

Denkstappen stakeholdermanagement (in de beleidscyclus)

Het inrichten van 'goed stakeholdermanagement' (in de beleidscyclus, maar ook in andere arrangementen) vereist een aantal denkstappen. In deze handreiking worden de denkstappen die nodig zijn om tot een bewust en bekwaam stakeholdermanagement in de beleidscyclus te komen genoemd en kort beschreven. Door deze denkstappen te doorlopen (onder het motto 'bezint eer gij begint') is het mogelijk om tot een bewuste inrichting van een goede (= legitimiteitsversterkende) maatschappelijke beleidscyclus te komen.

De denkstappen kennen een logische samenhang en volgorde maar kunnen (in de lokale praktijk van stakeholdermanagement) ook deels/anders worden gezet. Ook kunnen de stappen, in lichte vorm, worden gezet bij het inrichten van iedere 'belanghoudersactiviteit', zoals een belanghoudersbijeenkomst. Elke denkstap is voorzien van een instrumentarium dat hiervoor beschikbaar is en wat de denkstap oplevert (uitkomst). Van alle genoemde stappen is een afzonderlijke handreiking beschikbaar.

Denkstappen stakeholdermanagement

1. Maatschappelijke identiteit vaststellen

Corporaties verschillen in hun maatschappelijke positionering en profilering, dus hoe ze zich verbinden met en (willen) laten aansturen door de samenleving. De maatschappelijke identiteit van een corporatie is mede richtinggevend voor de mate en wijze waarop belanghouders betrokken zijn en worden bij corporaties.

Instrumentarium: MaatschappijRelatieManagement (MRM) is een instrument waarmee de maatschappelijke identiteit van een corporatie kan worden vastgesteld (intern en extern). MRM kent vier maatschappelijke identiteiten, te weten maatschappijvriendelijk, -maatschappijgericht, -maatschappijgedreven en maatschappelijk partner. De maatschappelijke identiteit kan ook worden afgeleid van de gedefinieerde missie en visie van een corporatie.

Uitkomst: Vaststelling van de maatschappelijke identiteit als basis voor het (maatschappelijk) inrichten van de beleidscyclus.

2. Bedoeling en drijfveren formuleren

Welke betekenis heeft het betrekken van belanghouders in de betreffende beleidscyclus c.q. fase van de beleidscyclus? Denk hierbij aan motivatie vanuit de indeling 'het moet' (bijvoorbeeld o.b.v. wetgeving), 'het hoort' (bijvoorbeeld o.b.v. legitimiteit van de belanghouder) en 'het loont' (omdat het opbrengsten heeft voor de corporatie en/of de samenleving).

Instrumentarium: Handreiking Drijfveren belanghouderschap.

Uitkomst: Zicht op de zin en onzin c.q. nut en noodzaak van het betrekken van belanghouders in de beleidscyclus.

3. Legitimiteitsvraagstuk in kaart brengen

Hoe staat het met de legitimiteit van de corporatie op dit moment en hoe staat het met de erkenning, het vertrouwen en de waardering van de samenleving (verschillende belanghebbenden) in de corporatie? Welke bases en manieren van werken kent de corporatie om aan legitimiteit te werken en worden deze (h)erkend door de samenleving?

Instrumentarium: Meting verrichten met de TRIASLegitimatiecheck, bestuderen uitkomsten visitatie (met name Presteren volgens Belanghebbenden, externe governance), evaluaties maatschappelijke governance, signalen uit de praktijk, KWH, panels, tevredenheidsonderzoeken, e.a.

Uitkomst: Zicht op het legitimiteitsvraagstuk van de corporatie als basis voor het inrichten van de beleidscyclus (en andere interventies).

4. Goed maatschappelijk belanghouderschap

Met de definitie van 'goed maatschappelijke belanghouderschap' wordt de relatie tussen corporatie en belanghouder(s) vorm gegeven. Goed maatschappelijk belanghouderschap bestaat uit het formuleren van de opstelling van beide partijen en hun onderlinge relatie in termen van waarden, houding en gedrag en competenties.

Instrumentarium: Handreiking Goed maatschappelijk belanghouderschap.

Uitkomst: Definitie van relatie ('rechten en plichten') en condities voor vormgeving van duurzaam belanghouderschap.

5. Belanghouders-identificatie (analyse) uitvoeren

Welke personen en organisaties worden in welke rol en hoedanigheid als belanghouder en in welke mate betrokken bij het beleid en in de beleidscyclus? Hierbij gaat het om de identificatie en differentiatie van belanghouder(schap).

Instrumentarium: De BelanghouderIdentificatietool (B-Id), met onder meer de indeling van belanghouders in termen van macht, legitimiteit en urgentie, kan hierbij zeer dienstig zijn. Ook zijn er andere modellen waarmee belanghouders kunnen worden geïdentificeerd en gepositioneerd ten opzichte van de corporatie en in de beleidscyclus (zie handreiking Identificatie belanghouders).

Uitkomst: Goed zicht op (hoedanigheid en betrokkenheid van) belanghouders, nodig voor positionering in de beleidscyclus.

6. (Beoogde) opbrengst en werking inzichtelijk maken

Welke verwachtingen en veronderstellingen zijn er over het bijdragen van stakeholdermanagement (in de beleidscyclus als geheel en in een betreffende fase) aan de legitimiteit van de corporatie? Op welke aspecten en uitingen van legitimiteit (zie TLC) werkt het in, welke legitimiteitskwesies worden opgelost en hoe werkt het precies (beleidstheorie, mechanisme)?

Instrumentarium: Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een format 'wat werkt in stakeholdermanagement' (zie gelijknamige handreiking). Op basis van beschrijving van ervaringen kan een kennisbasis ontstaan.

Uitkomst: (Beoogde) opbrengsten en werking van betrokkenheid van stakeholders in beeld, nodig voor het doeltreffend betrekken van stakeholders.

7. Procesontwerp en vorm/aanpak kiezen

Hoe ziet, op basis van voorgaande stappen, een optimale beleidscyclus eruit om legitimiteit te versterken? En welke specifieke vorm van stakeholdermanagement draagt maximaal bij aan legitimiteit?

Instrumentarium: Hét instrument voor het procesontwerp is de uitgewerkte 'maatschappelijke beleidscyclus' (zie gelijknamige handreiking). Voor concrete aanpak is er inspiratie te vinden in de legitimatieprofielen (zie TLC), maar ook in ervaringen met bestaande vormen als belanghoudersbijeenkomsten, adviesraden, e.d.

Uitkomst: Ontwerp beleidscyclus.

8. Implementatie (monitoring) en borging organiseren

Hoe implementeer ik stakeholdermanagement in de organisatie. Hoe zorg ik dat bestuur, management en medewerkers betrokken zijn bij het werken aan legitimatie. Hoe volg ik in de praktijk de werking, opbrengst en effectiviteit van stakeholdermanagement in de beleidscyclus (en fase) en hoe borgen we behaalde opbrengsten en aanpakken?

Instrumentarium: Programmamanagement; monitoring a.d.h.v. meetinstrumenten als TLC e.v.a., bij voorkeur met betrokkenheid van belanghouders.

Uitkomst: Borging in handreiking maatschappelijke beleidscyclus, toolbox stakeholdermanagement en in werkzaamheden bestuursadviseur.