillend worden beantwoord. De SER stelt dat maatschappelijk ondernemen uit twee kernelementen bestaat. De relatie met stakeholders respectievelijk de maatschappelijke omgeving is één kernelement en vormt het onderwerp van onderzoek in deze scriptie. De gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op **langere termijn** is het andere kernelement van maatschappelijk ondernemen. De vraag of een organisatie een bijdrage levert aan de maatschappelijke welvaart op korte dan wel langere termijn valt buiten het onderzoekskader van dit onderzoeksrapport. In dit onderzoek is er sprake van een vorm van maatschappelijk ondernemen als er interactie plaatsvindt met stakeholders waarbij er een rechtvaardige verdeling wordt nagestreefd van economische, ecologische en maatschappelijke belangen.

2.6 Interactie met de omgeving

Er zijn vier mogelijkheden om vraagstukken, die zich voordoen in het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt, op te lossen [Grit, 2000]:

1. Juridisering: wetgeving waarmee de overheid ondernemingen maatschappelijk aanstuurt.
2. Professionalisering: verbetering van het interne en externe functioneren van de onderneming.
3. Ethisering: het versterken van de morele alertheid en competentie van bestuurders.
4. Politisering: bestuurders die hun maatschappelijke legitimatie halen uit een wisselwerking met hun omgeving door informatie te verstrekken, verantwoording af te leggen en ruimte te bieden aan derden voor invloed op beleid.

Grit presenteert het bovenstaande niet als vier los naast elkaar staande mogelijkheden maar als een fasering. Van Luijk (filosoof en oud-hoogleraar bedrijfsethiek) is het hiermee eens en zegt in het Financieele Dagblad in april 2003 dat verantwoord ondernemen in fasen van toenemende complexiteit en veeleisendheid gaat. Dit onderzoek richt zich met name op de vierde fase, de fase waarin interactie met de omgeving centraal staat.

In paragraaf 2.2 is uiteengezet waarom maatschappelijk ondernemen in toenemende mate onvermijdelijk is voor het bedrijfsleven. De veranderende positie van het bedrijfsleven ten opzichte van de staat en civil society resulteert in het feit dat ondernemingen sterker dan voorheen rekening moeten houden met wensen en mogelijke kritiek van uiteenlopende groepen stakeholders. De relatie tussen de stakeholders en de onderneming volstaat niet meer met een eenrichtingsverkeer van communicatie. “Het gaat er niet zozeer om dat vanuit de civil society bij de marktpartijen kan worden geprotesteerd of geklaagd omtrent politiek-bestuurlijke aangelegenheden. De civil society moet een rol kunnen spelen bij de besturing van marktprocessen. Daarvoor is een serieuze communicatieve relatie nodig waarbij over en weer argumenten kunnen worden uitgewisseld” [Dubbink, 1999, 255].

Deze serieuze communicatieve relatie bestaat uit het voeren van een dialoog. In plaats van stakeholders te informeren gaat het erom ze te consulteren en / of te laten participeren. Dit betekent dat de wensen en verwachtingen van stakeholders begrepen moeten worden en hierover met hen op een effectieve en bevredigende wijze te communiceren [Cramer, 2001]. Een goede dialoog wordt gevormd door tweezijdige symmetrische communicatie en bestaat uit de volgende elementen [Jeurissen, 2002]:

1. Vertrouwen: tussen stakeholders rondom een issue bestaat vaak diepgeworteld wantrouwen.
2. Wederzijds leren: elkaars waarden en achterliggende beweegredenen proberen te begrijpen.
3. Niet onderhandelen: een dialoog is geen onderhandeling, het draait om perspectiefuitwisseling.

4. Geen uitsluiting: in principe dienen geen partijen van de dialoog te worden uitgesloten.
5. Responsiviteit: partijen dienen bereid te zijn om hun gedrag te laten beïnvloeden door het proces en de uitkomsten van de dialoog.

Het aangaan van de dialoog met de omgeving, het stakeholderdialoog, lijkt in eerste instantie wellicht een vrij eenvoudige aangelegenheid. De praktijk wijst echter op het omgekeerde. Elke partij die deelneemt aan de dialoog zet haar eigen belang (de wensen van haar achterban) voorop, tijdens het proces wordt duidelijk in hoeverre het eigen belang verschilt danwel overeenkomt met de belangen van de overige deelnemers. Het spreekt voor zich dat ondernemingen hun stakeholders zo goed mogelijk willen managen zodat de eigen geplande bedrijfsvoering doorgang kan vinden. Vaak zijn ondernemingen van mening dat ze in het ontwikkelen van hun bedrijfsstrategie al rekening houden met de belangen van diverse stakeholders. Talloze voorbeelden tonen echter grote discrepanties tussen het bedrijfsbeleid en de wensen van de diverse stakeholders. Over de voorbereiding, invulling en uitvoering van de dialoog met stakeholders, stakeholdermanagement, is veel aandacht besteed in de literatuur over public affairs management. Hierover meer in de volgende hoofdstukken.

3. Public affairs management

3.1 Inleiding

De eerste publicaties over public affairs management zijn rond de jaren zeventig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten verschenen. Toen is het issue management een dominant public affairs perspectief geworden [Van Schendelen, 1998]. Issue management is een gestructureerd en systematisch proces dat bedrijven hanteren in het reageren op maatschappelijke issues die van groot belang zijn voor de onderneming [Post, 2002]. Tien tot vijftien jaar later is een heroriëntatie van public affairs management in gang gezet. De stakeholders theorie kreeg een prominente positie binnen de discipline en, zoals in de aanleiding van de scriptie is vermeld, werd er ruimte vrij gemaakt voor een debat inzake maatschappelijk ondernemen. Op basis van theorievorming en meningen van public affairs functionarissen zal onderzocht worden waar public affairs anno 2004 is beland.

3.2 Focus op politiek en overheid

In de jaren zestig van de vorige eeuw zijn ondernemingen in Nederland gaan vermaatschappelijken [PAC, 1992]. Vanaf toen werd de onderneming gebonden aan de naleving van een groot aantal wetten en werd het afdragen van inkomsten aan de overheid verplicht gesteld. Van constructief overleg tussen het bedrijfsleven en politiek was geen sprake. De twee werelden verweten elkaar geen inzicht te hebben in de problematiek van de ander. Ze wantrouwden elkaar. Begin jaren tachtig ontstaat een wederzijdse toenadering tussen politiek en bedrijfsleven. De politiek had het bedrijfsleven nodig om de aanhoudende recessie tegen te gaan. Tegelijkertijd begon het bedrijfsleven zich te realiseren dat overheidsbemoeienis onvermijdelijk werd. Ondernemingen begonnen meer systematisch aandacht te schenken aan de mogelijke effecten van publieke meningsvorming en politieke besluitvorming op de bedrijfsvoering. Public affairs management begon zijn intrede te doen.

Volgens een aantal onderzoekers richt public affairs management zich met name op de politiek-bestuurlijke omgeving van een onderneming. In 1991 constateert Minister Andriessen van Economische zaken: “We komen tot de ontdekking dat de overheid betrokken is bij steeds meer onderwerpen die van belang zijn voor bedrijven. Dat noodzaakt ondernemingen zich hierop te oriënteren en een beleid te voeren” [PAC, 1992, 27]. Deze uitspraak wordt door Leyer en Troost gezien als de essentie van public affairs management [PAC, 1992].

Van Schendelen is van mening dat public affairs management zich ook op de maatschappelijke deelomgeving van een onderneming richt: “Public affairs management richt zich niet uitsluitend op de formeel georganiseerde politiek en overheid. Het onderhouden van bilaterale relaties tussen een bedrijf en een consumentengroep, milieu-actiegroep of de media valt er ook onder” [Van Schendelen, 1994, 144].

De vraag die in dit onderzoek onder meer beantwoord zal worden is of public affairs management met betrekking tot maatschappelijke actoren niet meer doet dan alleen het onderhouden van bilaterale relaties.

3.3 Verbreding naar de maatschappelijke omgeving

Door de bril van de politicologische systeemtheorie kan gekeken worden naar public affairs management. Deze theorie richt zich op de bilaterale relatie tussen politiek en samenleving. De maatschappij bestaat echter uit drie delen waardoor er in feite gesproken kan worden van een trilaterale relatie tussen politiek / overheid, markt en civil society.

“Kern van de politicologische systeemtheorie is dat de gezaghebbende toedeling van waarden aan de samenleving plaats heeft via ingewikkelde terug- en vooruitkoppelingen tussen politiek systeem en samenleving” [Van Schendelen, 1994, 17]. Gesteld wordt dat de politiek impulsen uit de samenleving oppakt en deze vertaalt naar een politiek product zoals wet- of regelgeving. De politiek is als het ware de wensen en verwachtingen van de samenleving aan het ‘vooruitkoppelen’. Een voorwaarde voor de politieke producten is dat ze op voldoende steun van de samenleving kunnen rekenen.

De samenleving op haar beurt dient kenbaar te maken of ze de vorm en inhoud van de politieke producten wenselijk acht. Het reageren op de producten is het proces van ‘terugkoppelen’. De samenleving en de politiek zitten in een continue kringloop; de samenleving komt telkens terug op het uitgangspunt van de politiek.

Markt en burgerij worden in toenemende mate machtiger en krachtiger, dit ten koste van de politiek / overheid en kerken (zie paragraaf 2.2). Gesteld kan worden dat politieke producten vanwege de veranderende samenleving als het ware concurrentie krijgen van maatschappelijke producten. Waar voorheen alleen gezocht werd naar wet- en regelgeving als oplossing voor een probleem, wordt nu steeds meer gebruik gemaakt van zogenaamde maatschappelijke producten. Voorbeelden van maatschappelijke producten zijn zelfreguleringsafspraken, stewardship councils, ketenplatforms of gedragscodes.

Zelfregulering betekent dat een bres wordt geslagen in het gangbare denken in termen van de overheid aan de ene kant en de markt aan de andere kant. Zelfregulering houdt in dat marktpartijen een deel van de regelstellende rol van de overheid overnemen, waarmee wordt ingespeeld op de toenemende verantwoordelijkheid van marktpartijen. Bij zelfregulering kunnen drie aspecten worden onderscheiden [Balkenende, 1992]:

1. Totstandkoming van de zelfreguleringsafspraken;
2. Inhoud van de afspraken;
3. Naleving.

Gebruikelijk is dat een 'stuurgroep' wordt ingesteld om regelingen op te stellen voor de bedrijfstak, branche of groep van ondernemingen. De regeling beoogt het gedrag van de betrokken partners in de gewenste richting te sturen. Om een zo breed mogelijk draagvlak te hebben bestaat de samenstelling van de stuurgroep meestal uit producenten, tegenwicht biedende groeperingen (Consumentenbond, milieubeweging etc.) en vertegenwoordigers van de overheid. De stuurgroep bepaalt de inhoud van de afspraak en de wijze waarop deze wordt nageleefd.

Een *stewardship council* is een onafhankelijk orgaan dat een mandaat heeft gekregen van een aantal actoren binnen een bepaald werkgebied om een zeker probleem aan te pakken. Zo bestaat er bijvoorbeeld een Marine Stewardship Council die zorg draagt voor het ontwikkelen van beleid en naleven van afspraken op het gebied van duurzame visserij. Zij is in het leven geroepen door een private partij om onder andere wetgeving op het gebied van visserij te voorkomen (waarbij waarschijnlijk ook reputatie aspecten meegewogen hebben). In dit geval was de initiatiefnemer Unilever die onder zekere maatschappelijke druk stond van onder andere Greenpeace inzake haar niet-duurzame visserijbeleid. Het orgaan bewijst in de praktijk haar toegevoegde waarde; zij wordt door vele nationale en internationale organisaties en diverse overheden geprezen om de effectiviteit van haar beleid.

Afgelopen tijd zijn er diverse voorstellen van maatschappelijk organisaties, waaronder de Consumentenbond in Nederland, gericht op het inzichtelijk maken van een productketen / levenscyclus van een product. Zo zal een supermarkt moeten aangeven van wie zij haar producten koopt en hoe die producten tot stand zijn gekomen. De onderliggende gedachte van deze voorstellen heeft te maken met de verantwoordelijkheidsverdeling. Wie is nu uiteindelijk verantwoordelijk voor een product in een supermarkt, is dat de supermarkt zelf of de producenten van wie zij het product kopen.

Nieuwe regels roepen om een nieuw evenwicht tussen enerzijds verantwoordelijkheden voor de overheid en anderzijds voor het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven is primair verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de voedselveiligheid van haar eigen producten. De overheid is op haar beurt verantwoordelijk voor het maken van werkbare regelgeving. Om te voorkomen dat overheden de verantwoordelijkheidsverdelingen in niet werkbare regelgeving gaan vastleggen worden ketenplatforms opgericht. *Ketenplatforms* zijn platforms bestaande uit bedrijven, brancheverenigingen, productschappen, advieslichamen van de overheid, politici, ambtenaren en maatschappelijke organisaties. Doel is wederzijds begrip te creëren en bruikbare informatie uit de praktijk aan elkaar te verstrekken om praktijkgerichte regelgeving te realiseren danwel te ontlopen. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

Een *gedragscode* is ook een uitingsvorm van een maatschappelijke product. De diverse stakeholders worden door de code ingelicht over hetgeen ze in ieder geval mogen verwachten van de onderneming of branche. Hierop zijn organisaties afrekenbaar. Daarnaast kan wetgeving voorkomen worden indien ondernemingen duidelijk kunnen aantonen dat ze beschikken over zelfregulerende, disciplinerende en normerende capaciteiten. In dat geval neemt de gedragscode de plaats in van wetgeving.

De rol die public affairs management in de totstandkoming van zelfreguleringsafspraken, stewardship councils en ketenplatforms speelt zal in volgende hoofdstuk onderzocht worden. Het is echter wel waarschijnlijk dat de discipline public affairs management zich nuttig kan maken in het proces van maatschappelijk ondernemen. In dat geval zal public affairs zich niet alleen richten op de politiek-bestuurlijke maar ook maatschappelijke omgeving. Hieromtrent een aantal uitspraken van public affairs functionarissen:

- “De verschuiving van macht richting stakeholders, de toename in dynamiek in de maatschappelijke omgeving, heeft wel degelijk consequenties voor public affairs. Kennis en inzicht omtrent de aard van de verschillende maatschappelijke actoren is aanwezig bij public affairs en zal derhalve een belangrijke rol spelen.”¹
- “Public Affairs poogt de maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de veranderende rol van de burger, te managen.”²
- “De arena waarin public affairs zich bevindt is aan verandering onderhevig. Veranderingen in termen van een toename van diverse stakeholders met als gevolg dat machtsverschuivingen ontstaan. Dit alles betekent voor public affairs dat er rekening gehouden moet worden met een toename in complexiteit en dynamiek van de omgeving.”³
- “Het communiceren richting de maatschappelijke actoren zoals de Consumentenbond of NGO’s gebeurt steeds meer. Niet alleen communiceren maar in dialoog treden zal in toenemende mate belangrijker worden voor public affairs.”⁴

Leyer onderscheidt twee aandachtsgebieden bij public affairs, te weten de *politieke markt* en het *publiek domein*:

“De politieke markt is als arena vergelijkbaar met de markten van in- en verkoop, waar actoren elkaar ontmoeten rond één of meerdere issues met wisselende belangen, macht en machtsmiddelen en waar politieke ruil plaatsvindt.

Het publiek domein is het plein waar meningsvorming van burgers over normen en waarden rond maatschappelijke issues tot stand komt. Het publiek domein wordt concreet via het debat in de media waar georganiseerde activisten en maatschappelijke organisaties in ‘concurrentie om de geest’ hun standpunten naar voren brengen. In dit domein is meestal sprake van meerdere publieke opinies inzake een issue, waar bij overheersing van een enkele opinie deze geafficheerd wordt als ‘de’ publieke opinie”. [Leyer, 1997, 39].

