

Hoog tijd voor meer  
omgevingskwaliteit.

IDEA  
CONSULT thinking ahead

OMGEVING

tri.zone

JUSBOX  
YOUR MESSAGE MATTERS

LABO 2 – WERKGROEP PARTICIPATIE –  
23.6.14

VLM  
VLAAMSE LANDMAATSCHAPPIJ

*“Omgevingskwaliteit is geen eenduidig gegeven”*

*“Omgevingskwaliteit is een begrip dat in hoge mate subjectief is en door verschillende partijen anders wordt ingevuld”*



# 6 BASISVRAGEN VOOR WG PARTICIPATIE

---

1. Hoe zorg ik voor evenwicht tussen bottom-up (in functie van lokale draagkracht, lokale kennis) en top-down (strategische en langetermijnvisie en urgente acties)? Welke overlegstructuur is meest aangewezen?
2. Hoe voer je een goede stakeholderanalyse uit? Wie zijn de stakeholders, welke rol zullen ze spelen en welke verantwoordelijkheid dragen ze, nu en in de toekomst? Hoe zorg ik ervoor dat de juiste actoren blijvend betrokken zijn?
3. Hoe kan ik polarisatie tussen actoren overstijgen? Welke praktische technieken bestaan hiervoor?
4. Communicatie. Wat moet gecommuniceerd worden? Naar wie? Wanneer? En hoe? Is dit de taak van VLM?
5. Hoe zorg je dat omgevingskwaliteit een permanente dynamiek blijft en niet stil valt?
6. Hoe zorg je ervoor dat de realisaties op het terrein beheerd/onderhouden worden?



# WELKE BOUWSTENEN?

---

1. Participatie en betrokkenheid
- 2. Stakeholdermanagement**
3. Draagvlak
4. Eigenaarsschap
5. Top-down + bottom-up
6. ...



# STAKEHOLDERMANAGEMENT

---

- ? Stakeholders of Partners?
- ? Van stakeholders naar partners?
- ? Identificeren van stakeholders?
- ? Mappen van stakeholders?
- ? Stakeholders managen?





# ENKELE AANDACHTSPUNTEN ...

---

**Project ≠ proces**

**Proces ≠ communicatie**

- Vooraleer je stakeholders betreft, moet je weten waarom je het doet
- Stakeholders betrekken = verwachtingen creëren.
- Je geloofwaardigheid gaat er aan als je niet goed weet wat je wil bereiken en als je verwachtingen niet inlost.

**DUS:**

? Wat is meerwaarde/opbrengst die je wil realiseren door stakeholders te betrekken?

? Wanneer ben je tevreden over het betrekken van stakeholders in proces?

? Wat zijn de risico's om ze niet te betrekken?

? Wat zijn voor- en nadelen van de verschillende scenario's?

? Hebben we tijd en geld om stakeholders te betrekken?



# WAT IS EEN STAKEHOLDER?

---

- *Wie rechtstreeks betrokken is*
- *Wie geaffecteerd wordt als de situatie verandert (baat bij heeft, nadelen ondervindt, werk-of leefwijze moet veranderen, ...)*
- *Wie te winnen heeft bij een verandering van de situatie*
- *Wie verliest bij een verandering*
- *Wie de touwtjes in handen heeft*
- *Wie eventueel de bestaande situatie ondergaat*
- *Wie macht heeft om effectief zaken te veranderen*
- *Wie aan het stuur zit*
- *Wie onrechtstreekse gevolgen kan hebben door veranderingen*



# LIJST STAKEHOLDERS MAKEN

---

- Eigen kennis en ervaring
- Brainstorming al dan niet met partners op het terrein
- Voorstudie
- Gesprek met enkele sleutelfiguren
- ...





