

# HANDLEIDING TOOL VOOR STAKEHOLDERMANAGEMENT OP MAAT VAN KMO'S

MET DE STEUN VAN

**MVO**  
VLAANDEREN

MAATSCHAPPELIJK  
VERANTWOORD  
ONDERNEMEN



Vlaanderen  
is duurzaam ondernemen

**VO**  
**ka**  
Kamer van  
Koophandel  
Mechelen-  
Kempen



# STAKEHOLDERS?

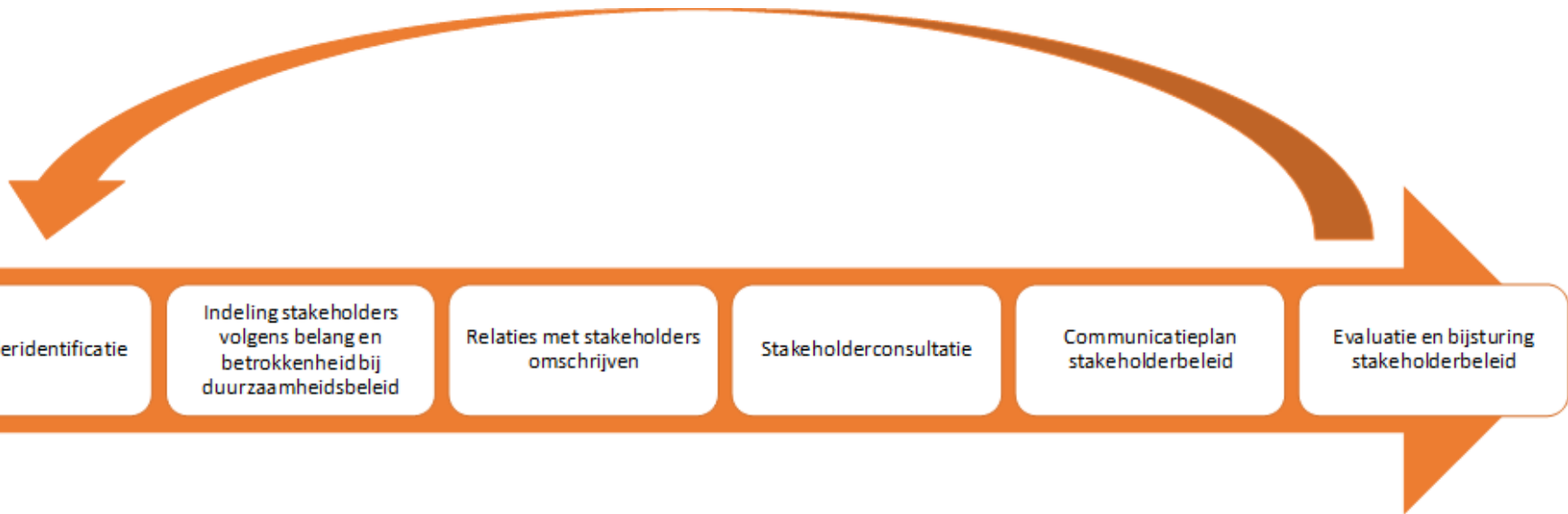
- Wat is een **stakeholder**?
  - > Alle personen, groepen en organisaties
    - Die op een of andere wijze **nodig zijn** voor het goed functioneren van de onderneming
    - Dan wel **baat hebben** bij of geconfronteerd worden met de effecten van het ondernemen
- Wat is **stakeholdermanagement**? – dialoog?
  - > Opbouwen en onderhouden van relaties
  - > Met het oog op een proactief en strategisch beleid
  - > Communiceren en participeren zijn hierbij fundamenteel



# STAKEHOLDERS?

- Trends in **stakeholderbenadering**
  - > Stakeholders zijn online
  - > Stakeholder-engagement wordt steeds belangrijker
  - > Samenwerken met stakeholders wordt vaker het uitgangspunt bij het voeren van een beleid
- **Waarom** stakeholdermanagement?
  - > Ze geven je projecten mee vorm
  - > Waardevolle input dankzij extra bronnen
  - > Opbouwen van begrip
  - > Voorsprong nemen

# VERSCHILLENDE ONDERDELEN



# STAKEHOLDERS OPLIJSTEN EN DETECTEREN







# STAKEHOLDERS OPLIJSTEN EN DETECTEREN

- Doelstelling:
  - > In kaart krijgen wie er belang heeft bij of invloed heeft op jouw onderneming en jouw duurzaamheidsbeleid
- Methodiek:
  - > In kaart brengen van alle stakeholders via brainstorm
  - > Samen brengen in een stakeholdermap

# STAKEHOLDERS OPLIJSTEN EN DETECTEREN

- Praktisch:

- > Collectief 
- > 30' 
- > Werkblad1\_oplijsten stakeholders
- > Hulpblad bij werkblad1\_vragen die kunnen helpen
- > Post-its
- > schrijfgerei



