

Stakeholders bij innovatieve Learning Spaces

Een handreiking

Omschrijving	Stakehoudersanalyse
Datum	20 november 2020
Versie	0.91
Special Interest Group	Learning Spaces
Website SIG	communities.surf.nl/learning-spaces
Website Learning Spaces	www.surf.nl/learning-spaces

Inhoudsopgave

	Inleiding	3
1.	Stakeholders	4
	Classificaties van stakeholders	4
	Overzicht veel voorkomende stakeholders	5
1.1	Gebruikers	5
1.2	Management/strategisch	6
1.3	Service-units	7
1.4	Ontwerpteam	8
1.5	Buiten de instelling	8
2.	Stakeholderanalyse	9
	Stakeholders identificeren	9
2.1	Methodiek 1: Ringen van invloed / Factor C	10
2.2	Methodiek 2: Lean Six Sigma methode	11
2.3	Methodiek 3: Convening matrix	13
3.	Communicatieplan opstellen	15
4.	Verder lezen	16
	Colofon	17

Inleiding

Binnen onderwijsinstellingen in het MBO en HO vinden regelmatig projecten plaats om innovatieve onderwijsruimtes (*learning spaces*) in te richten. Dergelijke projecten kunnen uiteenlopen van de inrichting van één ruimte, tot de renovatie of nieuwbouw van een compleet gebouw. Bij al deze projecten is het belangrijk om reeds in een vroeg stadium, bij voorkeur direct na de opdrachtverstrekking, alle belanghebbenden (hierna: stakeholders) in kaart te brengen. Om niet het wiel opnieuw te hoeven uitvinden heeft de [Special Interest Group Learning Spaces](#) (SIG LS) deze handreiking opgesteld, waarmee onderwijsprofessionals binnen hun eigen instelling gemakkelijk hun stakeholders in kaart kunnen brengen. Deze publicatie is onderdeel van een overkoepelende [roadmap](#) aangaande de ontwikkeling en implementatie van learning spaces.

Het plannen, ontwikkelen, onderhouden en evalueren van learning spaces is een complex proces, waarbij verschillende stakeholders binnen en buiten een instelling een rol (zullen moeten) spelen. Het speelveld van stakeholders inzichtelijk maken kan door het uitvoeren van een stakeholderanalyse.

Bij het uitvoeren van zo'n analyse doorloop je globaal gezien de volgende stappen:

1. **Gesloten brainstorm:** deelnemers schrijven alle stakeholders op in stilte. Houdt daarbij de beschreven classificaties in gedachten.
2. **Open brainstorm:** bespreek de resultaten uit de gesloten brainstorm en breng een clustering aan. Denk aan de niveaus micro, meso en macro.
3. **Analyseren:** analyseer de opgestelde lijst met stakeholders aan de hand van een bepaalde methodiek.
4. **Communicatieplan:** op basis van de analyse stel je een communicatieplan op.

Het is van belang onderscheid te maken tussen verschillende groepen van stakeholders. Voor elke groep is het van cruciaal belang om hun doelen in kaart te brengen en die met elkaar af te stemmen, rekening houdend met de taken die zij zullen (moeten) uitvoeren in het proces. In hoofdstuk 1 wordt daarom allereerst toegelicht welke classificaties van stakeholders regelmatig voorkomen, hetgeen richting geeft bij de identificatie ervan. Merk op dat deze classificaties slechts richting bieden bij de identificatie. Ze schetsen een beeld van de mogelijke benaderingen van het speelveld. Na de classificaties geven we een beknopt overzicht van veelvoorkomende stakeholders, ingedeeld aan de hand van groepen.

In hoofdstuk twee dragen we drie methodes voor om de stakeholders te identificeren, analyseren en classificeren.

Het opstellen van een communicatieplan bespreken we in hoofdstuk 3. Een communicatieplan helpt je om elke stakeholder van de juiste informatie te voorzien zodat zij optimaal bij het project betrokken worden. En hopelijk ook de rol nemen die zij wordt toebedeeld.

Deze publicatie biedt hopelijk voldoende handvatten om de initiële stakeholders in kaart te brengen. Merk op dat er geen heilige graal is; de verschillende classificaties en methodieken zijn slechts benaderingen van het brede speelveld. Gebruik ze als hulpmiddel om je doel te

bereiken: het betrekken van de juiste belanghebbenden op de juiste manier en op het juiste moment. Er dus ook geen methodiek beter dan de andere. Bekijk daarom altijd binnen jouw instelling welke methodiek het meest aanspreekt.

1. Stakeholders

Bij het inventariseren van stakeholders ga we op zoek naar alle belanghebbenden bij innovatieve Learning Spaces. We inventariseren alle mogelijke partijen, waarna we in de volgende fase, stakeholderanalyse, hun rol, belang en verhoudingen analyseren.

