



Beleid belanghebbenden

Versie 1

*Dit is een document behorende tot het
 Kwaliteitshandboek van LIMOR.
 Alleen de versie in het Kwaliteitshandboek is geldig,
**geprinte versies van dit document kunnen dus verouderd
 zijn!***

*Gebruikers dienen zich er altijd van te vergewissen dat zij de
 laatste versie gebruiken. Het versienummer is te vinden in
 de documenthistorie op
 deze pagina en in de koptekst.*

Documentbeheer

Besluit- nummer	Versie	Geldig vanaf	Toelichting	Document- eigenaar	Proces- eigenaar
1802007	1	22-2- 2018	Eerste versie.	ES	DH

© LIMOR:

Het copyright, kopijrecht en auteursrecht zijn expliciet voorbehouden aan LIMOR®

Ter beschikking stellen aan derden kan slechts met goedkeuring van LIMOR – Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie, KvK 02071053 – Bestuursbureau: Postbus 8008, 8903 KA Leeuwarden.



Beleid belanghebbenden

Versie 1

1. Inleiding

LIMOR is er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en nergens anders terecht kunnen. LIMOR stelt zichzelf ten doel om deze mensen kwalitatief hoogwaardige zorg op maat te bieden die veilig en doeltreffend is. Bij het behalen van deze doelstelling is het belangrijk om expliciet aandacht te hebben voor risico's en partijen die het behalen van de doelstelling kunnen beïnvloeden of daardoor worden beïnvloed. Ten aanzien van risico's heeft LIMOR reeds risicobeleid opgesteld. Het beleid belanghebbenden richt zich op de omgang met de betreffende partijen, ofwel belanghebbenden.

Een belanghebbende is elke persoon of groep die het bereiken van organisatiedoelen, de strategie van de organisatie of het vermogen van de organisatie om beoogde resultaten te behalen, kan beïnvloeden of daardoor wordt beïnvloed.

De omgang met belanghebbenden neemt een belangrijke plaats in, in de Zorgbrede Governancecode en in het HKZ normenschema Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, onderdeel Maatschappelijke opvang en Vrouwenopvang 2015. Dit vormt, tezamen met de reden dat LIMOR grip wil hebben op de (relevante) belanghebbenden, aanleiding tot het opstellen van het beleid belanghebbenden.

Doelstellingen

Doel van deze beleidsnotitie is duidelijkheid scheppen over de wijze waarop LIMOR omgaat met haar belanghebbenden. Met effectief beleid op belanghebbenden streeft LIMOR daarnaast de volgende doelstellingen na:

1. Alle belanghebbenden in beeld krijgen in één overzicht¹;
2. Een positief imago bij een belanghebbende verwerven en behouden;
3. Wederzijds invloed uitoefenen om doelstellingen van de organisatie te behalen (hiervoor is het in beeld hebben van belanghebbenden cruciaal);
4. Voorkomen van crisissituaties;
5. Continuïteit borgen. Bij het uitvallen van een manager/directielid, is het van belang dat een vervanger in één oogopslag kan zien met welke belanghebbenden hij te maken heeft, welke zaken er spelen en wie de contactpersonen zijn;
6. Duidelijke en eenduidige communicatie naar belanghebbenden, waarbij onderscheid gemaakt wordt in soorten belanghebbenden;

In hoofdstuk 4 worden, vanuit communicatieoogpunt, nog enkele doelstellingen aan bovenstaande opsomming toegevoegd en verder uitgewerkt.

¹ In de huidige situatie bestaan er veel verschillende lijsten binnen LIMOR met contactpersonen, denk hierbij aan een lijst met relaties die kerstpakketten dienen te ontvangen, een lijst met relaties voor het ontvangen van het jaarbericht, een overzicht met contactpersonen van de directie, etc. Deze lijsten worden op verschillende plekken, door verschillende medewerkers beheerd. Het doel is om straks één overzicht te hebben van alle relaties waar aan de hand van een filter op het soort belanghebbende en de daarbij behorende communicatiestrategie, benodigde acties uitgezet kunnen worden. Dit bespaart tijd, inzet en voorkomt het hanteren van verschillende communicatiestrategieën per relatie.

