

Adviseren met behulp van het stakeholdersanalysemodel

Dr. C. Aarsbergen

Behorend bij de vakken:
Bedrijfsethiek en Rapporteren,
taakgebied 2 (Major 2) Bedrijfskunde

In dit artikel komt aan de orde hoe aan het management van een organisatie een advies gegeven kan worden over een standpunt in een moreel dilemma op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De inhoud van advies dat gegeven wordt, valt onder het vak bedrijfsethiek.

De wijze waarop het advies geschreven is en het gebruik van de Nederlandse taal valt onder het vak Rapporteren.

Voorkennis bedrijfsethiek

Voor het schrijven van het advies dient u in deze ethiekmodule reeds gevolgd te hebben de lessen over:

- Basiskennis ethiek
 - Kennis van de waarden, normen deugden en dilemma's
 - De klassieke ethische theorieën (beginsletheorie en gevolgenethiek)
 - Het kunnen maken van een argumentatieschema
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
 - Het triple P Principle: People, Planet, Profit
- Verdieping in één van de thema's:
 - HRM, Marketing of Financieel-Economisch.

Voorkennis rapporteren

Voor het schrijven van het advies dient u de 5 workshops op het gebied van rapporteren, spellen en formuleren te hebben gevolgd.

Inhoudsopgave:

De opdracht	2
Voorbeelddilemma's	3
Het format	5
1. Inleiding	7
2. Stakeholdersanalyse	9
3. Voorlopige conclusie	11
4. Definitieve conclusie en advies	12
5. Geraadpleegde literatuur	13
Bijlage: Format en beoordelingscriteria t.b.v. De vakken Bedrijfsethiek en Rapporteren	14

De opdracht: advies over een moreel dilemma op het gebied van MVO

Organisaties kunnen te maken hebben met lastige dilemma's. Veel van deze dilemma's gaan over maatschappelijk verantwoord ondernemen en zijn daardoor moreel van aard. Globaal komen deze dilemma's erop neer dat er enerzijds de wil is om maatschappelijk verantwoord om te gaan met de stakeholders (de P van People) en het milieu (de P van Planet), maar dat er ook op de kosten gelet moet worden en dat de prijs van het product of dienst niet te hoog mag worden (P van Profit).

Keuze dilemma

Deze MVO-dilemma's kunnen zich afspelen op verschillende bedrijfskundige terreinen. Kies een dilemma, het mag één van uw toekomstige specialisatie zijn, maar het mag ook daarbuiten zijn. Het dilemma mag een echt vraagstuk zijn uit de eigen organisatie zijn, maar mag ook een fictief dilemma zijn van een ander Nederlands bedrijf (indien fictief, probeer dan toch in de uitwerking zo realistisch en concreet mogelijk te zijn.)

Voordat u aan het schrijven van het advies begint, bestudeer eerst de verdiepende teksten in deze module op het gebied van HRM, Marketing of Bedrijfseconomie/Financiën. U kunt uit het boek Bedrijfsethiek en MVO ook een dilemma kiezen op het gebied van horeca of toerisme. U doet in dit boek vast inspiratie op. Erbuiten mag ook. Neem dat dan op in de literatuurlijst en het wordt extra gewaardeerd.

Inspiratie

In het volgende hoofdstuk treft u ook ter inspiratie wat voorbeeldilemma's. Deze kunt u ook uitwerken, maar dan moeten ze nog wel wat meer toegepast worden op een concreet bedrijf in een concrete situatie.

Check dilemma

Voordat u het dilemma van uw keuze gaat uitwerken, stuur eerst het idee per e-mail toe naar uw docent bedrijfsethiek (c.aarsbergen@windesheim.nl). Wellicht is het toch geen goed dilemma of heeft u per ongeluk toch voor een gewoon moreel probleem gekozen.

Een veelgemaakte fout is dat de student niet het verschil weet tussen een 'gewoon' moreel probleem en een moreel dilemma. Bij een moreel probleem worden de in de organisatie geldende regels geschonden, of zelfs de wet. Bij een moreel dilemma zijn er twee of meer waarden met elkaar in conflict. De waarden zijn op zichzelf goed, maar in combinatie met elkaar zijn ze in conflict. Kijk anders nog even terug in het artikel "Ethisch argumenteren" wanneer de theorie van morele dilemma's nog niet duidelijk is.

Het zou zonde zijn wanneer u uw tijd en energie in een verkeerd dilemma stopt.

Voorbeelddilemma's

Indien u geen inspiratie heft, kunt u ook één van deze dilemma's kiezen of er een variant op schrijven (andere organisatie met andere producten of diensten). Belangrijk is dat het wel een specifieke organisatie wordt met een keuze in product en eventueel land. Dilemma's kunnen namelijk alleen opgelost worden in reële situaties, dus wordt concreet.