# STAKEHOLDERS OPLIJSTEN EN DETECTEREN

- Praktisch:
  - > Schrijf in het midden de naam van je bedrijf
  - > Schrijf per post-itje 1 stakeholder op
  - > Plak ze allemaal op het werkblad
  - > Cluster de post-its
  - > Verduidelijk en vervang eventueel post-its
  - > Overloop alle stakeholders
  - > Tekorten?
  - > Breng de relaties in kaart met de stakeholders




# STAKEHOLDERS OPLIJSTEN EN DETECTEREN

OPLIJSTEN STAKEHOLDERS

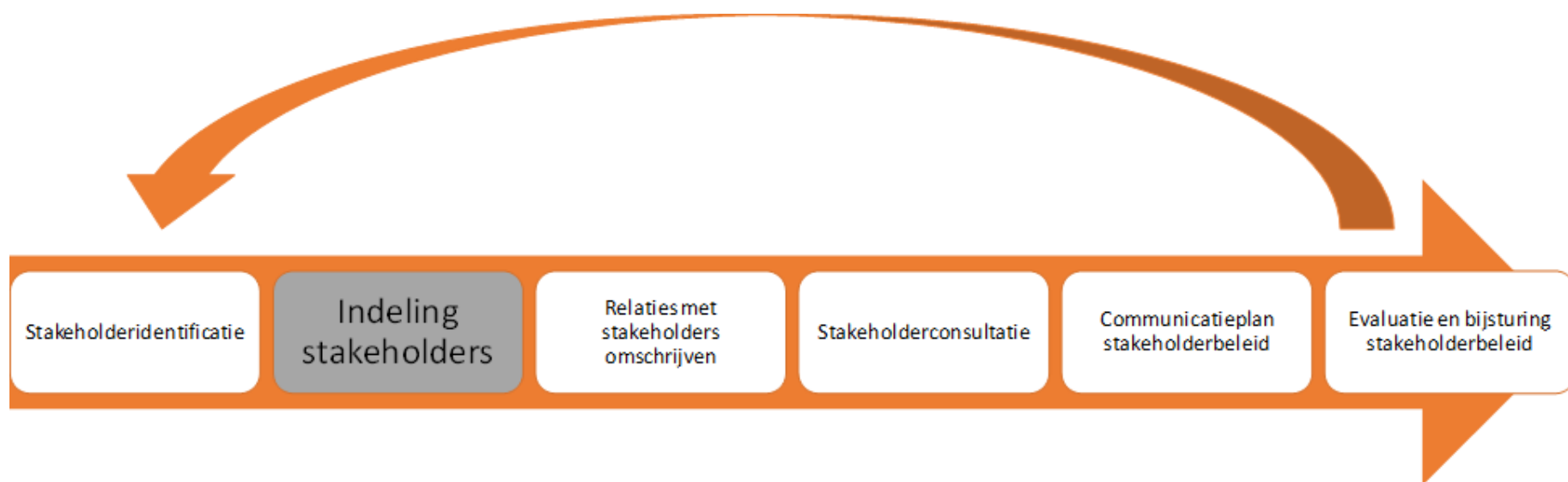
Naam bedrijf .....

**MVO** MAATSCHAPPELIJK  
VLAANDEREN VERANTWOORD  
ONDERNEMEN

 **Vlaanderen**  
is duurzaam ondernemen

**vo** Kamer van  
**ka** Koophandel  
Mechelen-  
Kempen

# STAKEHOLDERS INDELEN





# STAKEHOLDERS INDELEN: INTERN VERSUS EXTERN

- Intern:
  - > Betrokkenen binnen het bedrijf
- Extern:
  - > Binnen de keten: partijen waar jouw onderneming zaken mee doet
  - > Buiten de keten:
    - personen/organisaties waar je niet direct zaken mee doet
    - maar die wel in de omgeving van je bedrijf zitten



# STAKEHOLDERS INDELEN: PRIMAIR VERSUS SECUNDAIR

- Primaire stakeholders:
  - > Duidelijk te identificeren
  - > Hebben directe en specifieke belangen bij bedrijfsvoering
  - > Zijn van groot belang voor jouw onderneming
- Secundaire stakeholders:
  - > Hebben geen direct belang
  - > Kunnen wel invloed hebben op jouw onderneming

# STAKEHOLDERS INDELEN: PRIMAIR VERSUS SECUNDAIR

- Praktisch:

- > Collectief 

- > 30' 

