



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Taal en participatie in de wijk

Instrument stakeholderanalyse

April 2011



Waarom een wijkanalyse?

De Nederlandse taal leren is een belangrijke eerste stap om te participeren en te integreren in onze samenleving. Maar het is voor gemeenten niet eenvoudig om mensen te bereiken die geen Nederlands spreken en die niet verplicht zijn om in te burgeren. Het gaat bijvoorbeeld over migranten van de eerste generatie en vrouwen met kinderen. De beste manier om deze groep migranten met een taalachterstand te bereiken en te motiveren om Nederlands te leren is via organisaties in de wijk. Daarmee maakt u gebruik van organisaties en initiatieven die er al zijn en die vaak al contact hebben met de mensen die u wilt bereiken. Dat is de gedachte achter wijkgericht werken. Bovendien kan er in de wijk een olievlekwerking ontstaan als burenen met eigen ogen zien dat het leven meer perspectief biedt als je Nederlands spreekt. Ook in tijden van afnemende budgetten en een aangekondigde stelselwijziging van inburgering loont een wijkgerichte aanpak voor migranten met een taalachterstand. Uiteindelijk kan participeren in de wijk de opmaat vormen naar participeren op de arbeidsmarkt.

Er gebeurt veel in een wijk. Bewoners bezoeken spreekuren, maken gebruik van voorzieningen in de wijk, zijn lid van een vereniging, ze bieden burenhulp, verrichten vrijwilligerswerk en organiseren feesten of activiteiten. Als de gemeente de bestaande initiatieven in een wijk kan benutten, vergroot dat de effectiviteit omdat aangesloten wordt op succesvolle benaderingswijzen of veel bezochte activiteiten. De organisaties in de wijk merken als eerste of iemand een taalachterstand heeft. Ze kennen de persoon in kwestie en weten hoe ze hem of haar kunnen motiveren om Nederlands te leren. Ze kunnen ook helpen met een taaltraject dat past in iemands levensfase. Het resultaat is: actievere bewoners die zichzelf beter redden. Ze gaan op zoek naar werk, een opleiding, verrichten vrijwilligerswerk en bezoeken de ouderavond op school.

Wijkgericht werken bestaat voor het grootste deel uit samenwerken met organisaties in de wijk. Voorbeelden zijn een brede school, basisscholen waar veel allochtone kinderen zitten, wooncorporaties, de moskee, migrantenorganisaties, buurthuizen, moedercentra, gezondheidscentrum. Maar wie zijn uw samenwerkingspartners?

Wat zijn de resultaten van de netwerkbenadering?

Na bijna drie jaar wijkgerichte aanpak zijn de pilotgemeenten enthousiast¹. Ze hebben partners in de wijk die helpen bij het benaderen van migranten met een taalachterstand. Die bundeling van krachten in de wijk geeft de gemeente meer mogelijkheden om de participatie te bevorderen. Gemeenten die ervoor kozen om het netwerk in de wijk te gebruiken om mensen te benaderen voor taaltrajecten vinden de netwerkbenadering arbeidsintensief, maar de moeite waard: ze hebben burgers met een taalachterstand weten te bereiken en het is ze gelukt om participatie-activiteiten in de wijk met elkaar te verbinden.

¹ Alkmaar, Almelo, Leeuwarden, Leiden, Roermond, Schiedam, Utrecht en Zoetermeer experimenteren sinds 2009 met inburgeren in de wijk. Meer informatie vindt u op www.rijksoverheid.nl/wijkgerichte-inburgering.



Hoe pak ik het aan?

Een netwerk is een web van formele en informele organisaties in de wijk. Dat kunnen professionele dienstverleners zijn, maar ook buurtbewoners die een activiteit opzetten. Uw wijkgerichte aanpak om mensen te stimuleren Nederlands te leren heeft de meeste kans van slagen als u samenwerkt met actieve organisaties die positief staan ten opzichte van uw plannen. Breng daarom alle organisaties en instellingen uit de wijk in kaart die iets doen met welzijn, onderwijs, wonen of gezondheid. Ga met ze in gesprek en probeer antwoord te krijgen op de volgende vragen: Zijn ze bereid om mensen te motiveren om Nederlands te leren? Welke invloed hebben zij in de wijk? Wat zijn hun belangen en welke verwachtingen hebben zij ten aanzien van de uitvoering en het resultaat? Welke rol spelen zij op wijkniveau? Deze vragen staan centraal in een stakeholderanalyse. De antwoorden op deze vragen helpen u kiezen in welke samenwerkingspartners u gaat investeren en welke samenwerkingspartners minder intensief betrokken hoeven worden.

Een stakeholderanalyse bestaat uit zes stappen. Deze stappen worden in onderstaande volgorde doorlopen.

