

Handreiking maatschappelijke beleidscyclus: voor stakeholdermanagement t.b.v. versterken legitimiteit

De Brabantse Lentecorporaties hebben de beleidscyclus – of liever: de verschillende beleidscycli – uitgewerkt. Als praktisch handvat voor de vormgeving van stakeholdermanagement en ter versterking van de legitimiteit van woningcorporaties. Vanwege het organiseren van betrokkenheid van stakeholders (de ‘samenleving’) in de beleidscyclus van de corporatie is zo een maatschappelijke beleidscyclus’ tot stand gebracht, die:

- zowel de jaarlijkse corporate beleidscyclus (de jaarplancycclus of planning- en controlcycclus) als diverse andere beleidscycli binnen de corporatie, van huurprijsbeleid t/m leefbaarheidsbeleid kan betreffen;
- de wettelijke verplichtingen in de corporate jaarplancycclus incorporeert;
- verschillende fasen en stappen kent waarin betrokkenheid van belanghouders in verschillende hoedanigheid en mate aan de orde is (‘gedifferentieerd belanghouderschap’), specifieke (legitimatie-)opbrengsten kunnen worden gerealiseerd en die een eigen aanpak/vorm van betrokkenheid van belanghouders vragen. De fasen/stappen vormen de rijen in onderstaand schema en de genoemde kwesties vormen de kolommen;
- wordt vooraf gegaan door een ‘voorfase’, waarin op basis van essentiële denkstappen en met praktische handreikingen wordt gereflecteerd op nut en noodzaak van een maatschappelijke beleidscyclus en deze wordt ingericht. Een goede voorfase zorgt in veel gevallen voor een voldoende fundament voor goed maatschappelijk belanghouderschap in de beleidscyclus;
- de conceptuele en visuele basis vormt voor verdiepende uitstapjes naar concepten, modellen, instrumenten, formats, praktijken én voor verwijzingen naar andere vindplaatsen van stakeholdermanagement en legitimatie. Aan deze handreiking maatschappelijke beleidscyclus zijn daartoe diverse verwijzende en verdiepende handreikingen verbonden (na onderstaand schema);
- (idealiter) vooraf wordt gegaan door het vaststellen van de maatschappelijke identiteit van de corporatie: hoe staat de corporatie in de samenleving? Maatschappijrelatiemanagement (MRM) biedt hiervoor een praktisch denkraam en instrumentarium.

De primaire gebruiker van deze handreiking is de bestuursadviseur/secretaris of beleids- en communicatieadviseur van de corporatie. Deze kan de maatschappelijke beleidscyclus, inclusief alle toebehoren in verdiepingen en verwijzingen, gebruiken om:

- het stakeholdermanagement van de corporatie (en de Lentecorporaties) te professionaliseren en in te richten;
- de (jaarlijkse) corporate bestuurs- en beleidscycli van de corporatie te 'vermaatschappelijken' (toetsen, inspireren, verrijken);
- beleidsfunctionarissen in de organisatie te voorzien van handreikingen en ondersteuning bij het inrichten van 'hun' beleidscyclus;
- samen met externe partners te komen tot en optimale beleidsvoering en invulling van 'goed maatschappelijk belanghouderschap'.

De maatschappelijke beleidscyclus is 'work in progress'. Door deze uit te bouwen met (beschrijvingen) van voorbeelden uit de praktijk en regelmatig op praktijken te reflecteren ontstaat gaandeweg een steeds betere kennisbasis voor legitimerend stakeholdermanagement. In deze fase van 'stakeholdermanagement voor legitimiteit' geldt sowieso dat er nog betrekkelijk weinig bewijsvoering is ten aanzien van de legitimatie-opbrengst van stakeholdermanagement. Wel is er inmiddels een goed denkraam, zijn er talrijke concepten, modellen, handreikingen en instrumenten en zijn er goede voorbeelden uit de praktijk van corporaties. Die maken aannemelijk dat het zinvol is om 'stakeholdermanagement' vorm te geven en te werken aan versterking van dit vakmanschap; met het oog op legitimatie.