Marketing: eerlijke informatie product

U bent marketeer in een groot commercieel bedrijf. De verkoop van uw product loopt zeer goed. Ook de marge op het product is zeer winstgevend. Het is intern een 'publiek geheim' dat de eigenschappen van het product toch minder zijn dan wat de afnemer denkt. Met name de levensduur van het onderdeel ... (accu) van het product blijkt korter te zijn. (U overtreedt hiermee overigens geen regels ten aanzien van productinformatie.) U zit ermee, want over een jaar of twee komen de afnemers er vanzelf achter. Wat adviseert u uw directie. Gaat u nu de afnemers toch de juiste informatie geven?

Marketing: choquerende reclame

U werkt als marketeer voor een leverancier van ondergoed. Het reclamebureau heeft een leuke actie bedacht om op de billboards bij bussen en trams een poster op te hangen, waarin sexy dames de slips van uw merk tonen. De billen zijn op de billboards duidelijk te zien. Het overgrote deel van de autochtone bevolking vindt de reclame wel grappig. Vanuit verschillende Islamitische groeperingen en christelijk orthodoxe kerken, maar ook de feministen komt er verzet. Voor de religieuze groeperingen is het argument dat de bus- en tramhaltes behoren tot het publieke domein waardoor het voor hen onmogelijk wordt zichzelf en hun kinderen te onttrekken van het in hun ogen onzedelijke beeld. Volgens de feministen worden de dames seksistisch afgebeeld. Door het felle publieke debat dat hierover in de media ontstaat, krijgt uw merk nog meer naamsbekendheid en de verkoop schiet omhoog. De Islamitische groeperingen en orthodox kerkelijke organisaties en de feministen vraagt uw organisatie met klem of u de billboards wilt verwijderen. Wat adviseert u uw directie?

Marketing: decentrale distributie

De kosten van uw decentrale dienstverlening zijn eigenlijk veel te hoog. Een centrale organisatie met gebruik van Internet-dienstverlening zou de efficiency enorm verhogen. De organisatie maakt nog wel winst. Vooral oudere klanten waarderen het enorm dat uw dienstverlening voor hen nog fysiek bereikbaar is. Zij weten niet met internet om te gaan. Het idee is om de lokale kantoren te sluiten en om naar gebieden waar veel ouderen wonen, één maal per week een bus te laten rijden waar de ouderen hun zaken kunnen regelen. Deze dienstverlening kost echter meer dan dat het oplevert. De bus, het aantal fte's, ... U verwacht nog maximaal tien jaar deze vorm van dienstverlening te moeten verzorgen, dan is de oudere generatie van digibeten 'uitgestorven'. Kiest u voor deze door de oudere zeer gewaarde vorm dienstverlening, ook al is dat voor deze doelgroep niet rendabel?

HRM: oudere werknemers

Werkeloze oudere werknemers (50 plus) komen nauwelijks aan de slag. Werkgevers zijn bang dat zij ziek worden en lopen het risico dat ze maximaal twee jaar moeten opdraaien voor hun ziekteverzuim. De organisatie is overigens financieel sterk en kan

enige risico dragen. Bovendien is de leeftijdsopbouw in de organisatie scheef. Er zijn teveel 'jonge honden' en er is te weinig senioriteit. Als HR-adviseur vindt u bovendien dat het maatschappelijk niet verantwoord is om het sociaal kapitaal van de oudere werknemers niet te benutten. U wilt zich sterk maken voor het aannemen van oudere werknemers, maar wenst uw organisatie het financiële risico wel lopen?

Internationaal HRM

U werkt voor een multinational. De productie is uitbesteed aan diverse partners in lagelonenlanden. De directe partners zijn gecontroleerd op kinderarbeid. De arbeidsomstandigheden moeten veilig zijn en het minimumloon dient betaald te worden. Eén van de fabrieken waarmee samengewerkt wordt, betreft hun halffabrikaten elders uit het lagelonenland. Of de arbeidsomstandigheden daar goed zijn is de vraag? In het lagelonenland is het werken vanaf 14 jaar legaal en is er nauwelijks wetgeving rond arbo en veiligheid. Juridisch zijn er dus weinig problemen te verwachten als er in Nederland ontdekt wordt dat er 14-jarigen onder slechte arbeidsomstandigheden aan uw halffabrikaten werken. U wilt een inspecteur sturen om te controleren of de leveranciers verderop in de keten zich aan uw eisen van goed werkgeverschap houden. Die inspectie kost €20,000 per keer. U twijfelt, uw directe leverancier levert wel voor uiterst scherpe prijzen, waardoor u de concurrentie in de wereld prima aan kan.

