



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

SWOT analyse stakeholders project kleinschalig wonen

Bacheloropdracht Bedrijfswetenschappen

VERSIE 4.0 – JUNI 2009

OPENBAAR

AUTEUR

Renske Heiligers
Bedrijfswetenschappen
Universiteit Twente

BEGELEIDERS

Universiteit – eerste begeleider: Joris Heuven
Universiteit – tweede begeleider: Thijs Habets
Baalderborg/ Avondlicht: Miranda Wesselink

Management Summary

In het kader van de bacheloropdracht is voor zorginstellingen Baalderborg en Avondlicht een onderzoek uitgevoerd naar hun nieuwe project kleinschalig wonen. Dit project maakt het voor ouderen en gehandicapten mogelijk om de juiste zorg te ontvangen, terwijl er niet verhuist hoeft te worden naar grotere steden. Door middel van dit project kunnen cliënten kleinschalig wonen in hun eigen dorp en zo een zo normaal mogelijk leven leiden.

Het project staat nog in de kinderschoenen en om die reden voeren Baalderborg en Avondlicht verschillende onderzoeken uit naar de relatie tussen het project en de omgeving. In dit bachelor onderzoek dat voor u ligt wordt gekeken naar de verschillende stakeholders in de huidige fase waarin het project zich verkeerd, de opstartfase. Daarbij komt aan bod welke belangen stakeholders hebben, in hoeverre ze invloed kunnen uitoefenen op het project en wat de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn van dit project ten opzichte van de stakeholders.

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Welke stakeholders zijn betrokken bij het opstarten van het project kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht, wat zijn de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van dit project voor de stakeholders en hoe kan hiermee de slagingskans van het project vergroot worden?”

Deze vraagstelling is opgedeeld in drie delen die in de loop van het verslag beantwoord worden. Het eerste deel – welke stakeholders zijn betrokken bij het project – wordt beantwoord door middel van een stakeholderanalyse. Het tweede deel – wat de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn van het project – wordt beantwoord door middel van een SWOT analyse. Het derde deel – hoe de slagingskans van het project vergroot kan worden – wordt beantwoord door middel van een confrontatiematrix.

De meest belangrijke sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn hieronder weergegeven in een SWOT matrix.

	Positief	Negatief
Intern	<u>Strengths:</u> - Kleinschalige woningen voor de cliënten. - Wonen in de eigen regio van de cliënt. - Normaal dagelijks leven voor de cliënten.	<u>Weaknesses:</u> - Het samenstellen van de woongroepen kan voor een lange wachttijd zorgen. - Het project is afhankelijk van investeringen & subsidies.
Extern	<u>Opportunities:</u> - Stijgend belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor samenwerkende organisatie. - Concurrenten zijn nog niet met een soortgelijk project bezig.	<u>Threats:</u> - Te weinig animo vanuit de cliënten waardoor het project traag op gang komt. - Wetten, regels of financieringsproblemen kunnen voor vertraging zorgen.

De aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen zijn onder andere:

- Groeien door in te spelen op het concurrentievoordeel.
- Groeien door samen te werken met andere organisaties.
- Verdedigen door het project in de regio te promoten.
- Versterken om de woongroepen gemakkelijker samen te stellen.
- Vermijden van een te lage financiële stroom.

Voorwoord

Ten tijde van het schrijven van dit voorwoord ben ik alweer bijna klaar met het verbeteren van de laatste versie van mijn verslag. De afgelopen maanden ben ik druk bezig geweest met het lezen van literatuur, het schrijven van een theoretisch kader en methodologie, het uitvoeren van analyses, het houden van interviews en het doen van een brainstorm. Alles wat ik heb uitgezocht, uitgevoerd en heb ondervonden heb ik vastgelegd in het verslag dat momenteel voor u ligt.

In november al ben ik begonnen met deze opdracht. Uiteindelijk gaat er altijd meer tijd in zitten dat je verwacht. Een gesprek met het bedrijf, het zoeken van een begeleider en het onder woorden brengen van de precieze opdracht, allemaal dingen die gedaan moeten worden voordat je überhaupt ergens mee kan beginnen. En zelfs nu ben ik nog niet klaar. Ik moet nog een presentatie maken en het verslag uitprinten en inleveren.

Al met al vond ik het een leuke opdracht en een grote uitdaging om een dergelijke opdracht eens in m'n eentje uit te voeren in plaats van met een projectgroep. Er zitten voor- en nadelen aan om een opdracht alleen te doen, maar naar mijn idee is het in ieder geval allemaal goed gegaan.