1. Identificeren van de stakeholders (wie?)
2. In kaart brengen belangen stakeholders (wat?)
3. (Her)bepalen strategie (hoe?)
4. Tijdsplanning (wanneer?)
5. Betrekken van stakeholders (doen)
6. Resultaten meten (resultaten)

Stap 1: Identificeren van de stakeholders.

In de wijk gebeurt al een hoop op het gebied van participatie, laaggeletterdheid of taalactivering. Soms drijven die initiatieven op vrijwilligers. De gemeente heeft niet altijd zicht op deze activiteiten. Een stakeholderanalyse start daarom met het in kaart brengen van de organisatie in de wijk. Dit is geen eenmalige actie omdat de stakeholders veranderen. De belangen zullen veranderen of de rol die sommige stakeholders spelen bij de wijkgerichte aanpak². Daarom is het interessant om de analyse na een aantal maanden opnieuw uit te voeren.

Wijkgericht werken kent veel individuele stakeholders. Daarom kan het uitkomst bieden om stakeholders te clusteren. Door de stakeholders te clusteren, houdt u makkelijker het overzicht. U kunt de stakeholders bijvoorbeeld clusteren op basis van gedeelde belangen en/of verantwoordelijkheden. Denk hierbij aan moskeeën, scholen et cetera. U kunt de stakeholders ook clusteren op basis van de domeinen waarbinnen ze opereren, zoals wonen, jeugd en onderwijs, werken, gezondheid, ontspanning et cetera. Het is aan de gemeente om een keuze hierin te maken. U kunt ook de keuze maken om u te beperken tot één domein. Denk bijvoorbeeld aan een gemeente die als visie heeft 'het investeren in ouders van kinderen met een taalachterstand'. Een dergelijke gemeente zou zich kunnen beperken tot het domein 'jeugd en onderwijs'.

² De Boom en het Rizoom - dr. M. van der Steen | drs. R. Peeters | prof. dr. M. van Twist



Stap 2: In kaart brengen belangen stakeholders

Het benoemen van de organisaties in de wijk is slechts een eerste stap. Om inzicht te krijgen in de stakeholders is het vervolgens zaak om te analyseren:

- Hoe staat de stakeholder tegenover taaltrajecten en inburgeren? Positief of negatief? Welk belang heeft de stakeholder?
- Hoe belangrijk is de stakeholder voor het realiseren van uw doelstellingen? Welke invloed heeft hij in de wijk?

Samenwerking is vooral succesvol als de gemeente en de organisatie in de wijk er gezamenlijk belang bij hebben dat een migrant Nederlands leert spreken. Bijvoorbeeld: een huisarts wil zijn patiënt met depressieve klachten stimuleren om Nederlands te praten zodat hij contacten kan leggen. Het is daarbij belangrijk onderscheid te maken in de organisatiebelangen en de belangen van de individuele personen. De praktijk wijst uit dat deze belangen uit elkaar kunnen lopen. Benoem daarom bij de stakeholders niet alleen de organisatie, maar ook de sleutelfiguren per organisatie. Het is goed om ervan bewust te zijn dat de 'sleutelfiguren' bepalen of de samenwerking een succes wordt.

Het is aan de gemeente om te bepalen hoe de contacten worden vormgegeven en dus op welke wijze antwoord wordt verkregen op bovenstaande vragen. Ook contractpartijen van andere gemeentelijke afdelingen voeren activiteiten uit, bijvoorbeeld in het kader van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs of de Wet maatschappelijke ondersteuning. Het is daarom belangrijk om na te gaan wie de 'bronnen' zijn. Zijn er collega's die al goede contacten hebben bij de organisatie en wie ken je zelf? Voorbeelden van keuzes die voorliggen zijn:

- Gaan we iedereen benaderen of een selectie.
- Wel of niet gefaseerd (en in welke volgorde) benaderen
- Persoonlijk via (telefonische) afspraak, groepsbijeenkomsten (of gecombineerd) of via andere communicatievormen zoals een brief.
- Wie van de organisatie wordt benaderd?

Door de stakeholders te koppelen aan verschillende aandachtsgebieden van de wijkgerichte aanpak wordt in één oogopslag duidelijk wat de raakvlakken van de stakeholder en de gemeente zijn. Onderstaand overzicht laat een voorbeeld zien van verschillende gebieden waarop stakeholders invloed kunnen uitoefenen. Ook hier geldt dat door ontwikkelingen en de dynamiek van wijkgericht werken de positie van de stakeholders kan veranderen of dat aandachtsgebieden wijzigen. Het overzicht van de stakeholders kan u helpen bij het maken van beslissingen om de bijdragen van de stakeholders te maximaliseren.