Bedrijfseconomie / financiën

U werkt in een organisatie die regelmatig opgeschikt wordt door medewerkers die blijken te stelen of te frauderen. De grote fraudezaken springen in het oog en worden meteen aangepakt. Lastiger is dat het declaratiegedrag in de organisatie wel erg 'creatief' is. Regelmatig worden privédiners en andere privékosten gedeclareerd als zakelijk. Het gaat om posten van zo'n € 200 per geval. De schatting is dat er maximaal voor zo'n € 10.000 per jaar vals gedeclareerd wordt, maar het kan best meer zijn.

De accountantskosten in uw organisatie zijn hoog. Onlangs is met de accountant afgesproken om posten onder de €1000 alleen steekproefsgewijs te controleren. Dit levert een kostenbesparing op van € 20.000 per jaar.

Om de integriteit in de organisatie te verbeteren, oppert u om alle posten te controleren, dus ook onder de €1000. Dat heeft een afschrikwekkende werking en maakt voor medewerkers ook duidelijk dat frauderen niet mag. Maar dan gaan de accountantkosten weer omhoog? Wat adviseert u?

Het format van het advies

Het format waarin het advies uitgewerkt dient te worden, is een combinatie van de indeling van een verkort rapport en de methode van de stakeholdersanalyse. De methode van de stakeholdersanalyse wordt verderop in dit artikel nader uitgelegd.

Omslag

- Titel en ondertitel
- Namen van de auteurs, inclusief studentnummer

1. Inleiding

- Aanleiding van het morele dilemma. Wat ging aan het dilemma vooraf, wat is de context van het dilemma?
- Beschrijving van de morele waarden die in het geding zijn voor de organisatie zelf (enerzijds..... anderzijds).
- De minimaal 4 betrokken stakeholders en de waarden die voor hen van belang zijn. (Kort voorstellen).
- Twee of drie handelingsopties (kort beschrijven).
- Het dilemma is welke keuze er gemaakt moet worden tussen de handelingsopties = de centrale vraagstelling.
- Doelstelling van het rapport: advies geven over het dilemma.
- Werkwijze: geef in één alinea wat uw aanpak is. In dit geval is dat de toepassing van het stakeholdersanalysemodel.

2. Invulling van de werkwijze: de stakeholdersanalyse

- Herhaling van het morele dilemma (de keuze tussen de 2-3 opties)
- Handelingsoptie 1 – uitgebreide beschrijving
 - Stakeholder 1
De belangen die positief of negatief worden geraakt (gevolgenethisch argumenteren)
De morele waarden, normen en principes in het geding (beginsleethisch argumenteren)
 - Handelingsoptie 2 – uitgebreide beschrijving
 - Stakeholder 1 etc.
Stakeholder 2 etc.

3. Voorlopige conclusie

- Welke optie komt uit de stakeholdersanalyse als beste naar voren?
- Welke stakeholders worden daarbij negatief geraakt?
- Welke mogelijkheden zijn er om de verliezer tegemoet te komen?

4. Definitieve conclusie en aanbeveling

- Wat is de definitieve advies? (Welke optie wordt geadviseerd?)
- Wat adviseert u op eventuele verliezers in dit dilemma tegemoet te treden?
- Wat zijn de belangrijkste doorslaggevende argumenten voor dit advies?
- Wat is de morele rechtvaardiging voor het advies? Geef hiervoor de doorslaggevende beginsleethische en gevolgenethische argumenten.

Geraadpleegde literatuur

- Bronnen die geraadpleegd zijn bij de probleemstelling en bij de stakeholdersanalyse, volgens de APA-richtlijnen.

Beoordelingscriteria

In de bijlage kunt u de beoordelingscriteria vinden voor zowel het vak Bedrijfsethiek als voor het vak Rapportage. Het is aan te bevelen deze criteria te printen en te gebruiken in het schrijfproces.

Waarom het format van een verkort rapport?

Redenen verkort rapport

Voor het geven van een advies op het gebied van morele dilemma's, wordt meestal het format van een verkort rapport gebruikt. (Bij een kort advies kan een memorandum format gebruikt worden.) De reden hiervoor is dat er voor het uitwerken van het advies het niet nodig is om onderzoeksresultaten op een empirisch verantwoorde wijze te moeten presenteren.

Ethiek is geen empirisch onderzoek

Empirische feiten kunnen wel een rol spelen, maar dan meer ter onderbouwing van de argumenten. Het weergeven van die feiten en het verwijzen naar de bron, is bij een ethiek-advies voldoende.

