

Inhoud

1	Issues	11
1.1	Publieke opinie en organisaties	11
1.2	Wat zijn issues?	16
1.3	Het verschil tussen issues, trends en hypes	25
1.4	De levenscyclus van een issue	26
1.5	Samenvatting	40
2	Issuesmanagement	41
2.1	Issuesmanagement als discipline	42
2.2	Reputatiemanagement	43
2.3	Stakeholdermanagement	44
2.4	Public affairs	45
2.5	Crisismanagement	45
2.6	Stappenplan voor de issuesmanager	47
2.7	Samenvatting	49
3	Identificeren van issues Stap 1	51
3.1	Issuetracking, -monitoring en -scanning: het volgen van issues	51
3.2	Gebruik van interne en externe bronnen	55
3.3	Issue creation: het zelf ontwikkelen van een issue	59
3.4	Risicoanalyse	63
3.5	Scenarioplanning	64
3.6	Samenvatting	68
4	Arena-analyse Stap 2	71
4.1	In kaart brengen van de arena	71
4.2	Kennen van de arena	74
4.3	De cruciale rol van media	80
4.4	Samenvatting	81

5	Strategie Stap 3	83
5.1	Wat is een strategie?	83
5.2	Strategische uitgangspunten voor issuesmanagement	86
5.3	Hoofdelementen van de issuesmanagementstrategie	90
5.4	Samenvatting	103
6	Implementatie Stap 4	105
6.1	Organisatiebeleid	105
6.2	Beleidsontwikkeling	107
6.3	Rol van de issuesmanager	108
6.4	Interne communicatie	109
6.5	Doelstellingen bij externe communicatie	110
6.6	Tactieken bij externe communicatie	112
6.7	Samenvatting	119
7	Metten en evalueren Stap 5	121
7.1	In kaart brengen van de levensfase van een issue	121
7.2	In kaart brengen van de publieke opinie	124
7.3	In kaart brengen van de reputatie van de organisatie	128
7.4	Geboekte resultaten versus doelstellingen	129
7.5	Samenvatting	131
	Literatuur	133
	Dankwoord	137
	Over de auteurs	139
	Over de reeks Merk, Reputatie & Design	141

Voor elke organisatie is het een kernvraag geworden: hoe sterk is mijn 'license to operate'? De license 'krijg' je van de samenleving omdat deze van mening is dat je waarde toevoegt aan de samenleving. Door de voortdurende dynamiek in maatschappelijke normen is die license nooit een vanzelfsprekendheid. Het maatschappelijke 'humeur' is aan verandering onderhevig. Dat maakt het voor organisaties belangrijk om inzicht te krijgen in dat humeur en grip te krijgen op issues. Het is natuurlijk een illusie om te veronderstellen dat je issues echt kunt 'managen'. Daarvoor zijn het processen met te veel actoren, te veel variabelen en te veel onvoorspelbare invloeden. Maar je kunt als organisatie wel inspelen op issues. Je kunt ook een stap verder gaan door te proberen de discussie actief te sturen. Organisaties doen dit door zich bijvoorbeeld in het debat te mengen of door indirect invloed uit te oefenen.

Ook kun je ernaar streven om zelf issues op de publieke agenda te krijgen. Bijvoorbeeld voor het waarmaken van je ideologische doelstellingen. Milieu- en dierenwelzijnsorganisaties bijvoorbeeld, doen niet anders. Maar ook commerciële organisaties kunnen er belang bij hebben om de publieke opinie over een onderwerp te mobiliseren als zij hun marktpositie daarmee kunnen verbeteren. Dat is waar issuesmanagement in feite om draait: het inspelen op en beïnvloeden van de maatschappelijke discussie over een issue. De essentie van issuesmanagement is het vroegtijdig herkennen van kansen en risico's in de publieke opinie en daar zodanig op inspelen dat de reputatie en de bedrijfsvoering zo min mogelijk schade oplopen of er juist van profiteren. Met andere woorden: zodat je license to operate niet in gevaar komt.

2.1 Issuesmanagement als discipline

Issuesmanagement is langzamerhand een bekend maar ook diffuus begrip in het bedrijfsleven. Er bestaan veel verschillende opvattingen over wat het eigenlijk is. Sommigen denken voornamelijk aan het monitoren van trends en ontwikkelingen in de maatschappij of in de media, anderen aan het profileren van een organisatie op het gebied van mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen) aan de hand van populaire thema's als duurzaamheid of transparantie. Maar vooral wordt issuesmanagement door velen gezien als het omgaan met onwelkome discussies over de organisatie in de media.