Classificaties van stakeholders

Om dit gedegen aan te pakken, is het van belang onderscheid te maken tussen verschillende classificaties van stakeholders. Hieronder staan de meest voorkomende classificaties beschreven, waarbij in acht dient te worden genomen dat het slechts voorbeelden zijn. Ze kunnen richting geven bij het identificeren van de belanghebbenden, waarna pas tijdens de analyse dieper op de te hanteren communicatiestrategie en beoogde taken wordt ingegaan.

Primaire en secundaire stakeholders

Op de eerste plaats wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen *primaire* en *secundaire* stakeholders.

- **Primaire stakeholders**

Zij zijn meestal direct betrokken bij het project, Ze werken mee en dragen bij aan het resultaat. Denk hierbij aan interne stakeholders, zoals het projectteam en de opdrachtgever of docenten en studenten, alsook aan externe stakeholders, zoals leveranciers.

- **Secundaire stakeholders**

Deze secundaire stakeholders staan verder van het project af, maar hebben wel een belang. Ondanks een grotere afstand, is er dus wel sprake van betrokkenheid. Denk aan media en overheidsinstellingen, maar ook andere gebruikers van een pand of buurtbewoners.

Interne, externe en interface stakeholders¹

Een tweede manier waarop men stakeholders kan classificeren in spelers binnen of buiten de eigen organisatie die direct betrokken zijn bij het project, maar ook om stakeholders die niet direct bij het project zijn betrokken en toch invloed uitoefenen:

- **Interne stakeholders**

Deze stakeholders maken deel uit van de organisatie of het projectteam, zoals docenten en managers. Houd daarbij ook rekening met centraal en decentraal niveau.

- **Externe stakeholders**

Dit zijn externe partijen die betrokken zijn bij het project, maar geen deel uitmaken van de organisatie. Denk aan leveranciers en het werkveld.

¹ Bron: <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.Xhb1EkdKiiM>

- **Interface stakeholders**

Zij zijn van invloed op de organisatie, maar hebben verder geen direct belang. Denk aan wet- en regelgeving of vakbonden.

Micro-, meso- en macroniveau

Het is verder van belang bij je stakeholderanalyse na te gaan op welk niveau je opereert. Betreft het de herziening van slechts één enkele onderwijsruimte, bijvoorbeeld bij wijze van experiment of een gefaseerde aanpak, dan opereer je op microniveau. Daar horen andere stakeholders bij dan als het bijvoorbeeld gaat om het ontwikkelen van een nieuw gebouw. In dat geval opereer je op meso- of soms zelfs macroniveau.

- **Microniveau**
Studenten, docenten, staf.
- **Mesoniveau**
Gremia, instituten, managers, organen, partners.
- **Macroniveau**
Beleidsmakers, overheid, besturen, vakbonden.

Overzicht veel voorkomende stakeholders²

In deze uitgave worden vijf verschillende groepen stakeholders besproken die een rol hebben bij het ontwikkelen en inrichten van learning spaces.

1.1 Gebruikers

De gebruikers leveren input vanuit hun perspectief bij het opstellen van projectdoelen, het programma van eisen en prioriteiten. Het gaat dus om de community van mensen die de learning space(s) gaan gebruiken en het gebruik gaan faciliteren/ondersteunen. Daarnaast helpen ze het project en de resultaten te evalueren.

Stakeholder	Doel	Taken/acties bij project
Studenten	Ondersteuning leveren bij de ontwikkeling van learning spaces passend bij hun behoeftes en wensen.	Input bieden vanuit persoonlijke en professionele ervaring (bijv. vanuit studentenraad).
Docenten en onderzoekers	Ondersteuning leveren bij de ontwikkeling van learning spaces, passend bij hun behoeftes en wensen.	Input bieden vanuit persoonlijke en professionele ervaring. Evalueren van resultaten.
Roosteraars / beheerders learning spaces	Voldoende geïnformeerd zijn over de beschikbare learning spaces, het huidige gebruik daarvan en de wensen voor aanpassingen.	Input geven over mogelijk gebruik/wensen voor innovatieve ruimtes. Reserveren van ruimtes, input leveren op logistieke aspecten.
Faculteiten, o.a. bedrijfsvoerders	Geïnformeerd zijn over het gebruik van alle ruimtes in een gebouw en de wensen van de	Zijdelings meedenken over programma van eisen. Reageren op de voorstellen van

² Bron: <https://learningspacetoolkit.org/roadmap/stakeholders-roles/index.html>

	bewoners.	de gebruikers.
Klankbordgroepen (studenten, docenten, beheerders)	Ondersteuning leveren bij de ontwikkeling van learning spaces. Zijn opgenomen in de totale projectstructuur om zorg te dragen voor een goede verankering.	Gedurende totale projectduur: evalueren van voorstellen; feedback geven op processen.