- > Werkblad2\_indeling stakeholders primair vs secundair

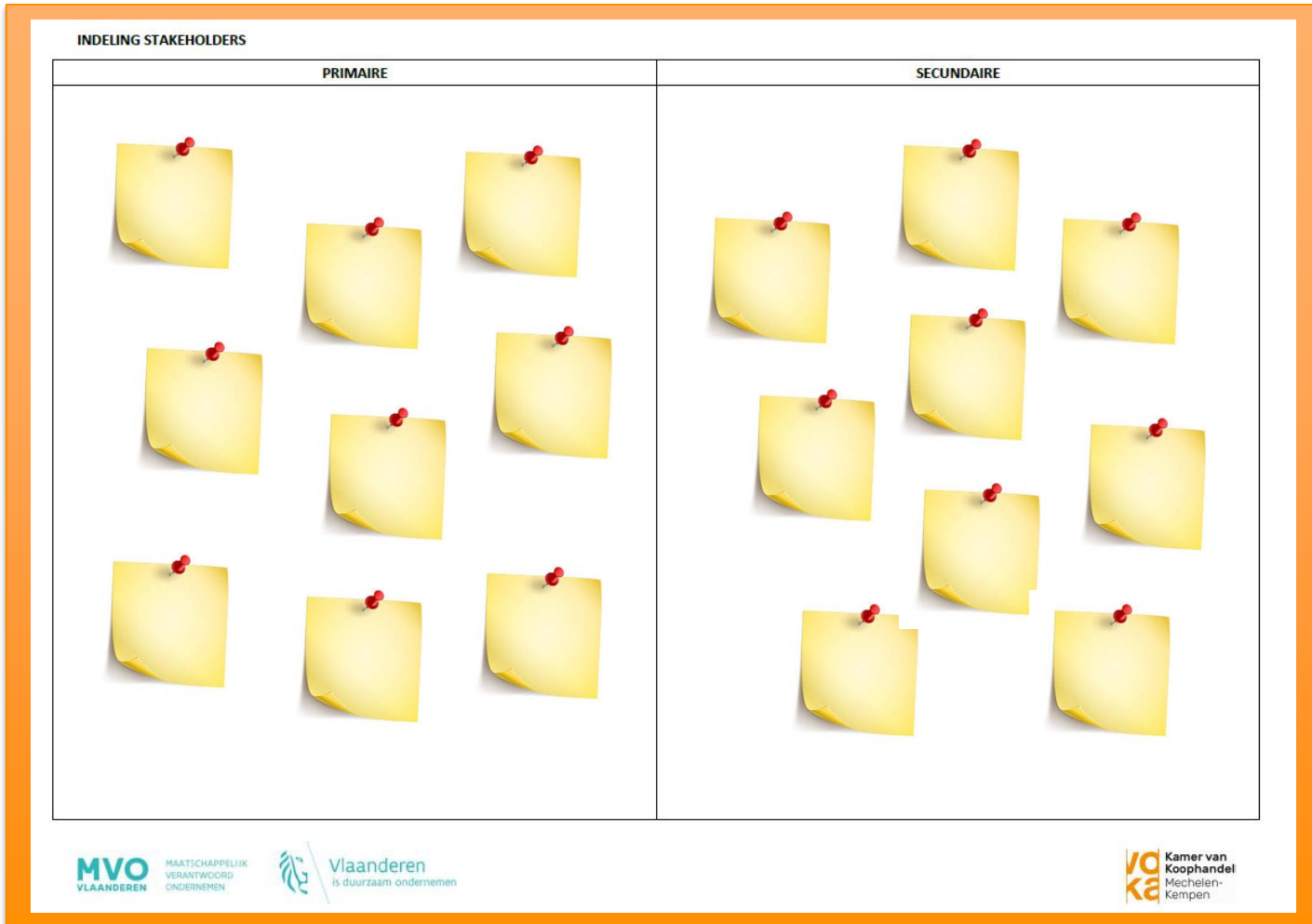
- > Post-its

- > schrijfgerei

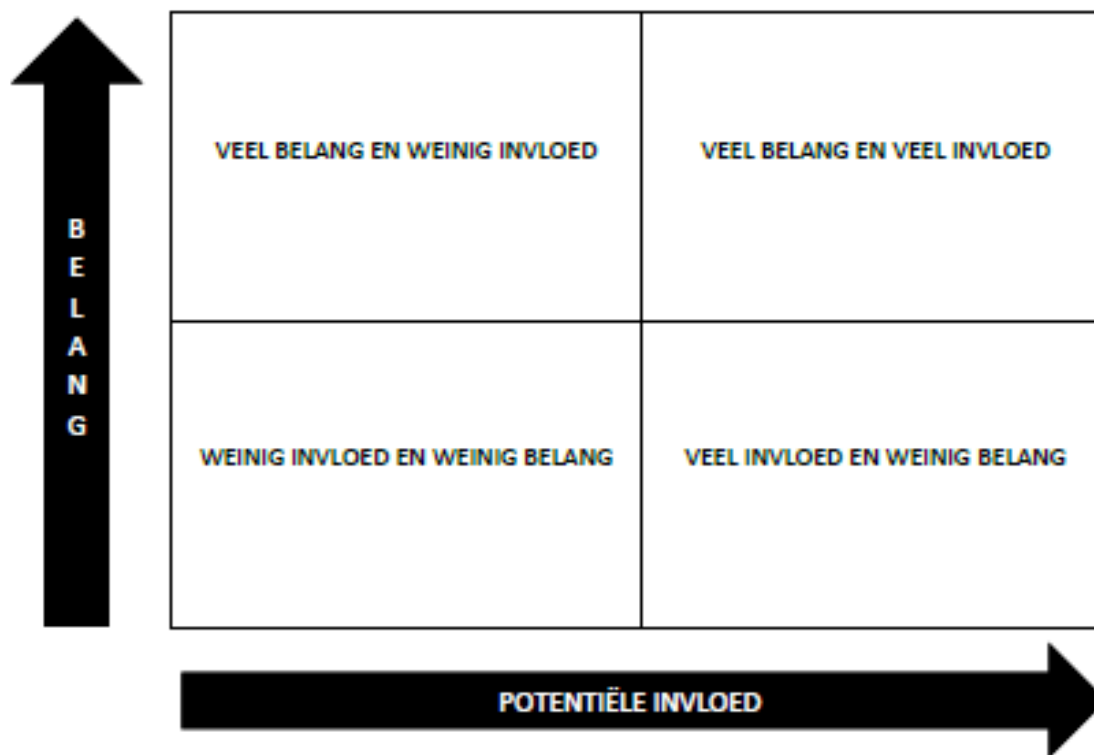
# STAKEHOLDERS INDELEN: PRIMAIR VERSUS SECUNDAIR

- Praktisch:
  - > Verzamel de post-its waarop je alle stakeholders hebt geïnventariseerd
  - > Overleg bij elke post-it of het een primaire of secundaire stakeholder is
  - > Plak de post-it in de desbetreffende kolom
  - > Vul eventueel aan met extra stakeholders
