



STAKEHOLDERS

Traject beleidsnota's - 13 oktober 2015

INLEIDEND

BREDERE OMGEVING

Organisaties werken nooit in een vacuüm maar zijn ingebed in een bredere omgeving.

RELATIE VAN WEDERZIJDIG BEÏNVLOEDING

Je onderneemt activiteiten die een invloed hebben op de omgeving, maar andersom kunnen veranderingen in de omgeving ook een impact hebben op de activiteiten die je onderneemt.

VERSCHILLENDE SOORTEN RELATIES

Sommige kenmerken zich door afhankelijkheid, andere dan weer door een zekere winst. Sommige relaties zijn cruciaal in het functioneren van je vereniging, andere staan eerder veraf.

INLEIDEND

ROL VAN STAKEHOLDERS

Wanneer je het toekomstige beleid van je organisatie wil bepalen, is het van belang om deze relaties en bijhorende individuen of organisaties te bevragen.

Je wil met je beleidsplan immers relevante doelstellingen en acties bekomen waarmee je je invloed op je omgeving bestendigt of uitbreidt

WIE ZIJN ONZE STAKEHOLDERS?

WELK SOORT RELATIE?

WAT WILLEN WE WETEN?

HOE BEVRAGEN?

SOORTEN STAKEHOLDERS



SOORTEN STAKEHOLDERS

INTERNE EN EXTERNE STAKEHOLDERS

Veelal maken we in eerste instantie het onderscheid tussen interne en externe stakeholders:

INTERNE STAKEHOLDERS

In de eerste plaats de eigen medewerkers, zoals personeelsleden, vrijwillige medewerkers, freelance medewerkers en bestuursleden.

EXTERNE STAKEHOLDERS

Mensen of groepen die buiten de organisatie staan of er tenminste niet dagelijks bij betrokken zijn, zoals de leden van een vereniging of je doelpubliek.

SOORTEN STAKEHOLDERS

EXTERNE STAKEHOLDERS

Binnen de groep van externe stakeholders in de social profit hanteert men vaak nog een vierdeling om stakeholdersgroepen zichtbaar te maken

INVLOED OP TOEGANG TOT MIDDELEN

INVLOED OP DIENSTVERLENING / AANBOD / PRODUCT

INVLOED VANUIT DIRECTE OMGEVING

INVLOED VANUIT RUIMERE OMGEVING

SOORTEN STAKEHOLDERS

KENMERKEN STAKEHOLDERS

Om het beeld helemaal helder te krijgen kan je jezelf nog twee vragen stellen:

WAT KENMERKT ONZE RELATIE?

Relatie van wederzijdse inbreng, overwicht van één kant, afhankelijkheid, gemeenschappelijk doel, ...

WELKE INFORMATIE WIL IK BEKOMEN?

Afhankelijk van welke stakeholder en welk soort relatie je hebt, kan je bepaalde input van de specifieke stakeholder bekomen.

Vraag jezelf af welke informatie je op het eind van de rit wil hebben.

SOORTEN STAKEHOLDERS

OEFENING

Interne stakeholders			
Eventueel extra opdeling	Benoem de stakeholder	Omschrijf de relatie	Welke informatie?
Externe stakeholders			
Invloed op	Benoem de stakeholder	Omschrijf de relatie	Welke informatie?
Middelen			
Aanbod			
Directe omgeving			
Ruimere omgeving			

BEVRAGEN VAN STAKEHOLDERS



STAKEHOLDERS BEVRAGEN

VOOR JE BEGINT

Kijk wat je al in huis hebt!

- evaluaties van het dienstverleningsaanbod
- behoeftebevragingen van je doelpubliek
- afstemmingsvergaderingen met partners
- ...

allen een bron aan informatie die je kan gebruiken in je beleidsplanning.

STAKEHOLDERS BEVRAGEN

WANNEER JE TOCH TOT BEVRAGEN OVERGAAT

Probeer breed te denken en je vragen te verwerken naar een bevattelijke en werkbare vragenlijst. Houd het simpel.

Vermijd te veel open vragen of/en beperk het aantal. Denk aan het verwerkingswerk!

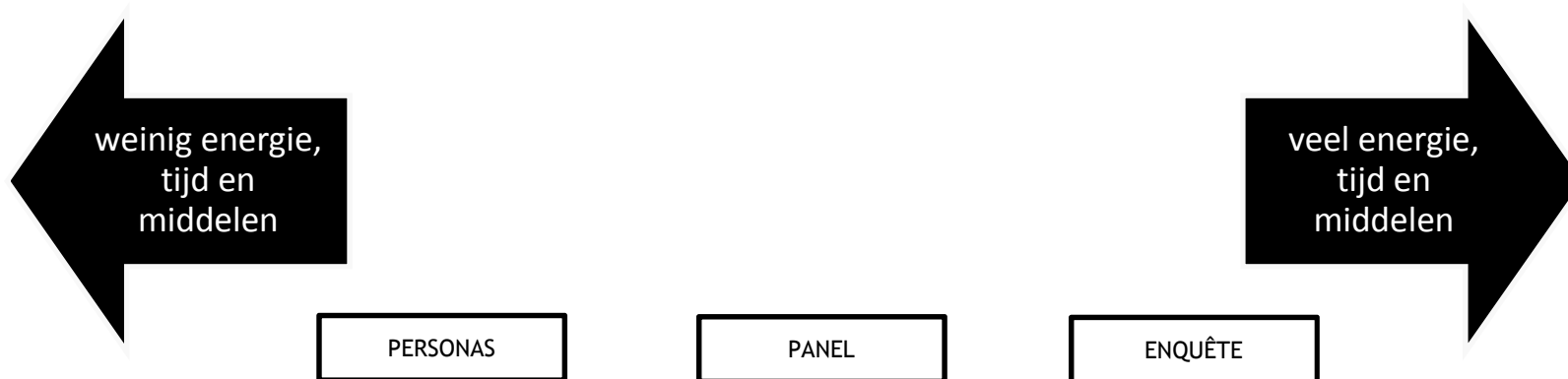
Denk aan de lessen die An Piessens ons geleerd heeft.

