

HOOFDSTUK 6

STAKEHOLDERS

INHOUD

6	STAKEHOLDERS	3
	A Stakeholders	
	B Stakeholderanalyse	
	C Stakeholdermapping	
	D Stakeholdermanagement	

6

STAKEHOLDERS



Als u het alleen voor het zeggen had kon u geheel en al bepalen hoe alles zou moeten. In een samenleving bent u echter afhankelijk van anderen als u iets wilt ondernemen. U hebt medewerking nodig of op zijn minst uitblijven van tegenwerking. U wilt samenwerken met andere belanghebbenden of moet soms samenwerken. In een veelzijdige samenleving kunnen zeer veel verschillende belangen een rol (gaan) spelen. Alles wat u doet of onderneemt raakt altijd wel het belang van een ander. Vaak zelfs van veel anderen, waarbij er ook nog eens sprake kan zijn van onderling tegengestelde belangen. Hoe ga je hier mee om? Hoe kun je er voor zorgen dat je toch op de beste manier het beste (dat wil niet altijd zeggen het meest gewenste, maar wel met voldoende draagvlak) resultaat kunt bereiken? Door de 'stakeholdersmethode' te gebruiken. Een werkwijze om op een gestructureerde manier te komen tot consensus (ook wel win-win situatie genoemd) om, samen met andere partijen/belanghebbenden, iets te realiseren.

A — STAKEHOLDERS

Een beheerder van een kerkgebouw, die zich bezig gaat houden met multifunctioneel gebruik, krijgt te maken met een veelheid aan individuen en groepen. Of de kerkbeheerder wil iets van deze groepen of die groepen willen iets van de kerkbeheerder (cq [eigenaar/gebruiker] van het kerkgebouw). Er is sprake van een direct belang van deze individuen en groepen bij de organisatie. Die belanghebbenden noemt men 'stakeholders'.

Stakeholders zijn te definiëren als [1] individuen, groepen of organisaties; [2] die zowel binnen als buiten de organisatie te vinden zijn; [3] een formele band met de organisatie kunnen hebben of niet; [4] zelf invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of beïnvloed worden door de organisatie; [5] deze invloed kan positief of negatief zijn.

Het goed kunnen opereren van een organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van een goede relatie met deze stakeholders. Het is daarom van belang om in kaart te brengen wie de stakeholders zijn, wat hun belangen zijn en welke invloed ze op de organisatie kunnen hebben (de stakeholderanalyse). Zo wordt het externe krachtenveld dat voor de organisatie van invloed is (weerstand, maar ook kansen) inzichtelijk. Op basis van deze gegevens kan een plan van aanpak ontwikkeld worden om te zorgen dat de organisatie op zo min mogelijk weerstanden stuit en zo veel mogelijk medestanders krijgt.

B — STAKEHOLDERANALYSE

Voor een stakeholderanalyse wordt een zo volledig mogelijk overzicht gemaakt van de (mogelijke) stakeholders. Dat gebeurt aan de hand van een aantal uitgangspunten/vragen:

- Welke actoren zijn direct en indirect betrokken?
Bijvoorbeeld:
 - burgers/omwonenden
 - bezoekers/gebruikers
 - huurders (commercieel/cultureel/maatschappelijk)
 - bedrijfsleven
 - locale politiek
 - regionale politiek (provincie, waterschap)
 - landelijke politiek
 - maatschappelijke organisaties
 - deskundigen
 - overige betrokkenen
- Waarom zijn deze actoren betrokken?
Bijvoorbeeld:
 - veiligheid/overlast
 - milieu
 - economisch belang
 - cultureel en/of maatschappelijk belang
 - publieke bevoegdheid

C — STAKEHOLDERMAPPING



Stakeholdermapping is het in kaart brengen van de positie van de diverse stakeholders ten opzichte van elkaar en de organisatie met het doel inzicht te krijgen in welke stakeholders er zijn, welke belangen zij vertegenwoordigen, hoeveel macht zij bezitten, of zij de organisatiedoelen ondersteunen of tegenwerken en de wijze van omgang met deze stakeholders. Ook de eventuele wederzijdse afhankelijkheid van de stakeholders en de organisatie is van belang.