In toenemende mate verwacht de omgeving dat ondernemingen zich actief opstellen als speler in het publiek domein. Voor ondernemingen behelst dit een voor- en nadeel. Enerzijds kunnen zij de uitkomst van de meningsvorming pro-actief beïnvloeden, maar anderzijds zullen zij de uiteindelijke uitkomst moeten accepteren. Ook als deze ten nadele is van de onderneming. Natuurlijk is de uitkomst nooit definitief omdat normen en waarden continu aan verandering onderhevig zijn, maar als een discussie eenmaal een richting opslaat is deze zeer moeilijk te veranderen. Public affairs heeft volgens Leyer per definitie de verantwoordelijkheid om zich ook bezig te houden met de maatschappelijke omgeving.

3.4 Implicaties van de toename van maatschappelijke producten

Public affairs richtte zich voorheen met name op het beïnvloeden van politieke producten. Beïnvloeden in de zin van voorkomen, veranderen of initiëren van wetgeving. In het proces van beïnvloeding waren de maatschappelijke actoren zoals NGO's veelal tegen hetgeen het bedrijfsleven nastreefde. De uiteindelijke beslissers, te weten de overheid en politiek, werden in het proces van beïnvloeding bestookt met argumenten en onderzoeken uit twee verschillende 'werelden' (maatschappelijke organisaties versus het bedrijfsleven). De partij met de meest overtuigende argumenten, degene die het eigen belang het beste wist te transformeren naar het algemeen belang, won meestal de steun van de overheid en politiek.

Met de toename van maatschappelijke producten is de relatie tussen de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties enigszins veranderd. Daar waar voorheen de overheid en politiek de rol van scheidsrechter vervulde is bij de totstandkoming van maatschappelijke producten sprake van drie gelijkwaardige partijen. De partijen dienen meer met elkaar rekening te houden en zullen met elkaar moeten samenwerken om het maatschappelijke product tot stand te brengen.

In een onderzoek van Burson-Marsteller uit 2001 blijkt dat de wijze waarop public affairs managers te werk gaan verandert in de richting die samenwerken vergemakkelijkt. Public affairs managers kunnen uit drie verschillende methodes kiezen om hun doelstellingen te realiseren:

1. De politieke en maatschappelijke omgeving wordt aangepast aan het bedrijfsbeleid; PA-functionaris als lobbyist.
2. Het bedrijfsbeleid wordt aangepast aan de wensen en verwachtingen van de politieke en maatschappelijke omgeving; PA-functionaris als adviseur.
3. Zowel het bedrijfsbeleid als de politieke en maatschappelijke omgeving worden aangepast; PA-functionaris als strateeg.

Het blijkt dat PA-functionarissen weliswaar nog steeds een behoorlijk deel van hun tijd als lobbyist fungeren, maar er een duidelijke toename te bespeuren valt van de PA-functionaris in de rol van strateeg. Het alleen willen beïnvloeden van de politieke en maatschappelijke omgeving en daarbij het eigen bedrijfsbeleid ongewijzigd laten blijkt veelal niet meer haalbaar. In de hedendaagse complexe politieke en maatschappelijke arena is de meest resultaatgerichte aanpak soms die van het aangaan van de dialoog, met als insteek de mogelijkheid tot het maken van aanpassingen in het bedrijfsbeleid.

De PA-functionaris in de rol van strateeg is ideaal in het proces waar gezocht wordt naar de invulling van maatschappelijke producten. De strateeg hanteert niet het eenrichtingsverkeer van communicatie zoals de traditionele lobbyist maar maakt gebruik van tweerichtingsverkeer van communicatie, oftewel de dialoog. In de rol van strateeg kan de PA-functionaris handig gebruik maken van de methoden, technieken en tactieken van de lobbyist, hierover meer in de volgende paragraaf.

3.5 Aspecten van een traditioneel public affairs programma

Veel is reeds geschreven over de aanpak van public affairs management. Dit zal niet in detail herhaald worden in deze scriptie. Echter, omdat de (nieuwe) werkwijze van de PA-functionaris in het proces van maatschappelijk ondernemen een onlosmakelijk deel vormt van het onderzoek, zal deze paragraaf stilstaan bij de aanpak en basiselementen van een public affairs programma en strategie.

Public affairs management beoogt de belangen van de desbetreffende organisatie zo goed mogelijk te behartigen. Om belangen zo effectief mogelijk te kunnen behartigen is het essentieel om van 'buiten naar binnen' te denken en handelen. Een PA-functionaris moet zich kunnen verplaatsen in de huid van de diverse stakeholders en begrijpen wat de belangen en doelstellingen van deze actoren zijn, wat hun invloedsmogelijkheden zijn (toegang tot een groot netwerk van bijvoorbeeld de media, beschikking over financiële middelen etc) en waartoe ze bereid zijn. Vanzelfsprekend zal ook gekeken worden waartoe de eigen organisatie in staat is en welke middelen aangewend mogen worden om het belang te behartigen.

Ongeacht de specifieke doelstelling van een public affairs programma begint de PA-functionaris altijd met het doen van zijn 'huiswerk' alvorens het speelveld te betreden. Het zogenaamde huiswerk is deels gebaseerd op de opeenvolgende fasen van issuemanagement en bestaat uit de volgende activiteiten:

1. Bepalen van het issue / belang intern;
2. Bepalen van het issue / belang extern;
3. Analyseren van de arena van stakeholders;
4. Ontwikkelen van het PA-programma.

Ad 1. Bepalen van het issue / belang intern

In deze fase onderzoekt de PA-functionaris het belang / issue van de organisatie vanuit het gezichtspunt van de organisatie zelf. De meningen, visies en verwachtingen van de eigen organisatie worden in kaart gebracht en geïnventariseerd. Uiteindelijk ontstaat er een plaatje waarbij duidelijk is wat de sterkte en zwaktes zijn van de organisatie gerelateerd aan het specifieke belang / issue.

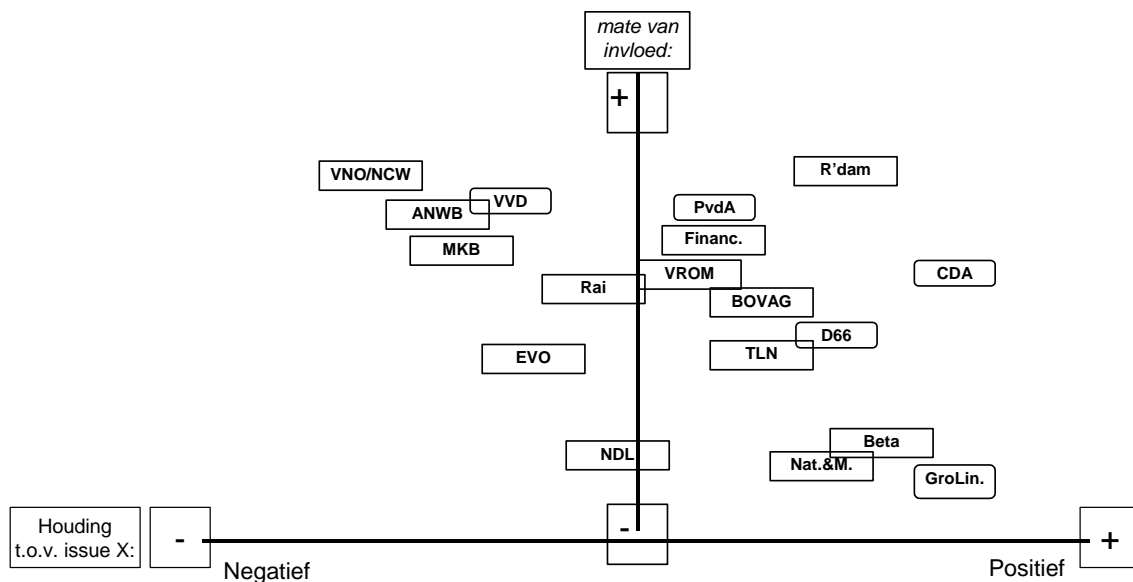
Ad 2. Bepalen van het issue / belang extern

Als tweede stap, en in de praktijk vaak de eerste stap omdat men veelal de eigen organisatie en bijbehorende krachtenveld van haver tot gort kent, wordt bepaald welke stakeholders relevant zijn voor het issue / belang. Er wordt altijd onderscheid gemaakt in diverse groepen stakeholders zoals overheid, politiek, wetenschap, brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties, concurrenten etc. Ook wordt onderzocht of er relevante ontwikkelingen spelen die van invloed zijn op het issue / belang, denk aan wetenschappelijke publicaties, voorbereidende wetgeving of soortgelijke issues die reeds spelen in de samenleving.

Ad 3. Analyseren van de arena van stakeholders

Nadat de stakeholders geïnventariseerd zijn zal bepaald worden wat de percepties, standpunten en verwachtingen zijn van de diverse belanghebbenden (specifiek van 'buiten naar binnen' denken). Ook zullen de interdependenties en krachtsverhoudingen tussen de stakeholders in kaart worden gebracht in bijvoorbeeld een krachtenveldanalyse (zie figuur 3). Een krachtenveldanalyse creëert een visueel plaatje waarbij duidelijk wordt welke actoren van belang zijn, hoe invloedrijk ze zijn en waar ze staan ten opzichte van het issue / belang. Het plaatje geeft aan welke spelers wellicht overtuigd kunnen worden en welke zeker niet. In een oogopslag wordt ook inzicht gegeven wie de 'medespelers' zijn die wellicht ingezet kunnen worden in het beïnvloeden van de 'tegenspelers'. Het maken van een krachtenveldanalyse vereist de bekwaamheid om vast te kunnen stellen waar actoren het mee eens en oneens zijn in termen van wat ze geloven (welke feiten gebruikt worden) en de evaluatie daarvan (is men voorstander / tegenstander en gaat men wel / niet actief deelnemen in het spel). Om inzicht te verschaffen in de dynamiek van de stakeholder participatie in publieke meningsvorming zal de PA-functionaris niet alleen moeten begrijpen hoe het issue verloopt maar ook waarom het zo verloopt (welke factoren leiden tot het issueverloop).

Figuur 3. Voorbeeld van een krachtenveldanalyse



Ad 4. Ontwikkelen van het PA-programma

De volgende aspecten dienen duidelijk te zijn alvorens er begonnen kan worden aan de ontwikkeling van een strategie en programma:

- Welke obstakels staan in de weg van het belang / issue en welke factoren dragen bij aan eventueel succes;
- Welke stakeholders dienen beïnvloed te worden (wie zijn de opinieleiders en wie beïnvloeden de opinieleiders);

- Wat zijn de huidige en gewenste percepties van degenen die beïnvloed dienen te worden (wat doen en denken de stakeholders nu en wat dienen ze te denken en doen).

Vervolgens zullen er een aantal keuzes gemaakt worden in de aanpak van het issue / belang:

- Hoe zal er met het issue worden omgegaan:
 - Reactief (verzetten tegen de huidige situatie);
 - Accomodatief (aanpassen aan de huidige situatie);
 - Pro-actief (zelf veranderingen teweeg brengen aan de huidige situatie);
 - Interactief (combinatie van aanpassen en zelf veranderingen teweeg brengen).
- Er zal aangestuurd worden op:
 - Overheidsmaatregelen die tegemoet komen aan de doelstellingen die men nastreeft;
 - Zelfregulering (maatschappelijke producten);
 - Combinatie van bovenstaande opties.
- Kiezen voor een hoog of laag profiel (duidelijk en ruchtbaar een stelling innemen versus op de achtergrond opereren).
- Individueel of collectief actie ondernemen (of een combinatie van beide).
- Wijze van beïnvloeding:
 - Overhalen (besluitvormers belonen door bijvoorbeeld omkoping of steunverlening);
 - Argumenteren (verstrekken van informatie);
 - Demonstreren (denk aan betogingen, petitie etc.);
 - Procederen (bewandelen van de gerechtelijke weg);
 - Contesteren (stakingen, blokkade, bezettingen etc.).

Nadat er een keuze gemaakt is in de bovenstaande opties kan het uitvoerende deel van een PA-programma worden opgesteld. De volgende zaken komen daarbij aan de orde:

- Wat dient er te gebeuren (creëren van bewustzijn, beginnen van een politieke lobby, ontwikkelen van kernboodschappen, benaderen van de media etc.);
- Wie zijn de kerndoelgroepen;
- Hoe gaan de acties worden uitgevoerd (organiseren van (informele) bijeenkomsten / gesprekken / congressen, plaatsen van artikelen in de media, schrijven van brieven etc.);
- Wanneer gaan de acties plaatsvinden;
- Wie is de afzender van informatie (organisatie zelf, branchevereniging, medespeler etc.).

Deze paragraaf heeft summier aangegeven hoe een traditioneel PA-programma wordt vormgegeven. Deze aanpak, die voorheen vooral geënt was op beïnvloeding van politieke en bestuurlijke actoren, kan ook zeer nuttig zijn in het ontwikkelen van maatschappelijke producten. De aanpak garandeert bijvoorbeeld een goede voorbereiding voor de dialoog met de maatschappelijke actoren in het proces van maatschappelijk ondernemen. Voordat echter überhaupt de dialoog wordt aangegaan is het niet onverstandig om de gebruiksaanwijzing van het ‘meta spel van triple P’ goed door te nemen. Hierover meer in de volgende paragraaf.

3.6 Het meta spel van triple P

In de voorgaande paragrafen is nauwelijks gesproken over lobbyen. De definitie van lobbyen is het informeel pogen formele gezagsdragers te beïnvloeden [Van Schendelen, 1998]. Met betrekking tot maatschappelijk ondernemen, en dan met name gerelateerd aan de interactie tussen de onderneming en zijn omgeving, kan veel geleerd worden van de ervaring en voorbereidende activiteiten van lobbytrajecten. Uit menig lobbytraject blijkt dat inhoudelijke argumentatie niet voldoende is om desbetreffende actoren te overtuigen. Er zijn dus andere zaken nodig om de doelgroepen te beïnvloeden. Zo stelt van Schendelen in meerdere van zijn boeken voor om het meta spel van triple P te spelen. Het triple P spel is het hanteren en manipuleren van procedures, posities en personen. “Met een bevriend persoon op de juiste plaats in een welgevallige procedure schept men goede kansen op het gewenste besluit” [Van Schendelen, 1998, 21]. Het spel is bedoeld om het speelveld ongelijk te maken voor alle spelers die meedoen. Voordat het beïnvloedingsspel begint heeft de lobbyist al uitgekiend welke mogelijke procedures gevolgd gaan worden en welke hiervan het meest gunstig is. Vervolgens zoekt de lobbyist vriendelijke (welwillende) personen op belangrijke posities die eventueel gebruikt kunnen worden in de te volgen procedure.

Gelet op het belang van de dialoog in het proces van maatschappelijk ondernemen kan het spel van triple P ook gespeeld worden. De procedures die gevolgd worden in de dialoog zijn veelal niet geformaliseerd zoals dat het geval is bij wetgevingstrajecten. De gewenste procedure kan dus vooraf gepland worden. Vervolgens kan tijdens de dialoog de mogelijkheid worden gecreëerd om de te volgen procedure te sturen in de gewenste richting. Het sturen van de dialoog gebeurt dan mede door de op voorhand gekozen vriendelijke personen die deelnemen aan de dialoog. Deze vriendelijke personen fungeren tijdens de dialoog als medespeler en kunnen het spel beïnvloeden in de gewenste richting.

De technieken van het meta spel van triple P zijn oud en worden al vele jaren toegepast. Er zijn echter ook nieuwe invloedstechnieken naar voren gekomen. Hierover meer in de volgende paragraaf.