  - > Overloop per kolom de stakeholders

# STAKEHOLDERS INDELEN: PRIMAIR VERSUS SECUNDAIR



# STAKEHOLDERS INDELEN: BELANG VOOR ONDERNEMING





# STAKEHOLDERS INDELEN: BELANG VOOR ONDERNEMING

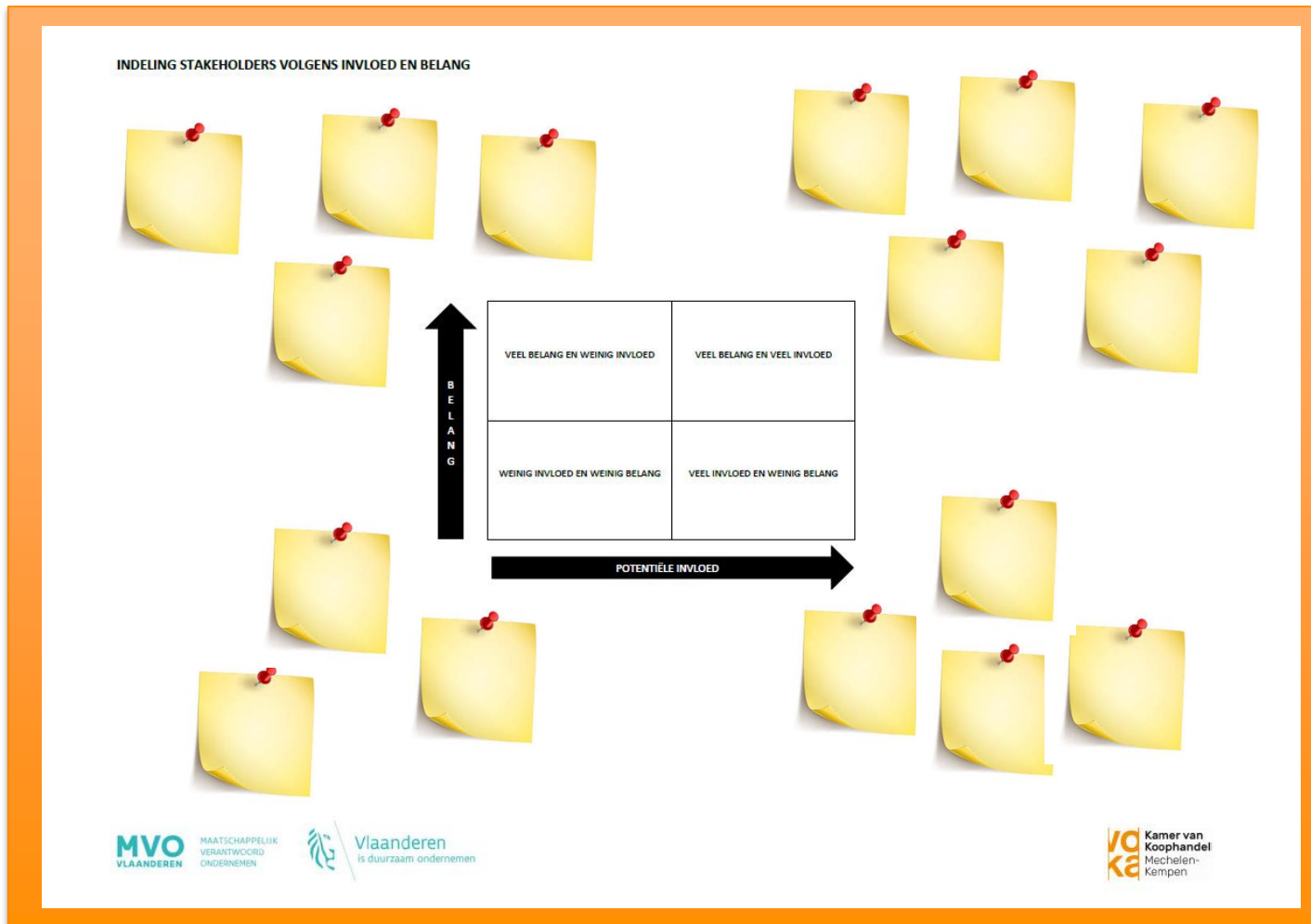
- Praktisch:
  - > Collectief 
  - > 30' à 45' 
  - > Werkblad3\_indeling stakeholders volgens belang
  - > Hulpblad bij werkblad3\_indeling stakeholders volgens belang
  - > Post-its
  - > schrijfgerei



