

STAKEHOLDER MANAGEMENT



Stakeholder Management:

Een bedrijfsgerichte verkenning



Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij

Stakeholder Management: een bedrijfsgerichte verkenning



Administratie Werkgelegenheid

“The political problem of mankind is to combine three things: economic efficiency, social justice, and individual liberty.” (J.M. Keynes, 1926)

De auteurs zijn Prof. dr. Lutgart Van den Berghe, Xavier Baeten en Lieven Somers van het Impulscentrum Duurzaam Ondernemen van de **Vlerick Leuven Gent Management School**

Trivisi is een project van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid

Inhoud

WOORD VOORAF	3
Inleiding	5
1. Terminologie	6
2. Managementstijlen	7
3. Ondernemingsmodellen	8
Aandeelhoudersmodel	8
Stakeholdermodel	9
4. Stakeholders	11
5. Stakeholder management: Waarom?	13
6. De dynamiek van stakeholder management	17
7. Initiatieven vanuit de overheid en supranationale instellingen	19
8. Stakeholder management: concrete instrumenten om aan de slag te gaan	21
Voorbeschouwingen m.b.t. stakeholder management	21
Het model voor stakeholder management	22
Stakeholderidentificatie	23
Stakeholderdialog	24
Identificeren van performantie-indicatoren	24
Rapportering	25
9. Praktische cases	27
Proviron NV	27
Havenbestuur Zeebrugge (MBZ)	27
Literatuurlijst	29

Woord vooraf

TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

NIEUWE UITDAGINGEN

De economie speelt een cruciale rol in onze maatschappelijke en individuele welvaart en welzijn. Aansluitend geeft arbeid zin aan het leven en biedt elke burger een plaats in de maatschappij. In dit licht onthullen de realiteit van vandaag en de toekomstige ontwikkelingen een aantal uitdagingen voor Vlaanderen. Zo vindt een belangrijke groep van personen tot vandaag geen aansluiting op de arbeidsmarkt. De snelheid van veranderingen stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en het individu. Tenslotte hebben het bedrijfsleven en het hoge consumptieniveau een grote impact op het milieu en de natuurlijke rijkdommen. Wil Vlaanderen zijn toekomst op een aangename manier veilig stellen, zal het meer waarden moeten brengen in zijn economie. Daarom wil ik als minister van Werkgelegenheid mijn bijdrage leveren tot het ontwikkelen van een meer-waarden-economie.

In de meerwaardeneconomie krijgen de mens, het milieu en de maatschappij een centrale rol toebedeeld. Concreet betekent dit dat ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van de stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. In de meerwaardeneconomie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieders talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld. Diversiteit is de sleutel tot duurzaam succes. Deze economie biedt evenzeer de nodige ruimte voor nieuwe vormen van dienstverlening die een relationeel of zorgaspect inhouden en die de levenskwaliteit kunnen verhogen.

TRIVISI: DE NIEUWE AANPAK VAN DE OVERHEID

Met Trivisi neemt de overheid een nieuwe rol op. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vraagt immers een omwenteling in het ondernemingsdenken. Deze vindt niet zozeer ingang via het optreden van een traditioneel regulerende overheid, dan wel via de creatie van nieuwe instrumenten, experimenteeruimte, ervaringsuitwisseling en vooral doordruwers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. De taak van de overheid bestaat hier in het creëren van een katalysator via het samenbrengen van mensen en deze de nodige ruimte te geven om nieuwe wegen te verkennen. Er is met andere woorden nood aan een overheid die sensibiliseert, stimuleert en in de maatschappij als bemiddelaar optreedt. Netwerkpolitiek dus.

De pioniersgroep *Stakeholder Management* onderzocht hoe de verschillende stakeholdergroepen bij het ondernemingsbeleid betrokken kunnen worden. Ze bestond uit bedrijven, consultants en stakeholders. Onder begeleiding van internationale experts werd gebruik gemaakt van AccountAbility 1000, een internationale norm en tevens een managementinstrument dat zowel naar kleine als grote ondernemingen, profit, non-profit, en publiek, nationale en multinationale ondernemingen vertaald kan worden. Onder begeleiding van de Koning Boudewijnstichting en het HIVA werden binnen deze pioniersgroep ook enkele pilootprojecten uitgewerkt.

STAKEHOLDER MANAGEMENT: EEN BEDRIJFSGERICHTE VERKENNING

In dit rapport ondernemen de auteurs een poging om meer duidelijkheid te scheppen in de terminologie. Eerder dan nieuwe hypes of geleerde woorden te willen uitvinden, willen ze duidelijk definiëren waarover het nu al dan niet gaat. Hieraan gekoppeld gaan ze ondernemingen maar ook managers onderverdelen in een aantal groepen.

Vervolgens brengen de auteurs in kaart welke veranderingen zich de laatste tijd hebben voorgedaan in de omgeving van de onderneming. Het zijn precies deze veranderingen die het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen aantonen.

Om een en ander zo praktijkgericht mogelijk te maken en een beeld te geven over de mate waarin de thematiek daadwerkelijk leeft, geeft men ook een overzicht van een aantal onderzoeksresultaten.

Tot slot lichten de auteurs reeds een tipje van de sluier op door een aantal concepten en tools ter beschikking te stellen die managers behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen en het structureren van de stakeholder management aanpak. Want precies daaraan is er op dit ogenblik nood.

De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme

Inleiding

DE MATE WAARIN DE ONDERNEMING EN HAAR management erin slagen rekening te houden met en tegemoet te komen aan de belangen van de verschillende stakeholders, wordt aanzien als een van de belangrijkste kenmerken van de succesvolle ondernemingen van morgen. Meer concreet gaat het om het afleggen van verantwoording, participatie, transparantie en verificatie.

De periode waarin managers zich enkel konden richten op het maximaliseren van de waarde voor de aandeelhouders, is dus reeds lang voorbij en de managementwetenschap en het managementonderwijs hebben nood aan nieuwe concepten die rekening houden met deze evoluties. De vele persberichten tonen echter aan dat dit dikwijls in schril contrast staat tot wat er op vandaag nog steeds gebeurt in de realiteit. Bedoeling van deze publicatie is echter niet om met z'n allen richting klaagmuur te gaan en zeker niet om er te blijven staan, maar wel om de moderne en succesvolle manager nieuwe concepten aan te reiken die hem in staat stellen om de toekomst nog slagvaardiger tegemoet te zien.

Gedurende meer dan een jaar werd kennis ontwikkeld, verspreid en uitgewisseld rond stakeholder management. In deze publicatie worden de basisbeginselen meegegeven. We kiezen hierbij resoluut de zijde van de ondernemingen, in die zin dat we uitgaan van de dagdagelijkse ondernemingspraktijk en proberen de concepten van stakeholder management zo concreet mogelijk te vertalen.

Eerst en vooral scheppen we meer duidelijkheid in de terminologie. Eerder dan nieuwe hypes of geleerde woorden te willen uitvinden, willen we duidelijk definiëren waarover het nu al dan niet gaat. Hieraan

gekoppeld gaan we ondernemingen maar ook managers onderverdelen in een aantal groepen. Vervolgens brengen we in kaart welke veranderingen zich de laatste tijd hebben voorgedaan in de omgeving van de onderneming. Het zijn precies deze veranderingen die het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen aantonen. Om een en ander zo praktijkgericht mogelijk te maken en een beeld te geven over de mate waarin de thematiek daadwerkelijk leeft, geven we ook een overzicht van een aantal onderzoeksresultaten. Tot slot lichten we reeds een tipje van de sluier op door een aantal concepten en tools ter beschikking te stellen die managers behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen en het structureren van de stakeholder management aanpak. Want precies daaraan is er op dit ogenblik een schrijnende nood.

1. Terminologie

DUURZAME ONTWIKKELING staat voor het vervullen van de behoeften van de huidige generaties zonder die van de toekomstige generaties in het gevaar te brengen (Brundtland rapport, 1987). De thematiek is dus helemaal niet nieuw. Daarenboven kan zowat iedereen zich vinden in bovenstaande definitie en gaat men er zowat unaniem mee akkoord dat we hiertoe inderdaad een steentje moeten bijdragen. Het probleem met deze definitie is dat ze dermate algemeen is opgesteld, dat er zich slechts weinigen individueel zullen aangesproken voelen, niettegenstaande deze definitie zich richt tot overheden, consumenten, bedrijven, werknemers, enz.

Als we dit alles iets verder gaan concretiseren en afdalen tot op het niveau van de onderneming, praten we over duurzaam ondernemen. Dit betekent meteen ook dat men de bedrijven niet mag aanzien als de enigen die een rol te vervullen hebben op het vlak van duurzame ontwikkeling.

Er zijn heel wat termen in omloop die we zouden kunnen aanzien als synoniem voor duurzaam ondernemen. Een paar voorbeelden: “corporate social responsibility”, “corporate citizenship”, “maatschappelijk verantwoord ondernemen”. Er zijn ontelbare definities in omloop en we zouden kunnen stellen dat ieder bedrijf en iedere manager dit anders interpreteert en invult. De Europese Commissie heeft echter een verdienstelijke poging gedaan om te komen tot een uniforme definitie. In haar Groenboek definieert ze Corporate Social Responsibility als “*a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment*”. Persoonlijk hebben wij problemen met het woord “voluntarily” omdat het de ganse oefening een vrijblijvend karakter verleent en duurzaam ondernemen aanziet als een “add on”. Dit terwijl wij van oordeel zijn dat duurzaam ondernemen alles te maken heeft met strategisch management en het lange termijn bestaan (en dus ook de financiële gezondheid) van het bedrijf. Wat er ook van zij, het feit dat de Europese Commissie rond dit thema een Groenboek verspreidt, wijst alleszins op het belang dat er ook op dit niveau wordt aan gehecht. Maar het ware misschien wel beter geweest om iets meer de taal van de bedrijven te spreken...

Een derde niveau, na duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen, wordt gevormd door stakeholder management. Dit gaat nog iets verder qua concretisering omdat het een beeld geeft van de manier waarop een onderneming vorm kan geven aan duurzaam ondernemen. Vanuit de praktijkgerichte ervaring die werd opgedaan binnen de Trivisi-pioniersgroep Stakeholder Management, gekoppeld aan de inhoudelijke inzichten, zijn we tot de volgende definitie gekomen:

Ondernemen volgens het stakeholder management-model houdt in dat de kerndoelstelling van de organisatie niet beperkt is tot het creëren van financiële waarde voor de aandeelhouders (= ondernemen met een teelens) maar dat men ook een maatschappelijke en duurzame toegevoegde waarde wil ontwikkelen voor de bredere groep bestaande uit zij die een direct of indirect belang hebben bij de werking van de onderneming, met name de stakeholders (= ondernemen met een breedhoeklens). De verantwoordelijkheden die men op dit vlak opneemt, gaan (veel) verder dan het enkel voldoen aan de wettelijke verplichtingen.

De eenvoudigste definitie van stakeholder management vinden we bij Svendsen, die het beschrijft als “the ability to create and sustain high quality stakeholder relationships”

2. Managementstijlen

NET ZOALS WE BIJ ONDERNEMINGEN GRADATIES kunnen aanbrengen op het vlak van hun al dan niet duurzaam karakter, kunnen we ook verschillende managementstijlen onderscheiden. We kunnen ons bovendien niet van de indruk ontdoen dat het duurzaam ondernemen in heel wat bedrijven wordt getrokken door een paar enkelingen, wat het dan ook zeer kwetsbaar maakt indien deze mensen zouden verdwijnen.

In onderstaande tabel geven we een aangepaste versie weer van de managementstijlen zoals deze door Carroll werden geïdentificeerd.

Managers van het type 1 zijn in hoofdzaak op zoek naar gouden parachutes. Dit wil zeggen dat zij zo snel mogelijk zoveel mogelijk willen verdienen en ook zo machtig mogelijk willen worden. Zij aanzien de onderneming en de werknemers als een middel hiertoe en zien de andere stakeholders als ballast. Zij deinzen er soms niet voor terug om de wettelijke beperkingen aan hun laars te lappen. Werknemers aanzien zij als een productiefactor die onder controle moet worden gehouden.

Type 2 managementstijl ziet het als zijn belangrijkste verantwoordelijkheid om de winst te maximaliseren. Het wettelijk kader vormt hierbij de grens, t.t.z. dat zij van oordeel zijn dat men winstmaximalisatie mag en moet nastreven maar dat men daarbij de letter van de wet niet mag overtreden. Deze groep is dan ook van oordeel dat bvb. belastingontwijking kan en dat belastingontduiking uit den boze is. Hetzelfde principe geldt voor de werknemers: met moet een minimum niveau van respect hanteren en de wet volgen. Binnen die grenzen moet

men streven naar productiviteitsmaximalisatie. De andere stakeholders zijn minder belangrijk en vormen de grenzen waarbinnen er wordt geopereerd.

Type 3 is de managementstijl die past bij ondernemingen die opereren volgens de principes van stakeholder management. Deze managers zien hun taak en die van het bedrijf breder dan enkel winstmaximalisatie omdat ze inzien (of ingezien hebben) dat dit ten koste kan komen van de andere stakeholders. Ze zien het dan ook als hun taak om verantwoording af te leggen aan de brede gemeenschap en betrekken de stakeholders. Zij willen pas beslissingen nemen nadat zij ook de stakeholders hebben geraadpleegd, of met hun belangen in het achterhoofd. Zij hebben ook een specifieke visie op het HR beleid omdat zij het vertrouwen essentieel vinden en fervente voorstanders zijn van participatie van de medewerkers. Dit betekent dat deze medewerkers geïnformeerd en geconsulteerd worden en dat ze inspraak krijgen. Algemeen hechten deze managers zeer veel belang aan partnerships en het relationele element. Naast de productiefactoren arbeid, kapitaal en milieu, zijn zij van oordeel dat er ook sociaal kapitaal is: het geheel van relaties en vertrouwen wat in de onderneming aanwezig is. Ze zijn ervan overtuigd dat dit een bron van concurrentieel voordeel vormt. Dit wordt ook wel “ondernemen met open vensters” genoemd.

We willen hier nog even wijzen op het gevaar van een verkeerde perceptie van de realiteit. Als we bij managers informeren naar waar zij zich terugvinden in deze managementstijlen, bevindt er zich meestal niemand in het type 1, enkelingen in het type 2 en de meerderheid in het type 3. Wanneer aan dezelfde personen echter wordt gevraagd waar andere managers zich bevinden, is het beeld andersom: dan worden de “gouden parachute”-managers plotseling zeer groot in getale...