Van Tulder en Van der Zwart hanteren in hun boek *Reputaties op het spel* (2003) de definitie die Warlick en Wood (1998) aan issuesmanagement hebben gegeven:

definitie

Issuesmanagement is het vroegtijdig onderkennen van het ontstaan van verwachtingskloven én het proces van verkleinen van die verwachtingskloven voordat het issue een negatieve impact op de onderneming en haar reputatie kan hebben om de kans op reputatieschade of schade aan de bedrijfsvoering tot een minimum te beperken óf juist een positieve impuls te geven.

Dit is een goede definitie van issuesmanagement, die we ook in dit boek zullen gebruiken. Uit de definitie blijkt dat issuesmanagement in de praktijk dus vaak te maken heeft met het analyseren en duiden van informatie en trends, het onderhouden van relaties met maatschappelijke stakeholders, het adviseren over bedrijfsbeleid en het richting geven aan standpunten en boodschappen. Je kunt ook zeggen dat issuesmanagement het strategische instrument is om de license to operate van een organisatie veilig te stellen.

Het is niet de vraag óf issuesmanagement relevant is voor een organisatie, want vrijwel alle organisaties worden wel eens met issues geconfronteerd. De vraag is vooral hóe issuesmanagement kan worden geregisseerd, aangestuurd, uitgevoerd en geïntegreerd in de organisatie. Dat issuesmanagement een plek krijgt in de organisatie wil niet zeggen dat het een zelfstandige discipline moet zijn. Zelfs binnen grote

internationale ondernemingen is het lang niet altijd zo georganiseerd. Issuesmanagement wordt meestal ondergebracht bij een ‘moederdiscipline’: economische of juridische zaken, public affairs of corporate communicatie. Naar onze mening horen regie en aansturing van issuesmanagement het meest bij de discipline corporate communicatie thuis vanwege de ervaring die daar bestaat met interactie met de samenleving in de breedste zin. In de praktijk blijkt de aandacht voor issuesmanagement overigens in alle geledingen van de organisatie te groeien.

Beleids- en besluitvorming rond issuesmanagement liggen vaak niet bij een centrale stafafdeling, maar bij het lijnmanagement dat in de bedrijfsvoering met het issue te maken heeft. De lijnmanager is dan in feite de issuesmanager en de stafafdeling adviseert en faciliteert. Issuesmanagement is dus een organisatiebrede verantwoordelijkheid. De organisatorische inbedding is daarbij van belang, maar evenzeer dat de issuesmanager toegang heeft tot het topmanagement.

Issuesmanagement speelde tot nu toe vooral een rol van betekenis in sectoren waar veel controverses voorkomen en die van oudsher kritisch worden gevolgd door publiek en media. Denk – naast de overheid – aan de chemische en farmaceutische industrie, energie, voeding, de agrarische sector en in de afgelopen jaren vooral ook de financiële sector. Maar slechts weinig sectoren ontkomen inmiddels aan het kritische oog van de samenleving. Organisaties in het onderwijs en de zorg, woningcorporaties, de auto-industrie en het openbaar vervoer weten daarvan mee te praten, om er maar een paar te noemen.

Issuesmanagement ligt als discipline dicht bij andere communicatiespecialisaties, zoals reputatiemanagement, stakeholdermanagement, public affairs en crisismangement. Om de samenhang duidelijk te maken gaan we kort op deze begrippen in.

2.2 Reputatiemanagement

Het merk gaat over het definiëren van de belofte van een organisatie aan haar klanten en stakeholders. De reputatie is de mate waarin klanten en stakeholders ervaren dat die belofte wordt waargemaakt. Een goede reputatie werkt als een magneet op consumenten, aandeel-