# WAAROM STAKEHOLDERANALYSE?

---

- Grenzen vervagen – meer (tijdelijke) samenwerkingen en netwerken → SH krijgen meer te zeggen
- Door een analyse wordt duidelijk wat positie is in de omgeving
- Complexiteit van de samenleving (met onzekerheden)
- Snelheid van veranderingen in de omgeving
  
- Daarom: goed weten wie SH zijn, wat hun belangen zijn, hoe ze kunnen beïnvloeden, wat ze voor jou kunnen doen
- Maar ook: stakeholdermanagement is nooit af



# MAPPING 1 - KRACHTENVELDANALYSE

(JOHNSON & SCHOLES, 2001)

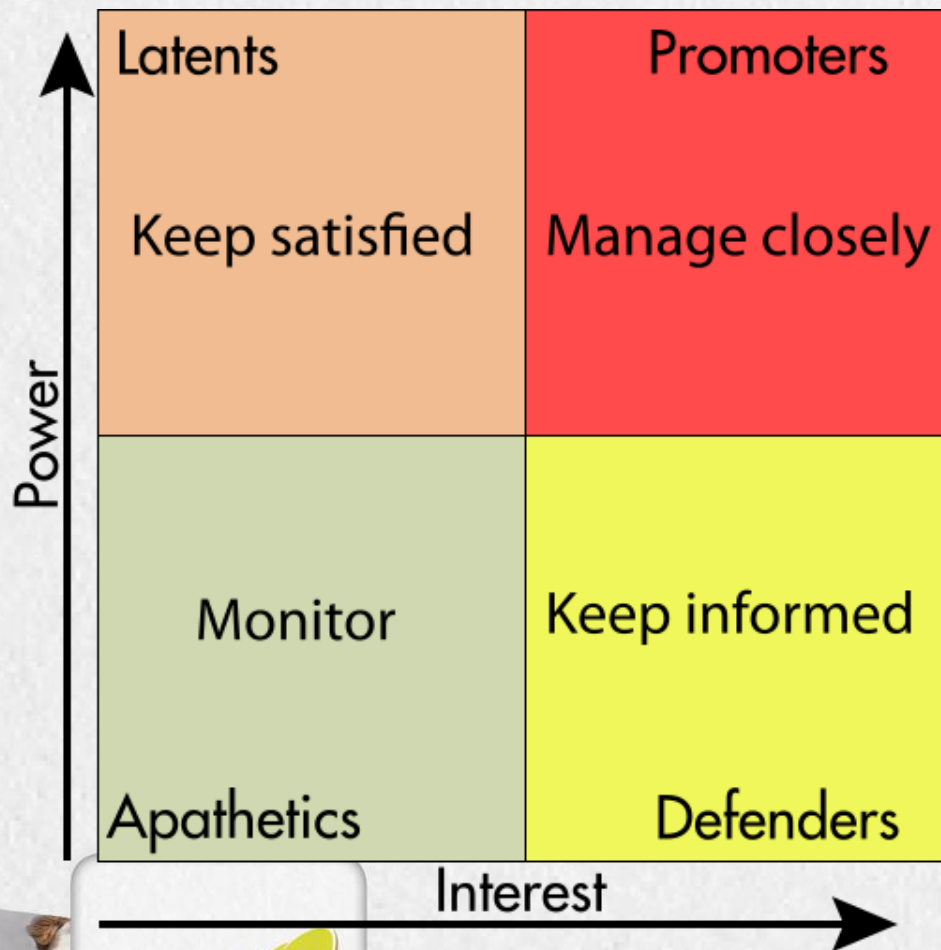
---

Bepaal voor elke stakeholder:

1. De invloed/macht op het proces/de doelstelling (power)
2. Het belang bij het proces/doelstelling (interest)







# MAPPING 2 – DRIEDIMENSIONNEEL MODEL

(MITCHEL, ABELL & WOOD, 1997)