Fase/stap/product in de maatschappelijke beleidscyclus	Fase/stap/product in de (wettelijke) jaarplancycclus (jaar n)	Maatschappelijk belanghouderschap, betrekken maatschappelijke belanghouders	Opbrengst en werking van betrekken van belanghouders	Vorm/aanpak/ instrument van belanghouderschap
	i. Documentatie jaarplancycclus Lente	i. Handreikingen maatschappelijk belanghouderschap, Identificatie en drijfveren belanghouderschap	i. Handreiking 'Wat werkt'	i. Handreiking bibliotheek
Maatschappelijke identiteit Hoe staat je corporatie in de samenleving: over identiteit, relaties en kenmerken (is feitelijk een stap die buiten de beleidscyclus staat)	Maatschappelijke identiteit Maatschappelijke identiteit corporatie expliciteren i. Handreiking maatschappelijke identiteit		Vaststellen maatschappelijke identiteit biedt belangrijke inzichten en aanknopingspunten voor inrichten maatschappelijk belanghouderschap en maatschappelijke beleidscyclus i. Handreiking maatschappelijke identiteit	Baseren op visie/missie, intern/extern gesprek voeren, MRM toepassen MRM e.a. (zie handreiking maatschappelijke identiteit)
0. Voorfase Uitgangssituatie en procesontwerp: in de voorfase gaat het om het vaststellen van de uitgangssituatie m.b.t. legitimiteit en belanghouderschap, nut en noodzaak van een maatschappelijke beleidscyclus en deze inrichten en ontwerpen Nadere uitwerking in deelstappen A t/m E	Voorbereiding jaarplancycclus In jaar n-1 wordt de jaarplancycclus voor het jaar n voorbereid. Hierbij spelen wettelijke voorschriften, eigen ambities en lokale verwachtingen een rol (in zomer n-1 gereed)	Aan de orde: begripsdefinitie, legitimatie in kaart, Identificatie belanghouders, benoemen drijfveren i. Handreiking denkstappen N.B. In deze voorfase kan het – bij stevige beleidstrajecten - zinvol zijn om hierbij een RvC-cie. en/of Maatschappij(advies)raad te betrekken (vanwege hun aandacht voor maatschappelijke governance en hun verbindingsrol tussen corporatie en samenleving	N.B. We weten niet zeker wat (meer) betrokkenheid van belanghouders oplevert voor legitimatie. We hebben wel veronderstellingen die we moeten expliciteren, bespreken en (in praktijk) onderzoeken N.B. Geef ten minste aan waarom je denkt dat het werkt. Er is een aannemelijke veronderstelling dat vertrouwen/legitimiteit toeneemt.	N.B. Variëren in vormen (afhankelijk van belanghouder, lokale context en samenwerking); wel vaste bestanddelen in aanpak, zoals open uitnodigende houding i. Handreiking denkstappen
A. Begripsdefinitie	Begripsdefinitie	Duidelijkheid over begrippen/termen: legitimatie, belanghouders, partners, relaties. Duidelijkheid over belanghouderschap (voorwaarden) i. Handreiking denkstappen e.a.	Gezamenlijke taal	TRIASLegitimatiecheck e.v.a. Zie handreiking denkstappen en legitimiteit
B. Identificatie belanghouders	Identificatie belanghouders	Bedenken wie hoe betrokken moeten worden, zoals huurdersorganisaties, gemeente e.a.	N.B.	Identificatie van belanghouders(chap): wie, wat, waarom, hoe, wanneer? Het moet – hoort – loont. Belanghouder-Identificatietool (B-Id), drijfveren e.a.