houders, politiek, arbeidsmarkt en het algemene publiek. Organisaties met sterke reputaties kunnen een hogere prijs vragen, gemakkelijker kapitaal verwerven, de beste medewerkers aantrekken en zich in maatschappelijke sympathie verheugen. Het opbouwen van een goede reputatie duurt lang, is vaak een kostbaar proces en het bereikte resultaat kan snel verloren gaan. Aan reputaties wordt gewerkt door het creëren van merkkracht, door een sterke performance op reputatiedrivers (zie hoofdstuk 7) en door maatschappelijk engagement. Issuesmanagement daarentegen is gericht op opinievorming over specifieke maatschappelijke kwesties (die van belang zijn voor de organisatie). Een achterliggend doel van issuesmanagement kan zijn om de reputatie van de organisatie te versterken. Maar er kunnen ook heel andere redenen zijn om het publieke debat te beïnvloeden. Zo kan het zijn dat vuurwerkproducenten graag vuurwerk willen mogen blijven verkopen aan particulieren, dat exploratie bedrijven proefboringen willen kunnen doen naar schaliegas, en dat autofabrikanten SUV's (*Sports Utility Vehicles*) willen kunnen blijven maken en verkopen. Kortom: issuesmanagement gaat over belangen, en reputatie kan een van die belangen zijn. Het is duidelijk dat reputatiebelangen en andere organisatiebelangen zeer dicht bij elkaar kunnen liggen, maar dat ze soms ook tegenstrijdig kunnen zijn.

2.3 Stakeholdermanagement

De publieke opinie is een breed begrip. Voor een organisatie zijn niet alle spelers relevant. Om issues die bij het publiek leven goed te kunnen managen is het belangrijk om te weten welke spelers belang hebben bij een issue. Zoals we zagen, kent een issue altijd voor- en tegenstanders. Een organisatie moet weten wie deze voor- en tegenstanders zijn om vervolgens relaties met hen aan te gaan of verantwoording af te leggen. Bij stakeholdermanagement gaat het om de vragen: wie zijn de belangrijkste spelers, wat zijn hun standpunten, wat zijn hun belangen en welke relatie willen wij (idealiter) met hen opbouwen? Issuesmanagement en stakeholdermanagement zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. Beide redeneren van 'buiten naar binnen'.

definitie Stakeholders zijn die personen, groepen of organisaties die invloed kunnen hebben op het handelen en het succes van een organisatie.

Er is dus sprake van een afhankelijkheidsrelatie met de stakeholders. Deze relatie werkt naar beide kanten: het succes van een organisatie is afhankelijk van de stakeholders, en de stakeholders zijn voor de realisatie van hun eigen ambities en belangen geïnteresseerd in die organisatie. Zo hebben bijvoorbeeld consumenten interesse in de producten of diensten van de ondernemingen en zijn aandeelhouders uitermate geïnteresseerd in de bedrijfsresultaten. Het succes of het falen van een organisatie hangt steeds meer af van het succesvol onderhouden van relaties met de verschillende stakeholders. Issuesmanagers zijn dan ook continu op zoek naar raakvlakken tussen de belangen van de organisatie en de belangen van stakeholders. Het is hun taak om zo vroeg mogelijk eventuele verwachtingskloven te signaleren en te voorkomen dat issues in het publieke domein terechtkomen, waar ze uit kunnen groeien tot een crisis die kan leiden tot reputatieschade.

2.4 Public affairs

Public affairs wordt wel eens omschreven als het streven naar evenwicht tussen het ondernemingsbelang en het publieke belang. Dat komt wel heel dicht bij de essentie van issuesmanagement: het onderkennen en verkleinen van verwachtingskloven. Toch is public affairs in de praktijk vooral het proces van beïnvloeding van wet- en regelgeving en politieke menings- en besluitvorming. Dit gebeurt vooral door te lobbyen bij overheden en politici. Public-affairsactiviteiten kunnen onderdeel vormen van een issuesmanagementaanpak. Andersom kan het natuurlijk ook. Maar bedrijven kunnen ook lobbyen over zaken die helemaal geen issue in de publieke opinie zijn of hoeven te worden. Zo kunnen autofabrikanten lobbyen voor aantrekkelijke fiscale regelingen voor hun hybride modellen zonder dat dit een issue wordt in het publieke debat.

2.5 Crisismanagement

Ook crisismanagement en issuesmanagement zijn twee nauw verbonden vakgebieden, al zijn er ook grote verschillen. Van een crisis is sprake als een organisatie direct of indirect wordt geconfronteerd met een

ernstige situatie die acuut of op zeer korte termijn schade kan berokkenen aan de reputatie of aan de bedrijfsvoering.