Verskil groot en klein rapport

Verskil tussen een groot en klein rapport is dat in een klein rapport vaak geen elementen hoeven als een voorwoord of een samenvatting. Een inhoudsopgave is ook niet altijd nodig. In een ethiekrapport is een verklarende woordenlijst vaak wel een onderdeel dat niet gemist kan worden. Begrippen kunnen verschillend geïnterpreteerd worden, en dat vraagt om definities. (Neem in de bijlage een verklarende woordenlijst op, wanneer het onderwerp van uw keuze voor een buitenstaander lastige begrippen bevat.)

In een ethiek-rapport ontbreekt dus een empirische verantwoording van de onderzoeksresultaten. Een moreel advies gaat immers over waarden, wat ethisch juist en onjuist is. In de beroepspraktijk bestaat er over waarden meestal heel veel verschil van mening. Dit betekent echter nog niet dat u als professional maar van alles kunt beweren. Juist voor morele kwesties moet er systematisch aan het werk worden gegaan. De voor- en tegenargumenten moeten transparant op een rijtje worden gezet en volgens een bepaalde methodiek worden gepresenteerd. De stakeholders-analyse is hiervoor in de Nederlandse beroepspraktijk een veelgebruikte methode.

1. Het schrijven van de inleiding

Aanleiding

Aanleiding

Het gekozen dilemma is nu bekend en afgestemd met de docent. Het schrijfproces kan beginnen.

Neem de lezer mee!

In de aanleiding wordt beschreven wat eigenlijk het morele probleem (dilemma) is. Uitgelegd moet worden wat de situatie is waarin het dilemma zich voordoet. Welke ontwikkelingen zijn eraan vooraf gegaan? Belangrijk in de aanleiding is dat u de lezer goed kunt meenemen en dat er geen denkstappen worden overgeslagen. Dit euvel vindt vaak plaats omdat voor de auteur de materie vaak overbekend is, terwijl de lezer nog niet in het onderwerp ingewijd is.

Waardenconflict

De aanleiding spitst zich toe naar de waarden die voor de organisatie zelf (dus niet voor de stakeholders) in conflict zijn. Laat zien dat u de stof uit de eerste lessen uit deze module beheerst door uit de situatie de waarden te destilleren die voor de organisatie in conflict zijn.

Onze organisatie wil enerzijds de waarde ‘goed werkgeverschap’ respecteren en de werknemers in China een fatsoenlijk¹ salaris bieden. Anderzijds wordt onze organisatie geconfronteerd met een moordende concurrentie in de markt en moet t.b.v. de continuïteit, zeer scherpe prijzen worden gehanteerd.

Stakeholders en hun belangen

Er is niet alleen een conflict tussen de waarden van de organisatie zelf, maar ook met de waarden van de stakeholders. Die zijn anders. Bedenk wie in het gekozen dilemma de (minimaal) 4 belangrijkste stakeholders zijn en welke waarden voor hen van belang zijn.

In dit dilemma, spelen de belangen van de volgende vier stakeholders:

- Werknemers in de lagelonenlanden, die een fatsoenlijk inkomen wensen zodat ze hun kinderen naar school kunnen sturen.
- Werknemers in Nederland, die continuïteit van hun banen willen.
- Afnemers in Nederland: die lage prijzen voor de producten verwachten.
- Aandeelhouders: die een goede winstpositie willen behouden, maar ook een goede reputatie van de organisatie.

Segmenteren waar nodig

Een veel gemaakte fout is door alle werknemers of cliënten op één hoop te nemen. De verschillende groepen werknemers of segmenten in cliënten kunnen ook verschillende stakeholders opleveren met verschillende belangen.

Handelingsopties

Beschrijf in het kort welke twee of drie handelingsopties er zijn. Bij sommige dilemma's is er alleen een of-of-keuze mogelijk. Bij de meeste

¹ Een fatsoenlijk salaris is de vertaling van een ‘decent income’. Er wordt meer betaald dan het absolute minimum. Met een fatsoenlijk salaris kan de arbeider rondkomen en hoeft er geen kinderarbeid plaats te vinden.

dilemma's zijn er ook compromissen mogelijk. Wanneer een compromis tot de mogelijkheden behoort, dan moet er een derde optie komen. Waar dat compromis precies uitkomt, dat mag u zelf weten. In de beroepspraktijk komt dat neer dat er soms wel meerdere opties zijn met andere verhoudingen. Voor de uitwerking van deze opdracht, volstaat één compromis. Beschrijf de opties kort en krachtig. Een uitgebreide beschrijving volgt in de stakeholdersanalyse. In deze inleiding is het de bedoeling dat het dilemma voor de lezer duidelijk wordt.

Compromis: zelf bepalen

Optie 1: Niets doen.

We kunnen ervoor kiezen om vanwege de concurrentie niets te doen aan de salarissen in China. Maar dan kan onze reputatie als goed werkgever in gevaar komen.

Optie 2: Fatsoenlijk salaris zonder dure promotie.