Veel INVLOED >	<p>GROTE INVLOED LAGE MATE VAN INTERESSE</p> <p>» Tevreden houden</p>	<p>GROTE INVLOED HOGE MATE VAN INTERESSE</p> <p>» Nauwe contacten mee onderhouden en goed in de gaten houden</p>	
	<p>WEINIG INVLOED LAGE MATE VAN INTERESSE</p> <p>» Monitoren (minimale inspanning)</p>	<p>WEINIG INVLOED HOGE MATE VAN INTERESSE</p> <p>» Geïnformeerd houden</p>	
Weinig	Laag	< MATE VAN INTERESSE >	Hoog

Omdat de samenleving continue in beweging is is een stakeholdermap altijd een momentopname. Verandert de situatie voor de organisatie of verandert haar omgeving, dan dient de stakeholdermap bijgewerkt te worden. Zo kan een organisatie op basis hiervan inschatten hoeveel en welke stakeholders op het moment van het maken van de map relevant zijn. Belangen van stakeholders kunnen conflicteren en de organisatie zal dus een goede balans moeten vinden in het behartigen van deze verschillende belangen.

D — STAKEHOLDERMANAGEMENT

Stakeholdermanagement is een instrument en houding om de organisatie en omgeving op elkaar af te stemmen en interactie en maatschappelijk verantwoord ondernemen mogelijk te maken. Vooral bij de exploitatie en programmering van een kerkgebouw in haar eigen omgeving is dit van evident belang.

De essentie van stakeholdermanagement is, dat helder geformuleerd wordt wat de belangen van iedere stakeholder zijn, vervolgens de stakeholders elkaars belangen helder krijgen en uiteindelijk geprobeerd wordt om samen oplossingen te vinden die zoveel mogelijk belangen recht doen. Dat vergt een 'open benadering', waarvoor vijf gedragsprincipes zijn:

1 Neem initiatief

- Wacht niet af tot je in een defensieve rol terechtkomt
- Kijk op verschillende manieren naar een probleem en naar mogelijke oplossingen
- Laat je stappen zo min mogelijk voorschrijven door anderen

2 Wees resultaat gericht

- Ontwikkel reële alternatieven in een vroeg stadium
- Richt je op oplossingen, niet op analyses
- Koppel je acties aan het bereiken van resultaten

3 Streef naar consensus

- Ontwikkel een aanpak om vertrouwen op te bouwen
- Luister zorgvuldig en tracht de verschillende belangen te begrijpen
- Ontwikkel opties om aan belangen tegemoet te komen

4 Handel verantwoord

- Gedraag je zoals je wilt dat anderen zich gedragen
- Werk vanuit je mandaat
- Wees expliciet over de motieven van je acties

5 Blijf geloofwaardig

- Raadpleeg altijd voordat je een besluit neemt
- Maak realistische commitments
- Vermijd geheimzinnigheid

Hoe systematischer de aanpak hoe groter het resultaat kan zijn. Dit gebeurt aan de hand van acht managementstrategieën:

1 Formuleer een duidelijk doel van de organisatie

- Verdiep je in het besluitvormingsproces en de rol van je organisatie
- Breng je wettelijke verplichtingen en de politieke gevolgen in kaart
- Stel een managementplan op

2 Identificeer tegenstrijdige standpunten en belangen

- Stel vast wie relevante betrokkenen zijn
- Probeer hun belangen en verantwoordelijkheden te begrijpen
- Stel een conflictbeoordeling op

3 Zorg voor een effectieve en open dialoog

- Raadpleeg belanghebbenden alvorens definitieve besluiten te nemen
- Zorg voor gezamenlijke fact-finding
- Spreek procedures af voor informatie-uitwisseling

4 Ontwikkel samen mogelijke alternatieven die wederzijds voordeel opleveren

- Brainstorm over alternatieven die een 'win-win'-situatie opleveren
- Richt je in de discussie op voorwaardelijke overeenkomsten
- Werk samen aan een totaalpakket waarmee aan de voornaamste belangen van alle groepen tegemoet wordt gekomen

5 Ontwikkel samen de criteria voor de evaluatie van succes

- Overleg over criteria waarmee beleidsopties op een objectieve wijze kunnen worden beoordeeld
- Leg de nadruk in de discussie op de criteria, niet op de ingenomen standpunten
- Sluit externe 'coalities' waarmee het objectieve karakter van de beoordeling wordt benadrukt