		<p>Notie: belanghouders zijn ALTIJD huurders en gemeente; wisselend ook andere partijen</p> <p>i. Handreiking Belanghouder-Identificatie</p> <p>N.B. Hier kunnen ook belanghouders worden betrokken in de sfeer van zelfidentificatie en -legitimatie</p>	Betrekken belanghouders in deze stap draagt bij aan herkenning van positionering, legitimatie van belanghouders en goed belanghouderschap	<p>i. Handreiking Belanghouder-identificatie</p> <p>ii. Handreiking drijfveren</p> <p>iii. Handreiking goed maatschappelijk belanghouderschap</p>
C. Legitimatievraagstuk en huidig belanghouderschap in kaart	Legitimatievraagstuk en belanghouderschap in kaart brengen	<p>Zorgen voor goed zicht op legitimatie door dit actief bij belanghouders na te gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe zijn belanghouders nu betrokken in de betreffende cycli? En hoe is de corporatie betrokken bij cycli van belanghouders? - Hoe staat het met mijn legitimatie? <p>Waar zitten kwesties en aangrijpingspunten voor verbetering? (lessons learned)</p> <p>i. Handreiking legitimatie</p>	<p>N.B. Betrekken belanghouders in deze stap leidt tot betere vaststelling legitimiteit en gefundeerde start van dialoog over legitimiteit en relatie</p>	<p>- TRIASLegitimatiecheck!!</p> <ul style="list-style-type: none"> - visitatie (PvB, externe governance) - evaluaties maatschappelijke governance - signalen uit de praktijk - KWH,panels, tevredenheidsonderzoeken - KRM en MRM <p>i. Handreiking legitimatie</p>
D. <i>Maatschappelijke</i> beleidscyclus? Is het noodzakelijk en/of zinvol om de beleidscyclus, en zo ja waar, in bepaalde mate 'maatschappelijk' op te tuigen door stakeholders in bepaalde mate (meer dan wettelijk verplicht) te betrekken? (In het kader van legitimiteit of breder)	<i>Maatschappelijke</i> jaarplancycclus? Is het zinvol/noodzakelijk en, zo ja, waar/wanneer/hoe, om stakeholders in de jaarplancycclus te betrekken?	<p>Invullen belanghouderschap voor specifiek project/cyclus/stap/onderwerp</p> <p>Vaststellen of belanghouders betrokken (willen) zijn in de inrichting van de beleidscyclus. Tip: inzet TLC en/of stakeholder journey of o.b.v. continue relatiemanagement</p> <p>Invulling 'goed maatschappelijk belanghouderschap' betekent meenemen van belanghouders in deze fase. Afspraken maken over beleidsproces en rollen</p>	<p>N.B. Opbrengsten van betrekken belanghouders in beleidscyclus of project in beeld brengen.</p> <p>N.B. Heb oog voor de kosten/inspanningen die het betrekken van belanghouders met zich meebrengen en weeg deze af tegen de opbrengsten</p>	<p>i. Handreiking belanghouderschap/stakeholder journey</p> <p>ii. Handreiking denkstappen</p> <p>iii. Handreiking maatschappelijke beleidscyclus</p> <p>TRIASLegitimatiecheck Maatschappijrelatie-management</p>
E. Inrichting en vormgeving beleidscyclus	Idem jaarplancycclus Uiterlijk per 1 september van jaar n-1 gereed	<p>Ontwerp van (maatschappelijke) beleidscyclus in stappen, activiteiten, resultaten, aanpakken, etc. Inrichting en vormgeving</p> <p>N.B. belanghouders hierbij betrekken kan tot andere beleidscyclus leiden (ook voorzien in andere functies, thema's en momenten) en tot andere betrokkenheid/invloed in beleidscycli van belanghouder</p>	<p>Veronderstelling: Invulling 'maatschappelijke governance' draagt bij aan legitimiteit</p> <p>Erkenning van plaats in netwerk, draagvlak voor uitkomsten proces, versterking relatie in partnerschap en in vertrouwen in aansturing</p>	<p>Eigen historie en voorbeelden andere corporaties, maatschappelijke beleidscyclys</p> <p>i. Handreiking maatschappelijke beleidscyclus</p>
1. Beeldvorming/ Actualisatie	Actualisatie beeld			