Tabel 1: Overzicht van de managementstijlen

	Type 1	Type 2	Type 3
Ontvankelijkheid	Economisch	Economisch Wettelijk	Breed Verantwoording
Stakeholder management	Niet	Rationeel Procesgericht	Transactioneel
Houding en verantwoordelijkheid tgo. aandeelhouders	Minimaal Gouden parachutes	Winstmax. is voldoende. Andere stakeholders zijn niet belangrijk	Andere stakeholders zijn betrokken en worden ethisch behandeld
Houding tgo. werknemers	Productie-factor Controle	Max. productiviteit Wet Minimaal respect	Respect Vertrouwen Participatie

Bron: gebaseerd op Carroll, A. (1995)

3. Ondernemingsmodellen

ER ZIJN NIET ENKEL DIVERSE TYPES MANAGERS.

Ook bij ondernemingen kunnen we diverse typologieën onderscheiden. Uiteraard is het zo dat er idealiter een “match” is tussen de houding en de visie van de manager en die van het bedrijf. Daar waar topmanagers uiteraard een belangrijke invloed hebben om ook het ondernemingsmodel te beïnvloeden, geldt dit heel wat minder bij de subtop en het middle management. Het is ons aanvoelen dat heel wat middle managers en hogere kaderfuncties veel meer de gedachte van duurzaam ondernemen in de praktijk willen omzetten maar dat zij tegenkanting ondervinden zowel vanuit de Raad van Bestuur (top) als vanuit hun medewerkers (down), die een natuurlijke aversie zouden hebben voor veranderingen. Maar uiteraard willen we dit niet veralgemenen.

Algemeen kunnen we twee ondernemingsmodellen onderscheiden. Enerzijds spreekt men van een *aandeelhoudersmodel* dat wordt gekenmerkt door het streven naar waardecreatie voor de aandeelhouder. Anderzijds is er het, veel bredere, *stakeholdermodel* dat streeft naar het rekening houden met de verschillende belanghebbenden in de onderneming, waarvan de aandeelhouder er slechts één is. We gaan even dieper in op beide modellen.

AANDEELHOUDERSMODEL

Het ontstaan van het aandeelhoudersmodel en het daarmee gepaard gaande belang van de aandeelhouder, gaat ver terug in de tijd. Reeds in de 19de eeuw werden traditionele productiefactoren – kapitaal, grondstoffen en arbeid – samengebracht met het produceren van goederen en diensten als doelstelling. Die goederen en diensten werden aan de maatschappij ter consumptie aangeboden. Iedere partij die productiefactoren leverde werd vergoed: arbeiders ontvingen een loon, aandeelhouders een deel van de winst, leveranciers werden betaald voor hun grondstoffen, etc. De belangrijkste partij was (en is dit in sommige gevallen nog steeds) de aandeelhouder. Deze bracht kapitaal in de onderneming en droeg het risico van de activiteiten. Daarom werd de aandeelhouder aanzien als de rechtmatige eigenaar en had deze laatste ook recht op de winst. Sommigen waren er zelfs van overtuigd dat aandeelhouders moesten worden beschermd tegen de managers die dikwijls in hun eigen voordeel handelden.

Het belang van het aandeelhoudersmodel stak echt de kop op na de Tweede Wereldoorlog, toen de ondernemingen steeds gigantischer proporties aannamen. Managers beschikten over enorme hoeveelheden aan middelen en bouwden “hun” ondernemingen uit tot enorme multinationals. Aan dit “*managerial capitalism*” kwam een einde op het eind van de jaren zestig toen de aandeelhouders tot het besef kwamen dat hun belangen niet naar behoren werden verdedigd.

De jaren zeventig en tachtig werden dan ook gekenmerkt door een “*investor capitalism*” waar de aandeelhouders het voor het zeggen hadden. Managers en bestuurders werden onder druk gezet om aandeelhouderswaarde te creëren. Ondernemingen die daar niet in slaagden werden geconfronteerd met vijandelijke overnames of met een managementwissel.

Milton Friedman stelde expliciet dat het doel van de onderneming winstmaximalisatie is. Winst is een surplus dat voortvloeit uit de activiteiten van de onderneming en een teken dat er waarde wordt gecreëerd. Hij vindt het zelfs onverantwoord dat managers oog zouden hebben voor de stakeholders omdat dit hen afleidt van hetgeen ze moeten realiseren. De reden hiervoor bestaat erin dat, volgens de liberale theorieën, de aandeelhouders aanzien worden als rechtmatige eigenaar van de onderneming omdat zij het residuele risico dragen. Het zijn dus ook hun belangen die moeten worden verdedigd. Dit ‘eigendomsconcept’ vinden we vooral terug in het Angelsaksische ondernemingsmodel.

The Chicago School of Law and Economics stelt de onderneming voor als een *nexus of contracts* of een knooppunt van contracten. Het knooppunt wordt gevormd door de eigenaar-aandeelhouders. Zij zijn de “principaal” en het management en de bestuurders zijn hun agenten en vertegenwoordigen hen tegenover de andere partijen (bvb. leveranciers, klanten, werknemers), wiens rechten contractueel zijn vastgelegd.

Het doel van de onderneming vanuit het standpunt van de aandeelhouderstheorie is dus waardecreatie voor de aandeelhouders of anders gesteld “[...] to make as much money for their stockholders as possible”.¹ Toch kan er een onderscheid worden gemaakt tussen creatie van aandeelhouderswaarde op korte termijn en op lange termijn. Het is duidelijk dat het net vermelde citaat gericht is op de korte termijn. Alle doelstellingen die niet beantwoorden aan het maximaliseren van de winst worden uitgesloten. Als men dit op de korte termijn nastreeft, zijn er heel wat maatschappelijke kosten. Deze zijn echter in vele gevallen niet onmiddellijk voelbaar voor de onderneming omdat die kosten geëxternaliseerd worden.

De lange termijn wordt dan een aaneenschakeling van korte termijn-periodes wat niet zelden leidt tot suboptimalisatie en het nemen van risico's.

Monks en Minnow (in Clarke, 1998) hebben het echter niet erg begrepen op deze korte termijn-visie en ijveren daarom ook voor het streven naar aandeelhouderswaarde op lange termijn. Ze blijven er echter bij dat enkel de belangen van de aandeelhouders kunnen worden gediend wat blijkt uit volgende uitspraak: “[...] It is difficult enough to determine the success of a company's strategy based on only one goal – shareholder value. It is impossible when we add in other goals [...]”.²

Ook William George, Voorzitter en CEO bij Medtronic Inc., is gekant tegen streven naar aandeelhouderswaarde op korte termijn omdat het niet duurzaam is op lange termijn. Maximalisatie van aandeelhouderswaarde op korte termijn betekent dat strategie en tactiek vooral gebaseerd zijn op financiële overwegingen. Dit leidt te vaak tot een korte termijn-oriëntatie waardoor de onderneming niet kan inspelen op en geen visie heeft over langere termijn-opportunities. De hoofdreden daarvoor is volgens hem dat medewerkers, helemaal niet gemotiveerd worden door het streven naar aandeelhouderswaarde. John Kay treedt George hierin bij met de volgende uitspraak: “Personally, I have never met anyone who jumped out of bed in the morning enthused at the prospect of another day enhancing shareholder value”.³ Het zal dan ook geen verwondering wekken dat het breed toekennen van aandelenoptieplannen vooral populair is bij deze Angelsaksische bedrijven die er een middel in zien om de neuzen in dezelfde richting te plaatsen en alle medewerkers via het beloningsbeleid te richten op het maximaliseren van de korte termijn aandeelhouderswaarde. In een Europese cultuur ziet men hierin toch gevaren, o.m. omdat de werknemer dan een onverantwoord risico zou lopen. Sommigen spreken dan ook van “casinokapitalisme”.

Sommigen zijn echter van oordeel dat de rol en vooral de impact van de aandeelhouder worden overschat. Er wordt vaak verondersteld dat de aandeelhouders de koers van de onderneming vastleggen. Maar wat is de situatie van de aandeelhouders in werkelijkheid? De meeste economen en ethici vertrekken vanuit de gedachte dat de aandeelhouder aandelen koopt van één bepaalde onderneming. In realiteit is dit, behoudens in het geval van familiale aandeelhoudersstructuren en het voorkomen van hoofdaandeelhouders, echter relatief weinig het geval en is de omvang van de participatie te klein om directe invloed te kunnen uitoefenen. In heel wat gevallen is het inderdaad zo dat de meerderheid van de beleggers hun aandelen kopen onder de vorm van fondsen, waardoor er geen sprake meer is van direct aandeelhouderschap. Deze fondsen worden niet door de investeerder zelf samengesteld en er is dus geen sprake meer van direct aandeelhouderschap. Het is dan echter wel zo dat de institutionele beleggers een belangrijke rol spelen. Daar waar zij lange tijd eerder “slapende”

aandeelhouders waren, merken we meer en meer dat zij een actieve rol gaan opnemen door zich te bezinnen over hun beleggingsstrategie en dat zij daadwerkelijk ook steeds meer aanwezig zijn op de Algemene Vergadering. Vergeten we daarnaast ook niet de beweging van de terugtrekkende overheid en het als gevolg daarvan toenemend belang van de aanvullende pensioenen. Deze beleggen in feite het geld van de medewerkers (als onderdeel van hun lange termijnbeloning). Het is best mogelijk dat deze medewerkers zich in de toekomst ook mondiger gaan opstellen en zich meer gaan inlaten met de beleggingspolitiek.

STAKEHOLDERMODEL

Het streven naar aandeelhouderswaarde, en vooral de neveneffecten hiervan, hebben er voor gezorgd dat de maatschappij in haar geheel een twijfelachtige houding heeft aangenomen tegenover de bedrijfswereid. Dit werd duidelijk gedurende de jaren negentig, die gekenmerkt werden door een mondigere samenleving die onder luid protest het bedrijfsleven ter verantwoording riep. Sir Geoffrey Owen vraagt zich terecht af of we nu te maken krijgen met een nieuwe vorm van kapitalisme (na het managerial capitalism en investor capitalism), nl. het *socially responsible capitalism*. Deze evoluties hebben aanleiding gegeven tot de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook wel ondernemen volgens het stakeholder model genoemd.

In tegenstelling tot het aandeelhoudersmodel, gaan ondernemingen en managers die het stakeholdermodel voorstaan, ervan uit dat er meerdere partijen betrokken zijn bij de activiteiten van de onderneming en dat al die partijen ook de nodige aandacht moeten krijgen van het management. Volgens hen investeren niet enkel de aandeelhouders, maar ook de werknemers, klanten, leveranciers, het milieu, de overheid en de bredere maatschappij in de onderneming.

Terwijl de onderneming vanuit het aandeelhoudersperspectief wordt voorgesteld als een knooppunt van contracten, gaat het stakeholdermodel uit van impliciete contracten. De rol van het management is in dit model niet meer de vertegenwoordiging van de aandeelhouders, maar wel de “vertrouwenspersoon” van alle stakeholders. Wanneer er conflicterende belangen zijn tussen verschillende stakeholders dan wordt het probleem niet opgelost door de belangen van de aandeelhouder voorop te stellen, maar door een evenwichtige beslissing te nemen gebaseerd op “professioneel inzicht”. Hier ligt voor het management dus een gans andere taak weggelegd. Zij zijn inderdaad de enige partij die met alle stakeholders in contact komen. Het spreekt voor zich dat dit ondernemingsmodel een fundamenteel verschillend profiel van managers vereist.

Stakeholder management is echter een relatief nieuwe discipline binnen het managementdomein. De term

“stakeholder” werd voor het eerst in de strategische managementliteratuur geïntroduceerd door Freeman in zijn boek *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* dat in 1984 verscheen. Maar geruime tijd daarvoor was de term reeds in gebruik in andere disciplines, zoals de bedrijfsethiek. Reeds midden jaren zestig werd de term gebruikt door Rhenman en Symne in Zweden, door het Stanford Research Institute (SRI) van Stanfield University en door Ansoff in de VS.

Het is pas recent dat men inziet dat stakeholder management essentieel is in het kader van eigentijds strategisch management. Dit vangt aan met een strategische analyse, die rekening moet houden met de omgevingsfactoren, de aanwezige competenties en middelen, maar ook met de verwachtingen van de stakeholders. In het proces van strategische keuze moet dan niet enkel rekening worden gehouden met het korte termijnrendement voor de aandeelhouder, maar ook met de eventuele positieve of negatieve consequenties voor de andere stakeholders.

Het stakeholdermodel van de onderneming wordt in de literatuur vaak als strijdig met het aandeelhoudersmodel beschouwd. Omwille van die schijnbare tegenstelling is er reeds heel wat onderzoek verricht op het vlak van het effect van *corporate social performance* (CSP) (bvb. veiligheid, keuze van leveranciers op basis van meer dan enkel financiële criteria, tewerkstelling van minderheidsgroepen, gedrag tegenover omwonenden) op de financiële “bottom line”. De resultaten zijn opmerkelijk

uiteenlopend; zowel positieve, negatieve als neutrale verbanden werden door verschillende auteurs gevonden. De belangrijkste redenen zijn een gebrekkige definitie en het ontbreken van een eenduidig meetinstrument voor CSP en stakeholder management. Toch bleek reeds dat er een positief verband bestaat tussen stakeholder management en de creatie van aandeelhouderswaarde, maar een negatief verband tussen de financiële prestaties en bvb. liefdadigheid en sponsoring van allerlei projecten. Dit betekent dus dat het opzetten en onderhouden van relaties met de (directe) stakeholders, kan leiden tot een hogere shareholder value. We zouden dit ook de *instrumentele* benadering kunnen noemen, die uitgaat van de veronderstelling dat ondernemingen die aandacht besteden aan de relaties met hun stakeholders, op een efficiëntere manier hun doelstellingen zullen bereiken dan andere ondernemingen, in gelijkaardige omstandigheden. Het komt dan ook grotendeels neer op het veilig stellen van de “license to operate”. Anderzijds zijn er ook ondernemingen en/of managers die geen nood hebben aan dit argumentarium en het als een recht zien voor iedere stakeholder om gehoord te worden los van het feit dat deze stakeholder al dan niet bijdraagt tot een betere performantie. Hier gaat het dan ook eerder om een *normatieve* benadering. Bekende voorbeelden van ondernemingen die deze benadering hanteren, zijn The Body Shop en Ben & Jerry’s.