Bij een crisis moet je denken aan een ramp, een ongeluk met medewerkers, een ernstige fout in het productieproces – vooral als hierdoor de veiligheid of gezondheid van consumenten in het geding is –, een consumentenboycot, een staking enzovoort. De kans op negatieve publiciteit in de media en als gevolg daarvan reputatieschade is vaak groot. Dan is het opzetten van acute communicatie met en in de media een eerste vereiste. Bovendien moet de organisatie zo snel mogelijk uitzoeken en bekendmaken wat de oorzaak is van de crisis, welke rol zij zelf heeft gespeeld en hoe de crisis opgelost gaat worden. Van een crisis was bijvoorbeeld sprake toen een vliegtuig van Malaysia Airlines (vlucht MH370) spoorloos verdween en niemand antwoord kon geven op de vraag wat er was gebeurd (zie kader 2.1). Het publiek werd op een gegeven moment zelfs gemobiliseerd om vanaf hun computer de zee af te speuren naar resten van het vliegtuig. De crisis escaleerde overigens toen Malaysia Airlines nabestaanden per sms informeerde over het feit dat het toestel waarschijnlijk verloren was gegaan. Op het moment van schrijven van deze herdruk is het vliegtuig overigens nog steeds niet gevonden.

Malaysia Airlines sms'te nabestaanden rampvlucht

Familieleden van de passagiers van het vermiste toestel kregen net via een sms'je te horen dat hun geliefden waarschijnlijk om het leven zijn gekomen.

Malaysia Air schreef in het sms'je: 'Malaysia Air betreurt het ten zeerste te moeten mededelen dat vlucht

MH370 zeer waarschijnlijk verloren is gegaan en dat alle passagiers om het leven zijn gekomen. Zoals je komend uur van de premier van Maleisië zal horen: alles wijst er op dat het vliegtuig is neergestort in de Zuid-Indische Oceaan.'

Bron: RTL Nieuws (maart 2014)

Kader 2.1

Crisismanagement en issuesmanagement zijn dus verschillende dingen. Soms wordt wel eens gezegd dat met goed issuesmanagement een crisis voorkomen kan worden. Bij het verdwijnen van het toestel van Malaysia

Airlines was dat natuurlijk niet het geval. Maar een autofabrikant als Hummer had met slim issuesmanagement heel misschien wel van de ondergang gered kunnen worden (zie kader 2.2).

Allerlaatste Hummer van de band gerold

Hummer is niet meer, zoals indertijd de postkoets uitstierf, zo is er ook een einde aan het merk Hummer gekomen, want Hummers zijn overbodig en wat overbodig is wordt niet meer gekocht. Kapotgemaakt door de kredietcrisis en de milieumaffia heeft General Motors doen besluiten om de stekker er definitief uit te trekken.

Zelfs de Chinezen wilden Hummer niet meer hebben. Het laatste exemplaar is gekocht door autoverhuurbedrijf Avis, zodat iedereen die dat wil toch nog in de gelegenheid is om een keer in een Hummer te rijden. Al eerder trok General Motors de stekker er uit, maar er kwam nog een order aan van

849 auto's maar dat is nu dus ook afgerond.

Jammer dat een icoon uit de geschiedenis van de Amerikaanse auto-industrie op deze manier moet ophouden te bestaan. Want een Hummer is en was de ultieme 'ik heb lak aan alles' auto. Een Hummer boezemde respect in, bij voor- en tegenstanders. Maar de tegenstanders hebben hun zin gekregen. Want de voorstanders werden uitgemaakt voor aso, crimineel, egotripper, en als je dat moet aanhoren, dan neem je snel afscheid van je Hummer.

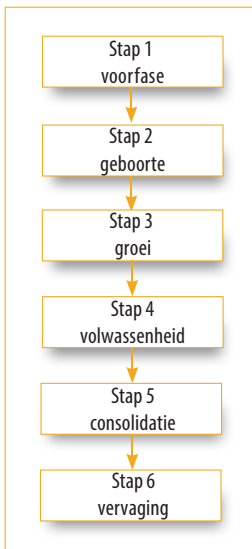
Bron: driving-fun.com (2011)

Kader 2.2

2.6 Stappenplan voor de issuesmanager

De professional die zich bezighoudt met issuesmanagement, zal scherpe inschattingen moeten kunnen maken van ontwikkelingen in zijn omgeving. Hiervoor moet hij ook de ruimte en middelen krijgen. Voortdurend moet hij alert zijn op gebeurtenissen of voorvallen die een mogelijke impact kunnen hebben op de organisatie. Daarnaast is het ook zo dat er vele issues tegelijkertijd kunnen bestaan. Deze issues kunnen zich elk in een andere fase van de levenscyclus bevinden. Elke fase vereist een eigen aanpak. Een issuesmanager moet dus een inschatting maken van zowel de levensfase van een issue als de mogelijke impact op de organisatie.

