

**Maatschappelijk aanbesteden komt voort uit de notie dat maatschappelijke meerwaarde vooral wordt gecreëerd door vitale coalities van partijen. Het is belangrijk om op voorhand – als de contouren van de vraag in beeld zijn – een goed beeld te hebben van mogelijke partijen. Welke partijen kunnen een rol spelen bij het formuleren van de aanpak en het realiseren van maatschappelijk meerwaarde? Wat zijn belangrijkste sterkten en zwakten? Hoeveel invloed hebben ze, wat is hun belang? Waarom en wanneer zijn ze te inspireren en mobiliseren?**

### **Tips bij de stakeholderanalyse**

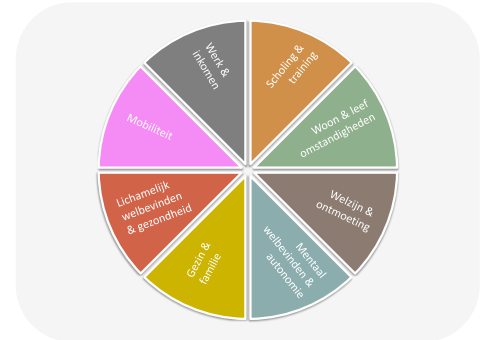
**Boukje Keijzer & Mark Waaijenberg**

#### *Tips voor de stakeholderanalyse*

1. Stel je de vraag wie de eigenaar van het vraagstuk is en wie kan bijdragen aan antwoorden? Ga met een aantal mensen brainstormen om te zoeken naar verrassende partijen. Bijvoorbeeld: 'Kan een sportvereniging, een bewonersinitiatief of scoutingclub hierin iets betekenen?' Zoek associatief denkend naar verrassende combinaties. Kijk eens breder. Bedenk daarbij dat de vindplaats van de vraag niet noodzakelijk de vindplaats van de oplossing is.
2. Maak een stakeholderanalyse (of beter gezegd: shareholderanalyse): wie zijn de spelers, wat zijn hun belangen en wat is hun historie in samenwerkingen met elkaar en met de gemeente? Denk daarbij heel breed: inwoners, maatschappelijke initiatieven, verenigingen, organisaties, sociaal ondernemers, bedrijven, etc. Maak per speler een korte sterkte/zwakteanalyse om te bepalen waarop je ze kunt bevragen en waarmee je ze kunt prikkelen. Heb je – het geheel overziend – het gevoel dat je volledig bent geweest? En het krachtenveld voldoende in beeld hebt gebracht? Zijn de spelers voldoende bekend? En is de inschatting dat ze bereid zijn om risicodragend te participeren, als echte shareholder. Het kan natuurlijk geen kwaad om ook anderen – ook de beoogde spelers – mee te laten denken over de analyse.
3. Bepaal de eigen positie: wat is de huidige rol van de gemeente en wat de gewenste rol, tot hoever gaat deze, wat zijn kaders en randvoorwaarden, welke financiële en organisatorische middelen zou u willen – op voorhand of op enig moment – willen inzetten bij wel of niet (of gedeeltelijk) maatschappelijk aanbesteden? Is er nog een rol weggelegd voor medeoverheden?
4. Betrek college en raad vooral bij deze keuze: het gaat immers om iets nieuws en verantwoordelijkheden worden (deels) buiten de gemeente gelegd.
5. Ga in gesprek met de stakeholders, bilateraal en/of gezamenlijk. Vraag hen mee te denken over:
  - inhoud en formulering van de vraag
  - samenloop met eigen wensen en doelstellingen
  - maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - proces van komen tot vervolgstappen: procedure/spelregels, beslismomenten, mijlpalen, doorlooptijd, organisatiewijze, etc.

6. Als je in gesprek gaat, houd dan de volgende punten voor ogen:

- Maak breed bekend welke vraag aan de orde is/welke taken je wilt overdragen
- Wees duidelijk over bedoeling, motieven en procesgang
- Leg de nadruk op gezamenlijkheid, samenwerking
- Nodig 'unusual suspects' uit voor extra creativiteit
- Nodig niet de hele wereld uit (Poolse landdag), durf te kiezen
- Zorg dat alle relevante 'invalshoeken' aan tafel zitten (zie onderstaande voorbeeld van mogelijk relevante domeinen)
- Benut bestaande 'best persons' en organisaties



De onderstaande plaatjes kunnen behulpzaam zijn bij het denken over de stakeholders in relatie tot de vraagstelling. In de eerste figuur drie losse vragen, die leiden tot drie losse 'oplossingen'. En in de tweede figuur een vraag die de drie 'domeinen' aanzet tot coalitievorming en samenwerking in een gemeenschappelijk aanbod.