1 Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, P. 113 in Clarke, Th. (1998), *The Stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age*, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 182-194.

2 Monks, R., Minnow, N. (1995) *Corporate Governance*, Blackwell, Oxford, p. 41 in Clarke, Th. (1998), *The Stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age*, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 182-194.

3 Kay, J., in *Financial Times* (26.10.1998) (http://www.johnkay.com/articles/search.php?action=view&doc_id=47&date=&title=&topic=) geraadpleegd op 02/04/2002.

4. Stakeholders

We hebben het reeds een paar keer gehad over de stakeholders. Maar wat of wie zijn deze nu precies? Afhankelijk van de gekozen definitie kunnen er een aantal uiteenlopende indelingen van stakeholders worden gemaakt. Freeman (1984) definieert een stakeholder als ieder individu (of groep van individuen) die de onderneming kan beïnvloeden en/of door de onderneming wordt beïnvloed. Uit deze definitie kunnen we afleiden dat ongeveer iedereen een stakeholder kan zijn van gelijk welke onderneming. Het centrale woord in deze definitie is “invloed”.

Clarkson ziet het anders en ontleedt de term stakeholder als “holder of a stake”, waarbij stake wordt gedefinieerd als “something of value, some form of capital, human, physical, or financial, that is at risk, either voluntarily or unvoluntarily”.⁴ Uit deze definitie valt onmiddellijk af te leiden dat iedere partij die een materiële of immateriële investering doet in de onderneming, waar een risico is aan verbonden, een stakeholder is van die onderneming, ongeacht de vorm van de investering. Deze definitie is minder breed dan de omschrijving van Freeman, omdat het woord “investering” hier centraal staat, terwijl Freeman genoeg neemt met het beïnvloeden of beïnvloed worden. Een concreet voorbeeld: een NGO is voor Freeman een stakeholder, maar niet voor Clarkson omdat deze volgens hem niet investeert in de onderneming. Freeman en Reed geven nog een nauwere definitie. De nauwe definitie bevat de partijen die “noodzakelijk zijn voor het overleven en het succes van de onderneming”.⁵

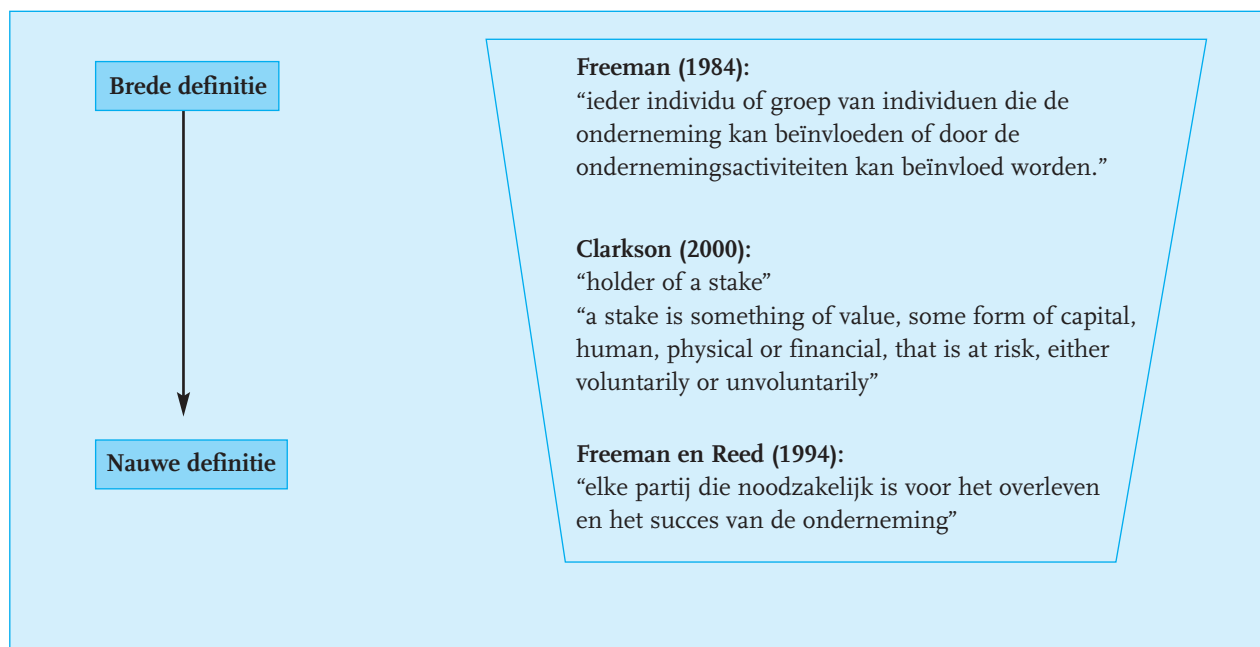
Alhoewel dit op het eerste gezicht een semantische en academische discussie lijkt, is het voor de onderneming toch interessant en zelfs noodzakelijk als houvast bij het identificeren van de stakeholders.

Intuïtief zal men bij het identificeren van de stakeholders waarschijnlijk eerder de nauwe definitie volgen omdat deze ook concreter lijkt. Het lijkt ons echter aangewezen om af en toe ook na te denken over de stakeholders van de onderneming vanuit de brede visie. Het is inderdaad zo dat dit een dynamisch gebeuren is. Zo speelt de media op vandaag een belangrijker rol dan vroeger. Kijken we maar naar de voor ondernemingen soms nefaste invloed van “sterke” verhalen, dikwijls ook ingegeven vanuit het streven naar een zo groot mogelijke verspreiding bij de mediabedrijven zelf, opnieuw om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren.

Heel wat auteurs hebben, op basis van die definities, geprobeerd een indeling te maken van de verschillende stakeholders.

- Clarkson maakte reeds een indeling tussen **vrijwillige en onvrijwillige stakeholders**. Het is intuïtief duidelijk dat alle business partners van een onderneming een vrijwillige stakeholder zijn. Veelal is hun overeenkomst contractueel vastgelegd waardoor het evident is dat met hun eisen rekening wordt gehouden. De onvrijwillige stakeholders (vb. milieuverenigingen, overheden, plaatselijke gemeenschappen, e.d.) beschikken niet over een dergelijk

Figuur 1: De term “Stakeholder” gedefinieerd

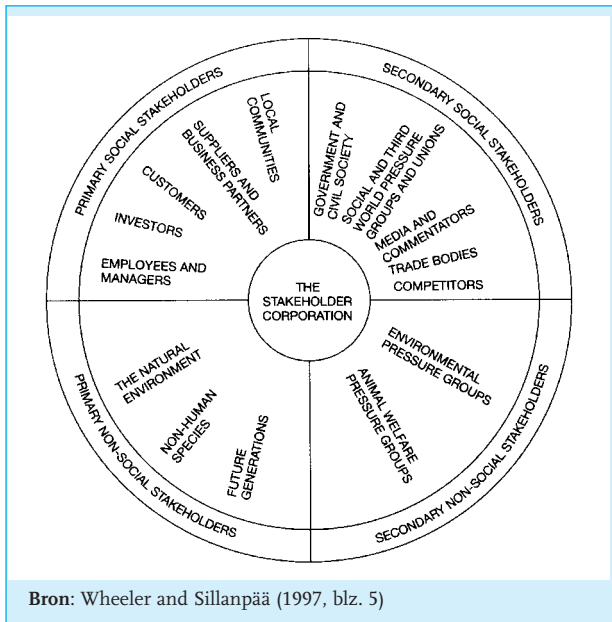


contract. Ze hebben meestal geen wettelijke basis waarop ze hun eisen kunnen steunen. Men spreekt ook wel eens over **contractuele stakeholders en gemeenschaps-stakeholders**.

- Wheeler en Sillanpää maken een onderscheid **tussen primaire en secundaire stakeholders**. Deze kunnen **sociaal of niet-sociaal** zijn. De primaire stakeholders hebben een directe uitwisselingsrelatie met de onderneming omwille van hun investering. Klanten, leveranciers, aandeelhouders, enz. zijn primaire stakeholders. De secundaire stakeholders ondergaan een indirecte invloed door de ondernemings-activiteiten. Met de sociale stakeholders kan direct worden gedialoogd. Dit is niet mogelijk met de niet-sociale stakeholders, die dan meestal vertegenwoordigd worden. Milieuorganisaties zijn hiervan een voorbeeld.

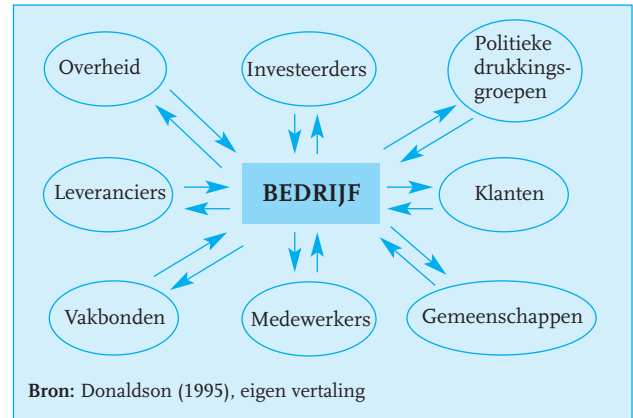
Onderstaande figuur geeft een vrij volledige opsomming van de stakeholders. Toch zijn er organisaties die bvb. de families van de werknemers en studenten aanzien als een stakeholder. Ongetwijfeld spelen hierin ook culturele aspecten en overtuigingen.

Figuur 2: stakeholder classificatie



Hoe men het ook bekijkt, er moet alleszins een evenwicht bestaan tussen “contributie” en “tevredenheid”. Wanneer een stakeholder meer bijdraagt tot de onderneming dan hij/zij er voor terug krijgt (contributie), dan zal deze stakeholder de relatie met de onderneming hoogstwaarschijnlijk verbreken. Indien dit een “noodzakelijke” stakeholder is, i.d. levensnoodzakelijk voor het overleven of succes van de onderneming, dan kan het beëindigen van de samenwerking verstreckende gevolgen hebben.

Schematisch komt dit neer op het volgende :



5. Stakeholder management: Waarom?

HET WERD REEDS DUIDELIJK DAT HET ONDERNEMEN volgens het stakeholder model op vandaag zeker en vast nog niet de regel is. We moeten ons dan ook de kritische vraag durven stellen waarom de ondernemingen rekening zouden moeten houden met de veel bredere groep van stakeholders. Er zijn, ons inziens, vanuit een nauwgezette analyse van de politiek-economische, bedrijfseconomische, sociale en milieucontext, meer dan voldoende argumenten te vinden die pleiten voor, en zelfs wijzen op de noodzaak om te ondernemen volgens het stakeholder model.

POLITIEK-ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

De politiek-economische ontwikkelingen springen misschien wel het meest in het oog. Ondernemingen zijn uitgegroeid tot enorme organisaties die zich uitstrekken

over de hele wereld: 51 van de 100 grootste economieën ter wereld zijn bedrijven. Om een beeld te geven van de proporties die sommige bedrijven aannemen: General Motors, heeft een jaarlijks zakencijfer dat ongeveer even groot is als het BNP van Denemarken. De goederenstroom die door deze ondernemingen veroorzaakt wordt is vervijftienvoudigd in de afgelopen vijftig jaar. Doordat overheden niet mee globaliseren, is er een 'moreel vacuum' ontstaan: ondernemingen moeten zelf de leemte invullen en hun verantwoordelijkheden nemen. Het is net daar dat het meestal fout loopt.

Een duidelijk gevolg van de schijnbare onmacht van overheden, is de opkomst van Niet-Gouvernementele Organisaties (NGO's) tijdens de voorbije decennia. Als vertegenwoordigers van het bredere publiek voeren ze acties tegen bedrijven, die volgens hun criteria, te ver zijn gegaan. Op uiteenlopende manieren stellen ze wanpraktijken aan de kaak en proberen ze bedrijven en overheden te overtuigen om de zaken anders aan te pakken. Vaak komen ze in actie waar overheden tekort schieten.

Box 1: Impact van NGO's op de bedrijfswereld

Impact van NGO's: de Monsanto-Case

Na de tweedaagse Biodevastation-II conferentie in India, werd opgeroepen tot "een trage maar zekere dood" van Monsanto, een Amerikaans zaadgoedproducent. Na protest van verschillende NGO's besliste Monsanto in oktober 1999 hun genetisch gemanipuleerde zaden niet op de markt te brengen. Volgens verschillende wetenschappers is het onderzoek nog niet ver genoeg gevorderd waarbij gevaren niet uit te sluiten zijn. In 1998 had Phil Angell (Monsanto's director of corporate communications) tijdens een interview met de New York Times gesteld dat het niet aan Monsanto was om de veiligheid van biotech voedsel aan te tonen, maar dat dat de rol was van de Amerikaans Food & Drugs Administration.

Er werd Monsanto verschillende verwijten gemaakt die niet alleen betrekking hadden op hun product. Monsanto werd er van verdacht wetenschappers en politici te hebben omgekocht. Onder druk van Monsanto werd India gedwongen alle beperkingen m.b.t. het invoeren van genetisch gemanipuleerde gewassen op te heffen en ze op de markt toe te laten "zonder gepaste etikettering". Daarnaast werd het product "terminator", een gemodificeerd zaad gezien als een monopolie-instrument omdat de zaden van de plant, die voortkomt uit het terminator-zaad, steriel zijn waardoor de boeren verplicht zijn jaarlijks het zaad bij Monsanto aan te kopen. Om haar daden kracht bij te zetten heeft Greenpeace o.a. ook een brief naar de aandeelhouders van Monsanto gestuurd waarin men stelt dat Monsanto informatie achterhoudt en zelfs niet open is naar haar aandeelhouders toe.

Onder andere door deze aantijgingen en onder verdere druk van NGO's heeft Monsanto beslist om het terminator-zaad niet op de markt te brengen.

Bronnen:

- <http://www.purefood.org.uk/monlink.html> (geraadpleegd op 9/4/2002),
- Financieel Economische Tijd (13/03/2002; 7/10/2002),
- <http://www.organicconsumers.org/Monsanto/greentostock.cfm> (geraadpleegd op 5/4/2002).

Financial Times, 28.02.02 – Personal view door Patrick Arthus, chief economist van CDC IXIS

Het Europese stakeholderkapitalisme zou onder druk staan ten gevolge van het feit dat 30 tot 50% van de marktkapitalisatie in Europa in handen is van niet-Europese beleggers, die de Angelsaksische criteria hanteren. De Europese financiers concurreren met hun rivalen in de USA en kunnen daardoor geen lager rendement op hun beleggingen aanvaarden.