Voorbeeld

		Aandachtsgebieden					
		Onderwijs - Kind en ouderbetrokkenheid	Sport en bewegen	Bevorderen van participatie door ...	Vrijwilligerswerk voor de wijk
Direct betrokken partijen							
1.	xx						
2.	xx						
3.	xx						
4.	xx						
Indirect betrokken partijen							
5.	xx						
6.	xx						

Het is van belang om rekening te houden met de invloeden en belangen van stakeholders. Het doet er overigens niet toe of de houding van de stakeholder rationeel en rechtvaardig is of juist emotioneel en ongefundeerd. Stakeholders hebben invloed op de wijk en beïnvloeden daarmee de aanpak en resultaten van wijkgerichte werken. Het analyseren van de invloeden en belangen van stakeholders in het licht van de (veranderende) aandachtsgebieden van stakeholders helpt onder meer bij:

- het vaststellen van de betrokkenheid van stakeholders;
- het toewijzen van beschikbare hulpmiddelen aan stakeholders met de meeste betrokkenheid en/of invloed;
- het opstellen van een communicatieplan (het afstemmen van de communicatieboodschap, het optimaal gebruik maken van de beschikbare communicatiekanalen, de in te zetten communicatie instrumenten en de frequentie.)
- het bepalen van de strategie.

Om inzicht te verkrijgen welke samenwerkingspartners intensief betrokken moeten worden, kunt u een 'stakeholdermap Wijkgericht werken' maken. Het is immers niet zinvol om evenveel energie in alle organisaties in de wijk te steken. De stakeholdermap is een matrix om stakeholders te classificeren op basis van het belang en invloed. De mate waarin een stakeholder wordt beïnvloed door wijkgericht werken en de mate waarin een stakeholder belang heeft bij positieve uitkomsten op het gebied van wijkgerichte werken bepalen in welke categorie de stakeholder valt.

Op de volgende pagina wordt een voorbeeld gegeven hoe u per stakeholder de belangen schematisch kan weergegeven. Hierbij wordt tevens een indicatie gegeven van de categorie stakeholder (R= regievoerder, B = beïnvloeder, K = begunstigde/behartiger, F = financierder, U = uitvoerder). Op basis van het belang van de stakeholders voor wijkgericht werken en de potentiële impact op de stakeholders wordt een gradatie aangebracht. Bijvoorbeeld het consultatiebureau adviseert de ouders Nederlands te leren zodat ze beter over de ontwikkeling van het kind kunnen

communiceren. Of de wooncorporatie wil met de bewoners van een flatgebouw praten over renovatie.

Overzicht stakeholders					
Nr.	Stakeholder(s)	Categorie	Belang Stakeholders voor het wijkgericht werken (B)	Potentiële impact van wijkgericht werken op de Stakeholders (I)	B X I**
1.	XX	K	Hoog	Hoog	9
2.	XX	F	Hoog	Hoog	9
3.	XX	F	Hoog	Midden	6
4.	XX	U	Hoog	Hoog	9
5.	XX	R + B	Midden	Midden	6
6.	XX	B	Hoog	Laag	3

**Score 1 – 3 (laag = 1, midden = 2, hoog = 3)

Bovenstaand schema leidt tot de Stakeholdermap Wijkgericht werken. Hieronder is een voorbeeld weergegeven. Op de horizontale as staat het belang van de stakeholder weergegeven en op de verticale as staat de potentiële impact van wijkgericht werken op de stakeholder. Op beide dimensies kunnen stakeholders worden beoordeeld als 'Hoog', 'Midden' en 'Laag'. Dit leidt er toe dat stakeholders kunnen worden geclassificeerd op een continuüm (de diagonale as) van sleutelfiguren die intensief betrokken moeten worden tot stakeholders die 'slechts' op de hoogte moeten worden gesteld van het laatste nieuws.

		Belang stakeholders wijkgerichte werken		
		Hoog	Midden	Laag
Potentiële impact op de stakeholders	Hoog	'Sleutelfiguren' Intensief betrekken		
	Midden		Actief overleg	
	Laag			Nodig als sponsor Op de hoogte houden



Stap 3: (Her)bepalen strategie (hoe?)

Tot nu toe was u bezig met inventariseren. Nu is het tijd om keuzes te maken, prioriteiten te stellen, doelen te benoemen en gewenste resultaten te formuleren. Dit doet u volgens de SMART(i)-methode. Dus: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en inspirerend.

Om een strategie te bepalen om de stakeholders te kiezen en te benaderen heeft u antwoord nodig op de volgende vragen:

- Heeft de organisatie er baat bij als haar doelgroep beter Nederlands spreekt?
- Hoe kunnen stakeholders vorm geven aan de wijkgerichte aanpak?
- Wie zijn de sleutelfiguren binnen de wijk en welke rol hebben zij? Wanneer en hoe betreft u ze bij het proces?