We kunnen ervoor kiezen om wel een fatsoenlijk salaris te betalen. Er wordt verder geen promotie aan gegeven omdat het goed mogelijk is dat de afnemer zich door Fair Trade aspecten niet laat leiden.

Optie 3: Fatsoenlijk salaris met dure promotie

We kunnen ervoor kiezen om een fatsoenlijk salaris te betalen en een fair trade label te koppelen aan ons product. Er wordt ook extra in promotie geïnvesteerd, zodat de klanten weten waarom het product duurder is.

Beschrijving van het dilemma

De organisatie staat nu voor een lastige keuze, welke van de (twee of) drie opties te kiezen.

Het dilemma waar onze organisatie voor staat is de keuze uit de volgende opties: of niets te doen (optie 1), of een fatsoenlijk salaris te betalen zonder dure promotie (optie 2), of een fatsoenlijk salaris te betalen met een dure promotiecampagne (optie 3).

Doelstelling

Vervolgens wordt het doel van het rapport gegeven, in dit geval is dat het geven van een advies .

Doel van dit rapport is u (als directie) een onderbouwd advies te geven welke van de drie opties gekozen dient te worden. Ook zal er een aanbeveling gegeven worden, hoe het draagvlak voor deze keuze verbeterd kan worden en hoe op een maatschappelijk verantwoorde wijze met de stakeholders kan worden omgegaan.

Werkwijze

De inleiding wordt beëindigd door aan te geven welke methode wordt toegepast om tot het advies te komen. In dit geval is dat de stakeholdersanalyse. Er zijn in de beroepspraktijk nog meer mogelijkheden. Zo kan er een stakeholderdialoog gehouden worden. Ook kunnen er dilemma's zijn met weinig stakeholders. Dan volstaat een procontraschema.

Om tot een afgewogen advies te komen, waarbij ook de belangen en de waarden van onze stakeholders worden meegenomen, zal in het advies gebruik gemaakt worden van de stakeholdersanalysemethode.

2. Het maken van de stakeholdersanalyse

Het moreel dilemma

Herhaal voor de lezer bovenaan nog een keer het dilemma en noem eventueel in het kort de opties. Dit dilemma is in wezen de centrale vraagstelling van de analyse.

Handelingsoptie 1

Handelingsoptie 1

Beschrijf uitgebreid de eerste handelingsoptie. Het is belangrijk dat de beschrijving nu ook in detail voor de lezer duidelijk is, omdat anders de posities van de stakeholders niet goed ingeschat kunnen worden. (In de inleiding zijn de handelingsopties beknopt genoemd).

Stakeholder 1

Stakeholder 1

Behandel nu de 4-5 stakeholders. Analyseer bij elke stakeholder hoe bij handelingsoptie 1:

- Belangen gevolgenethisch a) hun belangen positief of negatief worden geraakt.
Argumenteer zoveel mogelijk gevolgenethisch. Licht ook toe (gebruik hiervoor het 2^e of 3^e orde argument).
- Principes beginselethisch b) de waarden, normen en principes die er in het geding zijn.
Argumenteer zoveel mogelijk beginselethisch. Licht ook toe indien mogelijk.

Stakeholder 2 – 5

Stakeholder 2:

Idem

Handelingsoptie 2

Idem voor de tweede handelingsoptie. Behandel ook weer systematisch de gekozen 4-5 stakeholders en analyseer hoe bij handelingsoptie 2 hun belangen positief of negatief worden geraakt. Werk op deze wijze alle handelingsopties en alle stakeholders systematisch uit. Heb je 3 handelingsopties en 5 stakeholders, dan zijn er 15 posities uit te werken.

Voorbeeld uitwerking handelingsoptie

De tweede handelingsoptie is: fatsoenlijk salaris zonder dure promotie

In deze optie betaalt de organisatie in lagelonenland X wel een fatsoenlijk salaris van \$x, maar hangen dat verder niet aan de grote klok. De redenen hiervoor kunnen de volgende zijn:

- Het is een goed Bijbels beginsel is dat 'de linkerhand niet moet weten wat de rechthand'. Pochen over de morele verantwoordelijkheid die genomen wordt, kan een averechts effect hebben op de kritische burger wanneer blijkt dat het niet in elk land toegepast wordt.
- Wij kunnen het onze afnemers ook in een face-to-face gesprek vertellen, waardoor hoge promotiekosten ad € per jaar uitgespaard kan worden.
- Verder onderzoek naar slimme logistiek en verdeling van kosten, kan de prijsverhoging mogelijk beperken.