MIDDELEN VS. METHODE

TIJD, MIDDELEN EN ENERGIE BEPALEN METHODE

In se heb je een onbeperkte waaier aan mogelijkheden om je doelpubliek te bevragen.

In realiteit zijn het vaak tijd, energie en middelen die bepalen welke methode toegepast wordt.





WERKWIJZE : IDEEAALTYPES

Elk type stakeholder krijgt een eigen en kenmerkend gelaat.

Je creëert een typische stakeholder en werkt hem/haar als personage tot leven. In gesprekken die gevoerd worden of vragen die gesteld worden, antwoordt het persona vanuit zijn/haar specifieke insteek.

Best aan te pakken met een gevarieerd team van medewerkers die bij voorkeur frequent contact hebben met de stakeholders waarover het gesprek gaat.

Je werkt best met een sjabloon zodat elk persona dezelfde kenmerken bevat (demografische gegevens, doelen en motivaties, likes en dislikes, ...).



ENKELE VUISTREGELS

- ✓ houd personas eenvoudig en geloofwaardig
- ✓ voeg voldoende concrete informatie toe aan elk persona
- ✓ focus op de doelen die mensen hebben
- ✓ voeg een foto of sprekende tekening van de persona toe
- ✓ vertel het verhaal van de persoon en plaats er puntsgewijs kenmerken bij
- ✓ ontwerp de personas op basis van concrete ervaringen of zelfs aanvaringen met je publiek
- ✓ geef elk persona een sprekende typering die deze in één los zinnetje kenschetst



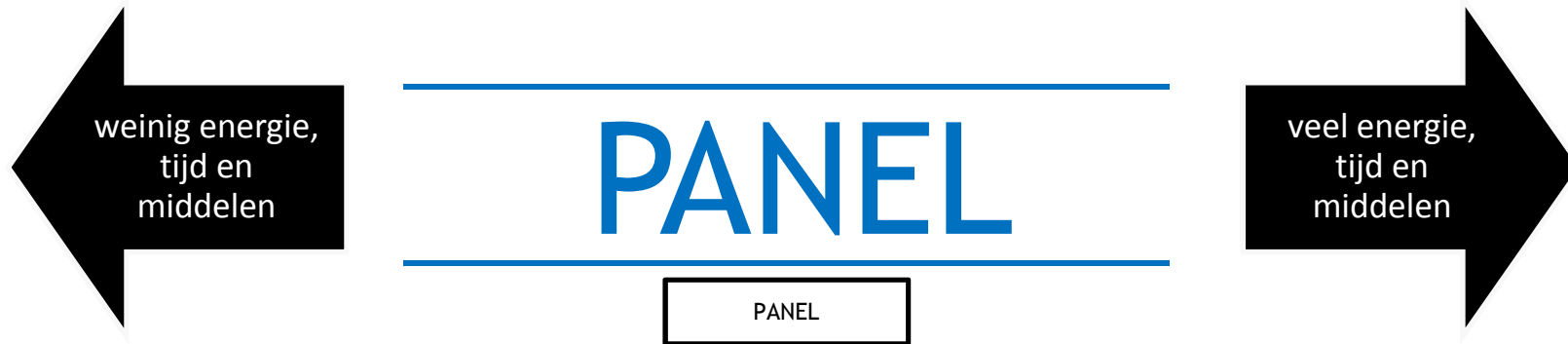
BENODIGDHEDEN

- sjabloon (met demografische gegevens, publieksdoelen - en/of behoeften, levensstijl- en persoonlijkheidskenmerken)
- flappen of grote bladen om de personas te visualiseren tijdens overleg- en werkmomenten
- foto's of tekeningen die elk persona een gezicht geven



VOOR- EN NADELEN

VOORDELEN	NADELEN
Intern met stuurgroep te hanteren	Beperkte groep mensen betrokken
Kost weinig tijd en middelen	Je werkt bij benadering en krijgt nooit echt de mening van een stakeholder
Houdt focus bij stakeholders in gesprekken	Vraagt specifieke aandacht om personas een plek te geven
Helpt communicatie naar specifieke groepen verbeteren	
Fijn om te doen!	