3.7 Nieuwe invloedstechnieken van public affairs

Van Schendelen spreekt in zijn boek *Machiavelli in Brussels* over nieuwe invloedstechnieken die public affairs zich eigen heeft gemaakt. Deze nieuwe technieken zijn mede ontstaan vanwege de veranderende verhoudingen tussen markt, overheid en burgerij. De implicaties van de toename in maatschappelijke producten (zoals omschreven in paragraaf 3.4) komen voor een deel overeen met hetgeen Van Schendelen constateert. Public affairs management benadrukt tegenwoordig een verdergaande voorbereiding alvorens het externe invloedsproces te betreden. Naast het analytische voorwerk dient er meer tijd besteed te worden aan het organisatorische voorwerk. Het organisatorische voorwerk moet leiden tot een meer professionele wijze van het transformeren van een belangengroepering naar een potentieel succesvolle pressiegroep. Ondernemingen gaan zich in toenemende mate transformeren naar een pressiegroep zoals diverse maatschappelijke organisaties. Er worden dus technieken gebruikt die voorheen slechts gebruikt werden door pressiegroepen, zoals het actief gebruiken van de media, sturen op emotionele gevoelens (in plaats van alleen rationele argumenten in de strijd werpen), een achterban mobiliseren etcetera.

Public affairs management gebruikt tegenwoordig ook meer subtielere invloedstechnieken dan voorheen. Deze technieken zijn niet meer alleen gebaseerd op een eenrichtingsverkeer maar op een tweerichtingsverkeer van acties richting de doelgroepen. De onderneming opent als het ware haar ramen, zij gaat naar buiten op zoek naar informatie en toont zich dus in de openbare ruimte. Het voordeel hiervan is dat de onderneming sneller kan achterhalen welke stakeholders wellicht als bondgenoot kunnen fungeren en waarmee een coalitie gesmeden kan worden. De onderneming als pressiegroep gebruikt de interactie met de omgeving als een bron van inspiratie om haar eigen belangen te definiëren, haar doelstellingen te formuleren en mogelijke activiteiten te selecteren. De onderneming zoekt als het ware naar een optimale overeenstemming tussen haar voorkeuren en hetgeen behaald kan worden, de traditionele lobbyist transformeert zich naar een strateeg (zie ook paragraaf 3.4).

Het bovenstaande toont aan dat het moderne speelveld waarin de onderneming zich bevindt beschouwd wordt als een meer 'level playing field'. Iedere actor heeft bijna evenveel macht, de werkwijze van de traditionele lobbyist is derhalve in sommige gevallen achterhaald en kan dan averechts werken.

4. Public affairs en maatschappelijk ondernemen in de praktijk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de proef op de som genomen. Er passeren een viertal cases de revue waar PA-functionarissen zich begeven in het proces van maatschappelijk ondernemen. De cases spelen zich af in drie verschillende branches, te weten de chemische-, de voedingsmiddelen- en isolatieindustrie. De cases zijn gekozen vanwege een aantal redenen. Alle betrokken organisaties bevinden zich in een ‘moderne’ omgeving. Een omgeving waarin maatschappelijke actoren, zoals groene pressiegroepen, zich duidelijk manifesteren en waar de overheid niet per definitie als scheidsrechter fungeert (civil society). Daarnaast zijn de organisaties zichtbaar in een proces van transitie. De organisaties, in casu de PA-functionaris, trachten zich aan te passen aan de moderne omgeving. Het speelveld is nu niet alleen de politieke markt maar ook het publiek domein. In alle cases kiest de PA-functionaris de dialoog als belangenbehartigingsinstrument. In twee cases wordt de PA-functionaris nauw betrokken bij de totstandkoming van een maatschappelijk product.

Omdat er sprake is van het onderhouden van een relatie met verschillende stakeholders op basis van dialoog is er tevens sprake van een vorm van maatschappelijk ondernemen [SER, 2000]. Onderzoek zal moeten uitwijzen of de dialoog op basis van doorzichtigheid wordt gevoerd en welke rol public affairs management speelt in het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt.

De cases zullen aan de hand van een zelfde stramien behandeld worden.

1. Situatieschets

Begonnen zal worden met een situatieschets van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt en het issue waarmee men worstelt.

2. Transitieproces

Vervolgens zal de aandacht zich richten op het transitieproces. Hoe gaat de organisatie, en met name de PA-functionaris, om met de moderne wereld. Duidelijk moet worden op welke wijze de vraagstukken van maatschappelijk ondernemerschap worden aangepakt. Er bestaan hiervoor vier mogelijkheden: juridisering, professionalisering, ethisering en politisering (zie ook paragraaf 2.6).

3. Rol van public affairs management

Tot slot zal aandacht besteedt worden aan de rol, positie en inbreng van de PA-functionaris.

4.2 De chemische industrie op zoek naar draagvlak

Situatieschets

Een Europese brancheorganisatie voor een aantal multinationals uit de chemische industrie heeft de afgelopen jaren flink strijd moeten leveren tegen nieuwe milieuwetgeving vanuit de Nederlandse overheid.

In de strijd waren enkele maatschappelijke organisaties, met name pressiegroepen die milieu hoog in het vaandel hebben, zeer nadrukkelijk aanwezig als tegenspelers. De groene pressiegroepen en de brancheorganisatie streden geruime tijd om de gunst van zowel de Nederlandse als de Europese overheid. De groene organisaties streden voor nieuwe strengere Nederlandse milieuwetgeving inzake een chemische stof daar waar de brancheorganisatie het tegenovergestelde wenste. Jarenlang zijn zware lobbytrajecten uitgevoerd door beide kampen.

De groene pressiegroepen waren zeer nadrukkelijk aanwezig in het krachtenveld van de brancheorganisatie. Maatschappelijke organisaties worden over het algemeen meer vertrouwd door het publiek dan ondernemingen en een aantal maakt daar zeer handig gebruik van. Het zijn veelal getalenteerde communicatoren die tegenstellingen en confrontatie gebruiken voor publieke en politieke steun. Daarnaast hebben een aantal organisaties bevoorrechte toegang tot media en overheden en hanteren soms het principe van ‘tegenstelling is gelijk aan nieuws’. Met name tegenstellingen waar zeer veel emotie wordt opgeroepen zijn effectief. Een voorbeeld hiervan is een bij deze casus betrokken maatschappelijke organisatie die een relatie legde tussen de gezondheid van baby’s en de chemische stof. Gezondheid van baby’s heeft een symboolfunctie en is een zeer emotioneel geladen begrip. De redenering was dat de chemische stof terechtkomt in de zee waar vissen leven. Deze ‘chemische’ vissen worden vervolgens door mensen gegeten en zouden invloed hebben op de hormoonhuishouding van de mens. Met andere woorden, indien vrouwen borstvoeding aan baby’s geven zouden er schadelijke stoffen in de baby terecht kunnen komen die de hormoonhuishouding schaden. Sommige politici en media hebben deze emotioneel beladen tegenstelling overgenomen.

De chemische industrie op haar beurt is een kwetsbare branche vanwege de risicovolle projecten met betrekking tot milieu en veiligheid. De chemische sector is vrijwel per definitie controversieel in de ogen van groene pressiegroepen. Reeds een aantal jaar streed de brancheorganisatie in kwestie tegen de groene pressiegroepen volgens het traditionele boekje van lobbyregels. Het waren PA-functionarissen die in de rol van lobbyist de strijd aangingen met maatschappelijke organisaties met behulp van wetenschappelijke onderzoeken inzake milieueffecten en economische argumenten zoals het behoud van de werkgelegenheid.

De Nederlandse overheid wilde een zeer stringente wet invoeren die de volgende verboden oplegde aan de producenten en industriële gebruikers van de chemische stof in Nederland:

- a. Verwerkingsverbod;
- b. Productieverbod;
- c. Vervoersverbod;
- d. Importverbod van producten waarin de chemische stof was verwerkt.

Deze wet zou er kortom voor zorgen dat de stof radicaal verbannen werd uit Nederland wat ingrijpende veranderingen met zich meebracht voor een aantal Europese en mondiale industrieën. De stof wordt bijvoorbeeld gebruikt in veel verschillende elektronische producten. Nederlandse en buitenlandse elektronica producenten zouden hun producten in Nederland dus niet meer mogen produceren, vervoeren of verkopen. Het gevolg, namelijk de gehele productieproces aanpassen voor één natie, zou gezien de geringe omzetmarkt van Nederland niet snel gebeuren. De consequentie daarvan zou zijn dat de Nederlandse consument en het bedrijfsleven een aantal producten niet meer kunnen aanschaffen. Daarnaast was de angst bij de chemische industrie aanwezig dat de wetgeving van Nederland wellicht op den duur overgenomen zou kunnen worden door de Europese Commissie. Dan zouden verschillende naties en industrieën een groot probleem hebben. Indien er niet in beroep zou worden gegaan bij de Europese Unie zou een precedent kunnen worden geschapen die de stof verbiedt in nationale staten, ondanks de regels van interne marktwerking.

De brancheorganisatie streed een strijd in Nederland om de wet tegen te houden en verloor deze in eerste instantie, Nederland zou de wet gaan invoeren. De strijd werd echter simultaan op drie podia gestreden, te weten nationaal, Europees en mondiaal.

De brancheorganisatie wees de nationale en Europese overheid op Europese wetgeving inzake de interne marktwerking. Indien andere EU-landen de stof wel mogen produceren danwel verwerken zou Nederland in een oneerlijke concurrentiepositie worden gebracht. Dit druist in tegen het principe van de interne marktwerking. Daarnaast zou de wet een marginaal effect hebben op het milieu indien de overige landen met produceren en verwerken zouden doorgaan. De Europese Commissie besloot de argumenten en feiten nader te onderzoeken. Om de Nederlandse en Europese overheid ervan te overtuigen dat hun isolationistische houding zeer averechts zou uitpakken wierp de brancheorganisatie een ander wapen in de strijd.

De brancheorganisatie vond het wapen in grote niet-Europese overheden, oftewel het mondiale podium. Zij kreeg een aantal zeer invloedrijke overheden, te weten Japan en de Verenigde Staten, zover om rechtstreeks de Nederlandse en Europese overheid aan te spreken op de mogelijke consequenties van doorvoering van strengere milieuwetgeving. Deze landen waren hiertoe bereid omdat er een mogelijkheid bestond dat de Europese Commissie de wetgeving van Nederland zou overnemen. Dit zou betekenen dat ook Japan en de Verenigde Staten hun producten niet meer zouden mogen afzetten in Europa. Aan het einde van 2002 was de strijd gestreden, de Europese Commissie stelde de brancheorganisatie in het gelijk. Daardoor ging de Nederlandse overheid overstag omdat zij de wetgeving van Europa dient te volgen. Het was een zwaar bevochten overwinning voor de brancheorganisatie. De strategie en aanpak van het PA-programma was duidelijk niet gericht op het bereiken van consensus met de maatschappelijke organisaties. Het eigen belang van de brancheorganisatie prevaleerde en de omgeving diende zich hieraan te conformeren. Kortom, de public affairs functionaris in de rol van lobbyist.

Transitieproces

De brancheorganisatie heeft vanaf de overwinning haar koers veranderd inzake de omgang met de omgeving. Omdat de stof geproduceerd en verwerkt mag worden, zullen maatschappelijke organisaties niet opeens ophouden met het voeren van actie. Zij zullen naar alle waarschijnlijkheid tot het uiterste blijven gaan om in ieder geval de wijze van productie zo milieuvriendelijk te laten verlopen. Kortom, zonder ingrijpen zal het spel weer van vooraf aan beginnen.

Tijdens het jarenlang slepende proces heeft de brancheorganisatie de werkwijze en instelling van groene pressiegroepen van dichtbij kunnen bestuderen. Men constateerde dat de huidige werkwijze van traditioneel lobbyen weliswaar effectief is gebleken, maar dat de wijze van omgang met de omgeving voor verbetering vatbaar was. Daarnaast onderkende men het toenemende belang van maatschappelijk ondernemen en probeerde daarop in te spelen. “Maatschappelijk ondernemen is niets nieuws voor ons, het bestaat al sinds de oorsprong van de chemische industrie. Het bijvoorbeeld verbeteren van milieuvriendelijke processen en veiligheid van werknemers en omwonenden hebben altijd prioriteit in onze branche gehad. Echter, door de toenemende populariteit van maatschappelijk ondernemen hebben wij ons nader verdiept in de wijze van interactie met de diverse stakeholders. We willen niet meer in een reactieve en defensieve hoek worden gedrukt en gaan nu de dialoog aan met de verscheidene stakeholders”, aldus een PA-functionaris van de brancheorganisatie.

De brancheorganisatie is van mening dat de verhoudingen tussen henzelf, de overheid en de maatschappelijke organisaties veranderd zijn. De overheid baseert haar oordeel steeds meer op signalen van buitenaf en speelt als het ware scheidsrechter in een spel tussen de maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Het spel was een strijd waarbij de pressiegroepen lijnrecht tegenover de industrie stonden. Deze spelwijze werd niet meer gewaardeerd en de brancheorganisatie is op zoek gegaan naar een meer collectieve aanpak van problemen.

Duidelijk is dat de fasen juridisering en professionalisering achter de brancheorganisatie liggen. Men houdt zich aan de wettelijke regels en tracht reeds geruime tijd het in- en externe functioneren te verbeteren waarbij men refereert aan maatschappelijk ondernemen. De brancheorganisatie bevindt zich nu in een van de laatste twee fasen, ethisering of politisering. In welke van de twee fasen zal in de volgende paragraaf duidelijk worden.

Rol van public affairs management

Het besef van maatschappelijk ondernemen leefde geruime tijd binnen de chemische industrie en past in principe niet bij traditionele lobbymethoden. PA-functionarissen van de brancheorganisatie hebben mede vanwege het toenemende belang van maatschappelijk ondernemen met de directie besloten een andere strategie van belangenbehartiging te volgen. De verandering die onlangs heeft plaatsgevonden is radicaal te noemen. De brancheorganisatie is nu, in samenwerking met onder andere de public affairs afdeling, een product stewardship council aan het opzetten waaraan diverse stakeholders deelnemen om de milieueffecten tot een minimum te beperken.

“Het is eigenlijk een win-win situatie. De milieubeweging weet net als wij dat de strijd zich zal voortzetten. Het is in ons gezamenlijk belang om tot een oplossing te komen in deze kwestie. We kunnen allebei wel weer flink gaan lobbyen bij de Nederlandse, Europese en mondiale overheden maar kunnen ook proberen om er samen uit te komen. Dat is wat we nu proberen middels het product stewardship programma”, aldus een PA-functionaris van de brancheorganisatie.

Het blijkt dat de overweging om tot een product stewardship programma te komen niet gebaseerd is op financieel gewin. De kosten die gemoeid zijn met het huidige stewardship concept zijn hoog. Ook op de kosten van een lobbytraject wordt niet bespaard, omdat de PA-functionarissen nu volle toeren draaien in het op orde krijgen van het stewardship programma. Maar wat is dan datgene precies wat de PA-functionarissen ondernemen?

De PA-functionarissen van de brancheorganisatie hebben het voortouw in het opzetten van het stewardship programma, zij zijn als het ware de regisseur van het proces. Zij maken een analyse welke spelers betrokken dienen te worden in het programma en op welke wijze. Vanzelfsprekend worden zij bijgestaan door verschillende medewerkers uit de organisatie zoals chemici maar ook door externen zoals onafhankelijke onderzoeksbureaus, klanten en afnemers van de chemische industrie. Deze PA-functionarissen die voorheen traditionele lobbymethoden gebruikten gaan nu op pad met een andere doelstelling; het aangaan van de dialoog om gezamenlijk tot een oplossing te komen voor het probleem. Zij gaan echter niet onvoorbereid op pad, grondige voorbereiding ligt hieraan ten grondslag.