# STAKEHOLDERS INDELEN: BELANG VOOR ONDERNEMING

- Praktisch:
  - > Verzamel de post-its met stakeholders
  - > Overleg bij elke post-it in welk kwadrant de stakeholder thuis hoort
  - > Kleef vervolgens de post-it bij de desbetreffende kwadrant
  - > Vul eventueel nog extra stakeholders aan
  - > Overloop de stakeholders per kwadrant

# STAKEHOLDERS INDELEN: BELANG VOOR ONDERNEMING



# STAKEHOLDERS INDELEN PER P

People / mensen



Prosperity / welvaart



Peace / vrede





Peace / vrede



Partnership / partnerschappen



# STAKEHOLDERS INDELEN PER P

- Praktisch:
  - > Collectief 
  - > 30' 
  - > Werkblad4\_indeling stakeholders per P
  - > Hulpblad bij werkblad4\_indeling volgens P
  - > Voorbereidingsblad bij werkblad4\_indeling stakeholders per P
  - > Post-its
  - > Schrijfgerei































# STAKEHOLDERS INDELEN PER P

- Praktisch:
  - > Verzamel post-its met stakeholders
  - > Overloop alle stakeholders
  - > Elke deelnemer brengt ze op het werkblad aan onder een/meerdere P's
  - > Overloop in groep waar de stakeholders zijn ondergebracht
  - > Tracht tot een consensus te komen
  - > Vul eventueel extra stakeholders aan
  - > Overloop alle stakeholders per P's

# STAKEHOLDERS INDELEN PER P

OPLIJSTING STAKEHOLDERS

PEACE	PEOPLE	PROSPERITY	PLANET	PARTNERSHIP
				
				
				
				
				
				



 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen  
 Vlaanderen is duurzaam ondernemen  


# STAKEHOLDERS INDELEN PER SDG





# STAKEHOLDERS INDELEN PER SDG

- Praktisch:
  - > Collectief 
  - > 60' 
  - > Werkblad5\_indeling stakeholders per SDG
  - > Hulpblad bij werkblad5\_indeling stakeholders per SDG
  - > Post-its
  - > Schrijfgerei