6 Gebruik neutrale partijen als facilitator

- Zoek onpartijdige personen die het overleg kunnen begeleiden (faciliteren)
- Stel van tevoren de verantwoordelijkheden van de facilitator vast
- Kies het juiste proces voor faciliteren
- Gebruik neutrale partijen tijdens de uitvoering van onderhandelingsresultaten

7 Werk aan de publieke beeldvorming door gebruik van de media

- Ontwikkel pro-actieve contacten met de media
- Stel je mediastrategie bij, in geval van negatieve publiciteit
- Zorg voor aanvullende publiciteit via andere, alternatieve informatiekanalen

8 Organiseer monitoring en vervolgoverleg

- Maak afspraken over de wijze van monitoring van de voortgang en een tijdsplanning
- Wijs verantwoordelijken aan voor de controle van resultaten
- Maak afspraken over procedures voor gezamenlijke evaluatie en vervolgonderhandelingen

Tot slot

Stakeholdermanagement is niets meer en niets minder dan een methode om te opereren als netwerkorganisatie, die voortdurend in gesprek is met zijn omgeving, vooral in persoonlijke contacten, goodwill kweekt voor het algemene beleid, de doelstellingen en de activiteiten. Helder maken wat je wilt en waar je staat, maar ook weten wat de ander wil en daarmee rekening houden. Of het nu het realiseren van plannen is, het zoeken van financiering, het vinden van draagvlak: 'onbekend maakt onbemind' oftewel, als men u kent zal men eerder geneigd zijn met u samen te werken, mee te denken of te helpen, dan als u een volslagen onbekende bent. Communiceren met uw stakeholders doet u niet pas op het moment dat u ze nodig hebt, maar vooral op het moment dat u ze niet nodig hebt. De tijdsinvestering die u continue moet plegen betaalt zich, vroeger of later, altijd uit.

DE CAROUSEL VAN APPINGEDAM

Een win-win situatie

Voorbeeld van het belang van de rol van de gemeente

De keuze van de term ‘carrousel’ voor het grote bestemmings- en herbestemmingsproject in Appingedam is heel goed getroffen. Allerlei organisaties, overheden, subsidiënten, geldgevers en gebruikers draaiden met een prachtig resultaat. Appingedam had met de geslaagde rehabilitatie van de Nicolaikerkerk en de Franse School al laten zien dat een actieve kerkelijke gemeente in staat is het voorzieningenniveau van haar bezit sterk te verhogen. De eigenaren van de verschillende kerkgebouwen, de gemeente Appingedam en de Stichting Oude Groninger Kerken (SOGK) hebben een belangrijke rol gespeeld bij het succes van de carrousel. In deze carrousel heeft de gemeente Appingedam heel veel, zowel beleidsmatig, technisch als financieel, mogelijk gemaakt.

De carrousel bestaat uit nieuw gebruik en herbestemming van verschillende bedreigde kerkgebouwen in de gemeente Appingedam. Zo was de gereformeerde kerk op zoek naar een groter gebouw en de hervormde gemeente zocht naar een nieuwe bestemming voor haar te grote kerkgebouw. Ook de synagoge werd bedreigd. De kerkelijke partijen waren met elkaar in gesprek, maar kwamen niet echt verder. De gemeente, de portefeuillehouder, heeft dat proces gefaciliteerd en is in die rol ook als partner ingestapt, zodat er een goed overlegplatform ontstond. Deze partijen kregen de carrousel echter niet rond, zodat de gemeente de SOGK heeft uitgenodigd. Deze organisatie bracht, passend bij hun expertise, de carrousel op gang door de synagoge over te nemen en daar een prachtig, passende bestemming aan te geven. De SOGK heeft meegedraaid met haar kerken van Marsum, Solwerd, Opwierde en de synagoge van Appingedam. Eerst als vangnetfunctie. De kerk van Marsum, eenzaam gelegen op een wierde aan de rand van de gemeente is een icoon van de SOGK. Het monument heeft een uitstraling die past bij het imago van de SOGK: klein, stoer en met een belangrijk visuele rol in het landschap. De stichting heeft de kerk opgevangen en laat haar zijn zoals ze is. Stil en onaangetast. Geen herstemming, geen voorzieningen. Nu niet, nooit niet. De SOGK kan zich dit permitteren. Was dit kleine monument de enige kerk van een protestantse gemeente geweest, dan zou dit niet mogelijk zijn geweest. Ook de kerk van Solwerd kon alleen blijven meedraaien in de carrousel als eigendom van de SOGK. De kleine geloofsgemeenschap die de kerk nog maar sporadisch gebruikt, was niet in staat de kerk te restaureren en te rehabiliteren. De plaatselijke commissie staat nu voor de opgave de kerk een plek te geven in het culturele leven van Appingedam.