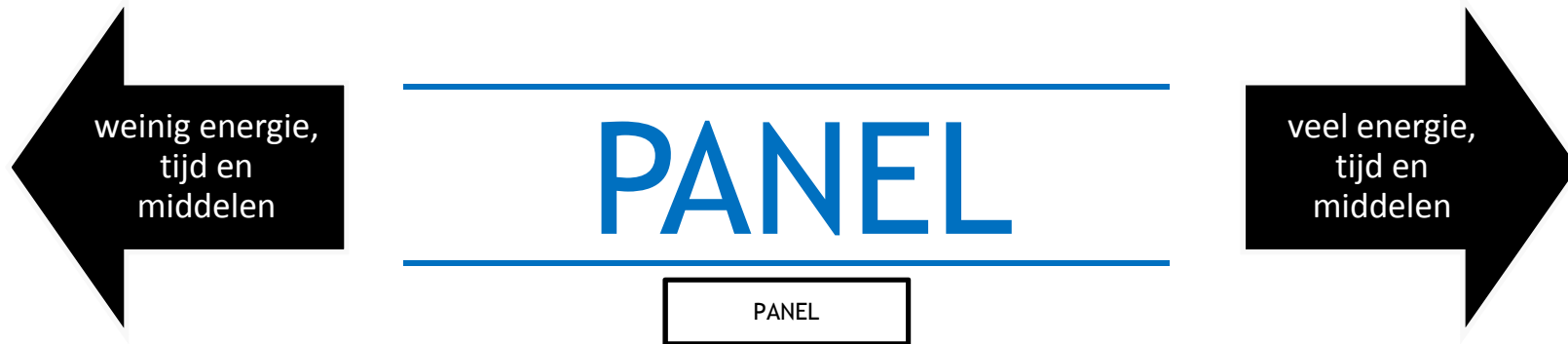
WERKWIJZE : BEPERKTE GROEP STAKEHOLDERS

Kies een aantal sleutelfiguren uit als ‘vertegenwoordigers’ van je stakeholdersgroepen. Je kan daarbij kiezen om:

- ‘Typische’ figuren uit te nodigen
- ‘Uitdagende’ figuren uit te nodigen

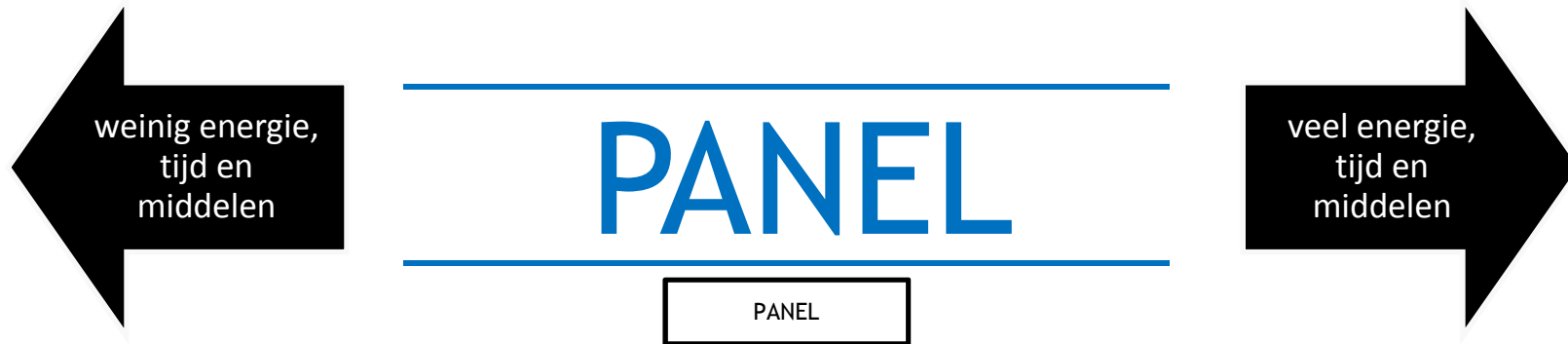
Met deze groep vertegenwoordigers houd je focusgesprekken, waar je specifieke vragen voorlegt en het gesprek faciliteert. Je kan daarbij kiezen om:

- Iedereen samen te zetten en zo stakeholders te laten debatteren
- Per stakeholdersgroep een panel samen te stellen en dieper op specifieke onderwerpen in te gaan



VOOR- EN NADELEN

VOORDELEN	NADELEN
Concrete meningen van stakeholders	Bepaalde groep mensen betrokken
Interactie tussen personen	Je krijgt meningen van specifieke vertegenwoordigers, niet het gemiddelde van alle stakeholders
Je krijgt meningen ter inspiratie of uitdaging	Wat met afwijkende meningen en projectie naar gehele stakeholdersgroep?
Je kan 'spelen' met tijd en middelen	

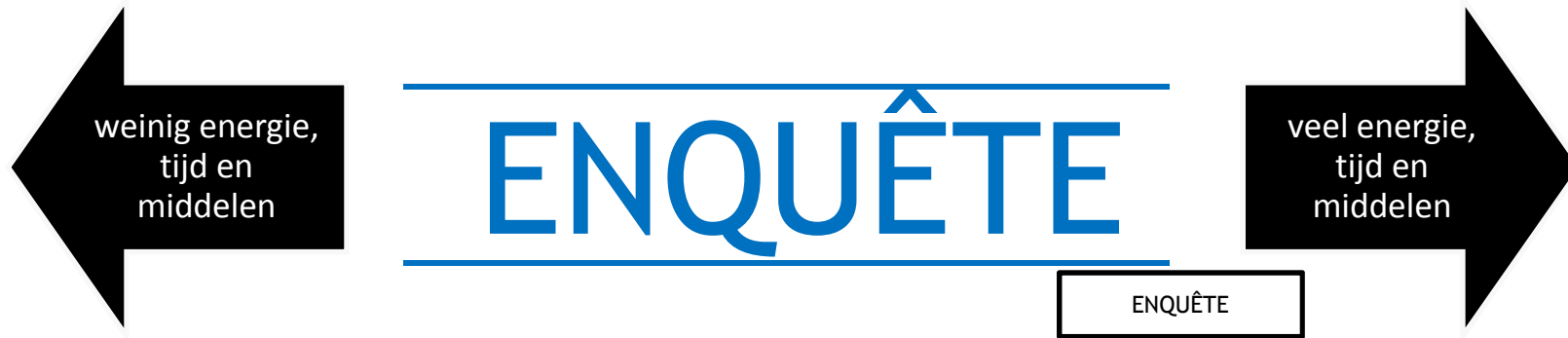


EXTRA: DELPHI METHODE

= kwalitatieve onderzoekstechniek om een groepsproces met deskundigen te structureren.