Ook intern komt de issuesmanager voor uitdagingen te staan. Hij zal – als hij vindt dat er iets met een issue moet gebeuren – het management daarvan moeten overtuigen. Hij zal waakzaam moeten zijn voor onderschatting van een issue binnen zijn organisatie. Anderzijds moet hij ook niet onnodig of op valse gronden de alarmklok luiden. Dat kan zijn geloofwaardigheid aantasten. Om incidentgericht of defensief issuesmanagement te voorkomen zal de issuesmanager planmatig te werk moeten gaan. In de volgende hoofdstukken van dit boek wordt hiervoor een stap-voor-stapbenadering geschetst.



Figuur 2.1 Vijf stappen van issuesmanagement

In hoofdstuk 3 wordt de eerste stap besproken: *het identificeren van issues*. Het in kaart brengen en beoordelen van issues staat centraal. Ook het opstellen van een risicoanalyse wordt uitgewerkt: welke risico's en welke kansen levert een issue op? Vervolgens wordt belicht hoe dit vertaald kan worden in scenario's.

Hoofdstuk 4 gaat over stap 2, *het maken van een arena-analyse*. Met een arena-analyse worden de belangrijkste spelers rondom een issue in kaart gebracht. Kort wordt stilgestaan bij de definitie en het belang van een arena-analyse. Daarna wordt uiteengezet op welke wijze een arena-analyse kan worden uitgewerkt en toegepast in de praktijk.

In hoofdstuk 5 staat stap 3, *de strategieontwikkeling*, centraal oftewel wordt beschreven op welke wijze een strategie kan worden bepaald. Een organisatie moet bepalen welk standpunt ze inneemt bij een issue en welke rol ze wil spelen in het maatschappelijke debat. Ook wordt stilgestaan bij het ontwikkelen van kernboodschappen en het selecteren en vaardig maken van woordvoerders.

Hoofdstuk 6 beschrijft stap 4, *de implementatie*. Het betreft hier de mogelijke tactieken en methoden waarmee een issuesmanager zijn doelstellingen kan realiseren.

Hoofdstuk 7 behandelt stap 5, het *meten en evalueren* van de ondernomen stappen.

2.7 Samenvatting

Issuesmanagement gaat over het veiligstellen van de 'license to operate' van een organisatie door het vroegtijdig herkennen van kansen en risico's in de publieke opinie en er vervolgens zodanig op inspelen dat de reputatie en de bedrijfsvoering zo min mogelijk schade oplopen of er zelfs van profiteren. Hoewel issuesmanagement al lang bestaat als begrip en als discipline, wordt er in de praktijk nog beperkt planmatig mee omgegaan. Waar dat wel het geval is, vormt issuesmanagement vaak een onderdeel van het werkgebied van corporate communicatie. Issuesmanagement ligt dicht tegen andere gespecialiseerde disciplines aan, zoals reputatiemanagement, stakeholdermanagement, public affairs en crisismanagement, maar heeft een ander en vooral breder oogmerk. Een issuesmanager moet voortdurend alert zijn op gebeurtenissen, ontwikkelingen of voorvallen die een impact kunnen hebben op de reputatie van zijn organisatie. Bovendien moet hij snel kunnen reageren, omdat de discussie rondom een issue vaak grillig verloopt en plotsklaps van richting kan veranderen.

Een zorgvuldige aanpak bestaat uit vijf stappen. De eerste stap betreft het identificeren van issues en het bepalen van de mogelijke impact op de eigen organisatie. In de tweede stap wordt een zogenoemde arena-analyse opgesteld. Op basis van dit inzicht wordt in de derde en vierde stap vastgesteld wat respectievelijk de strategie is en welke stappen moeten worden ondernomen om vastgestelde doelstellingen te bereiken. De vijfde en laatste stap betreft de evaluatie van de ondernomen stappen.