

VERSLAG KPN STAKEHOLDERDIALOOG

Datum: 28 oktober 2010

Plaats: KPN Network Operations Center, Hilversum

Op 28 oktober 2010 ging KPN voor de derde keer in gesprek met verschillende stakeholders. De belangrijkste boodschappen van de stakeholders waren:

- Op dit moment is het verhaal hoe KPN in de maatschappij staat niet voor iedereen duidelijk. Zorg dat het corporate KPN beleid duidelijk maakt hoe KPN en de samenleving aan elkaar zijn verbonden. Dan heb je geen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-beleid meer nodig.
- Verbind het verhaal met de business en stel thema's vanuit de kern van het bedrijf. Gebruik hiervoor de KPN-geschiedenis en trek die door naar de toekomst.
- Gezien de marktpositie en ambitie moet KPN een voortrekkersrol nemen in de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Dit zullen maatschappelijke vraagstukken zijn waar de kernactiviteiten van KPN op aansluiten.
- KPN zou zich als bedrijf pro-actief moeten opstellen en coöperatief verbindend leiderschap als stijl van leiderschap kunnen hanteren. Hierbij ligt de nadruk op het samenbrengen en samenwerken.
- Nederland alleen is te klein voor het maatschappelijke verhaal van KPN, KPN opereert immers in vele landen. KPN moet een prominentere rol nemen binnen de keten(verantwoordelijkheid) die past bij een grote Europese telecom
- Klantwaarde kan worden gecreëerd door mee te denken met de klant in wat hem in de toekomst te wachten staat.
- Klant centraal stellen vereist dienend leiderschap en transparante communicatie. Het betekent ook investeren in de medewerkers die dichtbij de klant staan. Het 'slimmer doen' kent zijn grenzen. De klantproblemen zijn te groot om op te lossen met alleen slimmere processen.
- Het helder communiceren over de dilemma's van KPN helpt om transparanter te communiceren.

De avond begon met een introductie van de deelnemers waarbij zij in groepen van 2 de zin 'KPN is MVO, is..' moesten invullen. Hieruit kwam duidelijk naar voren dat er een grote verscheidenheid van mening is over de zichtbaarheid van KPN op het gebied van duurzaamheid. Een rode draad in de opmerkingen was moeilijk te vinden.

Vervolgens volgde een inleiding van Baptiest Coopmans (Raad van Bestuur KPN) waarna de stakeholders in groepen uiteen gingen om zowel over de dilemma's van het MVO beleid als over de toekomstige doelstellingen in dialoog te gaan.

Inleiding Baptiest Coopmans

De heer Coopmans gaf aan verheugd te zijn met de aanwezigheid van de stakeholders en wees ook op het belang dat KPN hecht aan een dialoog met stakeholders. Hij gaf een korte toelichting op de stand van zaken van het MVO beleid binnen KPN en de ontwikkelingen in 2010.

De lessen die de heer Coopmans meenam na de dialogen van 2008 en 2009 waren dat twijfelen over de te maken keuzes binnen het MVO beleid mag en dat het volgens stakeholders gerechtvaardigd is om te kijken naar verdienmogelijkheden in het kader van MVO.

Presentatie door VBDO over ontwikkelingen bij KPN

Na de inleiding van de heer Coopmans gaf de VBDO inzicht in ontwikkelingen van KPN op MVO gebied, aan de hand van haar eigen analyse en de ervaring uit de 2 vorige stakeholderdialogen.

De afgelopen 2 jaar heeft KPN ondanks de zware storm waar zij zich in begaf een aantal belangrijke stappen genomen op het gebied van het MVO beleid. Zo is zij in 2008 begonnen met de integratie van de duurzaamheidsdoelstellingen in een algemeen beleid, was er aandacht voor medewerkers binnen het MVO beleid en wilde ze de rapportage

toegankelijker maken. In 2009 was er een verschuiving van de focus op vrijwilligersactiviteiten naar het creëren van marktkansen en de start van de verduurzaming van producten en diensten. Op dit moment heeft de rapportage van KPN een GRI A+ niveau, is zij opgenomen in de Dow Jones Sustainability Index en gaat zij verschillende samenwerkingsverbanden aan met belangrijke stakeholders. Nu de storm grotendeels is gaan liggen ligt er de kans voor KPN om verder te gaan naar verdieping en een aantal duidelijke uitdagingen aan te pakken.

De eerste uitdaging ligt in het verder integreren van MVO in de bedrijfsactiviteiten. De opname van niet-financiële indicatoren in het beloningsbeleid blijft helaas tot op heden nog uit. Ook is de verbinding met beloningen gebaseerd op indicatoren die een link hebben met MVO voor middle- managers niet hard cq duidelijk genoeg.