- Concrete vragenlijst in te vullen door elke deelnemer.
- Vervolgens krijgt deelnemer feedback over geheel van antwoorden.
- Hierna opnieuw invullen van vragenlijst, met uitleg bij eventuele standpunten of afwijkingen van de mening van andere deelnemers.
- Herhalen naar believen.

Idee erachter = de hele groep maakt afwegingen bij standpunten gebaseerd op informatie van anderen. Via vragenlijsten zijn argumentaties telkens ten gronde te horen en gebeurt verhouding ertoe anoniem en rustig.



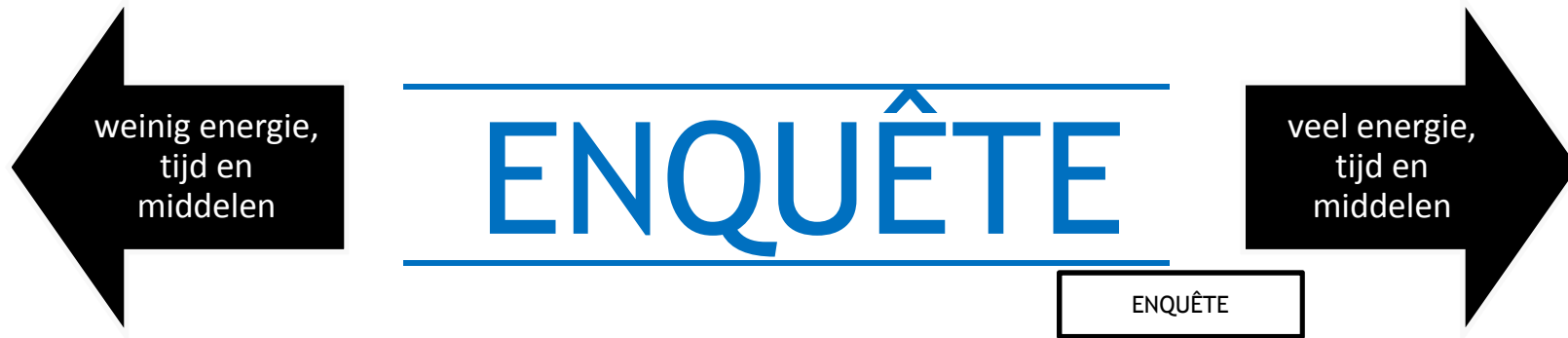
WERKWIJZE : BREDE EN GERICHTE BEVRAGING

Een brede bevraging verzamelt een veelheid aan gegevens bij je verschillende stakeholders.

Verschillende methodes mogelijk:

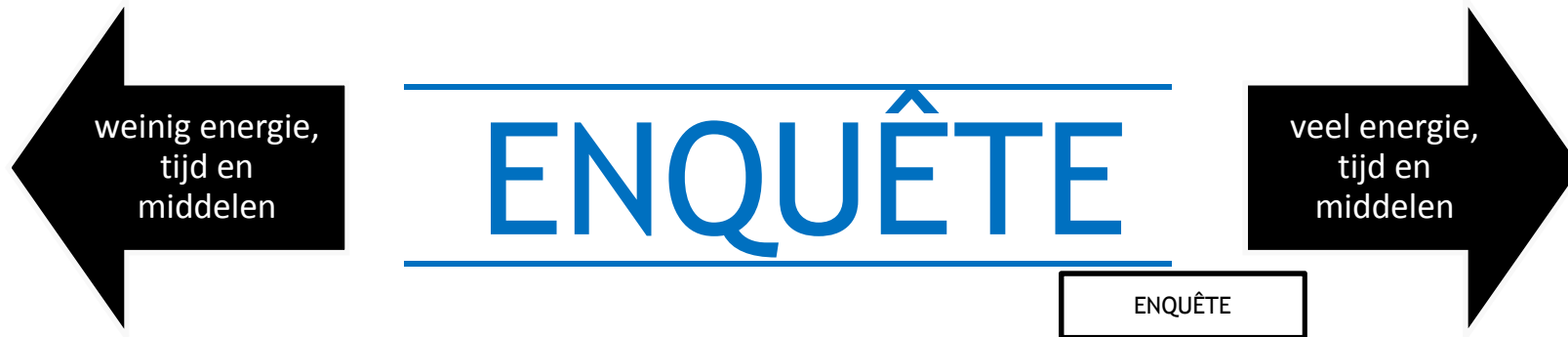
- (online) enquête
- focusgesprekken
- Briefwisseling
- agendapunten in overlegmomenten die je al gepland had
- inputmomenten op weekends
- ...

Kern = specifieke bevraging voor groepen op specifieke manier.