Zicht op maatschappelijke en interne werkelijkheid (foto van 'nu' en beeld van toekomst)	Actueel zicht op werkelijkheid nodig voor jaarplan jaar n (e.v.). Van september jaar n-1 tot (uiterlijk) 1 januari jaar n	Vanwege breed en goed beeld hier vele partijen (belanghouders en overige relaties) betrekken bij gezamenlijke beeldvorming N.B. aandacht voor betrekken 'leefwereld', meer bottom up (huurders, praktijkwerkers), kritisch geluid organiseren	Goed en breed gedeeld beeld van de werkelijkheid	Variatie in vormen van betrekken belanghouders; wél vaste ingrediënten inbouwen in aanpak
A. Feiten en cijfers/interpretatie Lokaal/regionaal woon-/woningmarktonderzoek t.b.v. creëren/onderbouwen van inzicht in opgaven en thematieken	Idem. Corporatie participeert in onderzoeken van gemeente, H.O. e.a. en/of onderzoekt zelf	Met gemeente overeenstemming over (opzet van) onderzoeken. Komen tot gezamenlijke opdracht tot verwerven basisinformatie		Woningmarktonder-zoeken Themaconferenties
B. Gesprek Maatschappelijke dialoog over werkelijkheid t.b.v. gedeelde visie op opgaven en thematieken	Corporatie participeert, initieert en/of organiseert dialoog T.b.v. jaarlijkse herijking prestatieafspraken/jaarplan	Eventuele startnotities vormen basis voor gesprek en invloed door belanghouders Benutten van visitatie(rapport) voor inzet op presteren en relatiemanagement (ieder jaar) Veel partijen betrekken in beeldvorming; werken met thema's; regelmatig doen	Gedeelde visie op opgaven en thematiek draagt bij aan erkenning van doelstelling	Startnotities Visitatie Lokaal overleg, samenwerking Themaconferenties/'foto-sessies' Zorgen voor goede aansluiting kennisniveaus
C. Randvoorwaarden Informatie over corporatie delen	o.a. leningen/schuldenoverzicht (WSW) toesturen aan gemeente en H.O. (begin jaar n) Investeringskengetal communiceren Borgingplafond (WSW) en Indicatie van Volkshuisvestelijke capaciteit (BZK) toesturen (op 1 juli jaar n)	Vooraf informatie over corporatie (o.a. leningen/schulden-overzicht) delen met gemeente e.a. partijen. Brede openheid! Verplichting om Borgingplafond aan gemeente toe te sturen en om indicatie Volkshuisvestelijke capaciteit toe te sturen aan gemeente en HBO. Hierbij pro-actief helpen bij interpretatie van gegevens, mede o.b.v. eigen interpretatie, om verkeerde werking te voorkomen (mondeling toelichten!)	Bekend maakt beminde en inzicht geeft vertrouwen. Draagt bij aan goede voorbereiding voor gesprek, aan inzicht bij huurders en gemeente en aan 'betrouwbare corporatie', gezag, e.d.	Diverse formats Masterclasses en kennissessies
2. Visie- en opdracht (her)formulering Maatschappelijke opdracht (van de corporatie) benoemd	Actuele herformulering opdracht Maatschappelijke opdracht corporatie voor jaar n+1 (e.v.) actueel (gereed 1 maart jaar n)	N.B. bewust betrokkenheid over en weer vormgeven van deze fase		

		Wens: gezamenlijke opstelling van regionale woonvisie met gemeenten en huurders		
A. Formuleren missie/visie Herijken/herbevestigen missie/visie corporatie	Corporatie levert tevens inbreng in woonvisie gemeente jaar n+1 (tot n+5)	N.B. hierbij als partners opstellen (gelijkwaardigheid, gericht op samenwerking)	Erkenning van 'waarvoor de corporatie staat' (doelstelling)	Missie/visie/positionpaper
B. Definitie opgave Definitie/actualisatie van opgave in stad/regio	Opgave jaar n+1 (e.v.) duidelijk	N.B. ook opgave van anderen inzichtelijk maken Gezamenlijke opgave en wie doet daarin wat in beeld brengen	Gemeenschappelijk referentiekader	Woonvisie
C. Bepalen opdracht (actueel) vaststellen maatschappelijke opdracht en te leveren prestaties van corporatie (binnen prestatieafspraken)	In voorbereiding op Bod op Woonvisie n+1 stelt corporatie inzet scherp	Idee: toewerken naar bv 'thema-akkoorden' met huurders en gemeenten (binnen prestatieafspraken)	Erkenning van doelstelling	Maatschappelijke opdracht Akkoord, thema-akkoorden
D. Strategische kaderstelling (her)bepalen strategische ruimte/beleidskaders	Corporatie actualiseert ruimte/beleidskaders voor n+1 Sleutelpositie 'Kaderbrief' als basis voor gesprek	Invloed van huurdersorganisaties, gemeente en andere partijen organiseren	Gedragen gemeenschappelijk kader, erkenning en vertrouwen	Driekamermodel Kaderbrief
3. Beleidsontwerp Beleidsontwerp: formuleren doelen en maatregelen/middelen, inclusief besluitvorming/afspraken	Ontwerp jaarplan/prestatieafspraken Doelstelling en beleid formuleren voor jaar n+1 Idem, voor jaar n+1; uit te voeren van maart tot december van jaar n	Naast in vaste cycli ook met belanghouders en partners toewerken naar thema-akkoorden Niet alleen vanuit inhoud maar ook vanwege relatie(management) partijen actief betrekken; maar: meer dan gemeente en huurders??	Legitimiteit (vertrouwen), beter beleid en draagvlak	Voorjaarsconferenties Themagerichte overleggen
A. Beleidsprioritering/actualisatie Keuzes in doelen en inzet middelen, bekostiging	Tevens t.b.v. Bod op Woonvisie voor jaar n+1 (e.v.) Afstemmen met huurders-organisaties vóór 1 juli jaar n	Gemeente en huurdersorganisatie meenemen naar het bod toe	Vertrouwen Draagvlak beleid	Stakeholderspel Driekamermodel
B. Bijdrage vaststellen Formulering van concrete bijdrage (in resultaten, inzet en financiën) in lokale/regionale opgaven	Uitbrengen Bod op Woonvisie jaar n+1 (e.v.); vóór 1 juli jaar n	Maatschappelijke betrokkenheid van primaire stakeholders (gemeente/HO), invloed op beleid, basis voor afspraken. N.B. in de onderhandelingen naar het activiteitenoverzicht/prestatieafspraken/jaarplan meenemen welke beleidsvelden worden geraakt door deze afspraken	Vertrouwen o.b.v. betrokkenheid in aansturing	Bod Jaarplan/Begroting