De auteur haalt de situatie in Duitsland aan als concreet voorbeeld. Daar verliest de *Mitbestimmung*, waardoor de werknemers en vakbonden participeren in de beslissingen van de bedrijven, meer en meer grond. Ook het *Hausbank*-systeem, waardoor de banken aandeelhouder kunnen worden en zo dus meer aandacht kunnen hebben voor het lange termijnbestaan van de onderneming, komt onder druk ten gevolge van het wegvallen van de belasting op kapitaalwinsten, waardoor de banken gemakkelijker de aandelen kunnen verkopen. In plaats van de banken zijn er dan ook meer en meer institutionele beleggers die aandelen verwerven in Duitse bedrijven en daarbij Angelsaksische rendementsniveaus vereisen.

Arthus aanziet het veranderen van het economisch systeem van binnenuit als de beste oplossing om weerstand te kunnen blijven bieden aan het Amerikaanse systeem. Het verder stimuleren van pensioenfondsen met een lange termijn beleggingshorizon is een eerste oplossing. Hij is ervan overtuigd dat vele fondsen in de USA een stabiliserende rol spelen door hun beleggingen in durfkapitaalondernemingen en door het introduceren van ethische beleggingscriteria. Op vandaag zijn de pensioenfondsen in Europa echter van zeer beperkte omvang. Zo vertegenwoordigen de activa van de pensioenfondsen slechts 2% van het Bruto Nationaal Product in Italië en 4% in Frankrijk. Dit staat in schril contrast tot de 50-70% in het Verenigd Koninkrijk. Een tweede oplossing ziet hij in het verdere verspreiden van werknemers-aandeelhouderschap zodat de medewerkers voldoende zeggingschap hebben om beslissingen te beïnvloeden. Op dit ogenblik is het echter zo dat deze vorm van financiële participatie in continentaal Europa onderontwikkeld is.

Dat de publieke opinie steeds meer opkomt tegen deze “corporate power”, bleek uit een MORI-onderzoek dat 58% van de ondervraagde Europese consumenten van oordeel waren dat de ondernemingen onvoldoende aandacht besteden aan hun sociale verantwoordelijkheden. Er zijn echter relatief grote nationale verschillen. Zo scoort Nederland (40%) duidelijk beter dan België (57%) en het Verenigd Koninkrijk (71%). Een van de redenen hiervoor zijn ook de talrijke uitsluiters die door bepaalde ondernemingen zijn gemaakt. De publieke opinie acht het niet meer voldoende dat ondernemingen gewoon zeggen wat er gebeurt. Men eist meer en meer transparantie en openheid van de ondernemingen. Dit impliceert dat ondernemingen gericht en eerlijk zullen moeten communiceren naar hun stakeholders. We zouden dit ook de overgang van de “trust me”, over de “tell me” naar de “show me” wereld kunnen noemen.

Het zou echter verkeerd zijn om dit te veralgemenen. Er zijn inderdaad belangrijke verschillen die ook afhankelijk zijn van de regio waar men zich bevindt. Zo wordt aangenomen dat het Europese model veel meer stakeholdergericht is en spreekt men ook wel van het stakeholderkapitalisme.

Terwijl ondernemingen voor enorme verschuivingen zorgen, is het effect van de kapitaalmarkten zo mogelijk nog groter. De kapitaalmarkt vervijftienvoudigde in twintig jaar, tegenover de goederenmarkt in vijftig jaar. Mede door de technologische ontwikkelingen zijn enorme speculatiegolven mogelijk. De economische crisis die zich in 1998 voordeed werd grotendeels veroorzaakt door de

snelle versluizing van enorme hoeveelheden kapitaal waardoor economieën (zoals Rusland, Brazilië en Japan) over de hele wereld uit balans raakten.

Meer en meer wordt ook gewezen op de gebrekkige werking van de beurzen. Maar misschien moeten we een van de belangrijkste redenen van het grote belang van het aandeelhoudersmodel zoeken bij de financiële analisten. Die hebben vooral oog voor de financiële cijfers, die wel een goede weergave zijn van de prestaties in het verleden, maar heel wat minder voor wat de toekomstige prestaties betreft. Financiële analisten kunnen bvb. niet goed omgaan met HR-informatie omdat zij daartoe de opleiding niet hebben gekregen. Maar de grootste schuldige is misschien nog het beloningssysteem: hoe kan je immers eisen dat zij rekening zouden houden met een lange termijnhorizon als hun eigen bonus afhankelijk is van hun resultaten op kwartaalbasis?

BEDRIJFSECONOMISCHE CONTEXT

Ondernemingen bevinden zich in een steeds sneller evoluerende omgeving waarin voortdurende aanpassing noodzakelijk is. De onderneming heeft er dan ook alle belang bij om haar eigen micro-omgeving zo stabiel mogelijk te maken. Goede relaties met de stakeholders leiden tot een hogere loyaliteit van hun kant, waardoor de samenwerking op langere termijn een feit is en blijft. Onderzoek heeft reeds uitgewezen dat loyale klanten een veel hogere toekomstige waarde hebben dan louter tevreden klanten. Er is ook een oorzakelijk verband tussen de loyaliteit van de medewerkers en de loyaliteit van de klanten. Het is dus belangrijk om de stakeholders een

reden te geven om bij de onderneming te blijven en niet zomaar te vertrekken. Het is enkel dit lange termijn inzicht die de onderneming in de toekomst succesvol kan maken.

Dit wordt nog versterkt door de steeds toenemende concurrentie. Het wordt voor de bedrijven inderdaad steeds moeilijker om zich van hun concurrenten te onderscheiden en een competitief voordeel op te bouwen. De rol van 'intangible assets', of immateriële activa, wordt daarin steeds groter. Volgens de Resource-based Theory of the Firm kunnen stakeholder relaties leiden tot een competitief voordeel. De sterkte van een competitief voordeel hangt af van de onderliggende *resources* waarop het voordeel is gebouwd, en de mate waarin concurrenten in staat zijn om dat voordeel te kopiëren. Iedere onderneming heeft haar eigen stakeholders, waardoor de relaties met die stakeholders heel ondernemingsspecifiek zijn. Eerder zagen we reeds dat de meeste relaties met de stakeholders gebaseerd zijn op impliciete overeenkomsten waarbij vertrouwen een grote rol speelt. Vertrouwen is een typische 'intangible' die niet door concurrenten te kopiëren is. Vertrouwen is een eigenschap die door elke onderneming zelf dient te worden opgebouwd met haar verschillende stakeholders. John Browne (BP) verwoordt het als volgt: "[...] we must view relationships as a coming together that allows us to do something no other two parties could do"⁶. Dergelijke relaties kunnen niet alleen het risico voor ondernemingen beperken, ze kunnen hen ook in staat stellen om vlugger opportuniteiten in de markt te onderkennen en er op in te spelen. Stakeholders hebben toegang tot middelen die de onderneming nodig heeft. Klanten beslissen bijvoorbeeld of ze de producten of diensten zullen afnemen, leveranciers voorzien de onderneming van de nodige grondstoffen, de overheid schept het wettelijk kader en voorziet in infrastructuur, aandeelhouders verschaffen kapitaal, medewerkers investeren tijd, kennis en arbeid in de onderneming,... De kwaliteit van de relaties met de stakeholders zal bepalend zijn voor de kosten en de snelheid waarmee de onderneming toegang krijgt tot die middelen.

HET MILIEU

Iedereen kent de problematiek van het broeikaseffect, de ontbossing, water- en luchtvervuiling. Het consumptiepatroon van de Westerse consument zorgt voor een onmetelijke afvalstroom die haast onmogelijk weg te werken is. Voor iedere kilogram aan consumptiegoederen, produceren we maar liefst 32 kilogram afval. Volgens een rapport van de Verenigde Naties zullen er in 2050 reeds negen miljard mensen onze planeet bevolken. Het huidige ecosysteem is niet in staat om in de behoeften van een dergelijke bevolking te voorzien. Momenteel zijn we met zes miljard en blijkt het nu al onmogelijk om de behoeften van iedereen in te vullen. De cijfers liegen er niet om. 840 miljoen mensen lijden honger, terwijl 1,2 miljard mensen dagelijks dienen rond te komen met een inkomen lager dan 1 US Dollar. In schril contrast daarmee staat het vermogen van de 225

rijkste mensen op aarde dat even groot is als het vermogen van de 2,5 miljard armsten.

Waar de milieukosten vroeger gemakkelijk konden worden afgewenteld (externalisatie van kosten), wordt een steeds groter deel van de kosten opgenomen in het productieproces (via zuiveringsprocessen, recyclage, e.d.). Het milieu is inderdaad niet meer het vrije goed dat het vroeger was.

MENSELIJK KAPITAAL

Enige tijd terug begonnen ondernemingen moeite te krijgen om de nodige mensen aan te trekken en te behouden. Hoewel de situatie op vandaag gewijzigd is, zullen de kennismaatschappij maar ook de vergrijzing zich verder doorzetten en zal het aantrekken en behouden van de geschikte mensen meer inspanningen vragen. Net zoals de ondernemingen nu de "return on equity" nauwgezet opvolgen, zullen zij beter moeten geïnformeerd worden en een beleid ontwikkelen op het vlak van de "return on human capital investment" die ze aan hun mensen, waarvan zovelen zeggen dat ze hun belangrijkste bezit zijn, bieden. Het gaat dan niet enkel om het loon, maar evenzeer om de voordelen die worden aangeboden, de inspraak die de mensen krijgen en de niet-financiële beloningsvormen.

De schaarste aan menselijk kapitaal wordt ook aangetoond door de opkomst van de "business angels". Het gaat hier om verschaffers van financiële middelen die op zoek zijn naar ondernemers met creatieve ideeën. "Talent makes capital dance" is een passende omschrijving voor dit fenomeen.

Dit klinkt allemaal wel zeer mooi, maar in de praktijk loopt het soms anders. Zo zette het Amerikaanse bedrijfsleven dit jaar zowat een miljoen werknemers aan de deur. De vertraging van de groei was daar verantwoordelijk voor het grootste banenverlies sinds 12 jaar. Zo zette Motorola liefst 29% van zijn werknemers aan de deur. Blijkbaar wordt, alleszins in de Angelsaksische wereld, het personeel nog steeds aanzien als een instrumentarium wat men veel flexibeler kan hanteren dan het dividend voor de aandeelhouders.

Het is dan ook niet te verwonderen dat de grootste tegenstand tegen de globalisering afkomstig is vanuit de productiefactor arbeid. Precies op dit vlak zien we ook het duidelijkste verschil tussen het Amerikaanse en het Europese model. In de States zijn de lonen veel flexibeler. Dit heeft geleid tot een steeds groter wordend verschil in lonen tussen de geschoolde en ongeschoolde arbeid en zelfs tot een daling van het loon van de relatief lagere niveaus, althans voor wat de periode 1973-1997 betreft. In Europa zijn de lonen daarentegen veel meer rigide, wat zich heeft geuit in een toegenomen werkloosheid. Uitzondering hierop is het Verenigd Koninkrijk. Algemeen zijn heel wat auteurs van oordeel dat de globalisering vernietigend werkt voor werknemers en

opkomende economieën. Het is dan ook nodig om de “big is beautiful”-cultuur die bij een aantal bedrijven, managers en aandeelhouders aanwezig is, aan een kritische analyse te onderwerpen.

TECHNOLOGIE

De evolutie in de technologie en de opkomst van het internet hebben ongetwijfeld ook hun steentje bijgedragen tot het groeiend bewustzijn bij de bedrijven dat zij zich in een maatschappelijke context bevinden en niet op een geïsoleerd eiland. Het internet zorgt er inderdaad voor dat informatie vliegensvlug over de hele wereld wordt verspreid. Vanuit dit gegeven zijn de internet-discussiegroepen dan ook, zeker bij bepaalde activisten, enorm populair geworden. Heel wat internetsites zijn inderdaad gewijd aan protest tegen het gedrag van ondernemingen of zelfs tegen ondernemingen an sich. Geviseerde ondernemingen riskeren hierbij hun ‘license to operate’ te verliezen waardoor ze de nodige steun uit hun omgeving, en dus van de stakeholders, verliezen.

Deze technologische vooruitgang speelt ook in de kaart van de media, die steeds op zoek is naar het als eerste brengen van belangrijke informatie. Zij spelen dan ook een zeer belangrijke rol omdat zij ondernemingen in een slecht daglicht kunnen stellen. In sommige gevallen bleek dit onterecht te zijn, maar de publieke opinie was intussen echter wel gevormd. Perceptie staat inderdaad gelijk met realiteit.

Hoewel de media en het internet dus zorgen voor een zeer snelle verspreiding van informatie, zijn er nog heel wat schandalen die de kop opsteken. De Enron-case hoeft geen verdere uitleg.

Box 3: Corporate Watch

Corporate Watch

Corporate Watch is een onderzoeksinstantie gevestigd in Oxford (GB). Het is ontstaan uit een vereniging van “anti-wegen”-activisten die een beter inzicht wilden verkrijgen in de bouwsector en aannemingsproblematiek. Het project is uitgegroeid tot direct activisme tegen ondernemingen. Hun doelstelling is via onderzoek naar de bedrijfsstructuren een inzicht te verwerven in de ondernemingswereld, eerder dan het louter bekritisieren van ondernemingen op zich. Via hun website en een tweemaandelijks nieuwsbrief verspreiden ze de resultaten van hun onderzoek wereldwijd.

Ze verbinden zich er ook toe om een einde te maken aan de “ecologische en sociale vernietiging gestuurd door het winstmotief”. Het is hun overtuiging dat de “maatschappij moet zorgen voor het beste lange termijn belang van alle mensen en levende wezens op deze planeet, en niet voor het korte termijn winstbejag van multinationals.”

Toch zijn ze niet mals voor ondernemingen. Enkele uitspraken op hun website:

“Corporations are by nature greedy, inhumane and parasitic, as well as lacking even a veneer of democratic control.”

“Corporations need to be first tamed, then dismantled and replaced by structures people can control.”