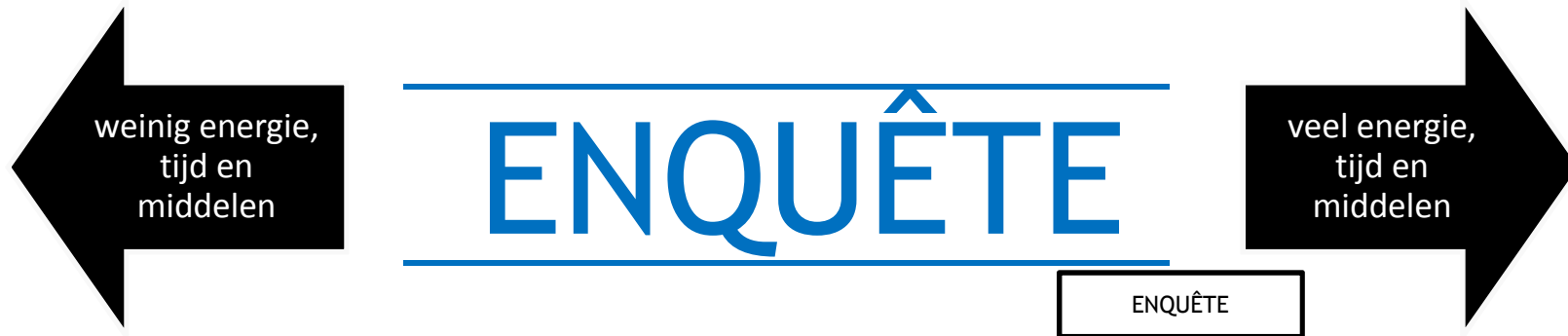
WERKWIJZE

- ✓ Neem de tabel van het werkblaadje er opnieuw bij en kijk welke informatie je van welke groep wil bekomen.
- ✓ Voor elke vorm van informatie die je wenst te bekomen, stel je een batterij aan vragen op die je beantwoord wil zien.
- ✓ Afhankelijk van de hoeveelheid vragen, de soort relatie die je onderling hebt en de leefwereld van je stakeholdersgroep, werk je een specifieke methode ter bevraging uit.
- ✓ Durf daarbij ook te kijken naar al geplande momenten.



VOORBEELDVRAGEN

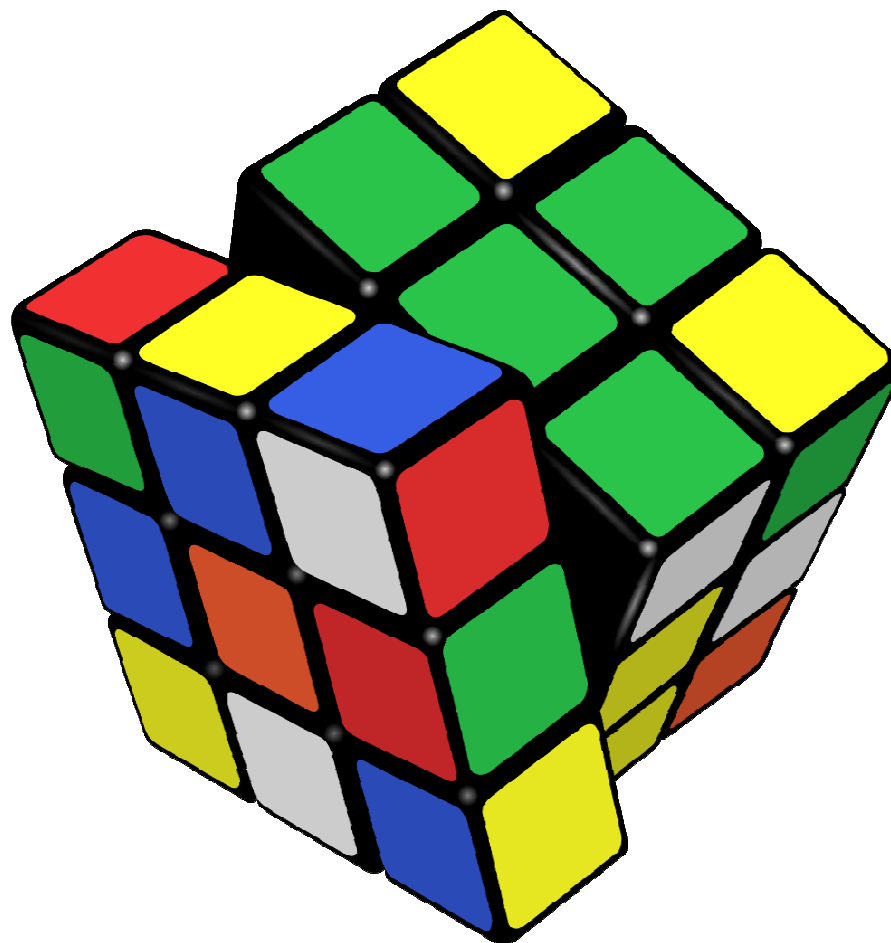
- Wat wordt van de organisatie verwacht?
- Beantwoordt de organisatie aan deze verwachtingen?
- Wat moet de organisatie meer doen, en waarom?
- Wat moet de organisatie afbouwen, en waarom?
- Waarom is men wel/niet tevreden over de organisatie?
- Welke goede raad en suggesties voor de toekomst kan men meegeven, en waarom?
- Wat zijn de sterke punten van de organisatie, en waarom?
- Wat zijn de zwakke punten van de organisatie, en waarom?
- Zijn er ontwikkelingen die je als een kans of een meevaller kunt zien, en waarom?
- Zijn er ontwikkelingen die je als een bedreiging of een tegenvaller kunt zien, en waarom?
- Zijn er resultaten die je wenst dat ze het gevolg zijn van de werking?