Als tweede punt ziet de VBDO dat KPN nog niet de volledig kansen heeft benut om duurzaamheid een plaats te geven op de zakelijke markt. Volgens VBDO zijn er duidelijk mogelijkheden voor dit soort initiatieven.

Met duurzaam inkopen is KPN aardig op weg, wel is het de vraag wat het standpunt van KPN is op een aantal maatschappelijke thema's zoals de discussie rondom bepaalde 'gevoelige' grondstoffen en mineralen zoals Coltan uit Congo. Een duidelijke standpunt op dit soort onderwerpen wordt voor bedrijven steeds belangrijker. Een volgende uitdaging is het maken van stappen richting leveranciers en klanten om hen zo te laten zien wat het belang van MVO is voor KPN. Het laatste punt waar de VBDO nog ruimte voor verbetering ziet is het toepassen van een MVO beleid binnen de andere landen waar KPN opereert. Nu is dit nog te veel op Nederland gericht en is het de vraag hoe de internationale uitvoering verloopt.

Dialoog

Na de presentaties gingen we in twee groepen uiteen om in dialoog te gaan over de dilemma's en de doelen van het MVO beleid van KPN.

Ronde 1

KPN's sustainable corporate story- rol in oplossing maatschappelijke vraagstukken

Het blijkt dat het algemene verhaal van KPN en de daarbijbehorende missie niet voor iedereen duidelijk is. Volgens de stakeholders is 'KPN verbindt Nederland' geen missie maar eerder een middel. Daarnaast is het streven om de beste dienstverlener zijn voor velen vaag en roept dit vragen op. Ook lijkt de missie volgens de stakeholders moeilijk te operationaliseren. Op dit moment vinden een aantal stakeholders dat het verhaal van KPN net zo goed het verhaal van een ander bedrijf had kunnen zijn. Om te zorgen dat KPN een duidelijker verhaal neerzet is een sustainable corporate story een suggestie. Dit is het verhaal waar KPN als bedrijf voor staat met daar integraal het MVO aspect in verweven.

Hierbij is het goed om een beeld te schetsen van de toekomstvisie van KPN op de ontwikkelingen in de maatschappij en de wereld. Wanneer KPN op zoek gaat naar maatschappelijke issues en daarin de rol van KPN bij de oplossing aangeeft kan het duidelijk maken waar haar duurzame missie ligt. Voor het in kaart brengen van deze maatschappelijke ontwikkelingen is het aan te raden navraag te doen bij de stakeholders: soms zitten er namelijk punten waar je ze niet verwacht. Als de duurzame missie van KPN duidelijk is, dan dient deze te worden vertaald in thema's die vervolgens in verbinding moeten zijn met de kernactiviteiten van KPN.

Bij dit proces kan het helpen om terug te gaan naar de geschiedenis en het ontstaan van het bedrijf, het bestaansrecht. In het geval van KPN; terug naar de rol van infrastructuur, telecom en dienstverlener en het voorzien van publieke goederen. KPN zou via deze weg beter kunnen vertellen wie ze zijn en wie ze wil zijn. KPN lijkt zich de afgelopen 5 jaar uit het publieke domein te hebben terug getrokken. Het is de stakeholders niet altijd opgevallen wat KPN met duurzaamheid doet. KPN is volgens de deelnemers nu te defensief. Het maken van een duidelijke sustainable corporate story kan helpen bij het duidelijker neerzetten van KPN in de maatschappij.

KPN in het buitenland

Het punt van landsgrenzen werd meerdere malen naar voren gebracht. Waar is het buitenland in dit plaatje was de vraag van de stakeholders. KPN heeft het vaak over het verbinden van iedereen maar tegelijkertijd is er een focus op Nederland. Nederland is en

blijft de kern in de activiteiten van KPN maar er moet ook gekeken worden naar het buitenland, zoals met betrekking tot inkoop en apparatuur. Enkele stakeholders waren van mening dat er een wereld te winnen is in het buitenland en dat communicatie zoals toegang tot internet in groeiemarkten KPN veel meer kan brengen dan nu gebeurt. Een idee: gebruik de leus 'Voor Nederland en de wereld'.