De eerste stap van de PA-functionarissen was het bepalen van de doelstelling en mogelijke voorwaarden van de industrie inzake het stewardship programma. De brancheorganisatie had zich enkele jaren eerder vrijwillig gecommitteerd aan een ‘Voluntary Industry Commitment’ met de OESO. Deze afspraak met de OESO had tot gevolg dat de industrie zich al enkele jaren bezig hield met projecten die onder de ‘Responsible Care’s Product Stewardship Code’ vielen. Het doel van deze code is om gezondheids-, veiligheidsaspecten en bescherming van het milieu een integraal onderdeel te maken van het ontwerpen, produceren, marketen, distribueren, gebruiken, recyclen en verwijderen van chemische producten. Er werden dus al verschillende product stewardship programma’s uitgevoerd, maar nu vond de industrie het van groot belang om het specifieke stewardship programma inzake emissiereductie vaart te geven. Naast het vaart geven moest met name de interactie tussen de verschillende stakeholders verbeterd worden, de dialoog moest worden gestart.

Nadat de doelstelling en voorwaarden van de industrie duidelijk waren met betrekking tot het stewardship programma zijn de PA-functionarissen met een duidelijk doel voor ogen het proces ingegaan. Om dit doel te realiseren heeft men een analyse gemaakt van alle betrokkenen in het proces. Van alle stakeholders werd een inventarisatie gemaakt van hun huidige perceptie en standpuntbepaling inzake de vereisten van een stewardship programma. Vervolgens zijn de uitkomsten vergeleken met de perceptie en standpuntbepaling van de industrie. Het was te verwachten dat niet alle spelers op de lijn lagen die de industrie voor ogen had. Sommige spelers hadden verdergaande milieueisen voor ogen dan de industrie en een aantal vond de eisen van de industrie te hoog.

Kortom de PA-functionarissen hadden tot doel de verscheidene stakeholders op een lijn te brengen die zo voordelig mogelijk uitpakt voor de industrie.

Maatschappelijk ondernemen was de motivatie voor het verbeteren van het stewardship programma en de dialoog zou worden aangegaan met de verscheidene stakeholders maar niet ten koste van alles. “De industrie heeft zijn eigen belangen en moet ook aan zijn continuïteit denken. Het zomaar ingaan van een proces met stakeholders waaraan hoge kosten verbonden zijn doe je niet zomaar want je kan niet alles beloven. Wij moeten ook aan onze concurrentiepositie denken en kunnen dus niet zomaar de ‘profit’ kant negeren” aldus een PA-functionaris.

De tweede stap in het proces was het aangaan van de dialoog met een aantal stakeholders. Deze stakeholders waren van tevoren gekozen en geanalyseerd om voorbereid de dialoog in te kunnen gaan. Zo kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een minder agressieve milieugroepering in plaats van een radicale groepering die de media niet schuwt. Bij de keuze wordt ook rekening gehouden met voorwaarden zoals betrouwbaarheid en legitimiteit. Geprobeerd wordt om het gesprek te sturen naar de lijn die de industrie voor ogen heeft. Kortom het is een vorm van beïnvloeden die de PA-functionaris al gewend was van de voorgaande politieke lobbytrajecten. “Het verschil met de lobbytrajecten is de insteek en attitude van het gesprek met de stakeholder, het is nu een dialoog en geen eenrichtingsverkeer meer. We hebben geen onredelijke doelstellingen voor ogen, maar als het merendeel van de stakeholders het hier niet mee eens is zullen we toch ons bedrijfsbeleid moeten aanpassen. Dat was voorheen nooit de insteek van een gesprek”, aldus een PA-functionaris.

Het voorwerk van de PA-functionaris bestaat deels uit voorbereidingen treffen voor het meta spel van triple P. Vriendelijke personen op belangrijke posities worden van tevoren gezocht om een gunstige procedure te realiseren naar analogie van de wensen van de industrie. Maar het combineren van deze drie P’s komen niet altijd overeen met de P’s van people, planet en profit. De insteek is de combinatie van de zes P’s, maar dat is niet altijd haalbaar. Duidelijk is dat de PA-functionaris de belangen van de industrie op een professionele wijze behartigt. De belangen werden en worden altijd bepaald in samenspraak met de leiding van de organisatie. Maar met het aangaan van de dialoog wordt de mogelijkheid opgehouden voor het aanpassen van het bedrijfsbeleid. De PA-functionaris zal altijd proberen het onderste uit de kan te halen voor de industrie, maar mocht dit niet haalbaar zijn omdat de stakeholders andere voorwaarden stellen zullen de duurzaamheids P’s het winnen van de public affairs P’s. Op dit moment is de brancheorganisatie druk doende het stewardship programma invulling te geven en vooralsnog lijkt het proces voorspoedig te verlopen. “Voorheen was beïnvloeding het kernwoord, nu is dat dialoog geworden. Dat wil niet betekenen dat we de verschillende partijen niet meer proberen te beïnvloeden, iedere partij probeert de ‘tegenstander’ te overtuigen van zijn of haar argumenten. Het is een complex en interessant spel waarin een aantal spelregels veranderd zijn. We houden ons nu steeds vaker aan de regels van de dialoog”, aldus een PA-functionaris.

Gesteld kan worden dat de brancheorganisatie de fase van ethisering voorbij is. De organisatie haalt haar maatschappelijke legitimatie uit een wisselwerking met haar omgeving en biedt ruimte aan derden voor invloed op haar beleid. Public affairs management speelt een duidelijke rol in het proces, zij is als het ware regisseur van het proces. De PA-functionaris gebruikt de dialoog als instrument om het belang van de eigen organisatie te behartigen en doet dat tot op zekere hoogte in volledige doorzichtigheid. Natuurlijk heeft de brancheorganisatie een eigen agenda en verschillende scenario's doordacht, zo ook de andere actoren waarschijnlijk. De doorzichtigheid zal derhalve nooit honderd procent zijn, maar er zijn geen activiteiten geconstateerd die 'onethisch' zijn.

4.3 De voedingsmiddelenindustrie met haar blik naar buiten

In deze paragraaf worden twee verschillende sectoren uit de voedingsmiddelenindustrie onder de loep genomen, te weten een supermarktketen en een brancheorganisatie in de verwerkingsindustrie. De sectoren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en hebben enigszins vergelijkbare vraagstukken. Omdat er twee praktijkvoorbeelden behandeld worden zal de analyse korter zijn dan de overige cases. Er is gekozen om als het ware vanuit een mesoperspectief naar de voedingsmiddelenindustrie te kijken. De andere cases worden vanuit microperspectief, dat wil zeggen op het niveau van een enkele organisatie, bekeken.

Situatieschets – supermarktketen

Supermarktketens worden in toenemende mate door maatschappelijke organisaties gewezen op hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de producten die in de schappen liggen. Zo is Milieudefensie een actieve speler die bijvoorbeeld de toegestane norm van bestrijdingsmiddelen op groenten vaak controleert. Indien de norm overschreden wordt zijn acties vaak het resultaat. Ook biologische producten of de omstandigheden van bijvoorbeeld legbatterijkippen zijn issues waarmee supermarktketens te maken hebben. Het kost deze branche dan ook veel kopzorgen om haar verantwoordelijkheid vorm te geven. Dit omdat men afhankelijk is van diverse producenten in de keten. De tijd is echter voorbij dat men de verantwoordelijkheid af kan schuiven aan andere schakels in de keten. Wat in de schappen ligt, behoort tegenwoordig tot de volledige verantwoordelijkheid van de eigenaar van de supermarkt.

Transitieproces – supermarktketen

Om de verantwoordelijkheid van de supermarktketen vorm te geven is meer nodig dan een aantal PA-functionarissen. Echter in de omgang met pressiegroepen, reactief danwel pro-actief, wordt wel een beroep gedaan op de PA-functionaris. "Het omgaan met maatschappelijke organisaties zijn we wel gewend. In toenemende mate proberen we ons meer open en constructief op te stellen, maar een volledige partner zal een pressiegroep nooit worden. Wellicht dat we op een deelgebied overeenstemming kunnen bereiken met een groepering, maar volgende week is er wel weer iets anders dat volgens de pressiegroepen niet pluis is.

Het is een spel, pressiegroepen moeten natuurlijk aan hun achterban laten zien dat ze druk doende zijn in het verbeteren van de wereld. Maar laten we eerlijk zijn, een ideale wereld zal nooit bereikt worden en we zijn dus tot elkaar aangewezen tot het oneindige”, aldus de PA-functionaris van een supermarktketen.

Het besef is reeds geruime tijd aanwezig dat maatschappelijke organisaties continu het ongewenste reilen en zeilen van de voedingsmiddelenindustrie onder de loep te nemen. De meer constructieve aanpak in de vorm van de dialoog is derhalve doorgedrongen in de wereld van de supermarktketens. Maar echt soepel verloopt de dialoog niet. Zowel de industrie als de maatschappelijke groeperingen moeten duidelijk wennen aan de nieuwe vorm van omgang met elkaar. Het zijn twee totaal verschillende werelden die samen afspraken proberen te maken waarbij het wantrouwen van vroeger niet opeens is verdwenen. “Ik heb dubbele gevoelens bij een aantal pressiegroepen. Met een aantal heb ik duidelijke afspraken kunnen maken die vervolgens contractueel zijn vastgelegd. Maar een aantal lijkt alleen uit te zijn op media-aandacht en het beschadigen van onze reputatie. Als we dan vervolgens met elkaar om de tafel zitten hoor ik alleen onrealistische eisen, dan vraag ik me af of de oplossing van het probleem de doelstelling van de groepering is. Bij dialoog hoort ook het maken van compromissen, wij zijn geen bodemloze geldput die alle problemen in een keer kan oplossen. Daarom proberen we nu stapje voor stapje samen met een aantal groeperingen heldere afspraken te maken voor de komende jaren inzake verscheidene zaken”, aldus de PA-functionaris van een supermarktketen.

Het zal enige tijd vergen voordat de twee werelden elkaar vertrouwen. Evident is wel dat de PA-functionaris zich meer openstelt voor de maatschappelijke omgeving maar dat gewenning nodig is. Een ander essentieel aspect is dat de gehele organisatie mee moet werken in het maken van afspraken met maatschappelijke groeperingen. De leiding moet het ermee eens zijn, de afdelingen die betrokken zijn in de uitwerking van de afspraak moeten het willen en kunnen uitvoeren en kosten spelen altijd een dominante rol. In deze casus bevindt de onderneming zich tussen de derde en vierde fase. De morele alertheid en competentie van de leiding speelt hierin een rol, zij heeft nog geen geïntegreerd beleid ontwikkeld inzake maatschappelijk ondernemen. Er is nog geen duidelijkheid gecreëerd welke verantwoordelijkheden de eigen onderneming heeft ten opzichte van de civil society. Wet- en regelgeving wordt nageleefd, maar verdergaande eisen worden per geval geanalyseerd. De onderneming tracht in sommige gevallen de dialoog als belangenbehartigingsinstrument te gebruiken, maar slaagt er (nog) niet in deze effectief te gebruiken. Van politisering (fase 4) is derhalve nog geen sprake, maar men is wel op weg.

Rol van public affairs management – supermarktketen

De PA-functionaris is slechts één schakel in het proces van maatschappelijk ondernemen en is zeer afhankelijk van diverse interne factoren en krachten. Steeds wordt er een afweging gemaakt tussen bijvoorbeeld reputatieschade versus kosten of gevarieerd aanbod versus omzet. Het maken van deze afwegingen kost tijd en vaak ook veel intern lobbywerk van de PA-functionaris.

“Soms weet ik zeker dat een pressiegroep actie gaat ondernemen indien wij bepaalde zaken niet regelen. Dat betekent niet per definitie dat wij overstag gaan. Het beschikbaar stellen van biologisch vlees dat nauwelijks verkocht wordt en dus moet worden weggegooid kost ons handenvol geld. Toch zijn er bepaalde groeperingen die een aanbod van deze producten eisen, welke kant ga je als organisatie dan op?”, aldus de PA-functionaris van een supermarktketen.

In sommige gevallen is het zo dat de PA-functionaris de eigen organisatie moet overtuigen dat aanpassingen in het bedrijfsbeleid noodzakelijk zijn. Dan is de public affairs functionaris als het ware de interne initiator / motivator om meer maatschappelijk te ondernemen. Maar vanzelfsprekend is het de leiding die uiteindelijk het besluit neemt om aanpassingen in bedrijfsbeleid wel of niet te wensen. Indien de leiding geen aanpassingen in het huidige bedrijfsbeleid toestaat dan is het de taak van de PA-functionaris geworden om de stakeholders te overtuigen van het gelijk van de onderneming. In dat geval neemt de PA-functionaris de rol aan van lobbyist. Het is de onderneming versus de maatschappelijke groepering, de overige stakeholders dienen overtuigd te worden van het standpunt van de onderneming. Het meta spel van de triple P's is aangevangen en de duurzaamheids P's zijn de tegenstander geworden.

Situatieschets – sector verwerking

Een grote onderneming in Nederland, die zich bezighoudt met de verwerking van bepaalde voedingsstoffen, ondervindt een toenemende druk vanuit de maatschappij. Recente crises binnen de voedingsmiddelenindustrie zoals de BSE-, MKZ-, dioxine-, en MPA-affaires hebben zowel op nationaal als op EU-niveau geleid tot allerlei nieuwe discussies op het gebied van voedselveiligheid. De discussies lijken de richting op te gaan van het aanscherpen van allerlei regels. Analoog aan de levensmiddelenindustrie zal bijvoorbeeld het 'Hazard Analysis Critical Control Points' (HACCP) systeem als een verplichting in de sector ingevoerd worden. Een maatschappelijke organisatie zoals de Consumentenbond roert zich ook op dit vlak met haar verstrekkende voorstel tot invoering van de Wet Openbaarheid van Productie en Ketens (WOK). Het is duidelijk dat de burgerij haar stem laat horen in het maatschappelijk debat. Zij wil de doorzichtigheid (transparantie) van ketens vergroten. De onderneming in kwestie is omgang met maatschappelijke organisaties niet gewend. Omdat bedrijven in de ketens niet rechtstreeks aan consumenten leveren werden ze vroeger met rust gelaten, dat is nu veranderd.

Transitieproces – sector verwerking

Om grip te krijgen op mogelijk toekomstige wetgeving en om de verantwoordelijkheidsverdeling in de keten inzichtelijk te maken heeft de onderneming besloten een ketenplatform op te richten. Het ketenplatform heeft tot doel advieslichamen van de overheid (denk aan de Voedsel- en Warenautoriteit en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne), politici, ambtenaren en maatschappelijke organisaties bruikbare informatie uit de praktijk te verstrekken over het onderwerp kwaliteitsborging en traceability. De onderneming tracht kwaliteitsmanagers uit het bedrijfsleven en vertegenwoordigers van brancheverenigingen en productschappen te overtuigen om zitting in het platform te nemen. Uit iedere schakel dient een vertegenwoordiger aanwezig te zijn.

Een voordeel dat de onderneming noemt inzake het ketenplatform is dat er bruikbare informatie uit de praktijk zal worden aangeleverd zodat overheidsinstellingen ‘werkbare’ regelgeving kunnen ontwikkelen. De primaire doelstelling van het platform is dus het aanreiken van informatie ten behoeve van wet- en regelgeving. Het platform wil dus niet naar een vorm van zelfregulering maar wil de wetgevers ten dienste zijn.

“Wij zijn van mening dat we reeds maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ons bedrijf is niet zozeer het probleem, het zijn vaak andere schakels in de keten die minder goed presteren. Wij zijn van hen afhankelijk. Door middel van het oprichten van een platform hopen wij in ieder geval elkaars verantwoordelijkheid te definiëren zodat er inzicht ontstaat wie waarvoor verantwoordelijk is. Op het moment dat er een heldere verantwoordelijkheidsverdeling is kunnen er afspraken worden gemaakt met elkaar die vervolgens in wetgeving kunnen worden omgezet”, aldus een PA-functionaris van het verwerkingsbedrijf.