VOOR- EN NADELEN

VOORDELEN	NADELEN
Veelheid aan gegevens	Kost veel tijd en energie
Laat gerichte aanpak toe	Verwerken is een karwei
Bestendigt / versterkt de onderlinge relatie	Informatie verwerken = informatie interpreteren (tenzij: vaste methode)
Kan ook andere doelen dienen / meer informatie blootleggen	

HET PLEZIER VAN COMBINEREN



EEN VOORBESCHOUWING VAN ANALYSE



ANALYSE METHODE

METHODE VAN ANALYSE BEÏNVLOEDT VRAGEN IN JE ONDERZOEKSFASE

Een methode van analyse schuift steeds een ordening van gegevens naar voren.

Afhankelijk van welke methode je in de volgende fase wil toepassen, moet je je gegevens interpreteren volgens een bepaalde inhoudelijke ordening.

In sommige gevallen impliceert de analysemethode zelfs het verzamelen van een specifiek soort gegevens.

SWOT-EN

STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES & THREATS

Gekende en meest toegepaste methode in vele gevallen.

Heeft de neiging om te focussen op tekorten en het negatieve en veel nadruk te leggen op interne processen, sterktes en zwaktes.

SWOT ANALYSIS



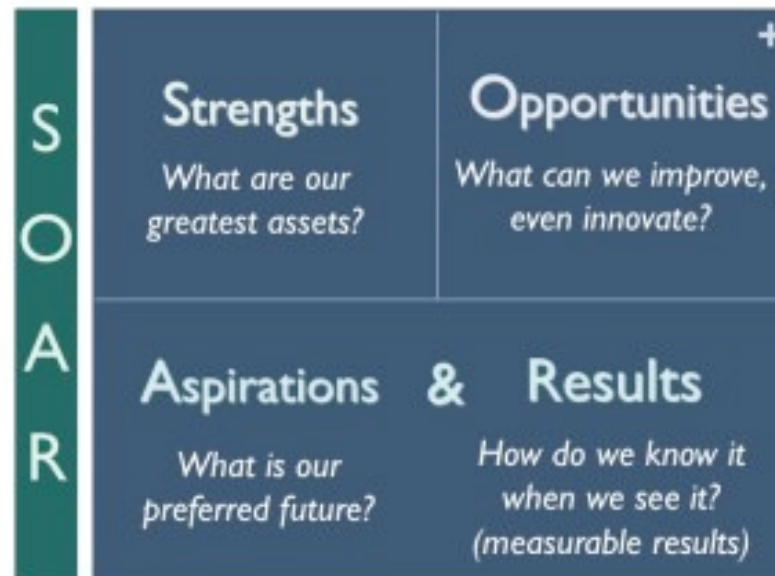
SOAR-EN

STRENGTHS, OPPORTUNITIES, ASPIRATIONS & RESULTS

Goed gekend alternatief dat focust op het positieve.

Heel erg in de trend van A.I. en positieve droomoefeningen over de toekomst.
Gelinkt aan sterktes en kansen uit SWOT.

Neemt echter interne zwaktes en bedreigingen van buitenaf niet mee in de optelsom.



SWO-ART

STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, ASPIRATIONS, RESULTS & THREATS

De combinatie van twee sterke werkvormen, geeft de ultieme methode.



Impact op bevraging: aspiraties bij(betaalde) medewerkers + resultaten bij bepaalde stakeholders bevragen.

SWO-ART

HANDELINGSPERSPECTIEVEN

Het kruisen van verschillende gegevens, geeft handelingsperspectieven. Deze geven meteen richting aan enkele van je beleidsuitdagingen.



Typische SWOT handelingsperspectieven.

SWO-ART



Wanneer interne zwakte verhindert om gewenst resultaat te bereiken: zwakte grondig onderzoeken door formulering, feiten en interpretatie als zwakte in kaart te brengen.

- Van waar komt die zwakte? Kunnen we oorzaken benoemen?
- Zijn oorzaken uiteen te rafelen tot afzonderlijke aspecten om aan te pakken?
- Kunnen we de positieve energie en de motivatie van onze gewenste resultaten aanwenden om de zwakte uit te schakelen?

SWO-ART



Vanuit de positieve kern van de organisatie (het geheel van unieke sterktes, middelen, capaciteiten en pluspunten) identificeren we die gewenste resultaten die een uitdagend beeld van de toekomst schetsen, gebaseerd op het beste uit het verleden van de organisatie.

Sterktes en slagkracht van de organisatie inzetten om resultaten te bereiken.

SWO-ART



Denken in termen van kansen en niet van problemen. Het is een manier van denken waarbij je kijkt naar de werkelijkheid zoals ze is en wat je daarmee zou kunnen. Je gebruikt de energie van het probleem voor iets nieuws.

1. Eerst deconstrueren. Dit is van het probleem een feit maken. Je neemt een probleem, haalt eraf wat-er-zou-moeten-zijn en houdt dat-wat-er-is over;
2. Vervolgens construeren. Dat is het transformeren van bestaande feiten tot een nieuwe mogelijkheid. Je start met een feit en kijkt wat je daarmee zou kunnen doen.

SWO-ART



Wanneer aspiraties van medewerkers of organisatiegenoten samen sporen met kansen uit de maatschappelijke omgeving dan is het mogelijk om die positieve 'drive' te valoriseren met het uitzicht die aspiraties tot realiteit te maken.

