

Datum: Vrijdag 29 mei 2009, van 9.45 tot 13.00 uur  
Plaats: Hogeschool-Universiteit Brussel, Campus Stormstraat  
Verslag: Jan Lepoutre en Ingrid Molderez

Deelnemers: Matthieu Calu (KHBO), Alain Carmois (HoWest), Kim Ceulemans (HUB), Marc Craps (HUB), Marijke De Prins (HUB), Wim Lambrechts (KHLeuven), Jan Lepoutre (Vlerick/VNvZ), Ingrid Molderez (HUB), Greet Raspoet (HUB), Annemie Van Onsem (Artevelde), .

Verontschuldigd: Griet Beerten (KHLim), Magda Brijssinck (HoGent), Ilse Coene (KdG), Johan Cottyn (Katho), Catharina De Roo (HoGent), Magali Decloedt (DHO Vlaanderen), Rudy Dhont (KHLeuven), Aimé Heene (UGent), Sigrid Hoebus (KHM), Patrick Huyghe (KHBO), Dirk Le Roy (DHO Vlaanderen/Sustenuto), Christine Onkelinx (KHM), Ludo Perefoen (HoGent), An Robberecht (HoGent), Danny Schepens (HoGent), Mon Schepers (KHM), Gie Segers (KdG Hogeschool), Lieven Theys (Howest), Freek Van Baelen (UGent), Koen Van de Maele (Katho), Eddy Van Hemelrijck (KdG), Peter Van Marcke (KHM), Els Van Orlé (KHM), Steven Van Passel (UHasselt), Tom Van Wassenhove (HoGent), Lieve Vandeput, Luc Vanliedekerke (KULeuven), Elke Vanwildemeersch (Ecocampus).

## Overzicht

1. Inleiding
2. Stakeholdermanagement en MVO
3. Toelichting didactisch materiaal omtrent MVO
4. Volgende samenkomst

---

## 1. Inleiding

Tijdens de vierde bijeenkomst van het Lerend Netwerk werd Matthieu Calu verwelkomd als nieuw lid. Hij is lector managementtechnieken en bedrijfsorganisatie aan de Katholieke Hogeschool Brugge Oostende (KHBO). Binnen zijn opleidingsonderdeel komt ook stakeholdermanagement aan bod. Het lerend netwerk is een netwerk voor en door docenten. Indien je zelf een thema wil agenderen op een samenkomst, aarzel niet om het door te mailen naar [Magali Decloedt](#).

## 2. Stakeholdermanagement en MVO

Vanuit verschillende invalshoeken werd het verband tussen stakeholdermanagement en MVO belicht. Het ging niet enkel over het identificeren van verschillende types van stakeholders, maar ook over verschillende manieren om ermee om te gaan, naargelang de invloed, legitimiteit en urgentie van de stakeholders. Stakeholdermanagement werd opgevat als een proces van afstemming van uiteenlopende verwachtingen en interpretatiekaders tussen bedrijven en diverse maatschappelijke actoren. In dit afstemmingsproces is de kwaliteit van de relatie van doorslaggevend belang. Dit werd geïllustreerd aan de hand van een oefening over het Burenplatform van British Petroleum in Geel. Doel was om de stakeholders te identificeren om er daarna het model van Mitchell, Agle & Wood<sup>1</sup> op toe te passen. De presentatie van Marc Craps omtrent stakeholdermanagement is terug te vinden op de [webpagina van het lerend netwerk Economie en MVO](#).

---

<sup>1</sup> Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

### 3. Toelichting didactisch materiaal omtrent MVO

Deze samenkomst gaf aanleiding tot een rijke verzameling van didactisch materiaal en initiatieven.

Alain Carmois suggereert

- Kaplan Robert S. & David P. Norton (2004): 'Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes', Harvard University Press, met nu ook een aanvullend boek met case materiaal.

Dit boek zou het mogelijk maken om stakeholder management op een heel concrete manier op te nemen in de rapportering van werknemers aan hun oversten. Het boek laat eveneens toe om een insteek te maken naar MVO geïntegreerd in een vak i.p.v. MVO als een apart vak. Er bestaat een Nederlandse vertaling, 'Strategie in kaart', maar Alain raadt aan om de Engelstalige versie te gebruiken.

Marijke De Prins wijst erop dat praktische instrumenten in het kader van stakeholdermanagement ook kunnen worden teruggevonden in:

- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2003). *Excellence One toolbook for corporate social responsibility: Practical approach to sustainable development*. Brussel: EFQM (ISBN 90 5236 486 9)

Uitleg over hoe je aan stakeholdermanagement kunt doen, is terug te vinden in

- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2004). *The EFQM framework for corporate social responsibility*. Brussel: EFQM (ISBN 90 5236 480 X)

Voor een aantal simulatiespellen m.b.t. stakeholder management kan een beroep worden gedaan op [www.experiencepoint.com/sims](http://www.experiencepoint.com/sims).

Naar aanleiding van het framework van Mitchell, Agle & Wood ontstond een discussie over het nut van de dimensie "urgency".

- Urgency zou langs de ene kant altijd te vertalen kunnen zijn in macht en legitimiteit en zou je kunnen bekijken als een soort van tijdsdimensie op macht en legitimiteit.
- Anderzijds is urgency net wat je soms nodig hebt om iets op de agenda te krijgen: de "sense of urgency" is duidelijk relevant om te kijken wat belangrijk wordt voor een organisatie.

Jan Lepoutre suggereert een ander framework voor het indelen van stakeholders, namelijk dit van Frooman. De auteur vertrekt vanuit een verdieping van het concept "macht" volgens de onderlinge verhoudingen tussen bedrijven en hun stakeholders

- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.

Een aantal initiatieven wordt nog geopperd:

- Marc Craps stelt voor om samen een simulatiegame m.b.t. stakeholdermanagement te ontwerpen met een aantal mensen. Alle deelnemers aan dit vierde netwerk hebben zich bereid verklaard om hier aan mee te werken. Andere geïnteresseerden kunnen contact opnemen met de voorzitter, [ingrid.molderez@hubrussel.be](mailto:ingrid.molderez@hubrussel.be).
- Edward Freeman zou in september in België zijn, er wordt van de gelegenheid gebruik gemaakt om hem uit te nodigen voor een seminarie.

Om te variëren in werkvormen voor grote groepen kan ook een beroep worden gedaan op:

- Elsborg, S. & Ravn, I. (2006). *Seminaries zonder snurkers*. Brussel: Uitgeverij Politeia. (ISBN 9782509000019) [www.meetingsupport.org/node/429](http://www.meetingsupport.org/node/429).

### 4. Volgende samenkomst

De volgende samenkomst zal plaatsvinden op dinsdag 15 september 2009. De uitnodiging met programma en praktische info wordt via mail verstuurd.