---

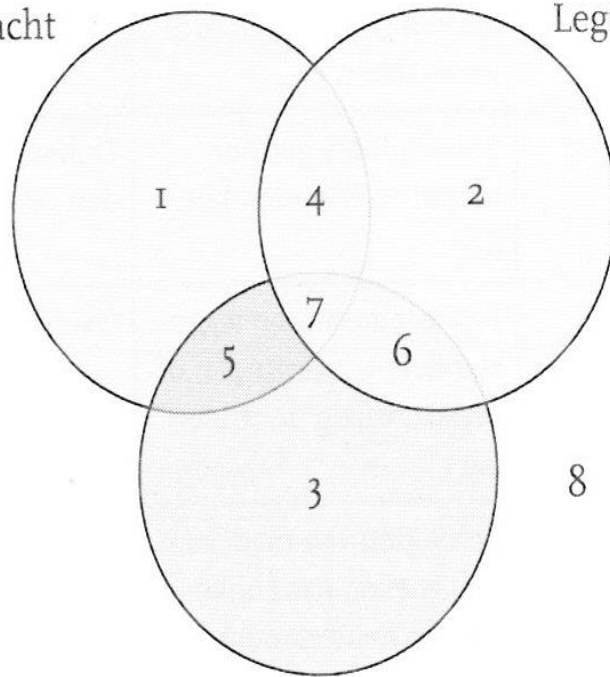
1. **MACHT** = mate waarin SH zijn wil kan opleggen
2. **LEGITIMITEIT** = mate waarin VLM eisen van de SH als wenselijk, juist en geschikt beschouwt
3. **DRINGENDHEID** = mate waarin eisen van SH om onmiddellijke aandacht van VLM vragen





Macht

Legitimiteit



Dringendheid

### Mogelijke stakeholders

1. Slapende
2. Discretionaire
3. Vragende
4. Dominante
5. Gevaarlijke
6. Afhankelijke
7. Definitieve
8. Non-stakeholder

# MAPPING 3 – MODEL WHEELER & SILLANPAA, 1997

---

**Primaire** SH heeft direct belang en oefenen daarom invloed uit

**Secundaire** SH kan grote invloed uitoefenen (reputatie, publieke opinie), maar vertegenwoordigen meer een algemeen belang