Het is hier goed mogelijk om uitdagend in een krachtige en wervende formulering de realisatie van de aspiraties voorop te stellen.

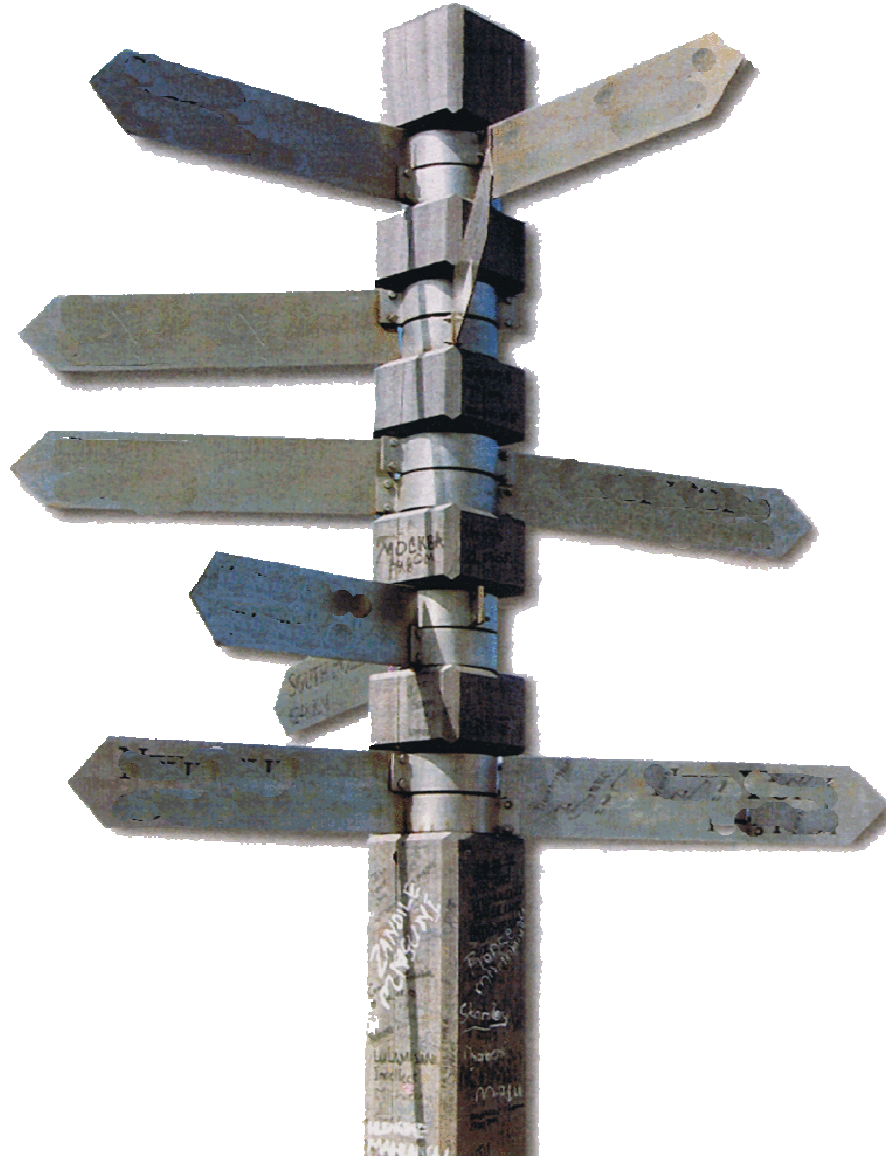
SWO-ART

SWO-ART INSPIRATIEROOSTER	BEDREIGINGEN	KANSEN	RESULTATEN
ZWAKTES	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
STERKTES	Verdedigen	Investeren	Inzetten
ASPIRATIES	Omdenken	Realiseren	Riskeren

Wanneer de persoonlijke aspiraties gecombineerd worden met resultaten die men van de organisatie verwacht, kan een energierijke mix ontstaan die tegelijk uitdagend en wervend is om de komende beleidsjaren een verschil te maken. Meer nog dan investeren bij sterktes en kansen kan men hier voor gaan.

Dit krachtige potentieel biedt draagvlak om (beredeneerde) risico's te nemen en beleidsuitdagingen met innoverende praktijken op te zetten. De ploeg wil immers met extra motivatie de gedroomde resultaten waar maken.