Advocaat van de duivel Het inlevingsvermogen in de stakeholder is in deze fase erg belangrijk. Het is soms lastig om het standpunt van de tegenstanders te begrijpen, en dat vraagt de vaardigheid om de advocaat van de duivel te kunnen spelen. Mocht de positie van de stakeholder niet bekend zijn, dan wordt er in de beroepspraktijk ook gewoon een gesprek of dialoog met hen aangegaan. Soms verwacht men van een stakeholder verzet, en is die er eigenlijk niet. Of andersom, een stakeholder wordt genegeerd en door de woede die hierdoor ontstaat, verdwijnt het draagvlak.

Doublures: verwijzen mag Het kan zijn dat de positie van een stakeholder hetzelfde is bij de opties. In dat geval mag verwezen worden met de term 'idem' en dan een verwijzing van de positie waar het staat.

Optie 2

Stakeholder: werknemers in lagelonen landen

Hun belangen worden door optie 2 positief geraakt, omdat zij een salaris verdienen waardoor een gezond familieleven mogelijk is en daarmee kinderarbeid kan worden tegengewerkt.

Het morele principe dat speelt is dat het tot de waarde 'goed werkgeverschap' om ook in lagelonen landen ervoor te zorgen dat werknemers een fatsoenlijk bestaan kunnen opbouwen.

Optie 2

Stakeholder: werknemers in Nederland

De Nederlandse werknemers hebben belang bij een positief imago van onze organisatie. Zij willen graag hun tijd en energie steken in een organisatie die bekend staat als goed werkgever.

Aan de andere kant neemt de organisatie een risico door niet te werken met een extra promotiebudget. De hoge prijs wordt daardoor niet geaccepteerd.

Dit kan een slecht effect hebben op de baanzekerheid van de werknemer.

Het morele principe dat speelt is dat een goed werkgever geen al te hoge risico's neemt t.a.v. de toekomstige werkgelegenheid van de werknemers.

Geen matrix

Het is voor studenten vaak verleidelijk om de stakeholdersanalyse in een matrix te gieten. NIET DOEN!

	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Stakeholder 1 Belangen / Principes			
Stakeholder 2 Belangen/ Principes			
Stakeholder 3 Belangen / Principes			

Het probleem met een matrix, is dat de argumenten te kort in 'bullets' worden uitgewerkt. De zinnen worden te kort worden, waardoor de argumenten niet goed overkomen bij de lezer en dus niet overtuigen. Je kunt wel een matrix maken om te checken of de analyse compleet is.

3. Voorlopige conclusie

- Keuze maken** Neem de stakeholdersanalyse door. Vaak is het zo dat door de analyse duidelijk wordt welke optie het minste weerstand opgroept c.q. het meeste draagvlak heeft. Helaas is dit geen kwestie van calculatie of op een computerknop drukken. De keuze blijft uiteindelijk subjectief, maar omdat de argumenten nu volledig uitgewerkt zijn, kan de keuze wel onderbouwd worden. Wanneer na de stakeholdersanalyse nog steeds onduidelijk is, wat te doen, ga dan in overleg, met collega's, met de betrokkenen. Zorg er in ieder geval voor dat de keuze niet alleen gemaakt wordt.
- Denk aan de verliezers** In elk dilemma zijn er 'verliezers'. Er zijn stakeholders die negatief worden geraakt door de keuze. (Het kunnen ook eigen waarden zijn die door de keuze niet gerealiseerd kunnen worden). Ga bij de verliezers na of er mogelijkheden zijn om hen tegemoet te komen. Er kan tenminste met hen gepraat worden uit te leggen waarom de genomen keuze genomen is en begrip te tonen voor de teleurstelling. Het kan zijn dat dit voldoende is. Er kan ook in financiële zin een tegemoetkoming nodig zijn. (Wees hierin wel realistisch, want organisaties hebben hiervoor niet altijd het geld). Er kunnen maatregelen genomen worden om de eventuele overlast te verminderen, etc. Wees hierin creatief.
- Slim met marketingmix omgaan** In een triple P-dilemma zijn het vaak de aandeelhouders die 'verliezers' zijn. Zij willen dat de organisatie de winst afroemt om projecten te financieren t.b.v. de P van People of de P van Planet. Met de marketingmix in gedachte, kunnen aandeelhouders tegemoet gekomen worden, door te wijzen op een slimme promotie, waardoor er goodwill wordt gekweekt en daarmee extra omzet. (Zie verder het artikel : "Het schrijven van een bedrijfscode".)

Geadviseerd wordt om onze medewerkers in lagelonenland x toch een fatsoenlijk salaris van x te betalen (optie C). Uit de stakeholdersanalyse blijkt dat deze optie op de meeste draagvlak kan rekenen omdat het goodwill kweekt bij zowel onze belangrijkste afnemers als ook de werknemers in Nederland. In de volgende paragraaf treft u hiervoor de volledige rechtvaardiging voor.