Wettelijk Kader

Op 1 januari 2017 is de Zorgbrede Governancecode vernieuwd en op belangrijke punten aangescherpt. De code voorziet in een richtinggevend normenkader voor goed bestuur en toezicht. Eén van de bepalingen in de herziene Governancecode betreft de dialoog met belanghebbenden. De organisatie dient randvoorwaarden en waarborgen te scheppen voor een adequate invloed van belanghebbenden.²

Het HKZ normenschema legt ook nadruk op de omgang met belanghebbenden. Zo dient de organisatie haar belanghebbenden te kennen, inclusief de eisen en verwachtingen om daar vervolgens het beleid op af te stemmen. Hierbij dient de organisatie eveneens rekening te houden met de risico's en mogelijkheden in relatie tot deze eisen en verwachtingen.³

Toepassingsgebied

Het beleid belanghebbenden is van toepassing op strategisch en tactisch niveau.

² Governancecode Zorg 2017, pagina 11.

³ HKZ Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, onderdeel Maatschappelijke Opvang en Vrouwenopvang 2015, rubriek 4.

2. Belanghebbenden

De Governancecode Zorg maakt onderscheid tussen belanghebbenden met medezeggenschap, invloed en advies, zoals de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad en tussen andere belanghebbenden. In dit hoofdstuk worden beide groepen toegelicht.

2.1 Medezeggenschap, invloed en advies

De Governancecode Zorg verplicht zorgorganisaties om randvoorwaarden en waarborgen te scheppen voor een adequate invloed van belanghebbenden. Ten aanzien van medezeggenschaps-, invloed- en adviesorganen geeft de code onderstaande toelichting.

In- en externe belanghebbenden moeten invloed uit kunnen oefenen op de zorg, dienstverlening en de koers van de zorgorganisatie. Medezeggenschap van cliënten (Cliëntenraad) en hun verwanten en van medewerkers (Ondernemingsraad (OR)), en advisering en beïnvloeding door professionals is van groot belang voor de koersbepaling van de zorgorganisatie, het bewaken van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en het delen van waarden en normen. Medezeggenschap ligt in het verlengde van het primair proces.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting van de medezeggenschap van de zorgorganisatie. Daarbij gelden vanzelfsprekend de wettelijke kaders voor cliënten- en ondernemingsraden. De variatie die te vinden is in de medezeggenschapspraktijk maakt echter duidelijk dat de wettelijke regeling van medezeggenschap via een vertegenwoordigend orgaan een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is. Een te eenzijdige nadruk op de formele vormvereisten kan leiden tot een ritualisering van de medezeggenschap en laat kansen onbenut voor andere vormen van medezeggenschap. Deze code ondersteunt het benutten van deze kansen.⁴

De Raad van Bestuur heeft zowel met de Centrale Cliëntenraad (CCR) als met de Ondernemingsraad (OR) afspraken gemaakt over de samenwerking, de doelen van medezeggenschap en over de procedures voor overleg en advies en de daarbij te hanteren termijnen. Deze afspraken zijn vastgelegd in een Samenwerkingsovereenkomst CCR en LIMOR, een Reglement Ondernemingsraad, Faciliteitenafspraken OR, een Convenant werkplaatsmedezeggenschap bij LIMOR (OR) en in een Instellingsbesluit onderdeel commissie OR contactpersonen overleg (zie kwaliteitshandboek LIMOR). Hierin zijn ook afspraken gemaakt over de financiële middelen, ruimte, ondersteuning en scholing die LIMOR het medezeggenschapsorgaan ter beschikking stelt.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht afspraken gemaakt met de Raad van Bestuur over de wijze van omgang van de Raad van Toezicht met de medezeggenschapsorganen. Een van deze afspraken betreft dat de Raad van Toezicht buiten aanwezigheid (maar niet buiten medeweten) van de Raad van Bestuur contact heeft met de medezeggenschapsorganen voor zover dat voor de uitoefening van de toezichtfunctie wenselijk is of voor zover deze behoefte kenbaar is gemaakt door de medezeggenschapsorganen. Deze afspraken zijn opgenomen in het Reglement Raad van Toezicht.⁵

2.2 Andere belanghebbenden

De medezeggenschapsorganen zijn niet de enige belanghebbenden die relevant zijn voor LIMOR. De Governancecode Zorg geeft de volgende toelichting op andere belanghebbenden:

⁴ Governancecode Zorg 2017, pagina 11.

⁵ Governancecode Zorg 2017, pagina 11.