**Sociale** stakeholders → directe dialoog

**Niet-sociale** stakeholders → worden vertegenwoordigd door vb NGO's of rechtenorganisaties

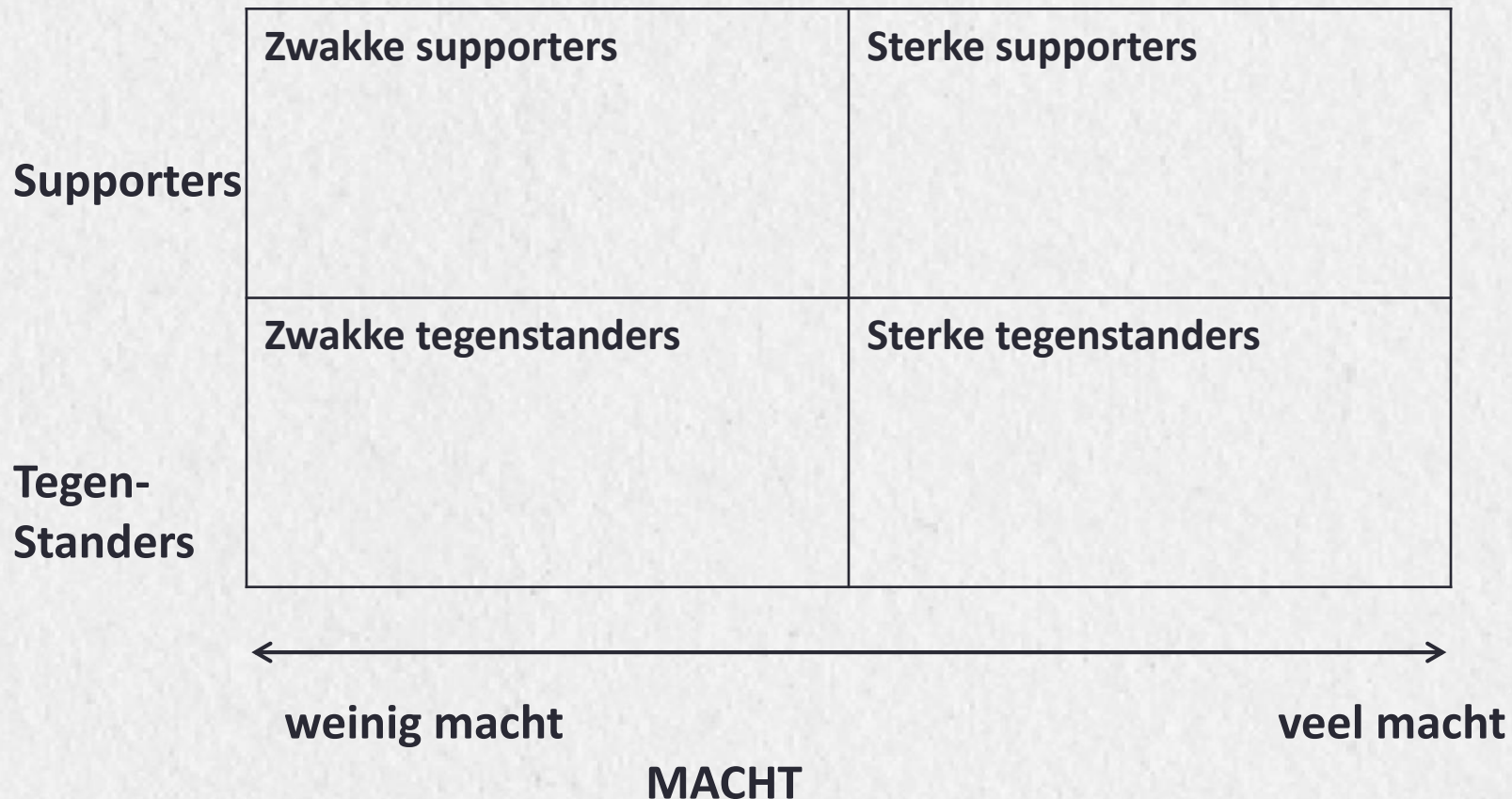




	<b>SOCIAAL</b>	<b>NIET-SOCIAAL</b>
<b>PRIMAIR</b>	Personeelsleden Klanten Lokale gemeenschap Leveranciers Zakelijke partners Investeerders ...	Het milieu Toekomstige generaties ...
<b>SECUNDAIR</b>	Regelgevers Belangengroepen Media Academische overheid Concurrenten ...	Milieu-organisaties Mensenrechten-organisaties ...

# MAPPING 4 – PROBLEEM-FRAME

ANDERSON, BRYSON, CROSBY



# MAPPING 5 – PARTICIPATIE-PLANNING

---

Afhankelijk van het onderwerp of de kwestie, is het nodig stakeholders op verschillende manieren te betrekken.

De participatie-planning matrix maakt een overzicht van wie je waarvoor nodig hebt om problemen, discussiepunten, vraagstukken aan te pakken.





participatieniveau	verwachting	wat moet je als VLM doen?
Mee beslissen	Mandaat als bestuurder	Toekennen van budget en middelen
Coproduceren	Keuzen maken binnen grenzen, een stem binnen beslissingsorgaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces om tot beslissingen te komen</li> <li>• Échte beslissingsbevoegdheid waardoor iemand groep kan vertegenwoordigen</li> <li>• Permanente opvolging ivm stavaza</li> </ul>
Adviseren	Advies geven + betrokken bij wat er mee gedaan wordt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd adviesproces</li> <li>• Duidelijke keuze welk advies gevolgd wordt of welke elementen van tel</li> </ul>
Consulteren	Mening geven + weten wat er mee gedaan wordt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd consultatieproces</li> <li>• Toelichting wat met input gedaan w</li> <li>• Toelichting welke acties genomen w</li> </ul>
Informeren	Objectieve en relevante informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iedereen bereiken die betrokken partij is</li> <li>• Opdelen doelgroepen</li> <li>• Selectie maken van relevante info/doelgroep</li> </ul>