Het is belangrijk om haalbare doelen te stellen. Kies daarom voor samenwerking met organisaties die graag meewerken en voor migranten die gemotiveerd zijn om Nederlands te leren. Stel uw doelen niet te hoog. Denk groot, start klein. Een klein succes heeft vaak een groot effect op de motivatie en betrokkenheid van partners in de wijk en in de gemeente. Deel successen daarom met de (interne en externe) partners. Daarmee creëert en behoudt u draagvlak.

Door de strategie zo helder en duidelijk mogelijk te formuleren, kan consistente en uniforme communicatie op voorhand worden gewaarborgd. Bij het implementeren van de strategie is het verstandig rekening te houden met de volgende factoren:

- Welke veranderingen brengt wijkgericht werken met zich mee voor de stakeholder;
- Wat zijn de verwachtingen voor de lange termijn? Zorg dat iedereen weet wat er van hen verwacht wordt en welke resultaten er nagestreefd worden;
- Welke afspraken maak je met welke stakeholders;
- Zijn er tegengestelde belangen?
- Met sommige organisaties heeft de gemeente een subsidierelatie. Deze subsidierelatie kan benut worden om nadere afspraken te maken over de activiteiten van de stakeholder.

Stap 4: Tijdsplanning (wanneer?)

Op basis van de strategie maakt u een planning. Daarin beschrijft u wanneer u welke resultaten verwacht en hoe u dat gaat aanpakken.

Communicatie is een belangrijk element bij het realiseren van (de planning van) wijkgericht werken. Onderdeel van de strategie kan zijn om een 'Communicatieplan Wijkgericht werken' op te stellen. Dit plan beschrijft wat er wordt gecommuniceerd, hoe het wordt gecommuniceerd, wanneer en door wie het wordt gecommuniceerd. Bij het inzetten van communicatie instrumenten moet rekening worden gehouden met het doel van de boodschap. Gaat het bijvoorbeeld om het onderhouden van de relatie met stakeholders of gaat het meer specifiek om het managen van de verwachtingen van stakeholders? De doelstellingen van het communicatieproces zijn onder meer:

- het bevorderen van het bewustzijn en de betrokkenheid bij wijkgericht werken;
- verwachtingen en resultaten op elkaar af stemmen;
- wanneer vinden welke activiteiten of veranderingen plaats;
- het beschrijven van het gewenste eindresultaat.



Succesvolle communicatie voldoet aan de volgende vier criteria:

1. heldere en consistente berichtgeving: zorg voor relevantie en herkenning.
2. identificatie en analyse van stakeholders: verzend de juiste boodschap naar de juiste doelgroep.
3. verzamel feedback en beoordeel de effectiviteit van de communicatie.
4. het op efficiënte en effectieve wijze versturen van de juiste boodschap naar de juiste doelgroep.

Houd partners op de hoogte van de voortgang en houd de aandacht vast. Deel snel de eerste resultaten. Er zijn verschillende manieren om contacten te onderhouden zoals via nieuwsbrieven, een telefoontje of bezoek om bij te praten. Doe niet alles per e-mail. Ga regelmatig langs in de wijk.

Stap 5: Betrekken van stakeholders (doen)

U gaat de keuzes van bovenstaande stappen daadwerkelijk uitvoeren.

Vraag de stakeholders wat zij willen bijdragen bij de wijkgerichte aanpak en welke rol zij kunnen spelen om mensen naar een taaltraject te begeleiden. Zoek daarbij naar de gedeelde belangen neem de tijd om naar ze te luisteren. Benadruk de win-win situatie. Ook hier is communicatie weer cruciaal. Maak er geen eenmalige exercitie van. Blijf investeren in de relaties met partners en bedank ze regelmatig, bijvoorbeeld met een telefoontje of een bloemetje.

Stap 6: Resultaten meten (resultaten)

In de laatste stap bepaalt u hoe u de resultaten gaat meten. Het is belangrijk om te blijven monitoren of de stakeholders nog op één lijn zitten met elkaar en met de gemeente. Worden gemaakte afspraken nagekomen? En u wilt natuurlijk weten of uw aanpak succes heeft; of mensen zich ook echt aanmelden voor een taaltraject.



Verantwoording

Dit instrument is geschreven door Deloitte in opdracht van de Directie Inburgering en Integratie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Auteurs

Deloitte: Marijke Ploegman, Karina Kuperus, Raymon Visser
Ministerie BZK: Joke Ruppert

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het ministerie van BZK kan echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Dit is een uitgave van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties | Directie

Inburgering en Integratie

Postbus 30941 | 2500 gx Den Haag

www.rijksoverheid.nl

April 2011