<http://www.corporatewatch.org>⁷

WIJZIGEND WAARDENPATROON

Er wordt soms gesteld dat de opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen duidt op de maturiteit van het kapitalistisch model. Zonder dit onmiddellijk te willen poneren, merken we wel een wijziging in het waardenpatroon van de mensen, wat zich op vele vlakken uit. Zo hechten de werknemers steeds meer belang aan een goede afstemming tussen werk en gezin, wordt gepraat over consu”minderen” i.p.v. consumeren, enz. Bovendien wordt de consument kritischer en is er meer “stakeholder activisme”. In schril contrast hiermee staat de vaststelling dat het publiceren van duurzaamheidsrapporten door de bedrijven slechts traag op gang komt.

6. De dynamiek van stakeholder management

HET ZOU ONJUIST ZIJN OM TE STELLEN DAT, eens een onderneming heeft gekozen voor het model van maximalisatie van de korte termijn-aandeelhouderswaarde, die keuze voor altijd geldt. Er is, mede onder invloed van omgevingsevoluties, een dynamiek aan de gang die ervoor zorgt dat soms de meest fervente voorstanders van het aandeelhoudersmodel, (moeten) overgaan tot het stakeholdermodel. Er zijn inderdaad heel wat ondernemingen die initiatieven nemen in de richting van stakeholder management. Maar waarom zou een onderneming die overgang maken? Dit gebeurt omwille van verschillende redenen. Simon Zadek (2000) onderscheid vier categorieën van drijfveren die ondernemingen stimuleren om aan stakeholder management te doen.

- **Verdediging** ondernemingen verdedigen zich tegen negatieve uitlatingen van bepaalde stakeholders, zoals drukingsgroepen, in de pers. De belangrijkste reden hiervoor is dat de onderneming potentiële, financiële schade (vb. door schade aan het imago) wil beperken. Het schoolvoorbeeld in deze categorie is ongetwijfeld

Shell in de Brent Spar-case. In deze gevallen gaat het om risicobeheer.

- **Financiële beschouwingen** de belangrijkste beweegredenen voor de ondernemingen uit deze categorie is het potentiële financieel voordeel dat kan voortvloeien uit specifieke acties van haar kant. Wanneer de overheid het aanwerven van bepaalde minderheidsgroepen subsidieert, dan zullen sommige ondernemingen hierop inspelen omdat ze er zich financieel voordeel bij doen. Het invullen van bepaalde voorwaarden (vb. milieucriteria) om een contract binnen te halen valt eveneens onder deze categorie.
- **Strategie** op dit niveau wordt stakeholder management een integraal deel van de bedrijfsvoering op lange termijn. De ondernemingsdoelstellingen houden rekening met de verwachtingen van de stakeholders. Ondernemingen die streven naar een gezonde werkomgeving voor hun medewerkers en waardecreatie voor de klanten, zullen hun strategie moeten opbouwen rond deze stakeholders. Een verdere analyse zal duidelijk maken dat zonder de steun van de andere stakeholders, deze doelstellingen niet kunnen worden bereikt. Op die manier wordt een gestructureerd geheel van handelingen ontwikkeld dat er voor zorgt dat alle stakeholders een rol zullen spelen in het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.
- **Innovatie** door de nauwe samenwerking met de stakeholders zullen ondernemingen beter in staat zijn om nieuwe markten te exploreren maar ook om nieuwe risico's te ontdekken en zich er tegen te wapenen.

Box 4

De dynamiek wordt zeer duidelijk aangetoond in het voorbeeld van ICI. Maar blijkbaar gaat de evolutie niet steeds weg van het aandeelhoudersmodel in de richting van het stakeholder model.

De missie van de meeste ondernemingen zegt reeds veel over haar visie op de eigen bedrijfsvoering en haar omgeving. Zo ook in het geval van ICI. We tonen hier de missieverklaringen van 1988 en 1994 van dit farmaceutisch bedrijf.

ICI 1988

“ICI claims to be the world’s leading chemical company, serving customers internationally through the innovative and responsible application of chemistry and related sciences.

Through achievement of our aim, we will enhance the wealth and well-being of our shareholder, our employees, our customers and the communities which we serve and in which we operate.”

ICI 1994

“Our objective is to maximise value for our shareholders by focusing on businesses where we have market leadership, a technological edge and a world competitive cost base.”

Bron: John Kay (s.d.)

7. Initiatieven vanuit de overheid en supranationale instellingen

Het is echter niet alleen de bedrijfswereid die grote veranderingen heeft ondergaan, maar ook de samenleving in zijn geheel. Reacties vanuit de overheid en de supranationale instellingen konden dan ook niet uitblijven. Reeds in de jaren zestig en zeventig werden de ecologische en sociale problemen aangekaart door verschillende organisaties. De Rapporten van de Club van Rome vestigden de aandacht op de achteruitgang van het milieu ten gevolge van het kapitalisme en de consumptie die er het gevolg van was. In 1972 organiseerde de VN in Stockholm een 'Conference on the Human Environment'. Dit was de eerste grote, internationale bijeenkomst met als onderwerp de impact van de mens op zijn omgeving. Sindsdien zijn er nog tal van conferenties georganiseerd geworden met duurzame ontwikkeling als onderwerp. In 1987 publiceerde de Brundtland Commissie 'Our Common Future', een rapport dat vooral aandacht had voor de toenemende sociale en ecologische problemen. Het is aan dit rapport dat de term 'Duurzame Ontwikkeling' (cfr. supra) zijn grote bekendheid heeft te danken.

De supranationale instellingen zoals de VN, de OESO, maar ook de Europese Commissie, proberen de weg te wijzen aan ondernemingen. Ze vaardigen echter geen wetten of verplichtingen uit, maar eerder richtlijnen. "The

Global Compact" (1999) van de VN bestaat uit negen vrijwillige principes met betrekking tot arbeid, mensenrechten en milieu. Reeds een 65-tal multinationale ondernemingen, onderschreven deze principes.

De OESO bracht in 2000 nieuwe (herziene) "Richtlijnen voor Multinationals" uit. De richtlijnen die voor het eerst in 1976 verschenen werden o.m. reeds in 1991 herzien. Ze hebben tot doel meer afstemming te bereiken tussen de activiteiten van multinationale ondernemingen en nationale overheden. De richtlijnen hebben betrekking op verschillende domeinen binnen het bedrijfsleven zoals o.m. leefmilieu, anti-corruptie, werkgelegenheid, etc. Net als de principes van The Global Compact zijn ook deze Richtlijnen louter vrijwillig voor de betrokken ondernemingen. Bovendien wordt van de lidstaten verwacht dat ze bijdragen aan de toepassing ervan.

Vorig jaar publiceerde de Europese Commissie haar Groenboek rond Corporate Social Responsibility. Het Groenboek wil vooral sensibiliseren en stelt zich de vraag hoe een partnerschap kan worden gesloten "met het oog op een nieuw kader ter bevordering van de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven", rekening houdende met de belangen van het bedrijfsleven en de betrokken partijen. Ook hier kiest men voor de vrijwillige aanpak.

Box 5: UN Global Compact

The UN Global Compact: The Nine Principles

Op het World Economic Forum in Davos, op 31 januari 1999, stelde VN Secretaris-Generaal Kofi Annan het Global Compact voor aan de bedrijfswereid en daagde de bedrijfsleiders uit om deze negen principes te onderschrijven en toe te passen in hun bedrijfsvoering.

De negen principes zijn onderverdeeld in drie categorieën: Mensenrechten, Arbeid en Milieu

Mensenrechten:

Principe 1: het zo goed mogelijk ondersteunen en respecteren van de mensenrechten

Principe 2: er voor zorgen dat hun eigen ondernemingen niet impliciet verweven zitten in het schenden van de mensenrechten.

Arbeid:

Principe 3: vrijheid van vereniging in vakbonden en het recht op collectief overleg

Principe 4: uitschakelen van alle vormen van dwangarbeid

Principe 5: het effectief afschaffen van kinderarbeid

Principe 6: het uitschakelen van discriminatie

Milieu:

Principe 7: een pro-actieve houding aannemen inzake ecologische uitdagingen

Principe 8: initiatieven ondernemen om een grotere verantwoordelijkheid te nemen inzake milieu

Principe 9: het aanmoedigen van de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologie.

Bron: <http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm>

8. Stakeholder management: concrete instrumenten om aan de slag te gaan

IN DE VORIGE HOOFDSTUKKEN BESCHREVEN WE de twee ondernemingsmodellen die algemeen in de managementliteratuur voorkomen: het aandeelhoudersmodel en het stakeholdermodel. Hoewel ze op het eerste gezicht elkaars tegengestelde zijn, hebben ze heel veel met elkaar gemeen. We zagen dat bepaalde aanhangers van het aandeelhoudersmodel afkerig zijn van het kortetermijn denken dat veelal bij dit model wordt verondersteld. Ook zij leggen de nadruk op een lange-termijn visie, net zoals dat het geval is in het stakeholdermodel. Het is evident dat er ook in het aandeelhoudersmodel heel wat andere belanghebbenden aantreden op lange termijn, waardoor de overeenkomst met het stakeholdermodel treffend wordt.

Het aantal stakeholders verschilt van bedrijf tot bedrijf, afhankelijk van de definitie die wordt gehanteerd. Er zijn een aantal 'generische' stakeholders die bij elke onderneming voorkomen. Dit zijn de meest bekende groepen zoals de aandeelhouders, klanten, leveranciers, medewerkers, etc. De relaties die de onderneming heeft met haar stakeholders zijn echter uniek en vragen heel wat tijd en inzicht. Om het opbouwen van dergelijke relaties zo efficiënt en overzichtelijk mogelijk te maken is er nood aan een gestructureerd proces voor stakeholder management. Het is de bedoeling van dit hoofdstuk om hiertoe een aantal concrete tools aan te reiken.

VOORBESCHOUWINGEN M.B.T. STAKEHOLDER MANAGEMENT

Het stakeholder management proces is niet iets waar licht mee mag worden omgesprongen. Het betrekken van de stakeholders in het strategisch proces is een serieuze zaak waarbij een goede voorbereiding noodzakelijk is. Vooraleer de verschillende stappen binnen het proces toe te lichten, willen we even stilstaan bij een aantal kritische succesfactoren die noodzakelijk zijn om het proces te laten slagen.

- Het engagement van de top en het ontwikkelen van een draagvlak in de onderneming zelf. Dit laatste houdt in dat de medewerkers overtuigd zijn van het nut van stakeholder management en inzien dat dit voor hen "fun" inhoudt en niet een extra belasting. Daarom is het ook nodig om voorafgaandelijk duidelijk te bespreken waarover het precies gaat.
- De dialoog met de stakeholders ook effectief aangaan. Het bestaan en/of ontwikkelen van een vertrouwenscultuur is hierbij essentieel. Dit betekent ook dat men vertrekt van een constructieve i.p.v. een defensieve basis.
- Bereid zijn tot verandering. Stakeholder management is geen vrijblijvende oefening, noch "window dressing". Men zal met de uit de analyse en tijdens de dialoog met de stakeholders bekomen input daadwerkelijk iets moeten aanvangen als men het engagement van de stakeholders en de "license to operate" wil behouden.
- Vertrekken vanuit de missie en de strategie van de onderneming. Dit zijn geen holle woorden maar een leidraad en richtlijn voor het doen en laten van de organisatie en haar doelstellingen. Kijk verder naar wat er reeds aanwezig is in de onderneming en bouw hierop voort: welke dialoog is er, zijn de stakeholders in kaart gebracht, welke informatie wordt opgevolgd, over welke indicatoren beschikt men, hoe verloopt de rapportering, enz.
- Probeer niet alles ineens aan te pakken. Het proces van stakeholder management start het best met een specifiek project, gericht op een bepaalde afdeling en/of stakeholder. Met dien verstande dat de uiteindelijke bedoeling erin bestaat om op termijn te evolueren naar aandacht voor, dialoog met en betrokkenheid van alle stakeholders.
- Een werkgroep(jes) creëren met mensen van verschillende afdelingen binnen het bedrijf. Zij zijn de ambassadeurs binnen de onderneming en zorgen ervoor dat de stakeholder management benadering breed uitgedragen wordt.
- Bestaande organen en externe partijen kunnen ook een toegevoegde waarde betekenen.

Analyse van het mission statement

Een analyse van een veertigtal mission statements van Belgische, beursgenoteerde ondernemingen, uitgevoerd door het Impulscentrum Duurzaam Ondernemen van de Vlerick Leuven Gent Management School, wees uit dat de klanten (in 69 % van de mission statements vermeld), werknemers (48 %) en maatschappij (31 %) het meest vermeld worden. Opvallend is de vierde plaats van de aandeelhouder (27 %).

Wanneer we de vermelding van de stakeholders in het mission statement vergelijken met de vermelding ervan in het jaarverslag, dan stellen we vast dat er gemiddeld genomen twee stakeholders worden vermeld in het mission statements tegenover een gemiddelde van vier in het jaarverslag. Hieruit, en ook uit de niet-significante verbanden tussen het verschijnen van bepaalde stakeholders in het mission statement en in het jaarverslag, kunnen we besluiten dat een analyse van het mission statement niet altijd voldoende is om na te gaan welke stakeholders de onderneming belangrijk vindt. Een bijkomende analyse van het jaarverslag biedt al iets meer zekerheid.

- Losse flodders vermijden en daarom de aanpak structureren.
- Concrete gegevens en indicatoren ontwikkelen of gebruiken. Ervoor zorgen dat men kan vergelijken.
- Op regelmatige tijdstippen de vooruitgang en de stand van zaken evalueren en communiceren aan alle betrokkenen.
- De uiteindelijke doelstelling goed voor ogen hebben en houden: het optimaliseren van de werking van de onderneming rekening houdend met haar maatschappelijke inbedding. Stakeholder management is dan ook fundamenteel verschillend van “managing the stakeholders” (ervoor zorgen dat de stakeholders dansen naar de pijpen van de aandeelhouders) en “management by stakeholders” (stakeholders die het bedrijf gaan runnen).

HET MODEL VOOR STAKEHOLDER MANAGEMENT

In de Trivisi-pioniersgroep Stakeholder Management werd door de Vlerick Leuven Gent Management School een opleiding ontwikkeld om dit concept te concretiseren en te operationaliseren. Dit werd dan verder verfijnd op basis van de praktijkervaring bij de bedrijven. Het model haalde heel wat inspiratie bij de processtandaard AA1000, ontwikkeld door het Britse Institute of Social and Ethical Accountability.