1.2 Management/strategisch

Het management start meestal het project om te learning spaces te komen. Zij beheren het project, ook aangaande tijd, budget en personeel. Daarbij zoden zij er ook voor moeten zorgen dat de resultaten een duurzame inbedding binnen de organisatie krijgen.

Stakeholder	Doel	Taken/acties bij project
Opdrachtgever	Krijgt van de directie, CvB of het management van een instelling de verantwoordelijkheid om het project op te starten.	Geeft opdracht tot opstarten project, stelt stuurgroep samen en wijst projectleider aan.
Projectleider(s)	Ervoor zorgen dat de projectresultaten overeenkomen met de gestelde missie en visie.	Overzicht bewaken; richting geven; input geven op organisatie en ontwerp. Goedkeuren algemeen schema en budget, personeel en middelen project beheren. Problemen en veranderingen tijdig aanpakken. Stelt het projectteam, werkgroepen en klankbordgroepen samen.
Stuurgroep	Door middel van toezicht en beheer de belanghebbenden binnen het project in staat stellen hun taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	Biedt voortdurend input en richting; verbindt project stakeholders en fungeert als project vertegenwoordiger voor interne en externe belanghebbenden. Neemt beslissingen.
Projectmanagement (op alle niveaus)	Bewaken van tijd en budget, context afhankelijke overwegingen en operationele problemen.	Stelt projectbudget & planning op; selecteert ontwerpteam en/of consultants; toezicht houden.
Gremia, commissies en interne instituten, organisaties en raden	Ervoor zorgen dat het ontwerp de diversiteit van gebruikersbehoeften ondersteunt.	Levert input vanuit een extern perspectief om te zorgen dat het project wordt ontwikkeld op basis van <i>best practices</i> en in overeenstemming met grotere

		plannen en institutionele ambities.
--	--	-------------------------------------

1.3 Service-units

De service-units leveren onderwijsondersteunende diensten en zijn verantwoordelijk voor onderwijsondersteunende processen. Per instelling kunnen taken en acties bij andere service units belegd zijn. Service units kunnen anders benoemd zijn of samengevoegd tot een shared service center.

Stakeholder	Doel	Taken/acties bij project
Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) services, AV-diensten	Zorgen dat ondersteunende processen die betrekking hebben op learning spaces efficiënt en professioneel verlopen; leveren tijdig bijbehorende diensten.	Onder andere verantwoordelijk voor het leveren en onderhouden van technologie en AV-middelen binnen learning spaces.
Bibliotheken		Bieden van leer- en werkomgeving voor studenten en docenten.
Onderwijs logistieke zaken (studentzaken)		Verzorgen van planning en roostering. Inzicht verschaffen middels Business Intelligence aan de organisatie.
Facilitaire zaken		Levering van de gevraagde voorzieningen (verbouw, licht, klimaat), meubilair en inrichting, catering, schoonmaak en beveiliging.
Human Resources		Dragen zorg voor een gezond werkklimaat (ARBO).
Financiële zaken		Ondersteunen bij de financiële projectadministratie. Mogelijk ook betrokken bij interne verrekening van vierkante meters van learning spaces.
Juridische zaken		Adviseren en toetsen van wet- en regelgeving.
Onderwijs en Onderzoek		Helpt bij het implementeren van de onderwijsvisie en het vormgeven van de docentondersteuning.

Marketing & Communicatie		Draagt zorg voor doeltreffende marketing en communicatie naar stakeholders binnen en buiten de organisatie. Serviceverlening niet direct voor learning spaces, maar ondersteunend aan project.
--------------------------	--	--

1.4 Ontwerpteam

Het ontwerpteam werkt aan een ontwerp rekening houdend met de wensen zoals opgesteld in het programma van eisen en de (innovatieve) mogelijkheden.

Stakeholder	Doel	Taken/acties bij project
Onderwijskundigen (alsook e-learning specialisten)	Input leveren t.a.v. onderwijskundige concepten van de innovatieve learning space(s).	Deelname in klankbordgroep; bij het ontwerp meedenken, mogelijk in projectteam; input leveren op docentondersteuning; input leveren vanuit praktijk en literatuur.
AV-specialisten	Mogelijkheden aandragen voor AV-oplossingen, toetsen of gevonden oplossingen haalbaar zijn.	Op de hoogte zijn van nieuwste trends en mogelijkheden.
IT-specialisten	Meedenken inzake IT-oplossingen (gekoppeld aan de AV-oplossingen en de e-learning mogelijkheden).	Op de hoogte zijn van nieuwste trends en mogelijkheden.
Facilitaire services	Waarborgen haalbaarheid beschreven in het programma van eisen; opzetten facilitaire randvoorwaarden voor gebruik learning spaces.	Ondersteuning bij nieuwbouwproces; checken programma van eisen op haalbaarheid; opzetten facilitaire ondersteuning; meedenken en input leveren, alsook op de hoogte zijn van nieuwste trends en mogelijkheden.