# MAPPING 6 – VISUELE ANALYSE

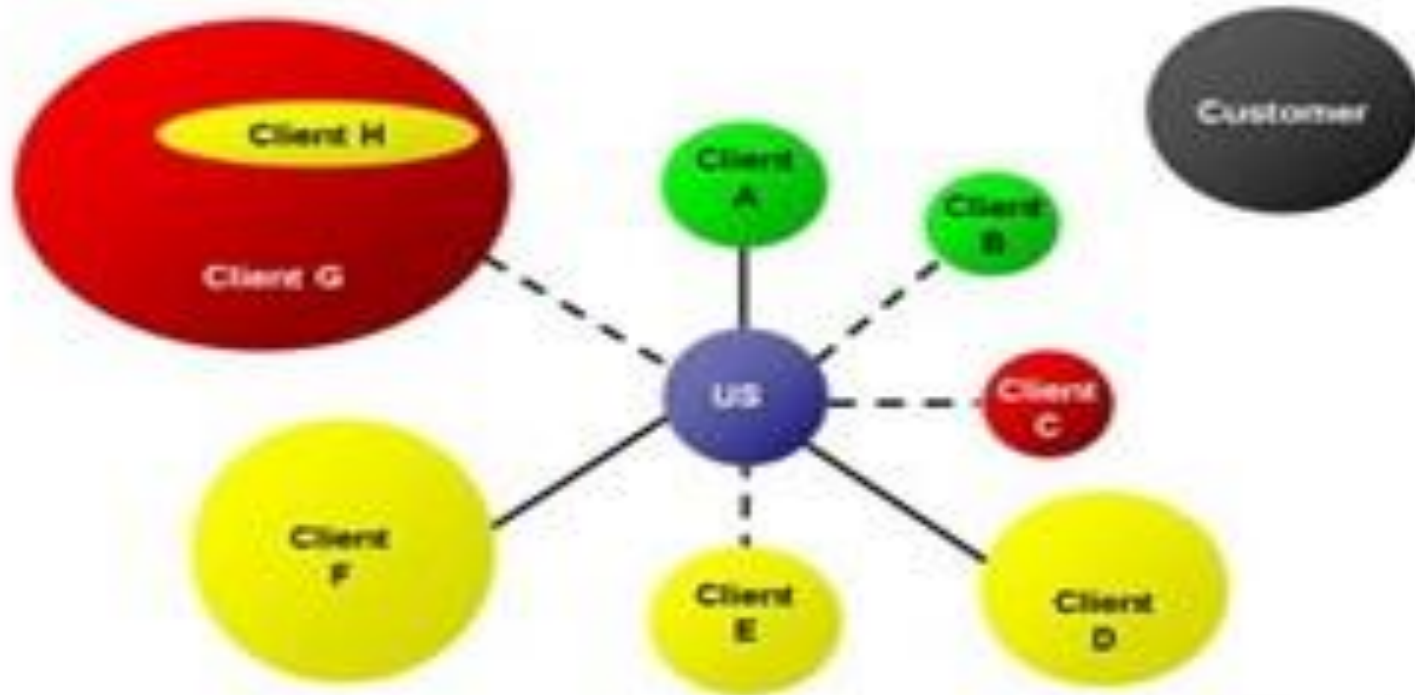
GLENN HUGHES

---

Een **visuele** voorstelling die:

- De **relatie** met de stakeholder aangeeft dmv een lijn
  - Volle lijn = sterke relatie
  - Stippellijn = redelijk
  - Zwakke lijn
- Een **gevoel** geeft hoe de stakeholder denkt
  - Grootte van de cirkel zegt iets over de omvang van de relatie, het gewicht, de invloed van de stakeholder
  - De kleur van de cirkel zegt drukt iets uit over de relatie zelf (groen= goed, rood = slecht, geel=matig, zwart=geen mening)

# Stakeholder Map



huesworks.com





# PRINCIPES VOOR SUCCES SH-MANAGEMENT

1. Erken en monitor actief bekommernissen van alle legitieme stakeholders
2. Luisteren, communiceren, transparantie met alle stakeholders omtrent behoeften en bijdragen
3. Implementeer processen en werkmethoden die rekening houden met behoeften stakeholders
4. Herken de relaties tussen inspanning en beloning; zorg voor evenwicht
5. Werk actief samen om risico's te verkleinen of desnoods te 'vergoeden'
6. Vermijd activiteiten die radicaal indruisen tegen waarden van relevante stakeholders
7. Erken potentiële conflicten tussen VLM en verzuchtingen relevante stakeholders.
8. De aangeleverde informatie is van hoge kwaliteit
9. De inbreng van de betrokken stakeholders heeft een duidelijke finaliteit en die finaliteit wordt gerespecteerd.
10. De competenties van de stakeholders worden ondersteund en ontwikkeld.