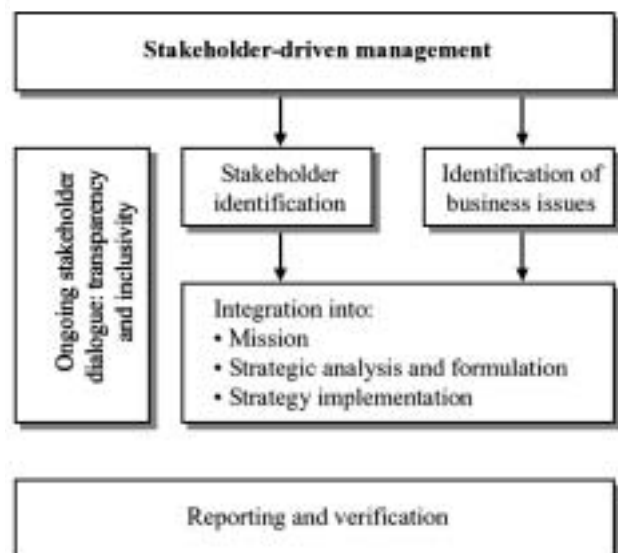
Het ganse proces vangt eerst en vooral aan met een analyse van hetgeen er op vandaag is. Dit houdt o.m. een kritische analyse van de missie en de strategie in, maar ook het peilen naar de houding van het top management. Het belangrijkste onderdeel bestaat ons insziens echter uit de identificatie van de stakeholders en de actuele relatie die de onderneming ermee heeft. De ervaring leert dat dit bij de meeste ondernemingen zeker niet op een systematische manier gebeurt, wat een belangrijk risico kan inhouden. Zo wees onderzoek door PricewaterhouseCoopers en Nyenrode University uit dat slechts 29% van de door hen bevraagde bedrijven periodiek de (belangen van) de stakeholders in kaart brengt.

Een volgende stap bestaat uit het in kaart brengen van de “business issues”. Dit houdt in dat men een beeld krijgt van de evoluties in de externe en interne bedrijfsomgeving. In combinatie met de identificatie van de stakeholders kan de ondernemingsleiding hieruit een aantal prioriteiten afleiden waarrond dan een dialoog met de stakeholders wordt opgestart. Het is inderdaad niet mogelijk om op korte termijn alles te behandelen. Vandaar dat men zich in eerste instantie moet richten op de meest dringende zaken.

Op basis van de belangrijkste prioriteiten wordt dan een stakeholder dialoog opgestart. Eigenlijk is dit een continu proces, wat de onderneming bovendien in staat zal stellen om zowel risico's als opportuniteiten te onderkennen.

Het spreekt voor zich dat het ganse proces niet stopt bij dit alles. Wil men daadwerkelijk stakeholdergericht ondernemen, dan zal men dit ook moeten integreren in de bedrijfsvoering en de managementinstrumenten. We denken hier meer bepaald aan het de organisatiestructuur, het beloningsbeleid, het performance management, de rapportering, enz.

Figuur 4 Model voor stakeholder management



Eenmaal deze oefening is doorlopen, moet men vervolgens op basis van hetgeen geleerd is, de strategie en missie opnieuw aan een kritische analyse onderwerpen.

Onderstaande figuur geeft een schematische voorstelling van het door de Vlerick Leuven Gent Management School ontwikkelde model, op basis van een eigen synthese van de AA1000-standaard.

STAKEHOLDER IDENTIFICATIE

Het stakeholder management proces bestaat uit een aantal stappen die voortdurend dienen te worden herhaald opdat een optimaal leereffect zou worden behaald. De eerste stap is het identificeren van de stakeholders. Elke onderneming heeft een groot aantal stakeholders. Op basis van een aantal methodieken kunnen stakeholders in kaart worden gebracht.

Het is duidelijk dat het aantal stakeholders en de rol die ze spelen, afhankelijk zal zijn van het analyseniveau dat wordt gehanteerd. Wanneer we een onderneming op groepsniveau beschouwen, dan zullen we zien dat er andere stakeholders belangrijk zijn dan wanneer we een business unit, een afdeling of een specifiek project als uitgangspunt nemen.

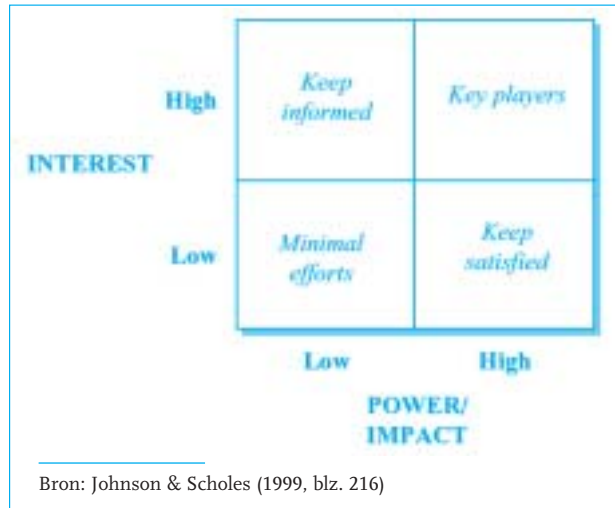
Een multinational zal op groepsniveau rekening moeten houden met internationale organisaties zoals de WHO, OESO, Europese Commissie, nationale overheden, etc. Op business unit niveau zullen vooral de plaatselijke overheden, lokale leefgemeenschappen, maar ook de medewerkers, klanten, leveranciers, etc. belangrijker worden.

Op basis van een aantal variabelen kunnen de stakeholders worden uitgezet zodat de onderneming een beeld krijgt van het strategisch belang van elke stakeholder en/of het dringend karakter van de verwachting van die partij. Op die manier kunnen stakeholder worden gegroepeerd op basis van de gebruikte variabelen, en kunnen ze op dezelfde manier worden benaderd.

We gaven reeds eerder een aantal mogelijke indelingen van stakeholders in de beschrijving van het stakeholdermodel. Een andere mogelijke voorstelling van de stakeholders is de Power-Interest Matrix van Johnson & Scholes.

Het is duidelijk dat stakeholders met veel macht en een hoge interesse in de onderneming de hoogste prioriteit zullen krijgen. Daarom dient de onderneming ze ook te betrekken in de bepaling van haar strategische doelstellingen. Meestal zullen ze ook actief een inbreng leveren en niet louter passief blijven. Dit zijn wat ook wel ‘collaborative partnerships’ genoemd worden. De stakeholders worden door de onderneming als partners beschouwd waarmee ze samen probleemoplossend denken. De stakeholders met weinig macht en een lage interesse zullen een eerder passieve houding aannemen. Toch is het essentieel dat de onderneming zich niet enkel richt op de “key players”, maar een dialoog aangaat met alle stakeholders.

Figuur 5: Stakeholder mapping - Power/Interest Matrix



Het is belangrijk om in te zien dat dergelijke matrix enkel een momentopname is van de stakeholders van een bepaalde onderneming. In de tijd kunnen stakeholders veranderen van positie t.o.v. de onderneming doordat de onderneming bijvoorbeeld bepaalde activiteiten wijzigt of omdat andere stakeholders een invloed uitoefenen op de stakeholder in kwestie.⁸

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de rol van de media. In principe is de media geen echte stakeholder van een onderneming. Haar doel is objectief verslag uitbrengen van bepaalde gebeurtenissen. Het gebeurt wel eens dat de pers, afhankelijk van de belangstelling van het publiek, meer aandacht besteedt aan bepaalde gebeurtenissen waardoor een onderneming een hogere zichtbaarheid krijgt. Doordat heel wat stakeholders via de media de handel en wandel van ondernemingen volgen, worden ze dus ook beïnvloed door wat er in de media wordt gezegd of geschreven.⁹ De media worden als ‘bridging stakeholder’ getypeerd omdat ze er voor kunnen zorgen dat de houding van stakeholders verandert.

Samenhangend met de identificatie en het in kaart brengen van de stakeholders, moeten ook de business issues worden onderzocht en geïnventariseerd. Deze issues zijn uitermate belangrijk in het stakeholder management proces omdat het net over deze issues zijn dat stakeholders bepaalde verwachtingen hebben. Voorbeelden zijn legio. Er kunnen a priori reeds een aantal issues worden opgesomd wanneer het analyseniveau bijvoorbeeld een ondernemingproject is. Stel dat een onderneming wenst uit te breiden, dan zijn sommige issues reeds voor de hand liggend. De belangrijkste stakeholders zullen waarschijnlijk de lokale overheden zijn, eventueel ook milieuorganisaties, omwonenden, maar ook de medewerkers. De issues die hier kunnen opduiken zijn creatie van werkgelegenheid, milieu- en lawaaihinder, ruimtelijke ordening, etc.

Om zekerheid te hebben over welke stakeholder belang hecht aan welke issues en om een zo volledig mogelijk

beeld te hebben van de issues, is een volgende stap in het stakeholder management proces aangewezen.

STAKEHOLDER DIALOOG

De stakeholder dialoog is het kernpunt van het proces. In deze fase worden de stakeholders echt betrokken. Omdat het voeren van een dialoog zo cruciaal is in het ganse proces, eist het ook de nodige voorbereiding. De dialoog is geen vrijblijvende oefening en eist een inspanning van beide partijen. Wanneer de onderneming haar stakeholders (of een aantal er van) uitnodigt dan schept ze ongewild verwachtingen naar de stakeholders toe. Het is belangrijk dat men intern weet dat dergelijke verwachtingen kunnen ontstaan en men ze zelfs op voorhand probeert in kaart te brengen zodat men ook tijdig kan anticiperen.

Laten we nogmaals het voorbeeld nemen van de uitbreiding van de onderneming. Wanneer men bijvoorbeeld de omwonenden uitnodigt voor een open gesprek met het management van de onderneming, dan moet men een beeld hebben van de omwonenden. De stakeholder-identificatie en -mapping zal reeds een idee geven hoe de omwonenden staan t.o.v. de onderneming. Is hun positie veranderd door het nieuws van de uitbreiding? Zijn er andere partijen aanwezig die de houding van de omwonenden kunnen beïnvloeden? (vb. de lokale pers?). Het succes van de dialoog zal afhangen van de mate waarin de omwonenden voorzien zijn van relevante en objectieve informatie. Vooral in het geval van de aanwezigheid van een *bridging stakeholder* zoals de media is dit zeer belangrijk.

Wanneer de omwonenden in dit geval verwachten dat de onderneming een beslissing zal nemen in samenspraak met hen, dan zullen deze omwonenden sterk ontgoocheld zijn wanneer de onderneming enkel haar plannen uiteenzet zonder hun rekening te houden met hun verwachtingen.¹⁰ Het is daarom cruciaal dat de onderneming duidelijk communiqueert naar de stakeholders toe wat haar eigen verwachtingen en doelstellingen zijn van de dialoog.

Het is daarom aangewezen om de dialoog te starten met stakeholders die positief staan tegenover de onderneming of tegenover de issue die zal worden besproken. Dit zal immers leiden tot meer motivatie en misschien zal de stakeholder zelf op die manier een positieve invloed kunnen uitoefenen op de andere stakeholders.

Eénmaal de verwachtingen van beide partijen gekend zijn, moet er een bepaalde dialoogtechniek worden geselecteerd. De dialoogtechniek hangt af van meerdere factoren. De doelstelling van de dialoog en het aantal stakeholders zijn reeds twee bepalende factoren. Mogelijke dialoogtechnieken zijn focusgroepen, open vergaderingen, schriftelijke bevestigingen, e.d.

Het is belangrijk dat de onderneming de stakeholders het gevoel heeft dat er naar hen geluisterd wordt. Indien dit niet het geval is zullen de stakeholders het initiatief met argwaan bekijken en eventueel afhaken. In heel wat ondernemingen zijn er reeds structuren aanwezig waarbij er bevestigingen gebeuren van verschillende

stakeholders. Hierbij denken we vooral aan de employee surveys, consumentenonderzoek, e.d. De informatie die hieruit wordt gehaald is uiteraard zeer waardevol voor het management van de onderneming. Toch worden de stakeholders hier zeer eng benaderd, nl. in een unidimensionele rol.

Wanneer we terugkomen op ons voorbeeld van de uitbreiding van de onderneming, is de kans reëel dat de medewerkers ook omwonenden zijn, waardoor hun houding en mening kan worden beïnvloed. Hier kunnen de medewerkers dubbele rollen spelen. Het voordeel van een stakeholder dialoog zoals deze (waarbij de uitbreiding van de onderneming wordt besproken) is dat een bepaalde stakeholder vanuit meerdere standpunten zijn/haar opinie kan geven.

Wat de bedoeling van de dialoog ook is, de stakeholders zullen altijd met een bepaalde verwachting aan de dialoog deelnemen. Ook na het beëindigen van de dialoog zullen deze stakeholders verwachtingen hebben naar de onderneming toe. De input die de onderneming heeft gekregen tijdens de dialoog moet worden aangewend in het verder afhandelen van de issue. De onderneming zal haar strategische doelstellingen moeten zetten, rekening houdende met de verwachtingen van de stakeholders.

Zoals zal blijken uit het invullen van de Power/Interest-Matrix zullen er stakeholders zijn die heel veel belang hechten aan de tijdens de dialoog behandelde issues. Ze zullen dus ook opvolging verwachten vanuit de hoek van de onderneming. Wanneer de onderneming herhaaldelijk de input van de stakeholders naast zich neer legt of geen enkele opvolging voorziet zal het vertrouwen van de stakeholders snel weggeven. Verdere dialogen zullen weinig zin hebben. Het is dus alleszins essentieel dat de onderneming ook daadwerkelijk terugkoppelt in verband met hetgeen met de resultaten van de dialoog werd gedaan.

We willen tot slot wijzen op het belang van de vertegenwoordiging. Uiteraard zal het zo goed als onmogelijk zijn om de mening van alle vertegenwoordigers van een bepaalde stakeholdergroep te kennen omdat men dan met iedereen de dialoog zal moeten aangaan. Het is daarom van het allergrootste belang om ervoor te zorgen dat de gesprekspartner effectief staat voor de belangen van de stakeholder.