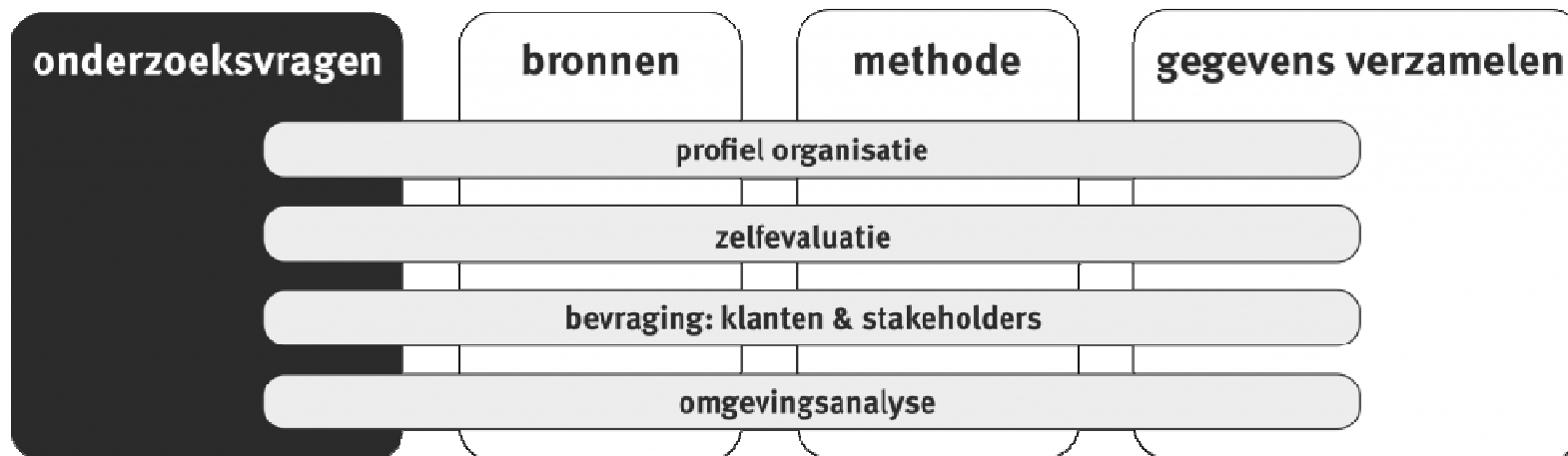
EVEN TERUG OVERZICHT



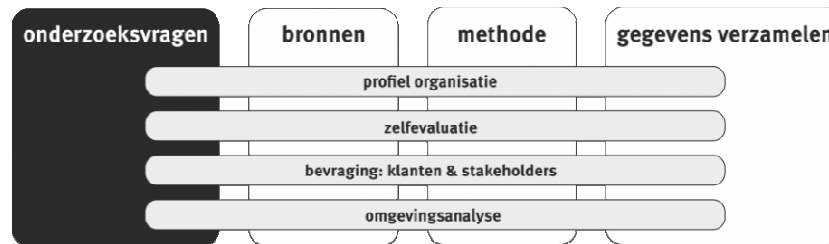
EVEN TERUG OVERZICHT

KWESTIE VAN HET BOS TERUG TE ZIEN

Om even terug uit te zoomen en te weten hoe dit verhaal kadert binnen je onderzoeksfase:



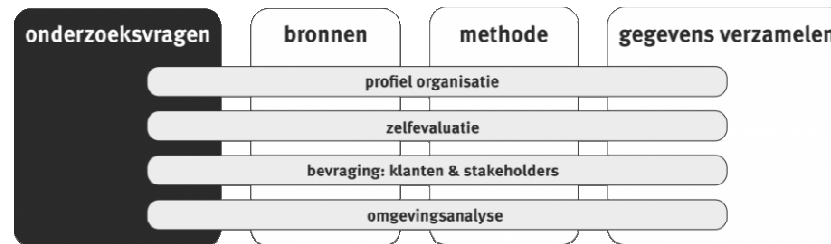
EVEN TERUG OVERZICHT



ONDERZOEKSVRAGEN

1. Breng stakeholders in kaart
2. Omschrijf je relatie en welke informatie je wil
3. Onderzoek over welke informatie je reeds beschikt en over welke nog niet
 - Het kan helpen om vooruit te blikken naar je analysemethode om een volledige vragenlijst te bekommen (SWO-ART)
4. Formuleer een werkbare set aan vragen.

EVEN TERUG OVERZICHT



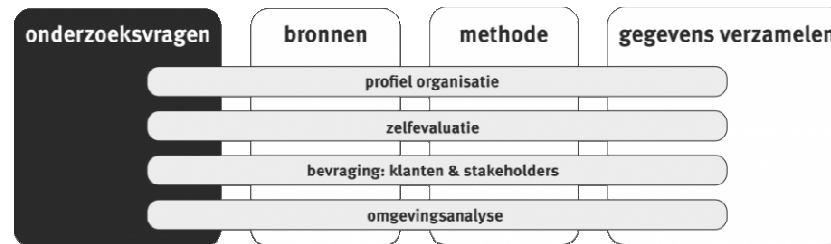
BRONNEN

1. Breng kenmerken doelgroep in kaart.
 - Wat kenmerkt de doelgroep?
 - Wat kenmerkt jullie relatie?
2. Identificeer je te bevragen 'steekproef'.
 - Personas
 - Panel(s)
 - Iedereen

Merk op dat er een verschil is tussen stakeholdergroep en 'steekproef' van concreet bevroegde personen / organisaties.

→ Iedereen gedekt?

EVEN TERUG OVERZICHT



METHODE

Werk een methodiek ter bevraging uit op basis van

- Leefwereld van en relatie met de doelgroep
- Te investeren tijd, energie en (personeels)middelen
- Kijk naar werkbaarheid

GEGEVENS VERZAMELEN

Verzamel je gegevens en hou ze goed bij:

- Zorg voor orde in de gegevens die je verzamelt
- Let op met verwerken gegevens: houdt soms interpretatie in.

TIPS & TRICKS

VOOR EEN SUCCESVOLLE ONDERZOEKSFASE

1. Durf breed te denken.
2. Neem een oprechte onderzoekende houding aan.
3. Check je bronnen.
4. Neem je tijd en bespaar tijd.
5. Maak goede afspraken in je team.
6. Verdeel het werk.
7. Plan en werk gestructureerd.
8. Betrek je stakeholders en werk participatief.
Weinig zaken zijn leuker dan gehoord worden
9. Verlies jezelf niet en houd je aan het afgesproken kader.
10. Neem af en toe een stapje terug.