Civil society eist tegenwoordig helder afgebakende verantwoordelijkheden die geformaliseerd zijn zodat partijen elkaar op de overeengekomen verplichtingen kunnen aanspreken. Dit kunnen contacten, convenanten of wetgeving zijn. Dat de onderneming zich inzet voor een ketenplatform toont aan dat zij in het proces van ethisering / politisering is beland, de vraag is echter of de overige ondernemingen in de keten ook zo ver zijn.

Rol public affairs management – sector verwerking

De gekozen vorm van belangenbehartiging is niet veel anders dan die waarbij een stewardship council wordt opgericht. Het ketenplatform wil de belangen van de industrie behartigen door praktische informatie aan te leveren aan de wetgevers. Dat de industrie deze aanpak volgt om ‘gekleurde’ informatie (gunstig voor de industrie) op een geïnstitutionaliseerde wijze aan de overheid te leveren is volgens de PA-functionaris onjuist. De informatie en daarbij behorende conclusies worden namelijk in samenspraak met alle stakeholders bepaald. Alle partijen hebben derhalve de mogelijkheid om het proces zo gunstig mogelijk voor henzelf te beïnvloeden.

De PA-functionarissen zijn verantwoordelijk voor het aftasten van de omgeving en volgen vrijwel hetzelfde pad als bij het oprichten van een stewardship council. Als een spin in een web tracht de PA-functionaris de belangen van haar achterban zo goed mogelijk te behartigen.

Het is echter niet zo eenvoudig als het lijkt. Op het moment dat een invloedrijke (opinieleidende) onderneming in de schakel niet wenst mee te doen, vanwege bijvoorbeeld de bijbehorende kosten of het willen behouden van de onafhankelijke positie, kan het project spaak lopen. De PA-functionaris houdt derhalve rekening met de verscheidene meningen, percepties en verwachtingen van de diverse stakeholders inzake de doelstelling van het ketenplatform. Indien het platform bijvoorbeeld zou gaan leiden tot wetgeving of bindende afspraken zijn er schakels in de keten die hier wellicht liever niet aan meewerken. Aan de andere kant zullen er ook stakeholders zijn die niet deelnemen indien het platform niet tot regels leidt.

Ook in deze casus blijkt dat de PA-functionaris zich bewust is van een omslag in denken. “Bij het aangaan van een stakeholderdialoog komen veel aspecten kijken. Het valt voor een deel te vergelijken met een lobbytraject, maar nu probeer je samen met de overige stakeholders tot conclusies te komen waar de overheid wat aan heeft. Indien er consensus is tussen de maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, waarom zou de overheid daar tegen zijn? Bovendien zorgt consensus voor draagvlak waardoor de kans op lange en kostbare bezwaar- of beroepsprocedures verkleint. Dat is voor de overheid en industrie voordelig. De overheid bespaart geld door het niet hoeven maken van wetgeving en de industrie hoeft geen kosten te maken bij het implementeren van de wetgeving”, aldus een PA-functionaris. Deze uitspraak toont aan dat de PA-functionaris met een constructieve instelling de dialoog aangaat met de omgeving.

Het proces is nog volop in gang en of het ketenplatform er uiteindelijk komt is nog maar de vraag. Het overtuigen van de bedrijven in de keten tot deelname is geen eenvoudig karwei. Ook in deze casus heeft de PA-functionaris een heldere doelstelling. Indien deze echter totaal niet valt te rijmen met die van de diverse bedrijven in de keten loopt het proces vast. In ieder geval is de overheid enthousiast over het initiatief, de toekomst zal uitwijzen wat het resultaat wordt.

4.4 De dialoog als belangenbehartigingsinstrument: de isolatie-industrie

Situatieschets

Een aantal jaar geleden is een issue ontstaan dat betrekking had op de brandveiligheid van een bepaald isolatiemateriaal. Dat resulteerde in een strijd tussen producenten van twee verschillende isolatiematerialen waarbij ‘brandveiligheid’ de inzet was. De strijd werd met name gevoerd door de twee verschillende brancheorganisaties. Verscheidene onderzoeken hieromtrent zijn door diverse onderzoeksinstituten uitgebracht die elkaar enigszins tegenspraken. Er kon derhalve geen eenduidig antwoord komen op de vraag welk isolatiemateriaal beter gebruikt kon worden met brandveiligheid als belangrijkste criterium.

Een van de twee brancheorganisaties besloot een adviesbureau in de arm te nemen om een oplossing te vinden voor de impasse. Er waren veel stakeholders betrokken die verschillende meningen hadden gebaseerd op verschillende onderzoeksrapporten. Kortom, een complexe omgeving met een complex issue dat opgelost diende te worden. Het in de hand genomen adviesbureau heeft veel ervaring met soortgelijke issues en de afdeling die de opdracht uitvoerde was de public affairs afdeling. In deze casus is derhalve de werkwijze van een PA-consultant het object van nader onderzoek.

Transitieproces

Wanneer een bouwbedrijf of consument een keuze maakt met betrekking tot het aanschaffen van isolatiemateriaal zijn de volgende elementen van belang: kosten, milieuvriendelijkheid, afmeting en brandveiligheid. Over de kosten, mate van milieuvriendelijkheid en afmeting waren weinig onduidelijkheden. Echter, brandveiligheid was een heikel punt. Brandveiligheid is überhaupt een zeer beladen begrip, zeker na de rampen in Volendam en Enschede van afgelopen jaren.

De maatschappij neigde elk mogelijk risico te vermijden door in toenemende mate te kiezen voor het isolatiemateriaal dat de claim van ‘meest brandveilig’ het beste kon onderbouwen. Daarnaast waren het Ministerie van VROM en de Europese Commissie bezig met het opstellen van nieuwe bouwvoorschriften. Het lag in de lijn der verwachting dat de beleidsmakers zouden kiezen voor één van de twee verschillende isolatiematerialen. Brandveiligheid was een belangrijke afwegingsfactor dus de brancheorganisatie was genoodzaakt de nationale en Europese politieke markt te betreden. Met de politieke markt was men redelijk bekend, maar de issues in het verleden waren nooit een zodanige bedreiging. “Dit issue had een gigantische impact op de branche. Iedereen realiseerde zich dat de uitkomst van de brandveiligheidsdiscussie direct gekoppeld was aan de continuïteit van de branche. Wetgevingsprocessen waren gaande terwijl de publieke discussie nog volop gevoerd werd”, aldus de PA-consultant. De brancheorganisatie heeft veel onafhankelijk onderzoek laten doen naar maatschappelijk verantwoorde aspecten van het product zoals milieu, gezondheid en brandveiligheid. De organisatie ontkent niet dat er brandveiligheidsrisico’s aan het product kleven, maar die zijn er ook bij het ‘concurrerende’ product. “Het is een vrij complex verhaal, maar indien het aanbrenge van het isolatiemateriaal naar behoren gebeurt met de juiste omkapseling dan is het brandveiligheidsverschil tussen de twee materialen minimaal”, aldus de PA-consultant.

Het was duidelijk dat de brancheorganisatie zich ook moest begeven op het plein van het publiek domein. Diverse maatschappelijke organisaties, waaronder Consument en Veiligheid, manifesteerden zich in het brandveiligheidsdebat dat voor een groot deel in de media plaatsvond. Het vergt een grote omslag in denken als organisaties zich ineens in het publiek debat moeten mengen. Naast de denkomslag was het ook noodzakelijk gerichte acties te ondernemen, kortom de brancheorganisatie was volop in een proces van genoodzaakte transitie richting politisering. De brancheorganisatie ging haar maatschappelijke legitimatie halen uit een wisselwerking met de omgeving door zowel informatie te verstrekken alsmede verantwoording af te leggen inzake haar standpunten.

Rol public affairs management

De eerste stap die de PA-consultant zette was een analyse maken van alle betrokken partijen. Samen met de brancheorganisatie is de lijst van stakeholders doorgenomen en werden knelpunten en mogelijkheden bepaald. Deze activiteit had de brancheorganisatie zelf al meerdere malen ondernomen maar duidelijk was dat de denkwijze sterk van ‘binnen naar buiten’ was georiënteerd. Men keek naar de wereld vanuit haar eigen achtergrond en begreep niet goed hoe de overige actoren dachten en waarop zij precies hun beslissingen baseerden. Het is echter van elementair belang om een zo goed mogelijke inschatting te maken van de gedachtegang van de spelers in de arena. Duidelijk moet worden op welke wijze argumenten tot stand komen. Er dient gekeken te worden naar met name twee aspecten.

Het eerste aspect is gerelateerd aan het proces. Via welke wegen en door wie worden de stakeholders beïnvloed? Dat kan bijvoorbeeld meneer X van organisatie Y zijn die tijdens een commissievergadering van Tweede Kamer de betreffende stakeholder informeel spreekt over onderwerp Z. Deze informatie geeft inzicht in hoe, door wie en waar de diverse stakeholders benaderd worden.

Het tweede aspect is de wijze van interpretatie. Relevant is te weten hoe de stakeholders denken en waar zij hun conclusies op baseren. De wijze van interpretatie door de stakeholders is gebaseerd op zeer veel aspecten. Historische achtergrond, cultuur, wereldbeeld, branche, netwerk, aangeleverde informatie enzovoort zijn allemaal elementen die de gedachtegang mede bepalen.

Als de twee bovenstaande aspecten redelijk ingeschat kunnen worden is het mogelijk om knelpunten en mogelijkheden aan te wijzen die relevant zijn voor het oplossen van het issue. Wellicht is onjuiste informatie aangeleverd en is de houding ten aanzien van de brancheorganisatie gebaseerd op een gebrek aan informatie.

Omdat veel (latente) kennis aanwezig was bij de organisatie zelf werd de brancheorganisatie in kwestie ondervraagd. “Het is altijd zeer moeilijk om organisaties van ‘buiten naar binnen’ te laten denken. Veelal heeft de organisatie alle informatie al in huis om een issue op te lossen, maar de informatie wordt dan op een ‘verkeerde’ wijze samengebracht tot een handelingswijze. Daarom trachten wij organisaties te prikkelen om daadwerkelijk alle informatie met ons te delen zodat wij een andere strategie kunnen ontwikkelen die tot een andere handelingswijze kan leiden”, aldus de PA-consultant. Elementen uit de volgende vraag- en antwoordenlijst werden cynisch gebruikt om de brancheorganisatie te prikkelen om daadwerkelijk van ‘buiten naar binnen’ te denken:

- Wie zijn uw stakeholders?
 - Iedereen die uw bedrijfsvoering kan verzieken.
- Wat denken zij dat uw belangrijkste issues zijn?
 - Niet wat u denkt dat ze zijn.
- Hoeveel weten ze van uw bedrijfsvoering?
 - Meer dan u denkt en niet wat u zou willen dat ze weten.
- Wat zijn hun verwachtingen van uw organisatie?
 - Meer dan u verwacht.
- Wie geloven zij?
 - Waarschijnlijk niet u.
- Hoe goed denken zij dat u het doet?
 - Niet zo goed als u zou willen.

Nadat de brancheorganisatie en haar leden meer van ‘buiten naar binnen’ leerden te redeneren, zijn de percepties en verwachtingen van de diverse stakeholders in kaart gebracht.

Op basis van de aangeleverde informatie is voorgesteld om de dialoog aan te gaan met een aantal stakeholders, in ieder geval met diegene die onjuiste informatie lijken te hebben. “In deze tijd zie je in toenemende mate dat de dialoog wordt opgezocht in plaats van een andere actor zoals de overheid of maatschappelijke organisaties als scheidsrechter te gebruiken. Je zult als organisatie ervoor moeten zorgen dat je stakeholders in ieder geval toegang hebben tot objectieve onderzoeksrapporten. Dit is al een zeer lastig punt want bestaat er überhaupt wel zoiets als een objectief onderzoek? Om te achterhalen waarom de stakeholders wel of niet voor je product kiezen zul je meer moeten weten over hun percepties, verwachtingen en drijfveren. Het aangaan van de dialoog was in dit geval de beste optie”, aldus de PA-consultant.

De brancheorganisatie had reeds enkele maatschappelijk initiatieven ontplooid en het aangaan van de dialoog als interactiemechanisme tussen de organisatie en omgeving leek daarom zeer gepast. De keuze voor het dialoog was ook mede gebaseerd op de voordelen van deze manier van communiceren zoals:

- Verkrijgen van inzichten over de strategie van stakeholders;
- Mogelijkheid tot het vergelijken van verwachtingen met realiteit (waar liggen de gaten);
- Identificeren van mogelijkheden en kwetsbaarheden;
- Identificeren van velden waar de communicatie zwak is (men wist niet dat...);
- Identificeren van mogelijke partners.

De dialoog zelf heeft wel een aantal regels waaraan moet worden voldaan en is niet geschikt voor iedere doelstelling van een organisatie. De organisatie moet zich bewust zijn van de bijbehorende spelregels:

- Het is een proces en geen bijeenkomst;
- Open en eerlijke overdracht van informatie;
- Gelijkwaardigheid van partijen;
- Tweerichtingsverkeer van communicatie;
- Creëert verwachtingen.

De primaire doelstelling van de brancheorganisatie was het overdragen van ongekleurde informatie aan de stakeholders en deze trachten te begrijpen. Een doelstelling zoals het per definitie voorkomen van wetgeving leent zich niet voor een dergelijke aanpak. De PA-functionaris zal dan zijn lobbykostuum aantrekken, de dialoog eist een geheel andere werkwijze.

“Op het moment dat de dialoog wordt aangegaan worden er verwachtingen gecreëerd die ook waargemaakt moeten worden, het ‘managen van verwachtingen’ is dus uitermate belangrijk. Om deze verwachtingen te kunnen managen is het van belang om als organisatie heel goed te weten wat je wel en niet kan beloven en welke concessies je eventueel wilt doen. De eigen achterban moet achter de brancheorganisatie staan en dat wil nog weleens knap lastig zijn”, aldus de PA-consultant.

Ook in de voorgaande cases blijkt dat het behoorlijk lastig kan zijn om de eigen achterban of organisatie welwillend tegenover maatschappelijk ondernemen te krijgen. Als het gaat om maatschappelijk ondernemen dan behoren niet alleen de methoden van interactie te veranderen. De organisatie of onderneming dient zich zeer bewust te zijn dat aanpassingen in het bedrijfsbeleid een uitkomst van de dialoog kan zijn, wat tot hogere kosten kan leiden. Het valt niet aan de buitenwereld te verkopen dat je als organisatie wel doet alsof je wilt samenwerken (de dialoog aangaan) maar uiteindelijk je gedrag niet aanpast, oftewel ‘windowdressing’. Dan loop je als organisatie het risico volledig in diskrediet gebracht te worden door de media en diverse (maatschappelijke) organisaties.

De achterban van de brancheorganisatie was het eens met de aanpak en de dialoog is opgestart. De dialoog geeft de mogelijkheid om veel zaken te bespreken want er is niet altijd een vooropgezette agenda aanwezig. In deze casus was de agenda enigszins gespitst op de brandveiligheidsproblematiek maar tijdens de gesprekken zijn er ook veel andere onderwerpen besproken. De dialoog geeft partijen de gelegenheid om elkaar beter te begrijpen en men is veelal bereid om mee te denken aan de oplossing van het probleem. “De praktijk laat zien dat de dialoog een prima instrument is om de eigen belangen te behartigen. Uiteraard zullen echte lobbytrajecten altijd noodzakelijk zijn omdat de belangen soms te ver uit elkaar liggen. In dit geval was dat niet het geval en blijkt dat open en eerlijke communicatie als onderdeel van maatschappelijk ondernemen succesvol kan zijn”, aldus de PA-consultant.