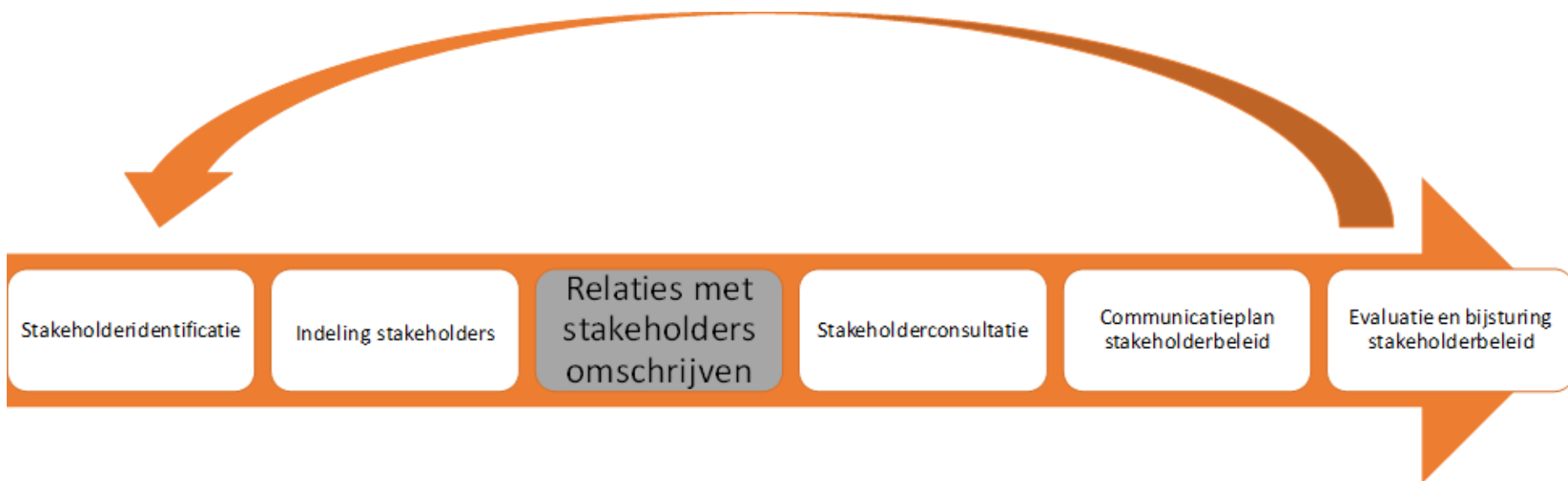
# STAKEHOLDERS INDELEN: PER SDG

- Praktisch:
  - > Verzamel post-its met stakeholders
  - > Overloop alle stakeholders
  - > Elke deelnemer krijgt het overzicht met de SDG's
  - > Overloop in groep onder welke SDG elke stakeholder bij voorkeur wordt ondergebracht
  - > Tracht tot een consensus te komen
  - > Dupliceer eventueel stakeholders / verfijn
  - > Vul eventueel extra stakeholders aan
  - > Overloop alle stakeholders per SDG

# STAKEHOLDERS INDELEN PER SDG



# RELATIES MET STAKEHOLDERS OMSCHRIJVEN






# RELATIES MET STAKEHOLDERS OMSCHRIJVEN

- Doelstelling stakeholdermapping
  - > Met elkaar communiceren
  - > Informatie delen
  - > Samenwerken
- Tweerichtingsverkeer:
  - > Duidelijk krijgen van verwachtingspatronen
  - > Perceptie bijstellen op basis van duidelijke communicatie over prestaties en activiteiten

# RELATIES MET STAKEHOLDERS OMSCHRIJVEN

- Praktisch:
  - > Collectief 
  - > 60' 
  - > Werkblad6\_relaties met stakeholders
  - > Werkblad6\_relaties met stakeholders per SDG
  - > Schrijfgerei

# RELATIES MET STAKEHOLDERS OMSCHRIJVEN

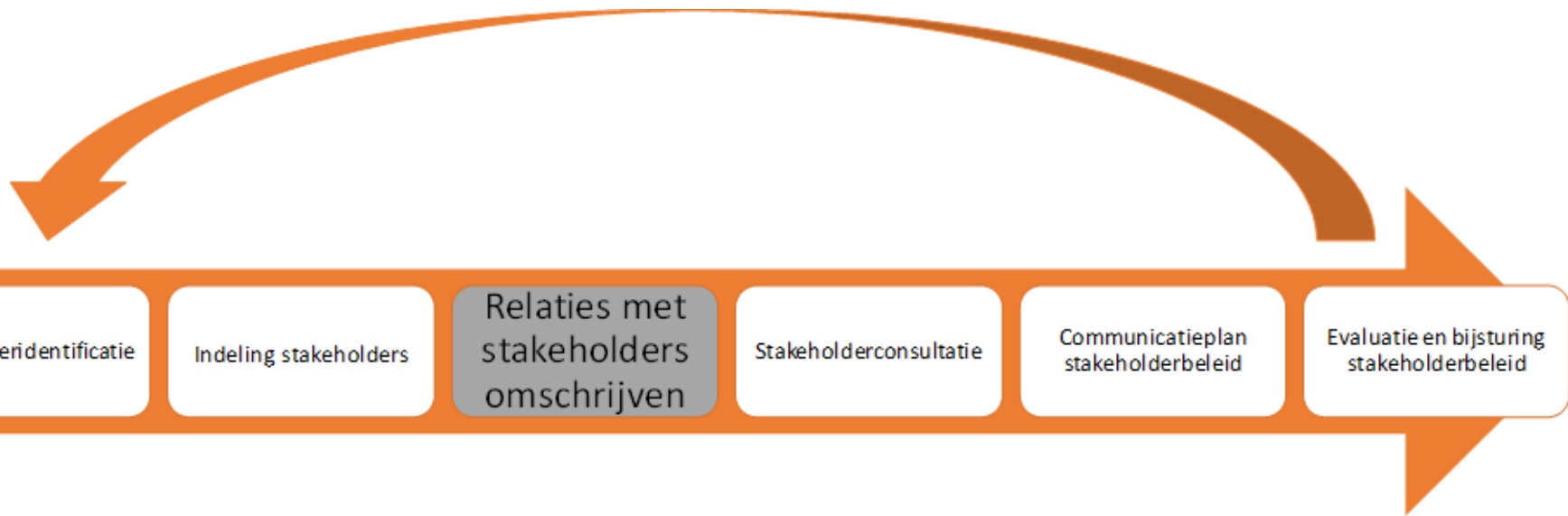
- Praktisch:
  - > Vertrek van de input op het werkblad stakeholders inventarisatie of per SDG's
  - > Overloop alle stakeholders en bepaal in overleg:
    - Wat hun verwachtingen/behoefte zijn
    - Welke communicatie zij nodig hebben of verwachten
    - Hoe je met hen in dialoog kan treden
    - ....
  - > Overloop alle input op het einde van de brainstorm