De kerk van Opwierde is door de hervormde gemeente



onttrokken aan de eredienst en overgedragen aan de SOGK. Hier was een herbestemming noodzakelijk. Het was de enige mogelijkheid om deze kerk te redden. Met steun van de gemeente konden de banken worden verwijderd en opgeslagen. Voor de kerk werd een passende huurder gevonden. Investerings waren mogelijk dankzij lokale acties en een subsidie van de gemeente. De kerk fungeert nu als clublokaal en repetitieruimte en heeft daarmee een breed gedragen nieuwe bestemming gekregen. De carrousel is een goed voorbeeld van het samen optrekken van diverse partijen onder de bezielende leiding van het gemeentebestuur waarbij iedereen vanuit zijn eigen karakter en mogelijkheden een bijdrage levert.

OVERHEDEN

Gemeenten

De Nederlandse overheden zijn voor de beheerders van kerkgebouwen op voorhand een niet te missen partner. Dikwijls afgedwongen door wet en regelgeving; maar ook vrijwillig wanneer ondersteuning wordt gezocht in de vorm van advies en financiële middelen. Naast – meer op afstand – rijk en provincie, is de burgerlijke gemeente in het kader van de instandhouding van het kerkgebouw de belangrijkste stakeholder. Immers de gemeente heeft tot taak de omgeving van de burger ‘leefbaar’ te houden en daartoe heeft ze een aantal wettelijke instrumenten tot haar beschikking. Daarmee kan iedereen worden geconfronteerd. Omgekeerd zullen het ook de beheerders van kerkgebouwen zijn, die zelf een initiatief nemen en vervolgens de gemeente nodig hebben voor de uitvoering van hun plannen. De belangen zijn dikwijls wederzijds en dat noopt tot een tijdig overleg. Sterker nog; een structureel georganiseerd overleg tussen beheerders en gemeente zal veel misverstanden kunnen voorkomen.

Gebouwde omgeving

De beheerders treffen de gemeente vooral wanneer het gaat om de zorg van de gebouwde omgeving waarvoor de gemeenten als eerste verantwoordelijkheid draagt. Immers de gemeente ziet het kerkgebouw als een beeldbepalend object van belang voor het aanzien van de wijk en voor de contouren van een beschermd gezicht. En dan is het niet uitgesloten dat de belangen van de kerkbeheerder en het gemeentebestuur uiteenlopen. Voor kerken en de daarvoor verantwoordelijke bestuurders zijn er verschillende momenten om proactief met de overheid in overleg te treden. In de meeste gevallen betreft dat dan de gemeente. Omdat de gemeente gehouden is haar plannen met de fysieke leefomgeving integraal te beschrijven is het voor de kerken van belang om tijdig hierbij betrokken te raken. Zo is het zaak actief in te spreken bij de totstandkoming van de omgevingvisie en de structuurvisie om daarmee als belanghebbende ook een zienswijze te kunnen geven bij de concrete bestemmingsplannen. Daar waar de gemeente wellicht alleen de cultuurhistorische waarde in oogenschouw neemt, hebben kerkbeheerders noodzakelijkerwijze ook oog voor een meer bedrijfseconomisch belang. Immers de toekomst van het gebouw is afhankelijk van de gebruiksmogelijkheden. Dat betekent dat het bestemmingsplan de ruimte moet bieden voor meerdere mogelijkheden van gebruik. En daarbij hoeft het monumentaal karakter van het gebouw niet eens in de weg te staan. Een voorzien tekort aan parkeerplaatsen kan ook een toekomstig efficiënt gebruik van de kerk verhinderen. In zo'n geval moet de kerkbeheerder de gemeente als ondernemer tegemoet treden.