1.5 Buiten de instelling

Bij projecten van nieuwbouw of renovatie van een gebouw zijn er ook belanghebbenden buiten de onderwijsinstelling.

Stakeholder	Doel	Taken/acties bij project
Architect	Afstemming met projectteam, input krijgen op ontwerp.	Tekent de bouwplannen op basis van het programma van eisen.
Leveranciers	Afstemming met de	Stellen offertes op, op basis van

	opdrachtgever, input krijgen op ontwerp.	het programma van eisen; leveren goederen of diensten, denk hierbij aan AV, ICT, meubilair, aannemers, etc. Er zijn vaak <i>preferred suppliers</i> of raamcontracten waarmee rekening dient te worden gehouden.
Buurtbewoners	Willen geïnformeerd worden over bouwproces en mogelijke overlast.	Vanuit het projectteam zal er regelmatig gecommuniceerd worden met buurtbewoners, bijv. in de vorm van nieuwsbrieven, buurtbijeenkomsten, speciale app of website, etc.
Gemeente	Willen meedenken over o.a. gebiedsontwikkeling. Besluiten over aanvragen van vergunningen.	Vanuit het projectteam is er nauw overleg met de betrokken diensten bij de Gemeente.
Bedrijven (toekomstige werkveld van studenten).	Willen meedenken en input leveren over hun ideeën aangaande learning spaces; maken ook vaak gebruik van projectruimtes en ateliers.	Vanuit het projectteam is er regelmatig overleg met vertegenwoordigers van deze groep.

2. Stakeholderanalyse

Er zijn meerdere methodes om de stakeholders te identificeren en analyseren. De identificatie begint altijd met een brainstorm. Daarna begint de analyse. Daarvoor zijn verschillende veelgebruikte methodes die richting kunnen bieden, waarvan we er drie beschrijven. Er zijn natuurlijk nog veel meer methodieken te vinden maar deze drie zijn door de ons getest en geschikt bevonden.

Stakeholders identificeren

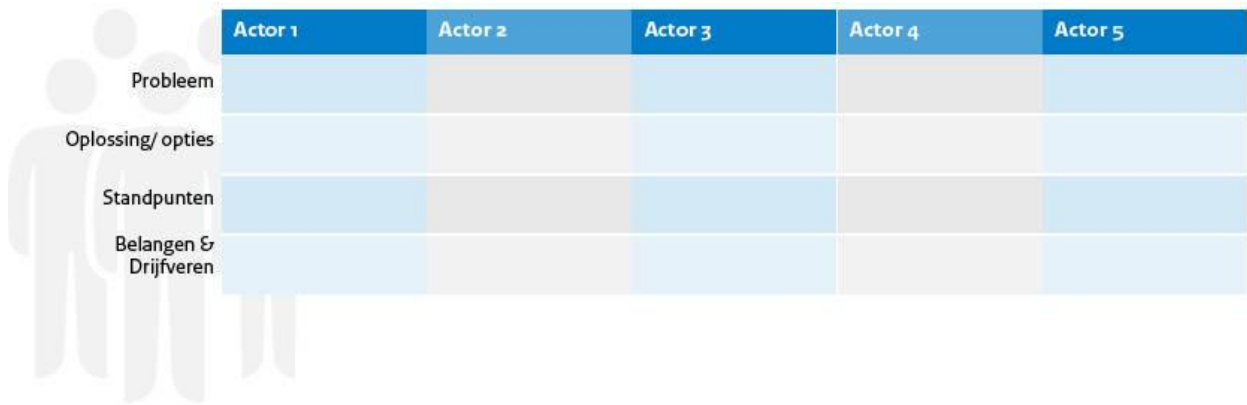
In de eerste stap is van belang je stakeholders te identificeren in een brainstorm, waarbij de genoemde classificaties en voorbeelden van veelvoorkomende stakeholders uit hoofdstuk twee richting bieden. Deze brainstorm wordt veelal gedaan door het projectteam en/of de stuurgroep. Het helpt vaak om dit eerst in een gesloten brainstorm te doen, gevolgd door een open brainstorm. Een gesloten brainstorm wil zeggen dat de deelnemers individueel mogelijke stakeholders opschrijven, zonder dat zij daarover met elkaar communiceren. Vervolgens, in de open brainstorm, leggen zij hun resultaten naast elkaar en clusteren zoveel als mogelijk tot groepen. De resultaten hiervan worden geanalyseerd aan de hand van een gekozen methodiek.