<p>C. Besluitvorming, intern en extern.</p> <p>Maken van afspraken met partijen die bijdragen aan opgaven, inclusief afspraken over monitoring en evaluatie</p>	<p>Besprekingen met betrokkenen, in elk geval gemeenten en huurdersorganisaties, over prestatieafspraken jaar n+1 (e.v.); prestatieafspraken gereed 15 december jaar n</p> <p>Uitbrengen overzicht voorgenomen activiteiten/jaarplan/prestatieafspraken na overleg met gemeente en HO (t.b.v. minister) (vóór 15 dec)</p>	<p>Gezamenlijk actie gemeente, HO en corporatie</p>	<p>Vertrouwen o.b.v. betrokkenheid in aansturing</p> <p>Verzilveren van invloed</p>	<p>Prestatieafspraken</p> <p>Jaarplan/begroting</p> <p>Advies/zienswijze</p> <p>Afspraken t.b.v. evaluatie/monitoring</p> <p>Thema-akkoorden</p>
<p>4. Beleidsimplementatie</p> <p>Voorbereiden beleidsuitvoering, organiseren voorwaarden (tijd, geld, organisatie, monitoring) en formuleren afgeleid beleid</p>	<p>Implementatie jaarplan n+1</p> <p>Inrichten voorwaarden voor goede uitvoering (inclusief monitoring) voor jaarplan n+1 (e.v.); uitvoering 2^e helft jaar n</p>	<p>Wens: meer actief naar buiten met besluiten en plannen (communicatie!)</p> <p>Gaat hier meer om samenwerking (met professionele werkrelaties) dan om belanghouderschap (afstemmen kan lonen in effectiviteit)</p>	<p>Doelmatigheid/effectiviteit van beleid en uitvoering</p> <p>Vruchtbare samenwerking</p>	
<p>A. Uitvoering voorbereiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - programma/ planning - financiën - operatie - organisatie (intern/extern) 	<p>Uitvoering voorbereiden</p>	<p>Bouwsteen: op thema's waarop je samenwerkt maak je afspraken met belanghouders/partners</p>		<p>Programma(management)</p>
<p>B. Afgeleid beleid</p> <p>formuleren/aanpassen beleid</p>	<p>Afgeleid beleid formuleren/aanpassen</p> <p>Denkmoment nieuwe cyclus en betrekken belanghouders</p>	<p>Betrekken partijen waar je samen optreedt in de uitvoering (partnerschap)</p> <p>Soms nieuwe start maken</p>		
<p>C. Monitoring organiseren</p> <p>Uitwerken monitor en evaluatieaanpak</p>	<p>Monitoring. Tevens opstellen dPi voor AW; gereed 15 dec. jaar n</p>	<p>Geen verplichting naar lokale belanghouders, wel goed om op te sturen en toe te lichten</p> <p>Dashbord/monitor/rapportage inrichten</p> <p>Voor bijvoorbeeld stad/wijken samen met gemeenten (en huurdersorganisaties) komen tot monitor</p>	<p>Vertrouwen o.b.v. transparantie</p>	<p>Monitor</p> <p>(Format) rapportage voor monitoring en evaluatie</p>
<p>5. Beleidsuitvoering en – monitoring/control</p> <p>Realisatie van beleid, met aandacht</p>	<p>Beleidsuitvoering/control prestatieafspraken n+1</p> <p>Jaarplan/prestatieafspraken n+1 in uitvoering, monitoring loopt</p>	<p>Belanghouder = (vooral) professionele werkrelatie/partner</p>	<p>Waardecreatie</p> <p>Doelmatigheid</p>	