Vergunningen

In de meer dagelijkse praktijk is de gemeente bevoegd gezag bij het verlenen van vergunningen. Was voor elke wissel in het verleden een vergunning nodig; inmiddels is er door de overheid serieus werk gemaakt van het streven naar vermindering van regeldruk. De overheid veronderstelt dat burger en bedrijf bekend is met de algemene regels over wat mag. Dan kan die burger zelf afwegen of een voorgenomen activiteit zonder goedkeuring van de overheid kan plaatsvinden. Vereenvoudiging ten aanzien van bouw en sloop maar ook wijzigingen over eisen brandveiligheid, zonder dat gezondheid en veiligheid in het geding is, zijn te vinden onder www.bouwbesluitinfo.nl. Bij het verkrijgen van vergunningingen in het kader van de Wabo (bouw, verbouw, functiewijziging, monumentenvergunning) is overleg met de gemeente noodzakelijk. Tenzij de voorgenomen ingreep ‘vergunningvrij’ is. Maar om de zekerheid te krijgen dat het de beheerder vrij staat vergunningvrij te opereren, is een gerichte vraag aan het gemeenteloket, al dan niet digitaal via het ‘omgevingsloket’ (www.infomil.nl/) van belang.

Wanneer er sprake is van een kerk als rijksmonument heeft de gemeente ook de regels van de Monumentenwet in acht te nemen ten aanzien van verplicht overleg en soms, wanneer er sprake is van het specifieke belang van godsdienstbelijdenis, overeenstemming met de kerkbeheerder. De Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed heeft hierover in een Informatieblad ‘Rijksmonumenten in de omgevingsvergunning’ een verhelderende passage. (www.cultureelerfgoed.nl) .

Herbestemming

Met de ontkerkelijking ontstaat de noodzaak bij kerkgenootschappen om hun kerken efficiënt te beheren en dat betekent afstoting van kerkgebouwen en leegstand. Wanneer dit het geval is, is het zaak tijdig alle mogelijkheden onder ogen te zien. Dat is in het belang van zowel de beheerder als van de gemeente. Immers leegstand leidt veelal tot verloedering van de wijk. Een gepaste invulling vergt dan een inzet van beide partijen. Het is daarom van belang dat de kerkgenootschappen al in een vroeg stadium bij elkaar en met de gemeente een overzicht maken van vraag en aanbod van kerkgebouwen. Met passen en meten vinden dan kerkgenootschappen maar ook nieuwe gebruikers hun weg naar geschikte accommodatie. Een bijna win-win situatie.

De stichting Behoud en Herbestemming Religieus Erfgoed kan hierbij van nut zijn (www.bhre.nl) .

Ook het rijk doet hierbij een duits in het zakje met het Nationaal programma herbestemming (www.herbestemming.nu). In dat kader heeft het kabinet een subsidie-

mogelijkheid in het leven geroepen voor het doen van haalbaarheidsonderzoeken. Informatie hierover is te verkrijgen bij de rijksdienst. Daarnaast heeft de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) een brochure beschikbaar met de titel: 'Een toekomst voor kerken' (Amersfoort, juni 2011)

Provincies

Hoewel een kerkbeheerder voor wat betreft de overheid allereerst met de gemeente te maken krijgt, heeft de provincie nu ook een meer prominente rol gekregen in behoud van cultureel erfgoed. De provincie legt zich met een structuurvisie vast ten aanzien van eigen voorgenomen beleid over de provinciale leefomgeving. De grote bovengemeentelijke cultuurhistorische opgaven worden in vele gevallen dan ook beschreven. Provincies gebruiken deze visie ook als grondslag voor de keuzes van eigen provinciale subsidies. Molens, kerken en landgoederen komen zo onder exclusieve provinciale aandacht.

Ingaande 2012 hebben provincies een taak bij de verdeling van een nieuwe restauratiebudget van 20 miljoen euro. Het is daarbij de bedoeling dat deze middelen voor de helft worden aangevuld door derden. De kerkbeheerder die er in slaagt deze middelen van 'derden' te organiseren, maakt dan ook grotere kans op toewijzing. Er is nog geen ervaring met deze subsidie maar tot 2017 blijft deze mogelijkheid in stand. Het gaat dan om een restauratie van enige importantie en niet de uit het BRIM te financieren instandhouding en onderhoud (zie Hoofdstuk 7.3)

Voor recente gegevens over het BRIM kijk op www.nrf.nl of www.rce.nl

Gerard Koster

Beleidsmedewerker Ruimte en Wonen VNG