2.1 Methodiek 1: Ringen van invloed / Factor C

De ringen van invloed is een onderdeel van de Factor C-methode³, welke binnen de overheid is ontwikkeld en wordt ingezet bij strategische benadering van communicatie binnen projecten. Nu binnen de instelling de stakeholders geïdentificeerd zijn, kunnen we inzoomen op het zogenaamde **krachtenveld**, de mate van invloed van actoren (zgn. **ringen van invloed**) en de wijze waarop gecommuniceerd gaat worden (**kernboodschap**).

1. Krachtenveld analyse⁴

Binnen een krachtenveld analyse onderzoek je hoe de verschillende actoren/stakeholders zich onderling verhouden. Is men het met elkaar eens? Zijn er dezelfde belangen? Hoe kijken de verschillende stakeholders tegen jouw opdracht aan? Wat zien zij als een probleem? Hebben zij een oplossing voor jou? Wat is hun standpunt ten aanzien van jouw opdracht? Welk belang hebben ze? Als hulpmiddel kan je hierbij de tabel uit figuur 1 gebruiken. Een actor is een stakeholder(groep).



	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
Probleem					
Oplossing/ opties					
Standpunten					
Belangen & Drijfveren					

Figuur 1: Tabel t.b.v. de krachtenveld analyse ⁴

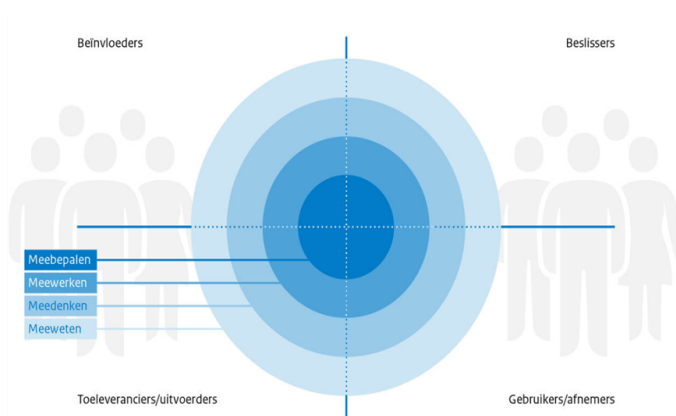
2. Ringen van invloed⁵

In de volgende stap analyseer je de verschillende actoren: zijn ze meewerkend, meedenkend of meebeslissend? Of hoeven ze alleen maar geïnformeerd te worden? Als hulpmiddel kan je hierbij de grafiek uit figuur 2 gebruiken. Het is van belang te realiseren dat er een verschil bestaat tussen welke rol een stakeholder feitelijk heeft, welke hij zou willen en welke rol wenselijk is. Op basis van deze indeling krijg je zicht op wie er actief in het project zitten en wie meer op afstand geïnformeerd moeten worden over de voortgang en de keuzes die gemaakt worden binnen het project.

³ Bron: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c>

⁴ Bron: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c/krachtenvelden/beweeegredenen>

⁵ Bron: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c/ringen-van-invloed>



Figuur 2: Grafiek voor de ringen van invloed⁵

- **Meebeslissen:** betreft de actoren die niet zozeer vanuit hun formele rol ('bevoegd gezag') besliskracht hebben, maar vanuit hun doorslaggevende invloed op het project.
- **Meewerken:** betreft de actoren die daadwerkelijk mee zullen werken aan het project.
- **Meedenken:** betreft de actoren waarvan het projectteam een bepaalde inhoudelijke inbreng wil krijgen.
- **Meeweten:** de actoren in deze cirkel spelen, althans in deze fase, geen actieve rol in het project, maar moeten wel op de hoogte gehouden worden, mogelijk omdat ze later een formele beslisser zijn.

3. Kernboodschap

In een innovatief project heb je vaak te maken met weerstand. Daarom is het van belang duidelijk met iedereen te communiceren. Een boodschap komt pas over als die de waarden of overtuigingen van een ander raakt. De kunst is daarom om je boodschap kernachtig te formuleren. Inventariseer eerst de kritiek van een stakeholder op een vel. Schrijf dan op een ander vel de repliek op dit kritiekpunt. Probeer daarbij zo concreet mogelijk te zijn. Ga in op de beleving van de ander, neem dat mee in je repliek. Wat levert het voor de stakeholder op, rekening houdend met zijn kritiek. Maak de kernboodschap kort en krachtig: het **standpunt** – de **onderbouwing** – de **actie**. De output van deze exercitie levert input voor het opstellen van een communicatieplan (zie paragraaf 3.5).