Het probleem dat echter voorzien wordt, is dat de aandeelhouders waarschijnlijk bezwaar zullen maken tegen de extra loonkosten dat dit met zich meebrengt inclusief het negatieve effect op de prijs. Optie C voorziet echter ook in een intensieve promotiecampagne, waarmee we de afnemers ook laten weten dat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen en ook goed werkgeverschap tonen voor de mensen in x lagelonenland. Ook zal er een Fair Trade Logo worden gevoerd. De verwachting is dat dit op x% van onze afnemers een positief effect zal hebben op hun inkoopbeleid, dat in toenemende mate het Fair Trade en MVO-criterium hanteert. De verwachting is zelfs dat de omzetsijging vanwege het hebben van deze labels, de extra kosten voor het promotiebeleid zal opheffen.

4. Definitieve conclusie en advies

Definitief advies
doorslaggevende argumenten

Geef nu het definitieve advies en geef hiervoor de doorslaggevende argumenten. Het is belangrijk dat u daarbij verwijst naar dezelfde argumenten die in de stakeholdersanalyse zijn gebruikt. Een gouden regel in een adviesrapport is om geen nieuwe argumenten in de conclusie te stoppen. Dat wekt namelijk verwarring en irritatie op omdat het argument nog niet eerder behandeld is.

Het advies luidt om onze medewerkers in lagelonenland x toch een fatsoenlijk salaris van \$x te betalen (optie C).

De belangrijkste argumenten hiervoor zijn:

- Het kweekt goodwill bij onze belangrijkste afnemers, met name de non-profit organisaties die steeds duurzamer willen inkopen. Uit marktonderzoek x (bron) blijkt dat zij bereid zijn om de extra prijs te betalen, mits er ook sprake is van een Fair Trade label.
- Een fatsoenlijk beloningsbeleid in het buitenland kweekt goodwill bij ons personeel in Nederland. Zij voelen zich gemotiveerd en trots om voor een organisatie te werken die het goed werkgeverschap ook in het buitenland toepast.

Omgang verliezers

Een goed advies gaat ook in op de mogelijke weerstand die de optie gaat oproepen, met name bij de stakeholders die (menen) negatief te worden getroffen door de keuze.

Mogelijke weerstand is te verwachten van een deel van onze aandeelhouders voor wie winstmaximalisatie het streven van onze organisatie moet zijn. Aan hen dient helder gecommuniceerd te worden dat het fatsoenlijk beloningsbeleid in het buitenland ook gepaard gaat met een intensieve promotie waarin bekend gemaakt wordt dat onze organisatie voldoet aan de regels van het Fair Trade label. Uit marktonderzoek x (bron) is gebleken dat het hebben van een duurzaamheids- of Fair Trade label voor x % van onze afnemers reden is om duurzaam in te kopen en de hogere prijs te accepteren. Het maximale mogelijke negatieve effect op de winst is volgens dit marktonderzoek slechts x%.

Morele rechtvaardiging

Voor het advies dient ook een gevolgenethisch en beginselethisch argumentatie gegeven te worden. N.B. noem deze termen niet als zodanig in het rapport, dat is te schools. Laat het gewoon uit het volledig uitgewerkte argument blijken.

Voor de keuze voor optie C zijn ook morele argumenten te geven. Er wordt tegenwoordig in de publieke opinie voor een organisatie als het onze verwacht om maatschappelijk verantwoord te handelen te vertonen en een Fair Trade label te voeren. Het betalen van een fatsoenlijk salaris, ook in een lagelonenland als x, wordt tegenwoordig steevast als behorend tot het 'goed werkgeverschap' beschouwd.

Wanneer er niet gekozen voor zou worden, zou dat ons imago negatief kunnen beïnvloeden. Ook zou er een negatief effect kunnen zijn op de motivatie van ons personeel.

Geraadpleegde literatuur

Een argument dat naar goed onderzoek verwijst, overtuigt meestal beter dan een zelf bedacht argument. Probeer zoveel mogelijk gebruik te maken van theorieën, methoden, boeken, deskundigen, etc. Zorg voor de juiste bronvermelding en geef aan het eind van het document een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