# RELATIES MET STAKEHOLDERS OMSCHRIJVEN

SDG	STAKEHOLDER	BEHOEFTE EN VERWACHTINGEN	DIALOOG
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			



# STAKEHOLDERCONSULTATIE

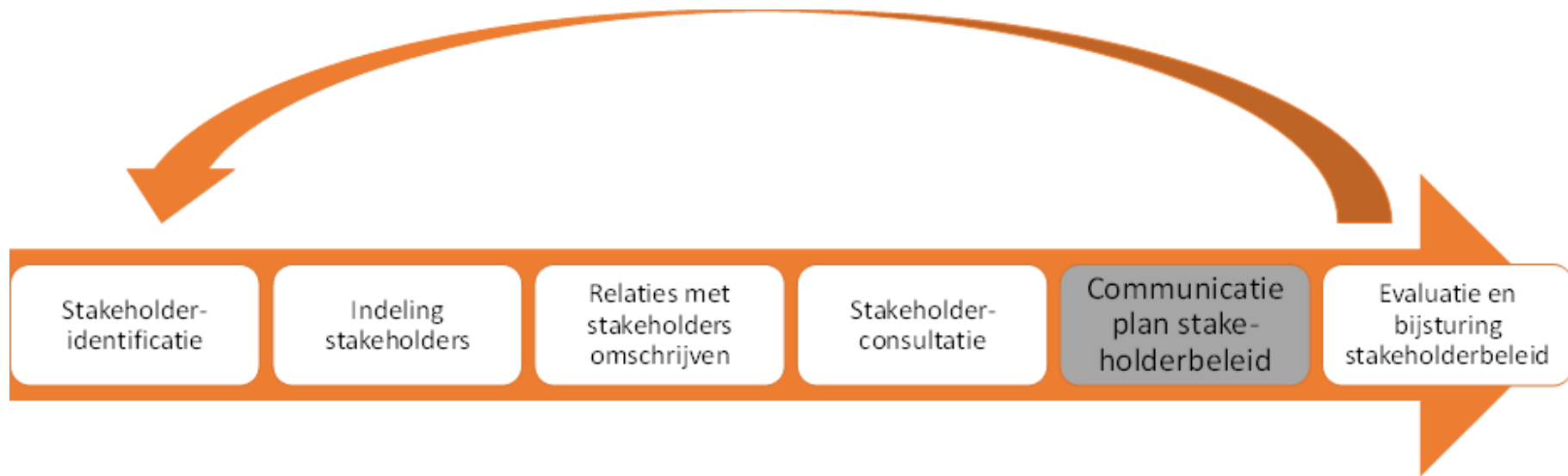


# STAKEHOLDERCONSULTATIE

- Doelstelling stakeholderconsultatie
  - > Stakeholders nadrukkelijk betrekken bij jouw inspanningen
  - > Draagvlak creëren voor je beleid
  - > Betrokkenheid van stakeholders verhogen
- Methodiek:
  - > Samenwerking met AMS
  - > Online tool: GoodCrowd
  - > <https://goodcrowd.be/nl>



# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS





# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS

- Doelstelling communicatieplan
  - > Verschillende interactievormen om te communiceren met je stakeholders
  - > Elke interactievorm vraagt een aparte benadering
  - > Weten
    - op welke manier met welke stakeholder wordt gecommuniceerd
    - hoe vaak
    - via welk kanaal

# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS

- Praktisch:

- > Collectief 

- > 60' 

- > Werkblad7\_communicatieplan stakeholders per interactietype

- > Werkblad7\_communicatieplan stakeholders per SDG

- > Hulpblad bij werkblad7\_communicatieplan stakeholders per interactietype

- > Schrijfgerei



# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS

- Praktisch:
  - > Vertrek van de input op het werkblad stakeholders inventarisatie of per SDG's
  - > Overloop alle stakeholders en bepaal in overleg:
    - Wat hun verwachtingen/behoefte zijn
    - Welke communicatie zij nodig hebben of verwachten
    - Hoe je met hen in dialoog kan treden
    - .....
  - > Overloop alle input op het einde van de brainstorm

# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS

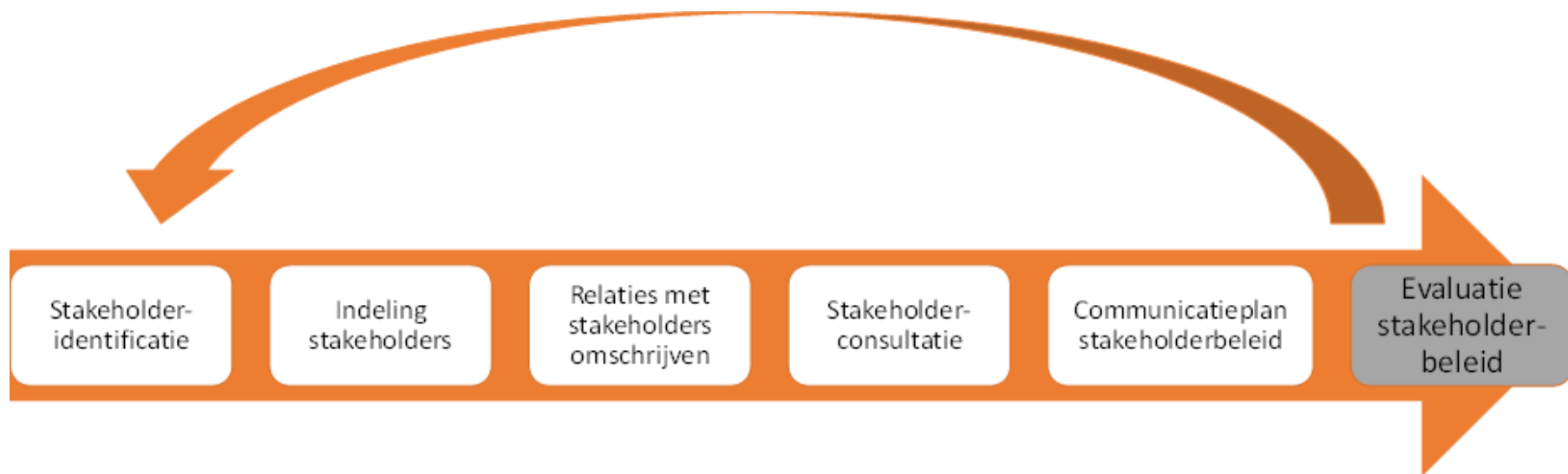
Interactietype	Stakeholders	Wanneer?	Hoe?
INFORMATIE- VERSTREKKING	• • • • •	• • • • •	• • • • •
INFORMATIE- VERZAMELING	• • • • •	• • • • •	• • • • •
CONSULTATIE	• • • • •	• • • • •	• • • • •
BEGRENSEDE DIALOOG	• • • • •	• • • • •	• • • • •
OPEN DIALOOG	• • • • •	• • • • •	• • • • •

# COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS

SDG	STAKEHOLDERS	COMMUNICATIEVORM	WANNEER - FREQUENTIE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			



# EVALUATIE EN BIJSTURING STAKEHOLDERBELEID







# EVALUATIE EN BIJSTURING STAKEHOLDERBELEID

- Doelstelling evaluatie
  - > Opvolging van je stakeholderbeleid
  - > Jaarlijkse update
  - > Bijsturen en aanvullen
  - > Verder vorm geven strategisch (duurzaamheids)beleid

# EVALUATIE EN BIJSTURING STAKEHOLDERBELEID

- Praktisch:
  - > Collectief 
  - > 60' 
  - > Werkblad8\_evaluatie stakeholderbeleid
  - > Hulpblad bij werkblad8\_evaluatie stakeholderbeleid
  - > Schrijfgerei

# EVALUATIE EN BIJSTURING STAKEHOLDERBELEID

- Praktisch:
  - > Neem al je werkbladen van de eerdere brainstorm er terug bij.
  - > Deel het hulpblad bij werkblad8 uit.
  - > Verdeel schrijfgerei en post-its
  - > Brainstorm over:
    - Extra stakeholders / gewijzigde posities
    - Stakeholderrelaties die je wil evalueren
    - Evaluatie van wederzijdse betrokkenheid
    - Evaluatie van de communicatie met deze stakeholders
    - Bepalen verbeterpunten of aanvullingen
  - > Overloop alle input op het einde alle input

# EVALUATIE EN BIJSTURING STAKEHOLDERBELEID

EVALUATIE STAKEHOLDERBELEID			
Evaluatie inventarisatie en indeling stakeholders	Evaluatie betrokkenheid	Evaluatie communicatie met stakeholders	Verbeterpunten en aanvullingen
Verbeterpunten en aanvullingen	Wie volgt op?	Tegen wanneer?	Evaluatiemoment?