2.2 Methodiek 2: Lean Six Sigma methode

Lean Six Sigma⁶⁷ is een methodiek voor het organiseren van kwaliteits- en efficiëntieverbeteringen. Het is afkomstig uit het bedrijfsleven en voegt twee bewezen verbetermethodes samen, te weten *Lean* en *Six Sigma*. Omdat kwaliteits- en verbetermethodes altijd een verandering impliceren, is een belangrijk onderdeel van deze methode de stakeholderanalyse. Immers, commitment om in de verandering te willen investeren is een voorwaarde voor het slagen van het verandertraject. In een ideale situatie hebben alle bij de verandering betrokken belanghebbenden als doel de verandering tot een

⁶ Pyzdek, Thomas; Keller, Paul (2014). *The Six Sigma Handbook, Fourth Edition* (4th ed.). McGraw-Hill Education (published May 13, 2014). [ISBN 978-0071840538](https://doi.org/10.1002/9781118405388).

⁷ Bron: <https://www.whatissixsigma.net/six-sigma-stakeholders/>

succes te brengen. Om dit te bereiken, is het cruciaal om de belanghebbenden te begrijpen en te betrekken, direct vanaf de start. Daarvoor onderscheidt deze methode de volgende vijf stappen⁸:

1. *Identificeer de stakeholders*
2. *Definieer huidig niveau van ondersteuning en invloed*
3. *Bepaal gewenst niveau van ondersteuning en invloed*
4. *Definieer beïnvloedingsstrategieën*
5. *Creëer een communicatieplan*

1. Identificeer de stakeholders

Deze stap is reeds beschreven aan het begin van dit hoofdstuk.

2. Definieer huidig niveau van ondersteuning en invloed

Als de stakeholders zijn geïdentificeerd, bepaal je per stakeholder(groep) twee aspecten: hun mate van ondersteuning voor het project (**support**) en hun mate van invloed (**influence**). De mate van ondersteuning voor het project kan variëren van *enthousiast* tot *niet meewerkend*. Houd er rekening mee dat weerstand niet altijd openlijk wordt geuit, laat staan helder is. Het niveau van invloed kan variëren van hoog tot laag. Daarbij kunnen deze aspecten flink van persoon tot persoon verschillen.

3. Bepaal gewenst niveau van ondersteuning en invloed

Zodra per stakeholder de mate van ondersteuning en invloed is bepaald, kunnen ze geplotted worden in een matrix (zie figuur 3).



Figuur 3: Stakeholdermatrix *Lean Six Sigma*

Plaats de stakeholders, bijvoorbeeld op post-its, in de matrix. Er zijn vier segmenten: van hoge invloed en hoge ondersteuning naar lage invloed en lage ondersteuning. In de

⁸ Bron: <https://www.business2community.com/strategy/five-step-approach-managing-stakeholders-01418225>

werkelijkheid is dit natuurlijk een continuüm en je kan ook aangeven dat bijvoorbeeld de mate van ondersteuning *medium* is, maar maak het niet te gecompliceerd.

4. Definieer beïnvloedingsstrategieën

Elk segment behoeft een andere aanpak. Stakeholders met een lage ondersteuning en lage invloed hoeven slechts gemonitord te worden. De groep met hoge mate van ondersteuning en lage invloed moeten geïnformeerd worden zodat ze ondersteunend blijven, maar spendeer er niet te veel aandacht/bronnen aan. De stakeholders met hoge invloed en hoge ondersteuning zijn degenen waarmee je moet samenwerken. Onderhoud daarom goed contact op regelmatige basis. Het laatste segment, van hoge invloed en lage ondersteuning, kost de meeste tijd. Hun mate van ondersteuning moet immers idealiter veranderd worden naar hoog. Dit vraagt daarom meer dan standaard communicatie, en hiervoor is het zaak een goede beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen.

5. Creëer een communicatieplan

Als de juiste beïnvloedingsstrategieën zijn vastgesteld, kan een communicatieplan voor het project worden opgesteld. In dit plan worden de stakeholders en/of stakeholder groepen beschreven en afgezet tegen de communicatiedoelen, de frequentie van communicatie en de inhoud van de communicatie. In paragraaf 3.5 beschrijven we beknopt hoe een communicatieplan eruit kan zien.

2.3 Methodiek 3: Convening matrix

De *convening matrix*⁹ is afkomstig uit een handboek voor, je raad het al, *convening*. Deze term betekent zoiets al 'het samenbrengen van mensen', al dan niet fysiek. Vaak gericht op conferenties, symposia, of ander soort grotere events. Echter, de wijze waarop zij de stakeholderanalyse uitvoeren is ook goed toepasbaar op projecten rondom learning spaces.