Visie op impact van technologische ontwikkelingen

Het uitgangspunt dat ICT vooruitgang is zou KPN verder kunnen toelichten. Daarnaast suggereert dit uitgangspunt dat technologie altijd goed is. Het is de vraag of dit zo is. Men hoort bijvoorbeeld steeds vaker dat het gevoel altijd verbonden te zijn niet door iedereen als positief wordt ervaren. Bij technologieontwikkeling zijn de maatschappelijke neveneffecten vaak onderschat en op die momenten wordt een 'public good' een 'public bad'. KPN moet op dergelijke relevante zaken een mening en visie op hebben. KPN doet er verstandig aan om haar lange termijn visie op maatschappelijke dilemma's weer te geven en daarbij duidelijk te maken wat zij als bedrijf kunnen betekenen. Zo zorgt KPN ervoor dat het haar rol met betrekking tot het aanpakken van deze maatschappelijk thema's duidelijk maakt.

Grenzen van MVO

Een van de vragen die speelde was of voor KPN MVO doelen altijd een return on investment moeten opleveren? Als je echt duurzaam wil zijn doet het soms pijn en de vraag is of het soms ook pijn mag doen bij KPN. Met pijn doen wordt bedoeld: dingen laten die je vanuit economisch oogpunt een winst opleveren maar in sociaal of milieu opzicht niet of minder. Bijvoorbeeld, groene stroom aanschaffen wanneer de kosten hoger zijn dan grijze stroom. Het is voor de stakeholders niet duidelijk of KPN prioriteiten heeft die boven winst gaan en welke dat zijn.

Aanvulling

De stakeholders vinden de kernthema's van KPN op dit moment erg op Nederland en de consument gericht. Daarnaast is er volgens de stakeholders ruimte voor aanvulling van de kernthema's. Zo komt de visie op (duurzaam) ketenbeheer binnen de kernthema's niet naar voren. Dit terwijl het sociale aspect in de hardware industrie op dit moment problematisch is. In de keten van de hardware is er ook plaats voor KPN om verantwoordelijkheid te nemen. Andere koplopers en leiders op het gebied van duurzaamheid geven duidelijkheid over hun rol in de keten. De vraag is of je leider of in het geval van KPN, beste dienstverlener, kan worden als je dat niet meeneemt. KPN zou duidelijker die verantwoordelijkheid moeten nemen.

Een suggestie werd gedaan om zich te richten op MKB-ers. Duizenden MKB-ers hebben nog niet de mogelijkheid om te vergroenen. KPN zou hen de mogelijkheid kunnen bieden om te vergroenen waardoor Green ICT als kans wordt gezien.

Daarnaast is het onderwerp 'goede arbeidsomstandigheden' een issue dat op dit moment niet duidelijk terug te vinden is in de kernthema's van de strategie.

Tenslotte werd door verschillende stakeholders de opmerking gemaakt dat de kernthema's niet een consistent geheel vormen en dat een aantal zaken gegroepeerd zouden kunnen worden.

Ronde 2

In de tweede ronde werd aan de stakeholders gevraagd welke bedrijven een voorbeeld zijn op de elementen waar KPN zich op gaat richten: dienend leiderschap, de centrale rol van de klant, transparante communicatie en authenticiteit. Vervolgens werd gekeken wat deze bedrijven succesvol hebben gedaan om hier uiteindelijk de link te maken naar wat KPN zou kunnen doen.

Dienend leiderschap- pro-actief en coöperatief verbindend leiderschap

Hieronder werd door de stakeholders 'een voorbeeld zijn voor anderen' verstaan. Men dacht aan marktleiders met grote bekendheid, commercieel maar niet arrogant. Dit kan KPN doen in haar omgang met klanten en leveranciers. Heb respect, stel je luisterend op en laat zien dat je iets met reacties doet. Je mag hier als bedrijf best jouw trots en ambitie laten zien. Voor KPN is verbinding en het bij elkaar brengen van mensen belangrijk en daardoor werd de suggestie gedaan dat de rol van een coöperatief verbindend leider

passend zijn. Op dit moment zagen de stakeholders KPN nog niet als coöperatief en verbindend leider.

Er zijn bedrijven die erg goed van een dilemma een business hebben gemaakt. KPN zou voorop moeten durven lopen en binnen de sector meer het voortouw kunnen nemen. Ook is er het voorbeeld van een bedrijf in de retail sector. Ze geeft klanten niet langer de keuze maar zorgt voor het aanbod van duurzame producten. Op dit moment heeft KPN nog geen (zeer beperkt) aanbod van duurzame producten en diensten voor de klant en consument. Zorg als KPN er in ieder geval voor dat de klant en consument de keuze kan maken voor een duurzaam product of dienst (vb. de 'groene telefoonlijn').