De dialoog heeft in principe geen eindstation en het bovengenoemde proces is nog steeds in volle gang. De partijen beginnen elkaar beter te begrijpen en men heeft nu in ieder geval een objectiever beeld van het brandveiligheidsissue dan voorheen. De brancheorganisatie heeft zich kwetsbaar opgesteld en dat heeft voor een groot deel voor vertrouwen gezorgd bij de stakeholders. De uitkomsten van de gesprekken hebben wel al tot een aantal nieuwe projecten geleid die onder de noemer van maatschappelijk ondernemen vallen. De PA-consultant heeft het begin van het traject begeleid en fungeert nu als klankbord indien nodig.

5. De bruikbaarheid van public affairs

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden theorie en praktijk aan elkaar gekoppeld en geanalyseerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De (theoretische) relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen zal als eerste worden behandeld. Vervolgens komt de bijdrage die public affairs management aan de praktijk van maatschappelijk ondernemerschap levert aan bod. In het volgende en tevens laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

5.2 De relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen

Vanuit theoretisch perspectief bestaat er een relatie tussen public affairs en maatschappelijk ondernemen. Maatschappelijk ondernemen is een proces, bestaande uit een veelheid van aspecten en activiteiten, en heeft in principe betrekking op ieder aspect van de bedrijfsvoering. Echter het aspect van interactie met de omgeving wordt gezien als een kernelement van maatschappelijk ondernemen. Juist dit aspect, omgang met verscheidene stakeholders, is bij uitstek de expertise van public affairs.

In Nederland heeft public affairs zich in de literatuur met name gericht op de politieke markt en in de praktijk aangetoond effectief te zijn. In het proces van maatschappelijk ondernemen zullen organisaties zich ook staande moeten houden in het publiek domein wat een andere aanpak en instelling vergt. In het maandblad *Ethical Corporation* zegt Draper hierover: “Companies that are serious about their responsibility towards society and the planet need to nail their colours to the mast, aligning their approaches to corporate responsibility to their lobbying activities”. De benadering van public affairs ten aanzien van maatschappelijk ondernemen wordt uiteengezet aan de hand van de volgende aspecten:

1. Een veranderende maatschappij (civil society);
2. De dialoog;
3. Interne organisatie;
4. Het combineren van twee triple P concepten.

Ad 1. Een veranderende maatschappij (civil society)

Public affairs functionarissen blijken zich bewust te zijn van de veranderende verhouding, en daarbij behorende consequenties, tussen markt, overheid en burgerij. De uitspraken van een aantal geïnterviewden (zie paragraaf 3.3) illustreren dit en de vier cases tonen aan dat public affairs in de praktijk hiermee rekening houdt. De ondervraagde public affairs managers richten zich in toenemende mate op de maatschappelijke omgeving.

De eerste case (chemische industrie) laat zien dat er bewust gekozen wordt voor een maatschappelijk in plaats van politiek product. In samenwerking met maatschappelijke actoren wordt een stewardship programma opgezet nadat een lang lobbytraject was afgerond. Tijdens het lobbytraject was de overheid / politiek de scheidsrechter die tussen de twee kampen stond. Dat is veranderd. Iedereen is nu scheidsrechter. De brancheorganisatie is van mening dat samenwerking een meer passende en effectieve vorm van omgang is met de omgeving.

Het voorbeeld van de supermarktketen laat zien dat de public affairs functionaris contracten afsluit met maatschappelijke actoren. Duidelijk is dat men de maatschappelijke omgeving niet als een ondergeschoven kindje benadert.

In de laatste case (isolatie-industrie) wordt de brancheorganisatie eigenlijk gedwongen het publiek domein te betreden en doet dat met behulp van een PA-consultant. Diverse maatschappelijke organisaties gingen (in de media) de dialoog omtrent brandveiligheid aan met de overheid en de brancheorganisatie moest wel aanhaken omdat haar standpunten anders nauwelijks aan bod zouden komen.

Kortom, in alle cases richt public affairs zich niet alleen op de politiek-bestuurlijke omgeving maar ook op de maatschappelijke omgeving. De werkwijze van de PA-functionaris is daardoor ten dele aan het veranderen. In de definitie van Van Schendelen onderhoudt de PA-functionaris ook bilaterale relaties tussen een bedrijf en maatschappelijke organisaties. Het woord 'ook' lijkt aan te geven dat er een andere activiteit is die belangrijker wordt geacht. Dit is in de cases niet expliciet het geval.

Vanzelfsprekend zullen lobbytrajecten in sommige gevallen noodzakelijk zijn, maar de toename van maatschappelijke producten heeft de focus van public affairs management in Nederland doen verbreden.

Ad 2. De dialoog

In hoofdstuk twee wordt het belang van de dialoog in het proces van maatschappelijk ondernemen besproken. Deze vorm van interactie met de stakeholders bestaat niet alleen uit informeren maar ook uit consulteren en mogelijk participeren. Jeurissen [2002] stelt dat een goede dialoog gevormd wordt door tweezijdige symmetrische communicatie en benoemt een aantal elementen. Deze elementen zullen hieronder aan de hand van de cases besproken worden.

Geen onderhandeling

De dialoog is geen onderhandeling met als doelstelling een compromis te bereiken, maar een continu proces waarbij het draait om perspectiefuitwisseling. In alle afzonderlijke cases is een compromis (oplossen of voorkomen van een issue) echter wel de inzet van de dialoog. In theorie zou het een continu proces zijn, maar of dat in de praktijk ook het geval is valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek. Alle public affairs functionarissen hebben aangegeven van plan te zijn om de dialoog te continueren, althans niet abrupt te beëindigen, ook als het desbetreffende issue is opgelost.

In het voorbeeld van de chemische industrie komt naar voren dat de dialoog is aangegaan om een compromis te bereiken over de productie en verwerking van een chemische stof. Wat betreft wet- en regelgeving mag de organisatie haar productie continueren. Volgens de public affairs functionaris betekent wet- en regelgeving echter niet dat maatschappelijke actoren de organisatie vervolgens met rust laten. Om ruzie en nieuwe lobbytrajecten te voorkomen heeft de organisatie gekozen voor het aangaan van de dialoog met als eerste insteek het product steward programma. De brancheorganisatie wil de dialoog continueren en er is geen reden gevonden deze uitspraak in twijfel te trekken, mede omdat het product stewardship programma een lange termijn aanpak vergt.

Vertrouwen

Vertrouwen is een voorwaarde van de dialoog, echter tussen stakeholders rondom een issue bestaat vaak diepgeworteld wantrouwen, aldus Jeurissen. Dit is ten dele het geval in de omschreven cases. In alle cases bestaat er een zekere mate van wantrouwen, maar alleen in de supermarktketen was er sprake van een diepgeworteld wantrouwen wat de dialoog vanzelfsprekend niet ten goede kwam. De desbetreffende public affairs functionaris probeert stapje voor stapje heldere afspraken met maatschappelijke organisaties te maken, maar het gaat vanuit beide kampen niet van harte. In alle overige cases was het wantrouwen te vergelijken met een gezonde dosis natuurlijke achterdocht.

Wederzijds leren en niet uitsluiten

De dialoog staat ook voor het proberen te begrijpen van elkaars waarden en achterliggende beweegredenen. De public affairs consultant van de brancheorganisatie in de isolatie-industrie benadrukt het 'buiten naar binnen' denken en handelen. Maar ook in de andere cases wordt wederzijds respect en gelijkwaardigheid als basis gezien voor een vruchtbare dialoog.

Wat betreft het niet uitsluiten van partijen valt op te merken dat deze regel niet zonder meer wordt nageleefd. De public affairs functionarissen geven aan wel degelijk nagedacht te hebben over welke partijen wel en niet uit te nodigen voor de dialoog. Dit is op zich niet vreemd, zeker als het de onderneming is die de dialoog initieert. Er is echter niet gebleken dat indien 'ongewenste' partijen zich aanmelden voor de dialoog deze geweerd worden. Ondernemingen hebben hun voorkeur in omgang met bepaalde maatschappelijke organisaties en dat is omgekeerd ook het geval. In de besproken case van de chemische industrie heeft bijvoorbeeld een groene pressiegroep het aanbod van de dialoog verworpen. In het voorbeeld van de sector retail heeft de public affairs functionaris een sterke afkeer van een bepaalde groepering.

Responsiviteit

Een zeer belangrijk element van de dialoog is de mate van responsiviteit. Partijen dienen bereid te zijn hun gedrag te laten beïnvloeden door het proces en de uitkomsten van de dialoog. De PA-functionarissen uit de verschillende cases geven aan dat indien ze kiezen voor de dialoog als belangenbehartigingsinstrument ze bereid zijn om eventuele aanpassingen in het bedrijfsbeleid te maken. Dit is een groot verschil met lobbytrajecten waar de bereidheid tot het maken van concessies zeker niet standaard is.

In de chemische case zoekt de PA-functionaris naar een gezamenlijke oplossing met de stakeholders en zegt een andere insteek en attitude te hanteren dan voorheen tijdens de lobbytrajecten. Er is nu sprake van twee- in plaats van eenrichtingsverkeer tijdens de interactie met de belanghebbenden.

De public affairs functionaris van de supermarktketen zegt bereid te zijn tot het maken van compromissen maar benadrukt het feit dat zijn onderneming geen ‘bodemloze geldput’ is. De geïnterviewde zinspeelt op het feit dat een aantal maatschappelijke actoren een te starre houding aanneemt. Alle partijen die deelnemen aan de dialoog dienen bereid te zijn om zich responsief op te stellen, dat dit niet altijd gebeurt is onvermijdelijk.

De public affairs consultant van de brancheorganisatie binnen de isolatiewereld benadrukt de creatie van verwachtingen. Door de dialoog aan te gaan worden er verwachtingen gecreëerd en is het van cruciaal belang vooraf te bepalen tot hoever je wilt gaan als organisatie. Maar dat je als organisatie moet openstaan voor eventuele veranderingen in het bedrijfsbeleid is evident, anders dient de dialoog niet als interactiemechanisme te worden gebruikt.

De onder de loep genomen organisaties hebben aangegeven de dialoog te willen aangaan. Ze zijn derhalve in principe bereid hun beleid aan te passen. Dit betekent niet dat ze hun stakeholders, lees ‘tegenspelers’, niet trachten te beïnvloeden. Iedere partij die deelneemt aan de dialoog probeert de ander te overtuigen van het eigen standpunt. Het grote verschil met lobbytrajecten is de wijze waarop dit gebeurt. De PA-functionarissen geven aan zich te willen inzetten voor het vinden van een gezamenlijke oplossing en zijn bereid om eventuele concessies te doen. Aspecten als wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid wegen zwaarder dan voorheen en hebben een duidelijk effect op de wijze van interactie.

Ad 3. Interne organisatie

In de cases komt naar voren dat steun van de eigen organisatie een noodzakelijke voorwaarde is om te komen tot maatschappelijk ondernemen. Zo bepaalt de leiding uiteindelijk de koers die de onderneming gaat varen en die koers hoeft niet per definitie overeen te komen met de voorwaarden van maatschappelijk ondernemen.

Maatschappelijk ondernemen is een proces en geen project, wat visie en toewijding vereist. Naast een toegewijde directie is intern draagvlak noodzakelijk. De individuele werknemer zal bereid moeten zijn om de afspraken die de PA-functionaris met de maatschappelijke omgeving maakt te implementeren.

In de eerste case wordt de PA-functionaris als schakel en regisseur gebruikt in het proces van maatschappelijk ondernemen. De organisatie bepaalt haar doelstellingen mede op de informatie die de public affairs functionaris aandraagt. Vervolgens wordt van de PA-functionaris verwacht om het proces van maatschappelijk ondernemen zodanig te regisseren dat de doelstellingen van de eigen organisatie bereikt worden. De invulling van de regisseursrol wordt in de volgende paragraaf behandeld.

In het voorbeeld van de supermarktketen komt naar voren dat de morele alertheid en competentie van de directie effect heeft op de werkwijze van de PA-functionaris tijdens het proces van maatschappelijk ondernemen. Omdat er (nog) geen geïntegreerd beleid is ontwikkeld ten aanzien van maatschappelijk ondernemen (welke verantwoordelijkheden heeft de onderneming ten aanzien van civil society) wordt per issue de doelstelling van de organisatie bepaald. De PA-functionaris geeft aan dat in sommige gevallen de confrontatie wordt verkozen boven de dialoog. Hoewel de geïnterviewde soms de eigen organisatie probeert te overtuigen van de noodzaak tot aanpassingen in het bedrijfsbeleid is het uiteindelijk de leiding die de knoop doorhakt.

De PA-functionaris lijkt gebaat te zijn bij een organisatie die openstaat voor de veranderende omgeving en de consequenties daarvan naar waarde kan schatten. Indien dit niet het geval heeft de PA-functionaris een keuze. Enerzijds kan er gekozen worden om als lobbyist verder door het leven te gaan. Anderzijds bestaat de mogelijkheid om de eigen organisatie te overtuigen van het belang van maatschappelijk ondernemen. De PA-functionaris heeft dan de rol van initiator aangenomen. Dat was het geval in twee cases (supermarktketen en de brancheorganisatie in de isolatieindustrie).

Ad 4. Het combineren van twee triple P concepten

Dat public affairs als discipline waarde aan een organisatie toevoegt heeft zij reeds bewezen, althans als het gaat om issues die zich in de politieke markt bevinden. Vanuit theoretisch perspectief zou public affairs ook waarde kunnen toevoegen als het gaat om issues die zich afspelen in het publiek domein. In deze paragraaf zal de aandacht gevestigd worden in hoeverre public affairs in de praktijk waarde aan een organisatie toevoegt als het 'publieke' issues betreffen. Althans issues waarbij de politiek en overheid niet de rol van scheidsrechter aannemen. Voor alle duidelijkheid is dit wat anders dan de bijdrage die public affairs aan het proces van maatschappelijk ondernemen levert. In het laatste geval gaat het om de bijdrage die public affairs levert aan het 'algemeen belang', daarover meer in de volgende paragraaf.

Public affairs voegt waarde aan een organisatie toe indien zij een bijdrage levert aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. De organisatiedoelstellingen kunnen vertaald worden naar public affairsdoelstellingen, zoals gedaan in de vier cases. Deze kunnen worden samengevat onder de noemer: het belang van de organisatie zo effectief mogelijk behartigen zonder de 'spelregels' van maatschappelijk ondernemen te breken. Om het eigen belang van de organisatie zo goed mogelijk te kunnen behartigen is kennis van de spelregels een minimale vereiste. Om echter een 'betere' speler te zijn dan de overige deelnemers zal de public affairs functionaris over een 'betere' techniek en tactisch inzicht moeten beschikken. De technieken en tactieken die onderdeel zijn van het meta spel van triple P worden reeds beheerst door PA-functionarissen. Maar door deze technieken en tactieken te gebruiken in het proces van maatschappelijk ondernemen (met name ten aanzien van de dialoog met de stakeholders) wordt de kans vergroot om de doelstellingen van de eigen organisatie te verwezenlijken. Naast goede voorbereidende analyses van krachtenvelden, en daarbij behorende actoren, is een adequate implementatie noodzakelijk om de omgeving zo goed mogelijk te 'managen'.

PA-functionarissen blijken zeer professionele en strategische communicatoren te zijn en fungeren effectief in de omschreven cases. In alle cases blijken de vaardigheden van de PA-functionaris zeer bruikbaar te zijn in het proces van maatschappelijk ondernemen. De basisprincipes van het ontwikkelen van een belangenbehartigingsstrategie blijven hetzelfde alleen zijn er een aantal randvoorwaarden bijgekomen zoals de spelregels van de dialoog.