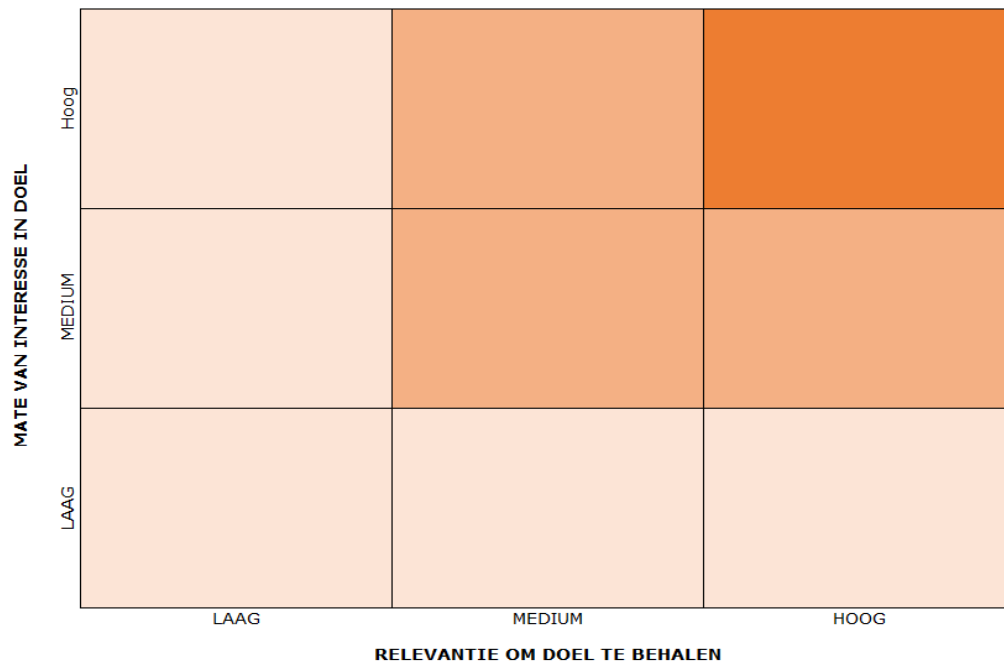
1. Stakeholders identificeren en analyseren

Het in kaart brengen van stakeholders gebeurt in deze methode eveneens door een brainstorm, waarbij de classificaties en voorbeelden uit hoofdstuk een als inspiratie kunnen dienen. Daarbij hanteert deze methode twee criteria die als hulpmiddel kunnen dienen:

- Hoe relevant is deze stakeholder om je doel te behalen?
- Hoeveel interesse heeft deze stakeholder in je doel? Denk daarbij ook aan hun mogelijke tijdsinvestering en relatie met jou of jouw organisatie/project.

Deze twee criteria bieden richting bij het plotten van je zogenaamde landschap van stakeholders. Door elk criteria op een as te plaatsen, creëer je een matrix waarin elke geïdentificeerde stakeholder, net als bij de Lean Six Sigma methode, in een segment kan worden geplaatst. Het verschil is echter dat men hier werkt met drie sterktes op elke as, te weten: laag, medium en hoog. Daardoor krijg je negen segmenten, in plaats van vier (zie figuur 5).

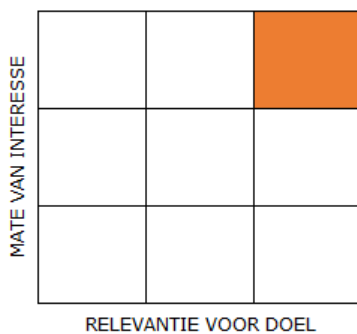
⁹ Flower, N. R., Muoio, A., & Garris, R. (2013). *Gather: The Art & Science of Effective Convening*. Rockefeller Foundation.



Figuur 5: Convening matrix voor stakeholders

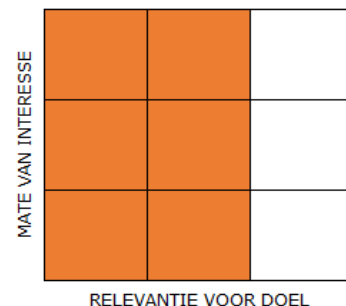
2. Stakeholders segmenteren

Nadat je al je stakeholders in de matrix hebt geplaatst, maak je een keuze in hoe je de stakeholders gaat benaderen en betrekken bij je project. Daarbij segmenteer je de matrix, gebruikmakend van bijvoorbeeld opties als: consulteren, betrekken of informeren. Zo ontstaan groepen van stakeholders die allen een eigen communicatiestrategie krijgen. Hieronder staan twee voorbeelden van mogelijke segmentaties.