De medezeggenschap van cliënten als groep, medewerkers en professionals wordt onderscheiden van de omgang met andere belanghebbenden die relevant zijn in het licht van de maatschappelijke doelstelling. Die andere belanghebbenden zijn in verschillende groepen te onderscheiden, waarvoor deels verschillend beleid voor overleg, informatievoorziening en -waar relevant- invloed nodig is. Denk aan vrijwilligers, verwijzers, gemeenten, etc.

Bij andere belanghebbenden kan dus onderscheid gemaakt worden in verschillende groepen waarbij een andere omgangs-/communicatiestrategie benodigd is. LIMOR maakt, naast belanghebbenden zoals benoemd in 2.1, in eerste instantie onderscheid in twee groepen, namelijk interne en externe belanghebbenden. Vervolgens kan er onderscheid gemaakt worden in de mate van invloed en belang.

In hoofdstuk 3 wordt beschreven op welke wijze LIMOR andere belanghebbenden in kaart brengt en de dialoog aangaat met deze partijen.

3. Werkwijze

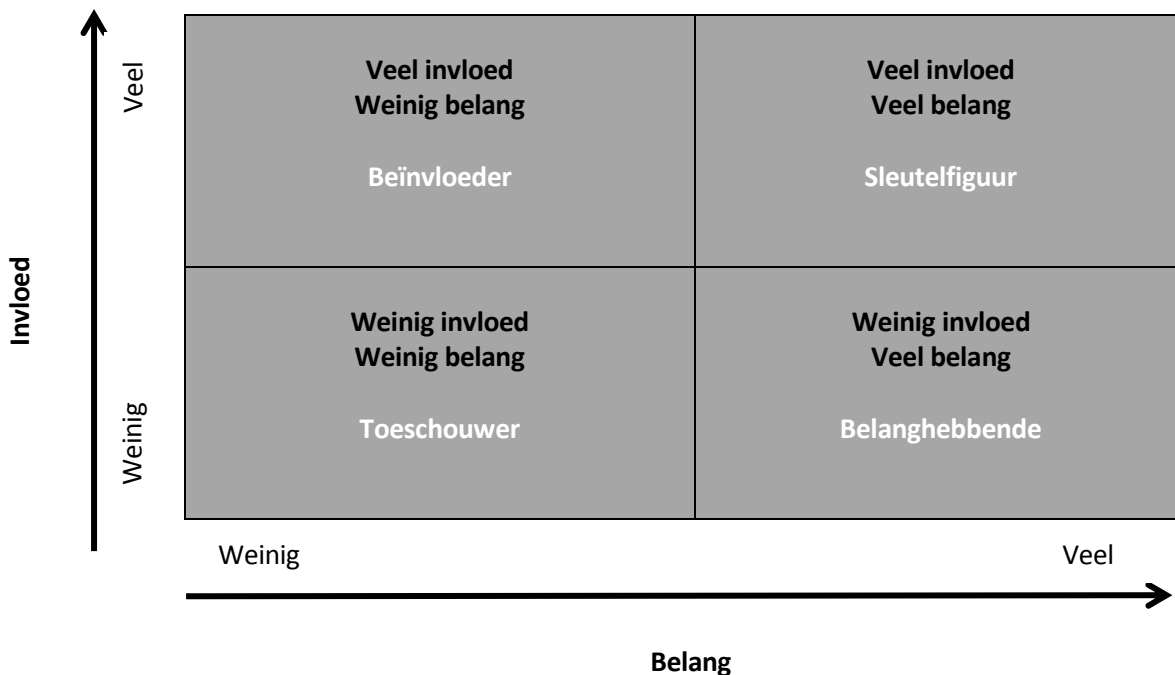
In dit hoofdstuk wordt de werkwijze beschreven om belanghebbenden in kaart te brengen en een omgangswijze te bepalen.

3.1 Belanghebbenden in kaart brengen

Voordat bepaalt kan worden op welke wijze de dialoog met een belanghebbende plaatsvindt, dienen eerst alle **relevante** belanghebbenden geïnventariseerd te worden. Dit gebeurt op strategisch niveau en op VGE niveau (in het K4-overleg). Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden in interne en externe belanghebbenden. Gestart wordt met het in kaart brengen van groepen belanghebbenden alvorens gekeken wordt naar individuen.

3.2 Invloed en belang bepalen

Na het in kaart brengen van de belanghebbenden, is het belangrijk om te kijken naar de soort belanghebbende. Soorten belanghebbenden zijn: beïnvloeder, sleutelfiguur, belanghebbende en toeschouwer. De soort belanghebbende wordt bepaald door de mate van invloed en belang. Per soort belanghebbende dient een andere communicatiestrategie / omgangswijze te worden toegepast (zie hoofdstuk 4). Om die reden is het van belang om de soort belanghebbende te bepalen. Figuur 1 kan hierbij helpen.