In de eerste case neemt de PA-functionaris inzake het product stewardship programma de rol aan van regisseur. Er werd begonnen met het maken van een omgevingsanalyse (welke stakeholders hebben welke belangen, oftewel waar bevindt men zich in het krachtenveld) inzake de verwachtingen ten aanzien van een stewardship programma. Vervolgens heeft de PA-functionaris de percepties en verwachtingen vergeleken met die van de interne organisatie en teruggekoppeld aan de directie. Op basis van overleg is een plan van aanpak uitgestippeld. Dat plan betrof onder andere het kiezen van deelnemers aan de dialoog (indien mogelijk bevriende personen in belangrijke posities), ontwikkelen van gunstige procedures, bepalen van de gespreksagenda etcetera. Zoals in paragraaf 4.2 wordt gesteld heeft elke speler die aan de dialoog deelneemt een eigen agenda. Dit is geen enkel bezwaar zolang men zich maar houdt aan de spelregels van de dialoog zoals gelijkwaardigheid en bereidheid tot het maken van concessies.

Het voorbeeld van de supermarktketen laat zien dat het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties in twee totaal verschillende werelden bevinden. De omgang met de andere wereld kan gezien worden als een kunst op zich. Het zich kunnen verplaatsen in een stakeholder en het kunnen vinden van een combinatie tussen algemeen en eigen belang is essentieel en zijn vaardigheden die PA-functionarissen bezitten. Niet in alle gevallen is het mogelijk om een middenweg te vinden maar zoals de PA-functionaris van de supermarktketen aangeeft worden op deelterreinen stapje voor stapje heldere afspraken met maatschappelijke organisaties gemaakt.

De case die zich afspeelt in de isolatie-industrie toont aan dat public affairs management haar technieken en tactieken uitstekend kan gebruiken in het proces van interactie met de omgeving waar de dialoog centraal staat. Het is overigens niet zo dat de dialoog enkel een nieuwe verschijningsvorm is van een (oud) beïnvloedingsinstrument. Daar waar voorheen sprake was van een eenrichtingsverkeer van communicatie wordt nu wel degelijk tweerichtingsverkeer gehanteerd. De PA-functionaris benadrukt het feit dat de insteek van de gesprekken met stakeholders de mogelijkheid openlaat tot het aanpassen van het eigen bedrijfsbeleid. Dat is in lobbytrajecten veelal ondenkbaar.

De PA-functie heeft met betrekking tot maatschappelijke producten de rol van een strateeg aangenomen. De strateeg tracht zowel de interne organisatie als de verscheidene stakeholders op een lijn te brengen. Dit is ook deels het geval bij lobbytrajecten maar maatschappelijke producten vereisen een andere instelling. In de lobbytrajecten is er vaak één actor die de uiteindelijke beslissing neemt, te weten de politiek / overheid. Bij maatschappelijke producten is er niet één scheidsrechter maar fungeert elke speler als scheidsrechter. Dit houdt in dat de PA-functionaris zich meer op maatschappelijke actoren dient te richten dan voorheen, maar dat schijnt geen onoverkoombaar obstakel te zijn.

Omdat maatschappelijke producten verstreckende gevolgen voor organisaties kunnen hebben kan public affairs haar toegevoegde waarde relatief eenvoudig aantonen. De professionele aanpak laat zien dat de (maatschappelijke) omgeving zo goed mogelijk wordt ‘gemanaged’ en wie zou dat anders binnen de organisatie moeten doen? De kennis en kunde waarover de PA-manager beschikt is zeer bruikbaar in de totstandkoming van maatschappelijke producten. De exacte toegevoegde waarde van public affairs aan organisaties is moeilijk te bepalen maar in alle cases staan de organisaties onder een zekere maatschappelijke druk. De PA-functionaris is gedeeltelijk verantwoordelijk voor het omgaan met die druk en is tot zekere hoogte in staat de druk weg te nemen. Zoals eerder vermeld is de steun van de interne organisatie van essentieel belang en bepalend voor de successen van de PA-afdeling. Zonder steun van de directie en intern draagvlak is van maatschappelijk ondernemen geen sprake en dat geldt idem voor effectief public affairsbeleid.

5.3 De bijdrage van public affairs management aan maatschappelijk ondernemerschap

Maatschappelijk ondernemen is een containerbegrip en bestaat uit een veelheid van aspecten. In principe behoeft maatschappelijk ondernemen een bijdrage van iedere discipline om daadwerkelijk van de grond te komen. Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat public affairs een bijdrage levert aan de eigen organisatie als het publieke issues betreft. Maar in hoeverre is deze aanpak positief te noemen ten aanzien van het proces van maatschappelijk ondernemen in de praktijk? Hier betrekking op hebbend zegt Van Luijk in het Financieele Dagblad in februari 2003: “Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een zaak van ethische eisen en praktische feiten. Organisatiekunstjes en ongerichte oproepen tot dialoog schieten te kort. Ernst is nodig, helderheid over de eigen positie, en durf.”

Om te beginnen met de ‘ethische eisen’ kan geconcludeerd worden dat de PA-functionarissen in de omschreven cases zich gedragen volgens ethische eisen, althans voor zover die betrekking hebben op hun handelen. In de gevallen waar de PA-functionaris de dialoog aangaat wordt het ‘spel’ weliswaar grondig voorbereid maar niet onethisch beïnvloed. Het bijvoorbeeld kiezen van bevriende personen om gunstige procedures te bewerkstelligen, zoals gedaan door de chemische brancheorganisatie, is niet onethisch. Het kan gezien worden als het spel zo goed mogelijk spelen. Ook maatschappelijke actoren hebben de gelegenheid dit te doen.

De ‘praktische feiten’ hebben, vanuit het perspectief van public affairs management, betrekking op de wijze van interactie met de omgeving. Van Luijk stelt dat lang niet alle verhoudingen zich lenen voor een dialoog. Een dialoog zal slechts een bijdrage leveren indien er uitzicht is op gedeelde overtuigingen, waarden en inzichten. In die gevallen waar contact tussen partijen toch nodig is en er sprake is van onverenigbaarheden zullen mechanismen zoals pressie en onderhandeling een rol spelen. PA-functionarissen zijn bekend met de begrippen pressie en onderhandeling die in lobbytrajecten veelal een grote rol spelen.

Ook geven de geïnterviewden aan dat niet elk issue zich zonder meer leent voor een dialoog, met name in de supermarktcase komt dit duidelijk naar voren. Het is de taak van de PA-functionaris om de buitenwereld te analyseren en helderheid te verschaffen ten aanzien van de wijze van interactie met de verschillende stakeholders.

De rol van public affairs is de link creëren tussen het algemene en individuele belang. In het proces van maatschappelijk ondernemen wordt getracht de link 'samen' met alle belanghebbenden te creëren. Niet zoals in lobbytrajecten waar stakeholders tegenover elkaar staan en de scheidsrechter, vaak in de vorm van de overheid en politiek, proberen te beïnvloeden. Indien gekozen wordt voor maatschappelijke producten zal de dialoog als belangenbehartigingsinstrument fungeren. De PA-functionaris tracht tijdens de dialoog de verschillende werelden van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke groeperingen bijeen te brengen. Voordat de PA-functionaris echter de dialoog kan opstarten is een heldere doelstelling van de organisatie noodzakelijk. Het komen tot de doelstelling is een complex proces omdat maatschappelijk ondernemen meer is dan 'nice to do'. Indien de organisatie eenmaal in de trein van maatschappelijk ondernemen stapt is er in principe geen eindstation. Op basis van de bestudeerde cases kan geconstateerd worden dat de PA-functionarissen welwillend tegenover maatschappelijk ondernemen staan. De dialoog als instrument is in een aantal gevallen een mechanisme dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van meerdere stakeholders.

De bijdrage die de PA-functionaris kan leveren aan maatschappelijk ondernemen is de eigen organisatie overtuigen van de onafwendbare veranderende verantwoordelijkheidsverdeling, zoals in het voorbeeld van de isolatie-industrie. Organisaties worden in toenemende mate verplicht zich op een verantwoordelijke wijze te gedragen. Die verantwoordelijke manier heeft ook betrekking op de wijze van interactie met de omgeving. De public affairs functionaris zal steeds vaker met maatschappelijke producten in aanraking komen die op basis van de dialoog tot stand komen. Omdat de dialoog in principe een wederkerig proces is zal de onderneming bereid moeten zijn aanpassingen in het bedrijfsbeleid te maken die uit de dialoog kunnen voortkomen. Naast het plaatsen van maatschappelijk ondernemen op de agenda kan de PA-functionaris, vanwege haar kennis en ervaring, de eigen organisatie overtuigen van de huidige constellatie van de verantwoordelijkheidsverdelingen en de daaruit voortvloeiende consequenties. Public affairs als procesbegeleider en motivator ten aanzien van het proces van maatschappelijk ondernemen.

Aan de noodzakelijke voorwaarden van ernst, helderheid over de eigen positie en durf ten aanzien van maatschappelijk ondernemen lijkt public affairs te voldoen. Public affairs gaat serieus met het kernelement interactie. Dat is mede duidelijk geworden door de kennis die de PA-functionarissen over het proces maatschappelijk ondernemen bezitten. Ook ten aanzien van helderheid zet de PA-functionaris zich in door aan de organisatie duidelijk te maken wat de gevolgen van het aangaan van de dialoog zijn. Aan de laatste voorwaarde, durf, lijkt geen gebrek te zijn. De PA-functionaris probeert het spel van maatschappelijk ondernemen naar de hand van de eigen organisatiedoelstellingen te zetten en komt daar openlijk voor uit.

Voorzichtigheid is geboden met het bepalen van de exacte bijdrage van public affairs management aan het proces van maatschappelijk ondernemen. Uiteindelijk is interactie slechts een middel om het doel, dat zich uit in maatschappelijk gedrag, te bereiken. Dat interactie een kernelement betreft is evident, echter zonder toegewijde leiding of intern draagvlak is de interactie in de vorm van de dialoog een lege huls. Public affairs levert een bijdrage aan maatschappelijk ondernemen door met name de organisatie naar een 'hoger' niveau te brengen in de fasering van Grit [2000]. De bestudeerde cases bevonden zich in het stadium van ethisering en politisering en aan beide fases tracht public affairs haar steentje bij te dragen. Daarnaast is het voor de stakeholders van belang om een aanspreekpunt binnen organisaties te hebben ten aanzien van maatschappelijk ondernemen. PA-functionarissen kunnen dit aanspreekpunt zijn indien ze ook de procesmatige rol aannemen die van belang is om het proces van maatschappelijk ondernemen op gang te houden.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

De laatste twee paragrafen zijn gewijd aan conclusies en aanbevelingen. Op basis van de conclusies zullen enkele aanbevelingen worden gedaan die zowel public affairs management als het proces van maatschappelijk ondernemen betreffen.

6.2 Conclusies

Vershillende ontwikkelingen, zoals beschreven in paragraaf 2.3, hebben geleid tot een verschuiving in de machtsrelaties tussen markt, overheid en burgerij. Het bedrijfsleven en de burgerij, in de vorm van bijvoorbeeld non-gouvernementele organisaties, zijn machtiger geworden ten koste van de overheid.

De burgerij heeft haar macht vergroot door haar behoeften aan verwantschap en socialisatie kenbaar te maken aan maatschappelijke organisaties zoals Greenpeace of Amnesty. De organisaties kunnen vanwege deze steun 'legitiem' pressie uitoefenen op overheden of ondernemingen. De markt, dat wil zeggen ondernemingen, heeft haar macht vergroot door met name op internationale schaal te opereren.

De markt wordt in toenemende mate geconfronteerd met eisen en verwachtingen van maatschappelijke organisaties. Van ondernemingen wordt verwacht dat zij maatschappelijk ondernemen. De vraagstukken die zich voordoen in het proces van maatschappelijk ondernemen zijn zeer divers, het betreft uiteenlopende maatschappelijke effecten van het functioneren van ondernemingen op het gebied van bijvoorbeeld mensenrechten, milieu en werkomstandigheden. Dit onderzoek heeft zich gericht op maatschappelijke producten waaronder zelfreguleringsafspraken en ketenplatforms. Deze producten zijn in feite een uitingsvorm van maatschappelijk ondernemen. De omgang met deze producten vergt van organisaties een benadering van politisering: legitimatie halen uit een wisselwerking met de omgeving door informatie te verstrekken, verantwoording af te leggen en ruimte te bieden aan derden voor invloed op beleid. In deze benadering is de dialoog de aangewezen methode van interactie. De relatie onderhouden met de stakeholders op basis van doorzichtigheid en dialoog wordt gezien als een kernelement van maatschappelijk ondernemen.

De Nederlandse vakliteratuur omtrent public affairs richt zich met name op politieke en bestuurlijke stakeholders. Aan maatschappelijke stakeholders wordt minder aandacht geschonken. Public affairs richt zich tegenwoordig echter niet meer alleen op politieke producten maar ook op maatschappelijke producten. Het grote verschil tussen politieke en maatschappelijke producten is dat maatschappelijke producten tot stand komen middels de dialoog waarbij de overheid / politiek geen scheidsrechter maar deelnemer is. In principe is er sprake van een 'level playing field' waarin alle actoren een gelijkwaardige positie bekleden.

Public affairs heeft aangetoond in de praktijk effectief te zijn op de politieke markt. Maar ook in het publiek domein blijkt public affairs een bijdrage te kunnen leveren. Public affairs kan meer dan het uitvoeren van lobbytrajecten waarbij de omgeving aangepast wordt aan de wensen van de eigen organisatie. Tegenwoordig assisteert public affairs de organisatie ook op deelterreinen die betrekking hebben op maatschappelijk ondernemen.

Het combineren van public affairs management met het fenomeen maatschappelijk ondernemen lijkt op het eerste gezicht een dubieuze relatie. Public affairs wordt vaak gerelateerd aan lobbyen, het ‘handjeklap in achterkamertjes’, daar waar maatschappelijk ondernemen transparantie en dialoog voorop stelt. Public affairs managers spelen in de vier cases een sleutelrol in de totstandkoming van maatschappelijke producten. De vaardigheden waarover PA-functionarissen beschikken blijken namelijk zeer bruikbaar te zijn. Public affairs functionarissen in de verschillende cases hebben aangetoond dat de benadering van een lobbytraject ook goed te gebruiken is, als het gaat om maatschappelijke producten.

Public affairs wordt gebruikt om het eigen belang van de organisatie te combineren met het algemeen belang. De technieken en tactieken van lobbytrajecten worden als het ware op ‘ethische’ wijze gecombineerd met de spelregels van maatschappelijk ondernemen. Public affairs zoekt in samenwerking met de betrokkenen naar een gezamenlijke oplossing en gebruikt daarbij een andere insteek en attitude dan bij het ‘klassieke’ lobbytraject. Er is geen sprake van een- maar tweerichtingsverkeer van communicatie. Public affairs analyseert en luistert naar de omgeving, koppelt haar bevindingen terug aan de onderneming en ontwikkelt een strategie om een gewenste middenweg te vinden. De doelstelling van de eigen organisatie is leidend, maar in het geval van maatschappelijke producten zijn overleg en consensus steekwoorden. Aspecten als wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid van partijen wegen zwaarder dan voorheen en hebben een duidelijk effect op de wijze van interactie.

Public affairs beschouwt de totstandkoming van een maatschappelijk product als een spelsituatie. Iedere deelnemer tracht haar eigen belang zo goed mogelijk te behartigen, maar houdt daarbij zoveel mogelijk rekening met de wensen van de overige partijen. De PA-functionaris regisseert het spel door de public affairs P’s te combineren met de duurzaamheids P’s. Zo zal de PA-functionaris indien nodig bijvoorbeeld de keuze van de deelnemers of de procedure van het spel beïnvloeden. De gewenste procedure zou bijvoorbeeld van tevoren besproken kunnen worden met de ‘medestanders’ waardoor de uitkomst van de dialoog in een zo gunstige mogelijke richting wordt gestuurd. Dit is niet geheel volgens de spelregels van de dialoog omdat het niet altijd in volledige openbaarheid geschiedt. Er worden echter wel meer spelregels overtreden. Theoretisch gesproken is de dialoog een oneindig proces gerelateerd aan perspectiefuitwisseling en geen onderhandeling. Deze elementen worden ook in de praktijk anders geïnterpreteerd.