Het segment met bijvoorbeeld de hoogste mate van interesse en meeste relevantie voor het doel is zinvol om te consulteren en actief te betrekken bij het project.

Het segment met bijvoorbeeld lage tot medium relevantie voor je doel hoeft je niet actief te betrekken. Wel is het zinvol om ze goed te informeren over het project.



3. Communicatieplan opstellen

In de laatste fase van elke stakeholderanalyse stel je een communicatieplan. Met zo'n plan is het gemakkelijker om elke stakeholder van de juiste informatie te voorzien waarmee zij optimaal bij het project betrokken worden. Dit opstellen kan op verschillende manieren, maar raadzaam is om een tabel te creëren waarin je alle elementen uit de analyse afzet tegen een aantal andere cellen. In figuur 6 is daarvan een mogelijk uitwerking te zien.

Stakeholder	Classificatie	Communicatie-doel	Bericht	Boodschapper	Media	Freq.	Datum	Feedback meting

Figuur 6: Mogelijke opzet van een communicatieplan

In de kolom *classificatie* beschrijf je het resultaat van de analyse (bijvoorbeeld: meedenker). De *boodschapper* kan iedereen zijn die in contact staat met de stakeholder. Iemand waaraan ze rapporteren of die ze respecteren. *Media* betreft het medium waarmee het bericht wordt afgeleverd, bijvoorbeeld via e-mail of face-to-face. Tenslotte beschrijf je onder *feedback meting* hoe je erachter komt of de boodschap goed is ontvangen. Zorg er altijd voor dat de boodschap eerlijk, eenvoudig, duidelijk en relevant is voor de betreffende stakeholder.

Let op: we gaan nadrukkelijk niet diep in op het opstellen van een communicatieplanning. Aan dit onderwerp kan een heel eigen publicatie gewijd worden. Omwille van de focus beperken we ons in deze publicatie tot het doen van de bovenstaande inspiratie.

4. Verder lezen

Heb je nog behoefte om op een andere manier naar stakeholders te kijken, of zoek je verdere verdieping, kijk dan eens naar de volgende bronnen:

The Learningspace Toolkit

De Learningspace Toolkit is in de USA onder begeleiding van EDUCAUSE ontwikkeld door een aantal universiteiten. In deze toolkit vind je een roadmap ter ondersteuning van het gehele ontwerpproces, tezamen met bronnen voor onder andere het uitvoeren van behoefteanalyses, mogelijkheden voor techniek, ondersteunende diensten, etc. Bekijk de toolkit op www.learningspacetoolkit.org.

The Learning Spaces Rating System

Ook door EDUCAUSE begeleid, is het zogenaamde Learning Spaces Rating System (LSRS). Gebaseerd op beoordelingssystemen uit de architectuur, beschrijft het LSRS een uitputtende lijst met criteria waarmee je jouw eigen instelling kan beoordelen op de mate waarin activerende onderwijsruimtes zijn ingebed binnen de organisatie. Ze gebruiken daarvoor een aantal algemene categorieën, waarvan met name deel A van belang is voor stakeholdermanagement. Bekijk de LSRS hier: www.tiny.cc/d9tdnz.

The UK Higher Education Learning Space Toolkit

Deze toolkit is in de UK in 2017 ontwikkeld door SCHOMS, AUDE and Ucisa en de follow up van de door JISC (zusterorganisatie van SURF) eerder ontwikkelde website. Op de website staan alle stappen beschreven alsook een leuk spel "Snakes and Ladders" dat gebruikt kan worden om op een speelse manier inzicht te geven in de verschillende stakeholders, hun rollen en de verschillende fases in een project. .

Bekijk hier de toolkit en download het spel: <https://www.ucisa.ac.uk/resources/the-uk-higher-education-learning-space-toolkit>

Saliency-Model for Project Stakeholders

We hebben ervoor gekozen slechts drie methodiek voor stakeholderanalyse toe te lichten. Een vierde effectieve methodiek is het Saliency-model for Project Stakeholders. In tegenstelling tot het veelgebruikte raster van *mate van invloed* en *interesse/invloed*, gebruikt het Saliency-model drie parameters om stakeholders te classificeren: macht, legitimiteit (autoriteit) en urgentie. Ook dit model kan handvatten bieden bij een gedegen stakeholder analyse. Lees hier meer over deze methode: www.tiny.cc/hkudnz.

Colofon

SIG Learning Spaces & SURF, november 2020

Auteurs

Barend Last – Maastricht University

Marij Veugelers – Universiteit van Amsterdam

Paul Zoontjens – Fontys Hogescholen

Productie en redactie

Michel Jansen – SURF

Licentie



Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0).