Beoordelingscriteria t.b.v. Bedrijfsethiek en Rapporteren

Onderdeel	Criteria Bedrijfsethiek	Criteria Rapporteren
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> - Het kunnen abstraheren van een situatie naar waarden en principes die van toepassing zijn.. - Het kunnen toepassen van de ethische argumentatie (beginselethisch en gevolgenethisch). - Het kunnen toepassen van het stakeholdersanalysemodel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ieder hoofdstuk begint met een korte inleiding (zonder kop). • Ieder hoofdstuk eindigt met een korte conclusie en een vooruitblik naar het volgende hoofdstuk (zonder kop). • Kernzin als eerste zin van iedere alinea. • De alinea-indeling is correct. • Iedere alinea bevat niet meer dan 1 onderwerp. • Titels en subtitels zijn gelijkvormig, informatief en kernachtig geformuleerd. • De tekst is doel- en publiekgericht geschreven in de neutrale derde persoon. • De tekst is 'verzorgde spreektaal'.
Inleiding: het morele dilemma Aanleiding Welke waarden komen er in conflict voor de organisatie zelf? Handelingsopties Bij 2 opties: een of-of keuze. Bij 3 opties: plus een compromis Beschrijving dilemma (=centrale vraagstelling) Doelstelling Werkwijze	Wat ging er vooraf en wat is de context van het morele dilemma? Beschrijving van de <u>morele waarden</u> die in het geding zijn voor de organisatie zelf (enerzijds, anderzijds). <u>Kort</u> voorstellen wie de betrokken stakeholders zijn (min. 4) en kort welke waarden voor hen van belang zijn. <u>Kort</u> beschrijven welke 2 of 3 handelingsopties er zijn. (Uitgebreid in de stakeholders-analyse) Kies de 2 of 3 meest realistische handelingsopties. Indien een compromis, bedenk zelf het juiste midden. Het dilemma is welke keuze er gemaakt moet worden tussen de verschillende handelingsopties. Doel van dit rapport is het geven van een advies. Volgens de methode van de stakeholdersanalyse.	Motiveren van de lezer. Bondigheid. Een uitgebreide beschrijving volgt in de stakeholdersanalyse. Duidelijk en bondig. Zodanig opgemaakt dat het dilemma als centrale vraagstelling in de tekst naar voren springt Duidelijkheid. Kort en krachtig in één alinea.

<p>Stakeholdersanalyse</p> <p>Het morele dilemma</p> <p>Handelingsoptie 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder 1 - Stakeholder 2 - Etc. <p>Handelingsoptie 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder 1 - Stakeholder 2 - Etc. <p>Per stakeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke belangen worden positief of negatief geraakt? - Welke waarden, normen en/of principes zijn er in het geding? 	<p>Herhaal bovenaan de analyse nogmaals het dilemma (is de keuze tussen de 2-3 opties).</p> <p>Stakeholder kort noemen</p> <p>Argumenteer zoveel mogelijk gevolgenethisch, vanuit een stakeholder plus belang. Licht kort toe.</p> <p>Argumenteer zoveel mogelijk beginsel-ethisch..</p> <p>Laat inlevingsvermogen zien, ook t.a.v. de tegenstander. De advocaat van de duivel kunnen zijn.</p>	<p>Duidelijkheid en bondigheid.</p> <p>De handelingsoptie moeten nu juist <u>uitgebreid</u> beschreven worden. Als de inhoud van de opties niet helder is, wordt ook de analyse zelf niet goed te volgen. Goed uitleggen voor de lezer.</p> <p>Werk systematisch uit, maar maak géén matrix en gebruik géén bullets. Schrijf alle argumenten volledig uit. Gebruik een eventueel argumentatieschema voor een beleidstekst</p> <p>Maak kopjes zodat helder wordt over welke optie en welke optie je het hebt.</p>
<p>Voorlopige conclusie</p> <p>Welke optie komt als beste naar voren?</p> <p>Welke stakeholders worden daarbij negatief geraakt?</p> <p>Welke mogelijkheden zijn er om de verliezer tegemoet te treden?</p>	<p>Inzicht in de problemen rond het draagvlak.</p> <p>Creativiteit en empathie in het vinden van oplossingen.</p>	<p>De gekozen optie vloeit logisch voort uit de analyse.</p>
<p>Definitieve conclusie en advies</p> <p>Wat is het definitieve advies.</p> <p>Wat zijn de doorslaggevende argumenten voor dit advies?</p> <p>Wat adviseert u om eventuele verliezers in dit dilemma tegemoet te komen?</p> <p>Morele rechtvaardiging van de keuze?</p>	<p>Welke optie wordt gekozen?</p> <p>Verwijzing naar de stakeholders-analyse.</p> <p>Vergroten draagvlak die hierdoor voor de keuze verkregen kan worden.</p> <p>Gevolgenethische en beginsel-ethische argumenten. (NB: kan ook één van de doorslaggevende argumenten zijn)</p>	<p>De toon van een adviseur.</p> <p>Gouden regel: geen nieuwe argumenten in een conclusie.</p> <p>Uitgewerkt in beleidstekst.</p>
<p>Geraadpleegde literatuur</p>	<p>Gebruik relevante bronnen. Extra bronnen geraadpleegd.</p>	<p>Volgens APA richtlijnen.</p>