IDENTIFICEREN VAN PERFORMANTIE-INDICATOREN

Hierbij komen we tot een derde stap in het stakeholder management proces. De stakeholders verwachten vooruitgang en/of verandering en het is aan de onderneming om dit effectief naar de praktijk te vertalen. Deze evolutie moet kunnen worden uitgedrukt in absolute of relatieve waarden. Daarom is er nood aan de ontwikkeling van performantie-indicatoren. Het is evident dat dergelijke indicatoren ondernemingsspecifiek en zelfs soms issue-specifiek zijn. Toch zijn er reeds heel wat gestandaardiseerde initiatieven, zoals het Global

Reporting Initiative die toelaten om indicatoren te selecteren en te berekenen. Deze indicatoren dienen niet alleen als informatie voor de stakeholders. Ze hebben ook een belangrijke functie in het management van de onderneming. De rol van de indicatoren is na te gaan in welke mate de strategische doelstellingen worden gehaald en moeten toe laten om tijdig bijstellingen te maken.¹¹ Naast de traditionele financiële indicatoren zal er ook nood zijn aan heel wat niet-financiële indicatoren.

Op basis van deze identificatie van indicatoren zal ook de behoefte ontstaan om dit verder te vertalen in de managementinstrumenten. Zo is het mogelijk om bvb. dit alles te integreren in de Balanced Scorecard. En het spreekt voor zich dat de stakeholderbenadering weinig kans op slagen heeft in een onderneming die enkel beloont op basis van zuiver financiële indicatoren zoals operationele cash-flow, winst, omzet, enz.

De integratie van stakeholder management in het managementproces van de onderneming is dus van cruciaal belang. Het is hier dat het meestal fout loopt. Stakeholder management wordt nog te vaak gezien als een randverschijnsel en wordt dan ook belichaamd door een aparte afdeling binnen de onderneming, terwijl het in elke afdeling zou moeten vervat zitten.

RAPPORTERING

We zagen reeds eerder dat we dat we meer en meer kunnen spreken van een “show me” of zelfs “prove me”-samenleving, waarin de maatschappij heel skeptisch staat tegenover de activiteiten van de bedrijfswereld. De onderneming heeft dan ook alle baat bij een goed doordacht communicatiesysteem

naar de stakeholders toe. Terwijl de stakeholder dialoog vooral gericht is op het verzamelen van informatie als input voor het strategieproces, is een rapport aan de stakeholders een middel om aan te tonen wat de onderneming nu precies doet. Toch stellen we vast dat het aantal ‘duurzaamheidsrapporten’ dat vandaag wordt gepubliceerd eerder aan de lage kant ligt. Vooral grote ondernemingen publiceren dergelijke rapporten. In dit opzicht vermelden we een onderzoek wat in 1996 door KPMG werd verricht bij 1.100 bedrijven en waaruit bleek dat in België slechts 6% een duurzaamheidsrapport produceert. We scoren hiermee extreem laag als we dit internationaal vergelijken. Het valt verder op dat in de USA meer dan 40% een dergelijk rapport opmaken en verspreiden. Dit zal waarschijnlijk te maken hebben met het feit dat ondernemingen in deze aandeelhouderscultuur veel meer ter verantwoording worden geroepen.

De rol van het rapport mag dan wel voor de hand liggen, de inhoud en de vorm meestal niet. We stellen dan ook vast dat er een grote verscheidenheid bestaat aan rapporten.¹² Sommige rapporten geven de indruk een public relations-instrument te zijn terwijl anderen op een sobere, maar accurate manier de gewenste info verstrekken.

Tot voor kort ontbrak het de bedrijfswereld aan standaarden om op een uniforme manier naar haar stakeholders toe te rapporteren. Uit een onderzoek van het adviesbureau DHV en de Erasmus Universiteit Rotterdam bleek dat 63% van de ondervraagde bedrijven het gebrekkig rapporteren veroorzaakt vond door een gebrek aan meet- en rapporteringssystemen. Ondertussen beschikt men over het Global Reporting Initiative (GRI) dat duidelijk voorschrijft hoe en wat dient gerapporteerd te worden.¹³

Box 7: The Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een framework gericht op het rapporteren over de economische, sociale en ecologische performantie van een organisatie. Het voorziet in principes i.v.m. rapportering en concrete richtlijnen inzake de inhoud van een duurzaamheidsrapport. Het biedt dus een vaste structuur aan dat stakeholders toelaat om de rapporten van verschillende ondernemingen onderling met elkaar te vergelijken. GRI helpt ondernemingen om een zo duidelijk en eerlijk mogelijk beeld van de onderneming te schetsen op een consistente manier.

In eerste instantie is GRI bedoeld voor ondernemingen, maar kan mits enige aanpassing ook worden toegepast in overheidsinstellingen of non-for-profit organisaties. Zowel grote als kleine ondernemingen kunnen het framework hanteren, ongeacht de sector waarin ze zich bevinden.

Het toepassen van de Richtlijnen is volledig vrijwillig maar er zijn wel heel wat voorwaarden naar inhoud en structuur van het rapport naar deelnemende bedrijven toe.

GRI voorziet eveneens in een set van indicatoren die worden ingedeeld naar het voorbeeld van de Triple Bottom Line: Economische, Ecologische en Sociale Performantie-indicatoren.

Heel wat ondernemingen, zoals o.a. Shell, Novo Nordisk, Volvo Car Corporation, Nutreco, ING en Johnson & Johnson, publiceren reeds een rapport conform de GRI Richtlijnen.

Bron: <http://www.globalreporting.org>

The Co-operative Bank Partnership Report

The Co-operative Bank is een Britse financiële instelling die sinds enkele jaren een Partnership Report publiceert waarin verslag wordt gemaakt van de stand van zaken m.b.t. issues die voor de stakeholders, de zeven "Partners", belangrijk zijn.

Het proces van stakeholder management dat achter het rapport schuilt is eveneens opgebouwd volgens de AA1000 processtandaard. De doelstelling van the Co-operative Bank is waardecreatie volgens de normen van de partners, niet volgens hun eigen normen.

Het Partnership Report is opgedeeld in drie delen: delivering value, social responsibility en ecological sustainability. Elk onderdeel bevat een aantal indicatoren met vermelding van de gestelde 'targets' en de mate waarin deze targets al dan niet zijn gehaald. De gebruikte matrix-structuur maakt het rapport vrij uniek. Bij elke indicator wordt vermeld voor welke partner deze informatie relevant is, zodat de lezer (die tot één van de partnergroepen behoort) snel de voor hem/haar interessante informatie kan opzoeken.

Het Partnership Report viel reeds meermaals in de prijzen. Zo kreeg het in juni 2001 de "Award for Excellence" van het Britse instituut "Business in the Community" en ontving het in hetzelfde jaar de "European Sustainability Reporting Award".

Het rapport kan aangevraagd of online bekenen worden via
Bron: <http://www.co-operativebank.co.uk>

De onderneming doet er goed aan om duidelijk aan te geven wat de doelstellingen zijn m.b.t. de issues waarover men rapporteert. Het is beter dat de onderneming toegeeft dat er zwakke punten zijn die voor verbetering vatbaar zijn, dan dat de stakeholders achteraf te weten komen dat er belangrijke informatie werd achtergehouden. Door eerlijk en transparant te zijn wordt het vertrouwen van de stakeholders opgebouwd. Jørgensen benadrukt het belang van een 'true picture of the company'. Stakeholders zullen aanvaarden dat ondernemingen bepaalde doelstellingen slechts op lange termijn zullen kunnen halen. Het feit dat er jaarlijks progressie kan aangetoond worden geeft aan dat de onderneming inderdaad werk maakt van haar beloftes.

Naast het eerlijk rapporteren moet de onderneming ook kunnen aantonen dat het rapport ook past binnen de strategie en de cultuur of waarden van de onderneming. Ook dit draagt bij tot het vertrouwen van de stakeholder in de onderneming.

Door op een transparante manier te rapporteren stelt de onderneming zich wel kwetsbaar op. Een duidelijker inzicht in de activiteiten en organisatie van de onderneming speelt volgens sommigen enkel de concurrenten in het voordeel. Anderen wijzen er op dat door die grotere transparantie de analisten, media, NGO's, e.d. een beter inzicht krijgen in de zwakke punten waardoor ze zich tegen de onderneming kunnen keren. De rol van de stakeholders mag hierin ook niet onderschat worden. Over het algemeen mag worden aangenomen dat ze zich kritisch opstellen tegenover de onderneming en tegenover duurzaamheidsrapporten. Volgens het eerder geciteerde onderzoek is 44 % van de ondervraagden er van overtuigd dat hun stakeholders een grote behoefte hebben aan informatie omtrent de duurzaamheid van de onderneming. Verder wijst het onderzoek er op dat de kritische houding van sommige

stakeholders een remmende factor kan zijn op het doorbreken van de duurzaamheidsverslaggeving. Dit kan eventueel worden voorkomen door de stakeholders te betrekken in het proces.

⁸ Volgens Scholes en Clutterbuck is de onderlinge beïnvloeding van de stakeholders meestal de oorzaak voor de kracht waarmee ondernemingen soms worden aangevallen. Het is uitermate belangrijk dat de onderneming een inzicht krijgt in de relaties tussen de stakeholders onderling. (Scholes, E., Clutterbuck, D. (1998), *Communication with Stakeholders: an integrated approach*, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 227-238)

⁹ voor een inzichtelijke uiteenzetting rond de rol van de media in de huidige maatschappij: Baltussen, L. (2000), *Moderne Media en Sociale Dialoog?*, Cera Holding, Leuven, blz. 48.

¹⁰ Cfr. de collaborative enterprise van Halal (1999) waarbij stakeholders pro-actief en probleemoplossend willen handelen. Dit is wat Svendsen (1998) onderkent als verschil tussen stakeholder management en stakeholder collaboration. Terwijl stakeholders vooral passief zijn in stakeholder management, zijn ze veel actiever in stakeholder collaboration. Stakeholder management en stakeholder collaboration zijn een continuüm waarbij de overgang wordt gemaakt afhankelijk van de ervaring met de stakeholders.

¹¹ We mogen echter niet vergeten dat er nog andere factoren zullen zijn die het halen van de strategische doelstellingen beïnvloeden. Niet alles kan worden opgelost of voorkomen door middel van een stakeholder dialoog of door goede stakeholder relaties. Voorbeelden zijn legio: financiële moeilijkheden, concurrenten met een kwalitatief beter product, etc.

¹² Voor een overzicht van de verscheidenheid aan rapporten: CSR Europe (s.d.), *Communicating Corporate Social Responsibility*, blz. 68)

¹³ naast GRI zijn er nog een aantal andere initiatieven gelanceerd vooral vanuit de overheid en NGO-wereld. Voorbeelden zijn de PERI reporting guidelines, de World Business Council for Sustainable Development Eco-efficiency indicators en de UK Government's Quality of Life indicators (QoL) (bron: The Sigma Project, www.projectsigma.com, p. 6.7.2)

9. Praktische Cases

PROVIRON NV

De Proviron Groep - die op vandaag ongeveer 400 medewerkers telt, verspreid over een drietal vestigingen – is onaflatend gegroeid uit het in 1977 opgerichte Proviron Engineering. Proviron is een samentrekking van de woorden “process” en “environment”. Gezien de sector waarin Proviron werkzaam is, de chemische sector, is een evenwicht tussen proces en milieu niet zomaar vanzelfsprekend. Van bij de oprichting was het zoeken naar deze balans één van de kerndoelstellingen van het beleid. Het is nog steeds de uitdaging om hierin creatiever te zijn dan de concurrentie en efficiënter te produceren.

Voor Proviron gaat duurzaam ondernemen verder dan milieuzorg alleen. Het is ondernemen met het oog op een lange-termijn stabiliteit die enkel kan worden bereikt door een evenwicht te vinden tussen alle belanghebbenden en betrokkenen. Dit vinden we reeds in de missie terug:

“Proviron biedt snel eenvoudige en creatieve oplossingen voor chemische producten en maakloonproducties in evenwicht met mens en milieu, winst en persoonlijke voldoening”.

Bij Proviron benadert men duurzaamheid met een nuchtere aanpak. De redenering is dat je uit je duurzame investering ook een economische rendabiliteit moet halen. Voor vele investeringen ligt de economische rendabiliteit echter niet voor de hand. De kwaliteit van het bedrijfsrestaurant bijvoorbeeld. Het effect op de werksfeer is echter niet onbelangrijk. Het is niet omdat een effect (nog) niet meetbaar is, dat het niet bestaat.

Ook de lange termijn-visie wordt concreet vertaald. Voor de chemische sector wordt treinvervoer alsmaar belangrijker en op termijn misschien wel verplicht. Vanuit korte termijn-perspectief is het transport per spoor inderdaad iets duurder, maar tegelijk is het risico heel wat lager. Daarom wil Proviron eventuele regelgeving vanuit de overheid niet afwachten en nu reeds haar transport per trein regelen.

Ook de vijf basiswaarden spreken dezelfde taal:

- Proviron streeft naar een hoge veiligheid voor haar werknemers en omgeving
- Kwaliteit, snelheid en flexibiliteit kenmerken Proviron's producten en diensten
- Proviron produceert met respect voor milieu, omgeving en werknemers
- Proviron biedt een flexibele en open werkomgeving in harmonie met het privé-leven
- Proviron kiest voor interne financiële groei

Proviron heeft eveneens een actieve vorm van stakeholder management. Op regelmatige basis worden vergaderingen met het buurtcomité gehouden. Bij eventuele uitbreidingen of het uitvoeren van nieuwe werken worden de leden actief betrokken. Dit gebeurt onder de veelzeggende uitspraak “wat ook de wettelijke normen zijn, de buurt is de norm”.

Als pionier in de pioniersgroep ‘stakeholder management’ volgde Proviron het Trivisi-traject. Het resultaat mag gezien zijn. Vertrekkende van de basiswaarden werd, i.s.m. Ethibel, een eerste “kort duurzaamheidsrapport” opgesteld en gepubliceerd voor intern gebruik.

Per basiswaarde worden er een aantal doelstellingen opgesteld waarbij vermeld wordt of deze reeds zijn gehaald (done) en welke lopende doelstellingen men nog heeft (to do) met vermelding van de verantwoordelijke binnen de onderneming.

Verder zal er dit jaar gewerkt worden aan het uitzoeken van geschikte indicatoren (zowel naar milieu, sociale als financiële aspecten). Dit, en uiteraard het resultaat van de doelstellingen voor 2001, zal de voornaamste input zijn voor het duurzaamheidsrapport 2002 dat wellicht wel voor EXTERNE publicatie vatbaar is.