Figuur 1: Invloed- en belangen matrix.

Het is mogelijk dat een individu, als onderdeel van een groep, in een of meerdere segmenten van het schema ingedeeld kan worden.

Toelichting soorten belanghebbenden

- **Sleutelfiguur:** heeft een groot belang en een grote invloed/macht. De belanghebbende heeft ergens belang bij en heeft de mogelijkheden om dit voor elkaar te krijgen.
- **Beïnvloeder:** heeft ergens weinig of geen belang bij, maar is in staat om veel invloed/macht uit te oefenen.
- **Toeschouwer:** heeft weinig belang en weinig invloed/macht.
- **Belanghebbende:** heeft veel belang maar geen invloed/macht.

3.3 Eisen, verwachtingen, risico's en mogelijkheden in kaart brengen

In stap 3 worden per belanghebbende relevante eisen en verwachtingen in kaart gebracht. Ook worden risico's en mogelijkheden ten aanzien van de belanghebbende en zijn /haar eisen en/of verwachtingen geïnventariseerd en genoteerd evenals specifieke kenmerken van de belanghebbende.

In het Risicobeleid van LIMOR is meer informatie opgenomen over de visie van LIMOR op risicomanagement, over in kaart brengen van risico's en over het formuleren van eventuele maatregelen ter eliminering of minimalisering van risico's.

3.4 Verantwoordelijkheden verdelen

Tot slot dienen aan de hand van de soort belanghebbende, de eisen, verwachtingen, risico's en mogelijkheden, specifieke kenmerken en specifieke afspraken / maatregelen te worden geformuleerd in lijn met de ingezette communicatiestrategie per soort belanghebbende. Aan de afspraken / maatregelen wordt altijd een verantwoordelijke en een planning toegewezen.

In bijlage I is een format voor een belanghebbendenoverzicht weergegeven. Dit format dient als voorbeeld en kan gebruikt worden als startdocument. In de implementatieparagraaf wordt hier verder op ingegaan.

In het overzicht kunnen de relevante belanghebbenden, inclusief soort, eisen, risico's, etc. ingevuld worden. Het overzicht dient een werkdocument te worden die als richtlijn dient voor het te voeren beleid en de communicatie. Het betreft dan ook geen statische lijst, maar een lijst die continu aangepast wordt. Het overzicht wordt te allen tijden besproken en/of aangepast op de volgende momenten:

- Eén keer per kwartaal in het directieoverleg;
- In ieder verantwoordingsoverleg van Innovatie- en Accountmanagers en VGE managers met leden van de directie;
- Bij het K4-overleg. Verantwoordelijkheid voor de lijst belanghebbenden ligt bij de VGE managers en Innovatie- en Accountmanagers.

4. Communicatiestrategie

Door de verschillende belanghebbenden in kaart te brengen en deze groepen en individuen beter te leren kennen, creëert LIMOR kansen om deze groepen (nog) beter in te zetten als ambassadeur voor het uitdragen van haar boodschap, visie en het behalen van haar doelstellingen. Vanuit communicatieoogpunt is het doel van het beleid belanghebbenden dan ook het versterken van de relaties met in- en externe doelgroepen, zodat:

- LIMOR meer zichtbaar wordt;
- Het ambassadeurschap (beter) gestuurd en ingezet wordt;
- Het imago van LIMOR sterk(er) geprofileerd wordt.

Omgangswijze per belanghebbende

Onderstaand worden de soorten belanghebbenden opgesomd, inclusief de voorgestelde omgangswijze.

- Beïnvloeder: tevreden houden, vertroetelen.
- Sleutelfiguur: nauwe contacten mee onderhouden en goed in de gaten houden.
- Belanghebbende: informeren.
- Toeschouwer: weinig aandacht.

Communicatiemiddelen

LIMOR heeft op dit moment beschikking over de volgende communicatiemiddelen:

Extern:

- Website
- Social media kanalen (Twitter en LinkedIn)
- Folders / brochures
- Jaarbericht
- Relatiegeschenken / gadgets

Intern:

- Intranet
- LIAM app
- Folders / brochures.