De dialoog is niet per definitie een oneindig proces omdat de dialoog veelal rondom issues wordt opgestart. Het zou vreemd zijn als een onderneming ‘verplicht’ is om in dialoog te blijven met een maatschappelijke organisatie indien het issue opgelost is. Over andere onderwerpen kunnen andere verhoudingen bestaan waardoor de dialoog niet het goede interactie-instrument is. Daarnaast gaat het tijdens de dialoog met stakeholders wel degelijk om onderhandeling. Veelal begint de dialoog met perspectiefuitwisseling, maar de doelstelling is om op basis van wederkerigheid en responsiviteit een bepaald probleem op te lossen.

De dialoog wordt in de praktijk dus anders vormgegeven dan de theorieën doen vermoeden. Er is echter geen sprake van onethisch gedrag. Het is meer een pragmatische houding. Alle deelnemers respecteren de uitkomst van de dialoog en naarmate er meer op het spel staat zullen de partijen zich grondiger voorbereiden en de grenzen van aanvaardbaarheid opzoeken. Het zou naïef zijn om te veronderstellen dat alleen ondernemingen soortgelijke acties ondernemen. Er is ook niets mis met dit gegeven, de grenzen worden namelijk door alle deelnemers gezamenlijk bepaald. Indien de geconstateerde feiten niet wenselijk zijn kunnen de partijen actie ondernemen. Dat mag als een gezamenlijke verantwoordelijkheid worden gezien.

Het grote verschil in gedrag van de public affairs manager in vergelijking met de lobby-insteek is dat er meer geluisterd wordt naar de wensen en verwachtingen van de maatschappelijke actoren. Het is niet zo dat enkel de eigen belangen van de organisatie worden behartigd omdat men zich realiseert dat het proces dan wordt verstoord en er geen sprake is van dialoog. De PA-functionaris is daarom soms genoodzaakt de eigen onderneming te overtuigen van een realistische middenweg door het belang van andere actoren duidelijk te maken. Op dat moment neemt de PA-functionaris de rol aan van initiator van maatschappelijk verantwoord gedrag. De public affairs manager weet ook dat er zonder toegewijde leiding en intern draagvlak er geen sprake is van maatschappelijk ondernemen. De PA-functionaris wil voorkomen dat er toezeggingen worden gedaan aan stakeholders zonder die te kunnen nakomen. Dit is naast het initiëren van maatschappelijk ondernemen een positieve bijdrage van public affairs aan het proces van maatschappelijk ondernemen.

In de speciale editie van de Financial Times van 20 januari 2004 wordt hierover het volgende gezegd: “Whatever a company’s area of activity, it is in its interest to build long-term reputation among all its stakeholders by giving clear and open explanations of the basis of its business, and of the commercial decisions it takes. Some people may not like what it does – but at least that dislike will be based on fact, which is something it can control or influence, rather than hearsay, which it cannot.” Public affairs volgt dit principe door geen valse beloften te doen en de standpunten van de eigen organisatie zo goed mogelijk voor het voetlicht te brengen. De PA-functionarissen uit de vier cases geven aan dat de dialoog een uitstekend alternatief is, maar alleen als de wensen en verwachtingen van de verschillende partijen niet te ver uit elkaar liggen.

Duidelijk is dat public affairs zich tegenwoordig in toenemende mate op de maatschappelijke omgeving richt dan voorheen. Er is sprake van een zekere verbreding richting het publiek domein waarin maatschappelijke organisaties een grotere rol spelen.

Dit komt mede door het fenomeen maatschappelijk ondernemen. Daarnaast heeft public affairs zich als discipline ook verder ontwikkeld door een nieuwe interactievorm toe te voegen aan haar instrumenten.

De waarde die public affairs toevoegt ten aanzien van maatschappelijk ondernemen is niet alleen in het voordeel voor de eigen organisatie (namelijk het eigen belang zo ethisch mogelijk te behartigen) maar ook voor de overige deelnemers die betrokken zijn in de totstandkoming van een maatschappelijk product. Voorzichtigheid is echter nodig om de exacte bijdrage van public affairs management aan het proces van maatschappelijk ondernemen te bepalen. Uiteindelijk is interactie als belangenbehartigingsinstrument slechts een middel om het doel, dat zich uit in maatschappelijk gedrag, te bereiken. Dat interactie een kernelement van maatschappelijk ondernemen betreft is evident, echter zonder toegewijde leiding of intern draagvlak is de interactie in de vorm van de dialoog een lege huls. Public affairs levert haar bijdrage aan maatschappelijk ondernemen door de organisatie naar een 'hoger' niveau te brengen in de fasering van Grit. De bestudeerde cases bevonden zich in het stadium van ethisering en politisering en aan beide fases draagt public affairs haar steentje bij. Daarnaast is het voor de stakeholders handig om een aanspreekpunt binnen organisaties te hebben ten aanzien van maatschappelijk ondernemen. PA-functionarissen kunnen dit aanspreekpunt zijn indien ze ook de procesmatige rol aannemen die van belang is om het proces van maatschappelijk ondernemen op gang te houden.

6.3 Aanbevelingen

Deze laatste paragraaf eindigt met een drietal aanbevelingen. Alle drie de aanbevelingen zijn gericht aan ondernemingen, personen die werkzaam zijn in het vakgebied van public affairs management en onderzoekers die public affairs naar een hoger theoretisch niveau willen brengen.

1. Public affairs management wordt in Nederland anders gepercipieerd dan in de Verenigde Staten. In Nederland wordt de discipline veelal geassocieerd met 'verstand hebben van lobbyen', de focus wordt expliciet op de politiek en bestuurlijke omgeving gelegd. In de Verenigde Staten wordt public affairs gebruikt als instrument in de omgang met alle stakeholders van de onderneming. Public affairs functionarissen worden in de Verenigde Staten bijvoorbeeld geacht structurele relaties te onderhouden met maatschappelijke organisaties. Uit de vier beschreven cases kan geconcludeerd worden dat de PA-functionaris in Nederland zich wel degelijk richt op maatschappelijke actoren. Het beeld van de traditionele lobbyist is een verouderd plaatje. De PA-functionaris heeft tegenwoordig steeds vaker met maatschappelijke producten te maken waaraan andere spelregels kleven.

Het eenrichtingsverkeer van communicatie wordt vaker vervuild voor de dialoog. Voor public affairs management in Nederland is de opkomst van het fenomeen maatschappelijk ondernemen een uitgelezen kans om haar positie binnen organisaties te verstevigen. Ieder bedrijf zal vroeg of laat de dialoog, en de daaruit voortvloeiende consequenties, met de omgeving op bepaalde terreinen aangaan. Het oplossen van problemen door middel van wetgeving wordt steeds minder een alternatief omdat de overheid zich vaker in de rol van medespeler in plaats van scheidsrechter verplaatst. Public affairs functionarissen kunnen hun toegevoegde waarde tonen en hun domein verbreden door zich de volgende rollen toe te eisen: initiator van maatschappelijk ondernemen, analist van de omgeving, strateeg in het belangenbehartigen en als communicator richting belanghebbenden.

Het is daarom aan te bevelen dat iedereen die werkzaam is binnen de public affairs business zich de kennis eigen maakt van het proces van maatschappelijk ondernemen. Op deze wijze wordt er als het ware weer nieuw leven in public affairs geblazen.

2. Ondernemingen die een PA-functionaris in dienst hebben doen er niet onverstandig aan deze te betrekken bij het proces van maatschappelijk ondernemen. Vanzelfsprekend dienen meerdere werknemers betrokken te worden (eigenlijk iedereen) bij maatschappelijk ondernemen, maar PA-mensen kunnen als effectieve schakel met de buitenwereld fungeren. De interactie met diverse belanghebbenden eist een zekere kennis en kunde die de PA-functionaris bij uitstek bezit.
3. De redenen waarom ondernemingen zich wat aantrekken van het fenomeen maatschappelijk ondernemen zijn verschillend. Sommige ondernemingen zijn zich maatschappelijk bewuster gaan gedragen nadat een confrontatie met een pressiegroep uit de hand is gelopen, denk aan Shell met de Brent-Spar. Er bestaan ook ondernemingen die vanuit zichzelf maatschappelijk bewust zijn zoals de Body-Shop. Diverse ondernemingen (waarschijnlijk het merendeel) trekken zich meer aan van de maatschappelijke omgeving omdat ze hun reputatie niet willen schaden. Maar er zijn ook ondernemingen die minder rekening houden met de wensen van stakeholders, denk aan Exxon (geen voorstander van het Kyoto-protocol) of IHC Calland (wil haar activiteiten continueren in Birma). Kortom het is zeer afhankelijk van de onderneming en branche of er een cultuur heerst van maatschappelijke betrokkenheid. Ongeacht de cultuur kan de PA-functionaris echter een bijdrage leveren aan maatschappelijk ondernemen. In de rol van initiator of behartiger is de PA-functionaris zeer geschikt om betrokken te worden bij het proces dat tot maatschappelijk ondernemen leidt.

Bibliografie

- Baljí, Chr.L. (red.) (1996). *De ontzuiling voorbij*. Raad voor het binnenlands bestuur: Sdu uitgevers.
- Balkenende, J.P. (1992). *Zelfregulering, alternatief voor overheidsregelgeving?* Lezing gehouden voor het Institute for International Research, 26 mei 1992.
- Bovens, M. (1998). *The Quest for Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boxtel, R.H.L.M. van (2000). *Een visie op de elektronische relatie overheid-burger*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Boudhan, B., Vonk, I., Nelissen, F. (1996). *Maatschappelijk ondernemen*. Den Haag: SMO.
- Buchholz, R.A. (1982). *Business environment and public policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Burson-Marsteller (1999). *Percepties van lobbyen in Nederland*. Den Haag
- Burson-Marsteller (2001). *Public affairs in de 21e eeuw*. Den Haag
- CSR Europe, conducted by MORI (2000). *European Attitudes towards Corporate Social Responsibility*. London.
- Castells, M. (1997). *The Information Age, Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers
- Cramer, J. (2001). *Duurzaam in zaken*. Assen: Van Gorcum.
- De Baak (2000). *Managementwijzer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Noordwijk: de Baak
- Draper, S. (2003). *The need for responsible lobbying*. Artikel in Ethical Corporation Magazine, issue 24, december 2004.
- Dubink, W. (1999). *Duurzaamheid als patstelling: over de onvriendelijke betrekkingen tussen openbaar bestuur, markt en 'civil society'*. Delft: Eburon.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2001). *The Chrysalis economy*. Oxford: Capstone Publishing
- Environics International (1999). *Global Public Opinion on the Changing Role of Companies*. Toronto.
- Ferraro, R.A. (2000). *Considerations for Measuring Public Affairs' Value*. Washington: Public Affairs Council.
- Good Company (1998). *Wereldwinst*. Velp: Lenthe uitgevers.
- Graafland, J.J. (2001). *Maatschappelijk ondernemen: analyse, verantwoording en fundering*. Nijmegen: Universiteitsdrukkerij.
- Greenall, D., Rovere, D. (1999). *Engaging stakeholders and business-NGO partnerships in developing countries*. Ottawa: Centre For Innovation in Corporate Responsibility.
- Grit, K. (2000). *Economiseren als probleem*. Assen: Van Gorcum.
- Heath, R.L. (1997). *Strategic issues management*. London: Sage publications.
- Hill, K.A. (1998). *Cyberpolitics*. New York: Rowman & Littlefield Publishers.
- Janssen Groesbeek, M. (2001). *Maatschappelijk ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.

- Jeurissen, R. (2002). *De onderneming als wereldburger*. Breukelen: Nyenrode University Press
- Kabinetsnotitie (2001). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Den Haag
- Kaptein, M., Wempe, J. (1999). *Sustainability management*. Management report no. 51-1999.
- Kralingen, R. van, Ouderaa, I. van der, Vliegen, S. (1999). *De Transparante Wereld*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1998). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Leyer, J. (1997). *Brede maatschappelijke overeenstemming als managementvraagstuk*. Nijenrode management review. Nr. 3, pp. 36-48.
- Luhmann, N. (1982). *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- Luijck, H. van (2003). *Verantwoord ondernemen gaat in fasen*. Artikel in het Financieele Dagblad van 01-04-2003.
- Luick, H. van (2003). *Verantwoord ondernemen dreigt week te worden*. Artikel in het Financieele Dagblad van 04-02-2003.
- McIntosh, M. (2000). *Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum.
- Ministerie van Economische Zaken (30-3-2001). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (2001). *Ondernemerschapsmonitor winter 2000-2001*. Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken, uitgevoerd door KPMG Ethics & Integrity Consulting (2000). *“Consumentenzorgen” in Nederland*. Den Haag.
- Mitchell, J. (1998). *Companies in a World of Conflict*. London: Earthscan Publications.
- Noordegraaf, M. (1999). *De eindigheid van het politiek primaat*. Socialisme en Democratie, december 1999.
- North, D. (1991). ‘Institutions’, *Journal of Economic Perspectives*. Nr. 5, pp. 97-112.
- Peper, B. (1999). *Op zoek naar samenhang en richting*. Essay 12 juli 1999.
- Petracca, M.P. (1992). *The politics of interest*. Oxford: Westview Press.
- Pijnenburg, A.A.G. (1998). *Reader “PAM en pressiegroepenpolitiek”*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Poels, V. (1999). *Verantwoord ondernemen*. Nijmegen: Damon.
- Post, J.E., Lawrence, A.T., Weber, J. (2002). *Business and Society*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Poynter, K. (2004). *Why building up public thrust is a long-term game*. Artikel in Financial Times van 20-01-2004.
- Public Affairs Consultants (1992). *Gewogen belangen: Public Affairs in theorie en praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Renault, A. (1997). *The Era of the Individual*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rinnooy Kan, A., Schouw, G., Vries, C. de (2000). *Betrokken ondernemerschap*. Den Haag: Wetenschappelijk Bureau D66.
- Roome, N.J. (2001). *Metatextual Organizations – Innovation and Adaptation for Global Change*. Rotterdam: EUR.

- Schendelen, M.P.C.M. van, Pauw, B.M.J. (1998). *Lobbyen in Nederland*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1994). *Politiek en Bedrijfsleven*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schendelen, M.P.C.M. van (2002). *Machiavelli in Brussels*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schramm, J. (1995). *The role of Non-Governmental Organizations in the new European Order*. Baden-Baden: Nomos Verslagsgesellschaft.
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: SER.
- Steiner, G.A., Steiner, J.F. (2000). *Business, Government and Society*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Tieleman, H.J. (1996). *Conflicten tussen actiegroepen en ondernemingen*. Den Haag: SMO.
- Tulder, R. van, Zwart, A. van der (2003). *Reputaties op het spel*. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the Flexible Firm*. New York: Oxford University Press.
- Waal, S.P.M. de (2000). *Nieuwe strategieën voor het publieke domein*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Walker, J.L. (1991). *Mobilizing interest groups in America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 4, 758-769.
- Wartick, S., Wood, D. (1999). *International Business and Society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wilson, G.K. (1990). *Interest Groups*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wit, B. de, Meyer, R. (1998). *Strategy*. Londen: International Thomson Business Press.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

¹ Interview met het hoofd corporate communications en public affairs van een internationale bank

² Interview met het hoofd public affairs van een brancheorganisatie in de zorgsector

³ Interview met het hoofd public affairs van een brancheorganisatie in de energiesector

⁴ Interview met het hoofd public affairs van een persioenverzekeraar