voor monitoring van proces en (beoogde) effecten			Vertrouwen, relatie	
A. In uitvoering brengen	Uitvoering jaarplan/ prestatieafspraken n+1	Samenwerking: samen doen met partners		
B. Monitoring/control (incl. rapportages/overleg)	Monitoring van jaarplan/ prestatieafspraken n+1 Aedes-benchmark (nov.)	Overleg om zaken te signaleren en te duiden Wens: meer tussentijdse interactie en meer 'levende rapportages'		Levend jaarverslag (maatschappelijk leren) Storytelling Casuïstiek Dashbord
6. Beleidsevaluatie en – verantwoording	Evaluatie Jaarplan en prestatieafspraken jaar n+1			
Het beleid en de realisatie ervan worden geëvalueerd en uitkomsten teruggekoppeld. Over uitvoering en resultaten vindt verantwoording plaats	Het jaarplan c.q. de prestatieafspraken van jaar n+1 worden geëvalueerd en over uitvoering en uitkomsten wordt verantwoording afgelegd			
Evaluatie/reflectie t.b.v. leren en bijsturen (naar fase 0/1)	Evaluatie jaarplan n+1; uitvoering tussen dec. jaar n+1 en mei n+2 Aedes-benchmark (nov.)	Lerende verantwoording naar belanghouders verbinden met nieuwe beleidscyclus (van verleden/terugblikken naar toekomst/vooruitblikken). Evaluatie en agendabepaling ineen	Verbeteren Waardering	Benchmark Lessons Learned Evaluatie
Verslaglegging/verantwoording	Opstellen en verzenden jaarverslag en volkshuisvestingsverslag over jaar n+1; uitvoering uiterlijk 1 mei jaar n+2 HO en gemeente vooraf informeren over bijzonderheden en helpen met interpretatie dVI (de verantwoordingsInformatie) toesturen aan gemeente en HO (1 juli n+2) Toezichtsbrief AW (eind november) Oordeelsbrief minister (BZK, 1 december) Eenmaal per vier jaar visitatie	Gemeente en HO zijn primaire (en verplichte) belanghouders die recht hebben op verslaglegging. Maar hier is een 'plus' mogelijk naar andere belanghouders en in aard verslaglegging N.B. is geen verplichting, maar draagt wel bij aan inzicht bij gemeente en HO indien goed toegelicht, mede o.b.v. eigen interpretatie (afstemmen met collega-corporaties in gemeente) N.B. in toekomst gezamenlijke verantwoording gemeente, corporaties, huurdersorganisaties Gemeente krijgt afschrift, HO kan ook. Snel toelichting geven bij HO en gemeente	maatschappelijke beoordeling/waardering verkrijgen voor prestaties (PnO/PvB) + (informele) bestuurlijke decharge Goed informeren over relevante gegevens en over bijzonderheden draagt bij aan vertrouwen en waardering	Jaarverslag Visitatie benchmark Factsheets Film/story belanghoudersbijeenkomst

Toelichting bij jaarplancyclus (kolom 2 in bovenstaande matrix):

Jaar n-1 = voorbereiding jaarplancyclus

Jaar n = jaarplancyclus

Jaar n+1 = jaar-uitvoeringscyclus

Jaar n+2 = jaar-evaluatie/verslag

(uitgegaan is van verplichtingen per 2017)

Aan deze 'handreiking maatschappelijke beleidscyclus' zijn de volgende overige handreikingen verbonden:

1. Handreiking denkstappen stakeholdermanagement
2. Handreiking maatschappelijke identiteit
3. Handreiking legitimiteit
4. Handreiking identificatie belanghouders
5. Handreiking wat werkt in legitimatie en stakeholdermanagement
6. Handreiking gespreksformat belanghouderschap (*stakeholder journey*)
7. Handreiking drijfveren belanghouderschap
8. Handreiking goed maatschappelijk belanghouderschap
9. Handreiking bibliotheek

De maatschappelijke beleidscyclus is hier de primaire wijze van benadering van het vraagstuk van maatschappelijk belanghouderschap en legitimatie, tevens basis-handreiking binnen het geheel van dit 'praktisch denkraam'. Een andere 'fundamentele benadering' van dit vraagstuk is die van denkstappen (zie handreiking denkstappen stakeholdermanagement) die kunnen worden doorlopen voorafgaand aan de inrichting en verrichting van stakeholdermanagement: een 'bezint eer gij begint!'