Omdat nu nog onvoldoende zicht is op de belanghebbenden, hun mate van invloed en belang en specifieke kenmerken, worden er nog geen communicatiemiddelen toegevoegd aan de omgangswijze per belanghebbende. Tijdens het samenstellen van het overzicht van belanghebbenden, wordt geïnventariseerd welk communicatiemiddel of welk contact het beste past bij de specifieke groepen en/of individuen. Indien blijkt, tijdens het samenstellen van de relaties, dat bepaalde middelen ontbreken zal uiteraard onderzocht worden of deze ontwikkeld kunnen worden.

Intermenselijke communicatie

LIMOR is zich ervan bewust dat het schema en de omgangswijze per belanghebbende slechts hulpmiddelen zijn en beïnvloeding van mensen en/of groepen soms via onverwachte wegen verloopt, waarbij social media tegenwoordig een grote rol speelt. Zo kan één individu, met ogenschijnlijk weinig macht of invloed, toch onverwacht groot verschil maken. LIMOR hanteert het schema en de omgangswijze daarom als een hulpmiddel, maar we verliezen daarbij niet uit het oog dat intermenselijke contacten altijd de boventoon blijven voeren.

Groepen versus individuen

Het is mogelijk dat een individu, als onderdeel van een groep, in een of meerdere segmenten van het schema ingedeeld kan worden. Om nog beter inzichtelijk te krijgen wat de relatie (en daarmee macht/invloed) van deze individuen is t.o.v. LIMOR, kan een enquête een handig hulpmiddel zijn om ze beter te leren kennen.

Risicoparagraaf

Getracht wordt om met het beleid belanghebbenden een overzicht te creëren met daarop alle relevante belanghebbenden waar LIMOR mee te maken heeft om vervolgens grip te krijgen op deze belanghebbenden. Omdat LIMOR een landelijke organisatie is die in veel verschillende gemeenten opereert, heeft LIMOR te maken met zeer veel belanghebbenden. Om die reden is het onwaarschijnlijk dat de lijst belanghebbenden te allen tijde volledig en actueel is. Dit kan een risico met zich meebrengen. Doordat een belanghebbende bijvoorbeeld niet in beeld is, kan er ook niet adequaat ingespeeld worden op de relatie met- en de mate van invloed van deze belanghebbende. Hierdoor kan het bereiken van bepaalde doelstellingen of resultaten worden beïnvloedt wat kan resulteren in bijvoorbeeld imagoschade. Omdat iedere VGE, in samenspraak met de P&O adviseur, Innovatie- en Accountmanager en Business controller, aan de slag gaat met het in kaart brengen van belanghebbenden, is de kans dat relevante belanghebbenden niet in kaart zijn gebracht echter klein, wat bovengenoemde risico's minimaliseert.

Implementatieparagraaf

Het jaar 2018 staat in het teken van het onder de aandacht brengen van de beleidsnotitie, het vinden van een uniforme werkwijze qua format / overzicht om belanghebbenden in kaart te brengen, het in kaart brengen van relevante belanghebbenden op strategisch- en VGE niveau (in de K4-overleggen) en het ontwikkelen van een communicatiestrategie per soort belanghebbende.

Na vaststelling van het beleid belanghebbenden door de Raad van Bestuur wordt eerst een communicatieplan opgesteld door afdeling beleid alvorens andere acties worden ondernomen. De eerste stap in het communicatieplan betreft het informeren van het management over het beleid, het belang van het onderwerp voor de organisatie en voor het individu en wat het betekent voor hen. Na het informeren volgen de overige acties, zoals het in kaart brengen van (groepen) relevante belanghebbenden en het zoeken naar een passend format / overzicht om belanghebbenden in kaart te brengen. In eerste instantie kan hier het in bijlage I toegevoegde format voor worden gebruikt.

Gerelateerde procedures

- Reglement Raad van Toezicht
- Reglement Ondernemingsraad
- Samenwerkingsovereenkomst Centrale Cliëntenraad en LIMOR
- Risicobeleid.

Bijlage I Format belanghebbendenoverzicht (voorbeeld)

Belanghebbende (Naam/groep en organisatie)	Belanghebbende voor: (bijv. directie, VGE Den Haag Noord, regio Oost, etc.)	Soort belanghebbende	Contactgegevens belanghebbende (mailadres, telefoonnummer)	Specifieke kenmerken	Eisen	Verwachtingen	Risico's	Kansen / mogelijkheden	Afspraken / maatregelen	Verantwoordelijke vanuit LIMOR	Planning