HAVENBESTUUR ZEEBRUGGE (MBZ)

Havenbestuur Brugge-Zeebrugge formuleert beleidsplan 2002-2010

De Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen nv (hierna genoemd de MBZ) werd opgericht in 1894 teneinde de haven van Brugge-Zeebrugge te bouwen, te exploiteren en te onderhouden. MBZ fungeert dus als havenbestuur, ook wel havenbedrijf genoemd. Het havenbedrijf wordt in het 'Havendecreet' dd. 2 maart 1999 omschreven als "publiekrechtelijke overheid die als taak heeft het beheer en de exploitatie van het havengebied en de uitoefening van havenbestuurlijke bevoegdheden". Deze laatste omvatten:

- het beheer en de exploitatie van het openbaar en privaat havendomein,
- de vaststelling en inning van de havengelden,
- de verstrekking van de havengebonden diensten aan de havengebruikers evenals de regeling en de vaststelling van de gebruiksvoorwaarden ervan,
- de uitoefening van de bijzondere administratieve politie.

MBZ vervult een belangrijke maatschappelijke rol: de havenzone Brugge-Zeebrugge is uitgegroeid tot een belangrijk logistiek knooppunt met alle hieruitvolgende effecten op provinciaal, gewestelijk, nationaal en Europees niveau. De werking van de haven dient dagelijks bijgestuurd en de inpassing in het maatschappelijk, ruimtelijk en economisch kader vraagt om een continue opvolging en een open dialoog met de diverse stakeholders.

MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN

De MBZ (het havenbestuur Brugge-Zeebrugge) wenst de activiteiten in de havenzone te sturen vanuit de principes van "duurzaam ondernemen". Duurzaam ondernemen of "maatschappelijk verantwoord ondernemen" (of "corporate citizenship") wordt omschreven als het integreren van economische, ecologische en sociale aspecten in de beleidsvorming. Transparante communicatie naar alle stakeholders van wat een onderneming als doel heeft, hoe zij hier naar toe werkt en welke impacten dit creëert op de samenleving en het milieu wordt essentieel, net als een constructieve open dialoog met de relevante actoren.

Het Havenbestuur Brugge-Zeebrugge heeft in het beleidsplan haar beleidslijnen uitgestippeld voor een verdere "duurzame ontwikkeling" van de haven tot 2010. Tevens formuleert het beleidsplan de beleidslijnen die als input dienen voor de opmaak van het strategisch plan Zeebrugge. Het document is opgesteld door de Raad van Bestuur van de MBZ en goedgekeurd in zitting van 24 oktober 2001. Het is de bedoeling om het beleidsplan regelmatig te evalueren en indien nodig bij te sturen.

De haven van Brugge-Zeebrugge werd in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen aangeduid als een poort die

een economische motor vormt voor Vlaanderen. Het beleidsplan gaat over een duurzame ontwikkeling van de havenzone Brugge-Zeebrugge met een open oog voor de leefbaarheid in het gebied. De MBZ wenst dat de haven uitstekend kan concurreren met de overige havens aan de westkust van Europa (Hamburg-Le Havre range). Een florerende havenzone vormt een pijler van de economische structuur in de regio. Voldoende bedrijventerreinen en een goede bereikbaarheid zijn de dwingende voorwaarden om een duurzame rendabele groei te realiseren. In het beleidsplan is er ook ruimte voor een natuur- en recreatiefunctie. Het beleidsplan wenst een aanzet te geven tot een corporate governance debat. Tevens formuleert het de beleidslijnen die als input dienen voor de opmaak van het strategisch plan Zeebrugge. De opmaak van een geïntegreerd strategisch plan voor de haven van Brugge-Zeebrugge gebeurt in uitvoering van het Vlaams regeerakkoord van 13 juli 1999.

DE HAVEN ALS SCHAKEL IN DE LOGISTIEKE KETEN: ECONOMISCHE DUURZAAMHEID

Voor het roll-on/roll-off-verkeer zullen 115 ha worden vrijgemaakt door de afwerking van het Albert II-dok en de creatie van een getijzone langsheen het Boudewijnkanaal. Voor de behandeling van nieuwe wagens worden een bijkomende 85 ha voorzien door de omvorming van de voormalige bulkterminal. Extra containercapaciteit is beschikbaar aan het Albert II-dok en op de Flanders Container Terminal.

Zeebrugge wenst ook een belangrijke rol te vervullen in de gasdistributie voor de Europese markt.

De stukgoedtrafiek genereren talrijke arbeidsplaatsen en creëren een toegevoegde waarde. Het havenbestuur wenst daarom deze activiteiten te verankeren met gepersonaliseerde dienstverlening en gerichte investeringen.

Om de verwachte trafiekgroei op te vangen, moet de haven evenwel beschikken over een uitstekende maritieme toegankelijkheid (implementatie van het 55'-programma) en goede uitvalswegen. Zo zijn verbeteringen aan de N31-expressweg (wegwerken van kruispunten), de ontdubbeling van de zuidelijke havenrandweg, de 2 x 2-aansluiting naar Westkapelle en de omvorming van de N49 tot volwaardige autosnelweg noodzakelijk.

Het havenbestuur pleit ook voor de optimalisatie van de spoorinfrastructuur in en rond de haven en voor de realisatie op middellange termijn van een derde spoor tussen Zeebrugge en Brugge en een derde en vierde spoor tussen Brugge en Gent. Inzake binnenvaart kunnen op korte termijn kruiplijncoasters en op lange termijn de verbinding met het kanaal Gent-Terneuzen een duurzame oplossing bieden.

DUURZAME ONTWIKKELING OP ECOLOGISCH VLAK

De MBZ verbindt er zich toe de kwaliteit van het leefmilieu te behouden en wenst haar beleid hierop af te stemmen.

De MBZ engageert zich tot het opstellen van een havenontwikkelingsplan met aandacht voor verantwoord ruimtegebruik. Naast het naleven van de Belgische en Europese wetgevingen terzake, zal ook de groene infrastructuur in eigen beheer verder uitgebouwd worden en zal een open dialoog worden aangegaan met de belanghebbenden aangaande de leefmilieu-problematiek. In een bredere context worden shortseashipping en de binnenvaart uitgebouwd als milieuvriendelijke alternatieven voor het overbelaste weg- en spoornetwerk.

DUURZAME ONTWIKKELING OP MAATSCHAPPELIJK VLAK

De MBZ wil ook ten volle haar maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en zal hiertoe een constructieve dialoog aangaan met de belanghebbenden zoals de aandeelhouders (Stad Brugge), de overheid, het personeel, de omwonenden, de milieuvertegenwoordigers, het toerisme. MBZ zal plaatselijke initiatieven steunen om de verhoudingen met de directe omgeving te optimaliseren. Ook op socio-cultureel vlak zal MBZ blijvend inspanningen leveren door eigen initiatieven of door sponsoring. Het spreekt ook voor zich dat het havenbestuur goede verhoudingen nastreeft met bestaande en potentiële klanten, met de privé-bedrijven in de haven en met de andere Vlaamse havens.

Literatuurlijst

BRONNEN

- Atkinson, A., Waterhouse, J., Wells, R. (1997), A Stakeholder Approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Vol. 38, nr. 3, pp. 25-37.
- Barney, J., Arikon, A. (2001), The Resource-based View: Origin and Implications., pp.124-188 in Hitt, M., Freeman, E., Harrison, J. (eds.) (2001), **The Blackwell Handbook of Strategic Management**, The Blackwell Publishers, Oxford, blz.716.
- Berle and Means (1932) The modern corporation and private property (New York: Commerce Clearing House).
- Blair, M. (1998), For Whom Should Corporations Be Run?: An Economic Rationale for Stakeholder Management., *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp.195-200.
- Campbell, A. (1997), Stakeholders: the Case in Favour, *Long Range Planning*, Vol. 30, nr. 3, pp. 446-449.
- Carroll, A. (1995), Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications, Understanding Stakeholder Thinking, LSR Publications, pp. 47-74
- Carroll, A., (1997), Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics – A European Review*, Vol. 6 (1), pp. 46-51, in: Clarkson, M. (red), The Corporation and its Stakeholders, Classic and Contemporary Readings, Toronto, blz. 363.
- Clarke, Th. (1998), The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age., *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp.182-194.
- Clarkson, M. (red), **The Corporation and its Stakeholders, Classic and Contemporary Readings**, Toronto, p. 2.
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001), Groenboek: De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven. 18.07.2001 (Brussel), pp. 34.
- Darville, Ch. (2000). Nieuwe Richtlijnen voor Multinationals, *VBO Bulletin*, September 2000, blz. 56-57.
- DHV, Adviesgroep Duurzaam Ondernemen, (2001), Resultaten onderzoek naar duurzaamheidsverslaggeving bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, September 2000, blz. 25.
- Donaldson, Th. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20, nr. 1, pp. 65-91.
- Freeman, E.(1994), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall, pp. 66-76. In Clarkson, M. (red), **The Corporation and its Stakeholders, Classic and Contemporary Readings**, Toronto, blz. 363.
- Freeman, E., (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston Pitman.
- Friedman, M. (1962), **Capitalism and Freedom**, University of Chicago Press, Chicago, p. 113 In Clarke, Th. (1998), The Stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 182-194.
- Grant, R. (1995), **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications**, Blackwell Publishers, Oxford, blz. 452.
- Halal, W. (2001), The Collaborative Enterprise: A Stakeholder model uniting profitability and responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 1, nr. 2, pp.26-42.
- Henderson, D. (2001). **Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility**, The Institute of Economic Affairs, London.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Schlesinger, L.A. (1997), “**The service-profit chain – how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value.**”, The Free Press, New York, blz. 299.
- Hillman, A., Keim, G. (2001), Shareholder Value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line?, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.
- <http://esa.un.org/unsd/seriesa/introduction.asp>
- <http://www.organicconsumers.org/Monsanto/greentostock.cfm> (geraadpleegd op 5/4/2002).
- <http://www.purefood.org.uk/monlink.html> (geraadpleegd op 9/4/2002), en *Financieel Economische Tijd* (13/03/2002; 7/10/2002),
- <http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/actors.htm> (geraadpleegd op 18/03/2002)
- <http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm> (geraadpleegd op 18/03/2002)
- Johnson, G., Scholes, K. (1999), **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, Hertfordshire, 972 blz.

- Jørgensen, H.B. (2001), Sustainability Reporting, <http://www.pwcglobal.com/extweb/newcolth.nsf/docid/6F6B45C33E4E208F85256949006A0346?OpenDocument>, (geraadpleegd, 10/4/2001).
- Kay, J. (s.d.) A Stakeholding Society – What does it mean for Business?, Yourkshire Fiscal Group, http://www.johnkay.com/articles/print.php?doc_id=185, (05/04/2002).
- Kay, J., in Financial Times (26.10.1998) (http://www.johnkay.com/articles/search.php?action=view&doc_id=47&date=&title=&topic=) geraadpleegd op 02/04/2002.
- Merrick Dodd, E. (1932), For Whom are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, Vol. 45, nr. 7, pp. 1145-1163. In Clarkson, M. (1998), **The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings**, University of Toronto Press Inc., Toronto.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, nr. 4, pp. 853-886.
- Moerland, P. (1998), Aandeelhouders en andere belanghebbenden, ESB, 5 juni, pp. 460-462.
- Monks, R., Minnow, N. (1995) **Corporate Governance**, Blackwell, Oxford, p. 41 in Clarke, Th. (1998), The Stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 182-194.
- National Research Council (1999), Our Common Journey: A transition toward sustainability., National Academy Press, Washington.
- Neely, A., Adams, Ch. (2001), The Performance Prism Perspective, *The Journal of Cost Management*, Jan/Feb., pp. 7-15.
- Owen, G. (2001). Shareholder Value and Corporate Social Responsibility in Henderson, D. (2001). **Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility**, The Institute of Economic Affairs, London.
- Paul, K. (1997), U.S. Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance, *Business and Society*, Vol. 36, nr. 4, pp. 408-418.
- Plender, J. (1998), Giving People a Stake in the Future, *Long Range Planning*, Vol. 31, nr. 2, pp. 211-217.
- Polonsky, M. (1995), Incorporating the natural environment in corporate strategy: a stakeholder approach, *The Journal of Business Strategies*, Vol. 12, nr. 2, pp. 151-168.
- Prokesch, S. (1997), Unleashing the Power of Learning: An Interview with BP's John Browne, *Harvard Business Review*, Sept/Oct., p.154.
- Somers, L. (2001), Onderzoek naar vermelding van stakeholders in de missie en het jaarverslag, Vlerick Leuven Gent Management School, pp.10.
- Spurgin, E. (2001), Do Shareholders have Obligations to Stakeholders?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, nr. 4, pp. 287-297.
- Svendsen, A. (1998), **The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, blz.207.
- Svendsen, A., Boutilier, R., Abbott, R., Wheeler, D. (2001), Measuring The Business Value of Stakeholder Relationships, Part One., published by The Centre for Innovation in Management, pp. 34.
- Turban, D., Greening, D (1997), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nr. 3, pp. 658-672.
- Turner, M. (2001), NGOs Step In Where Governments Fail to Tread, Financial Times, July 16, 2001.
- Van den Ven, W. (2001), Medtronic's Chairman William George on how mission-driven companies create long-term shareholder value, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, nr. 4, pp. 39-47.
- Van Gool, M., Arendhorst, H. (17/10/2001), Verslaggeving steeds meer uit de pas met wensen stakeholders, Het Financieele Dagblad.
- Welford, R. (2001). **Globalisation and Sustainable Development**, paper gepresenteerd op de conferentie "Globalisering, Duurzame Ontwikkeling en nieuwe vormen van ondernemerschap", Koning Boudewijnstichting, 23 februari 2001.
- Wood, D., Jones, R. (1995), Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, nr. 3, pp. 229-267. In Clarkson, M. (red), **The Corporation and its Stakeholders, Classic and Contemporary Readings**, Toronto, blz. 363.
- Zadek, S. (2000), **Doing Good and Doing Well: making the Business Case for Corporate Citizenship**, The Conference Board, 1282-00-RR, blz. 30.
- Zadek, S. (2001), **The Civil Corporation**, Earthscan Publications Ltd., London.

COLOFON

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Economie, Werkgelegenheid,
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/182

Ontwerp kافت:

Slangen & Partners

Druk: drukkerij Arte-Print

Uitgave: juni 2002

Meer informatie:

Administratie Werkgelegenheid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. 02/553 42 56
fax: 02/553 43 90
e-mail: werkgelegenheid@vlaanderen.be
internet: www.vlaanderen.be/werk

Met dank aan



Partners van het Impulscentrum Duurzaam Ondernemen
van de Vlerick Leuven en Management School



**Informatie van de
Vlaamse Overheid**