Door verschillende stakeholders werd ook de vraag gesteld hoe KPN staat in onderwerpen zoals 'bloedmobieltjes' en de misstanden rondom de arbeidsomstandigheden in Foxconn fabrieken. De vraag was of KPN een antwoord heeft op dergelijke issues zoals de schadelijkheid van de Iphone etc. Er werd benadrukt dat KPN een pro-actieve houding zou moeten aannemen in dit soort issues. Om hiertoe te komen zou KPN bijvoorbeeld regelmatig met maatschappelijke partijen om de tafel moeten gaan zitten en het voortouw binnen de sector kunnen nemen. Zo ontstaat er meer begrip.

KPN zou moeten kijken waar de mogelijkheden liggen om volgens coöperatief verbindend leiderschap te opereren. Wanneer je als bedrijf een heldere visie hebt op dit soort issues wordt je niet door issues geregeerd. Al met al benadrukten de stakeholders dat leiderschap belangrijker kon zijn dan dienend.

Klant centraal- neem de klant mee naar de toekomst

'De klant centraal' is volgens de stakeholders nog niet het gevoel dat er op dit moment bij de klant van KPN leeft. KPN zou helpdesks nog beter kunnen maken en meer kunnen investeren in de voorkant (dat wat zichtbaar is voor de consument). Een suggestie is om dit onderwerp om te vormen naar 'hoe creëer je klantwaarde'?

Klantwaarde kun je als KPN ook creëren door voor klanten in kaart te brengen wat hen over 5 jaar te wachten staat om hen vervolgens hierin te faciliteren. Dit is echt meedenken met de klant.

Transparantie communicatie- blootgeven van worstelingen

KPN zou dit kunnen bereiken door duidelijkheid te verschaffen in een aantal uiteenlopende onderwerpen, bv het geven van helderheid over tarieven, producten en klachten. Ook kan KPN transparanter zijn over de herkomst van de producten. Daarnaast zou KPN kunnen laten zien waar ze minder goed in zijn en op deze manier moeilijke onderwerpen en business dilemma's bespreekbaar maken. Dit is zeker belangrijk voor de lange termijn en ook in het jaarverslag. De stakeholders geven aan dat oa de snelheid van de communicatie van belang is.

Een andere manier van transparant communiceren wordt gezien bij de presentatie van kwartaalcijfers. Bij enkele bedrijven is in hun presentatie van de kwartaalcijfers te zien dat duurzaamheid geïntegreerd is. Op dit moment communiceert KPN bij de presentatie van de kwartaalcijfers niet over dit onderwerp. Indien MVO nog duidelijker geïntegreerd is in de strategie van KPN kan KPN dit ook presenteren tijdens de kwartaalcijfers.

Tevens kan KPN het belang van MVO door middel van beloningen communiceren. Zorg dat je als bedrijf in de goede richting beloont en niet-financiële indicatoren meeneemt in je beloningsbeleid.

Authenticiteit- ga terug naar de wortels van KPN

Er zijn meerdere bedrijven die door de stakeholders als authentiek worden bestempeld. Zij volgen het motto; ben wie je zegt dat je bent. Het is daarom belangrijk dat KPN staat voor wie ze zegt te zijn. Hierbij helpt het om te kijken naar de wortels van het bedrijf. KPN zal vertrouwen moeten wekken, elke keer weer opnieuw. Het duidelijk stellen van doelen en communiceren hoe je er komt kan hierbij helpen. De stakeholders geven aan dat authentiek zijn ook veel te maken heeft met transparant zijn. Dit geeft meteen een van de belangrijkste boodschappen weer: het een kan niet zonder het ander. Wanneer je serieus met duurzaamheid aan de slag gaat is integratie in je business een van de belangrijkste voorwaarden.

Conclusies en vervolgstappen

Duidelijk is dat met de inspanningen in de afgelopen jaren het MVO beleid van KPN op gang is gebracht. De stakeholders geven echter aan dat er nog ruimte is voor verschillende verbeteringen. Op dit moment wordt KPN door de stakeholders namelijk nog niet als leider op MVO gebied of als beste dienstverlener gezien. Daarnaast vormen de kernthema's van KPN nog geen sterk geheel en ontbreken er belangrijke thema's zoals een uitgesproken ketenverantwoordelijkheid.

Volgens de stakeholders zou KPN duidelijker moet aangeven waar het als bedrijf in de maatschappij voor staat, hoe het de toekomst van maatschappelijke dilemma's ziet en wat haar rol kan zijn in de oplossingen hiervan.

KPN heeft toegezegd de uitkomsten van de bijeenkomst te evalueren en de voor hen relevante zaken te implementeren in hun MVO beleid.