Inhoud

Management Summary.....	2
Voorwoord	3
Inleiding.....	5
Baalderborg en Avondlicht.....	5
Kleinschalig wonen.....	6
Aanleiding voor dit onderzoek.....	6
Onderzoeksplan.....	7
Doelstelling	7
Onderzoeksprobleem	7
Opbouw verslag.....	8
Relevantie	9
Theoretisch kader.....	10
Stakeholderanalyse	10
SWOT analyse	14
Methodologie	16
Unit of analysis.....	16
Stakeholderanalyse	16
Interviews met stakeholders	16
Brainstorm met medewerkers	17
SWOT analyse	17
Confrontatiematrix.....	18
Stakeholderanalyse.....	19
Stap 1: niveau stakeholderanalyse	19
Stap 2: identificatie componenten	19
Stap 3: identificatie stakeholders.....	20
Stap 4: classificatie stakeholders.....	22
Resultaten.....	23
SWOT analyse	26
Confrontatiematrix.....	29
Conclusie & aanbevelingen.....	31
Literatuurlijst.....	36
Bijlage 1: Prioriteitenmodel Mitchell, Agle en Wood	39
Bijlage 2: Verslag brainstorm	40
Bijlage 3: Verslag interviews.....	41

Inleiding

Baalderborg en Avondlicht

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de zorgorganisaties Baalderborg en Avondlicht. Baalderborg heeft een achtergrond in de gehandicaptenzorg, terwijl Avondlicht een verzorgtewhuis is voor ouderen. Sinds 1 januari 2009 zijn Baalderborg en Avondlicht bestuurlijk gefuseerd. Hiervoor is gekozen omdat de twee organisaties al enige tijd samen werkten en ook gezamenlijk bezig zijn met een project kleinschalig wonen (het onderwerp van dit onderzoek). Het is gebleken dat beide organisaties elkaar goed kunnen aanvullen wanneer het aankomt op kennis; de cliënten van Baalderborg worden steeds ouder en Baalderborg kan daarbij de kennis van Avondlicht goed gebruiken, terwijl Baalderborg al veel langer bezig is met kleinschalig wonen en kan op dat gebied kennis overdragen aan Avondlicht. Bovendien wordt het door een combinatie van doelgroepen gemakkelijker om kleinschalige woonvormen op te zetten in de kleine dorpen waar Baalderborg en Avondlicht actief zijn omdat de totale doelgroep groter is geworden. (Baalderborg website: nieuwsarchief: fusie)

Baalderborg

Van oorsprong is Baalderborg een christelijke stichting die zorg levert aan cliënten met een verstandelijke handicap. Ondertussen is Baalderborg dusdanig gegroeid dat zorg aangeboden wordt aan cliënten van alle leeftijden met alle vormen van beperkingen. Het is voor Baalderborg belangrijk dat cliënten de zorg, begeleiding en ondersteuning krijgen die ze nodig hebben om gelukkig te kunnen leven. Ook al is Baalderborg een grote organisatie, er wordt geprobeerd om de cliënten het gevoel te geven dat ze een individu zijn. De medewerkers bij Baalderborg proberen hun cliënten te kennen zodat ze de optimale zorg kunnen verlenen. (Baalderborg website: over Baalderborg)

Baalderborg is één van de eerste zorginstellingen in Nederland waarbij de cliënten niet meer in een grote instelling wonen, maar in normale huizen. Er wordt daarbij getracht om het dagelijks leven zo normaal mogelijk te maken. Overdag is iedereen naar school, werk of naar één van de centra en 's avonds wordt er samen gekookt en gegeten. Daarnaast wordt er ook hulp geboden aan cliënten die nog thuis willen wonen of juist zelfstandig willen wonen. (Baalderborg brochure "Leef je leven")

Avondlicht

Avondlicht is een christelijke zorg-, woon- en dienstencentrum voor ouderen waar verschillende vormen van zorg verleend wordt: intramurale verpleegzorg, intramurale verzorgingshuiszorg, groepsverzorging, dagverzorging, kortdurend verblijf, personenalarmering, etc. Ook wordt er zorg verleend aan thuiswonende ouderen zoals Tafeltje Dekje en dagverzorging. Uitgangspunt voor Avondlicht is de individuele cliënt, dit zorgt er voor dat de zorgverlening zo goed mogelijk wordt aangepast aan iedere unieke cliënt. Bij het vaststellen van de zorgbehoefte wordt gekeken naar de levensgeschiedenis, huidige woonsituatie en de verschillende behoeften van de cliënt. (Avondlicht website: Avondlicht)

Kleinschalig wonen

In Nederland is de eerste kleinschalige woonvorm al in 1986 opgezet, maar in het afgelopen decennium is deze vorm van wonen pas echt van de grond gekomen. In 2005 waren er 4.442 plaatsen voor kleinschalig wonen, en de verwachting is dat er in 2010 10.834 plaatsen zullen zijn. (Trimbos Instituut: effect op bewoners)

Er doen veel definities van kleinschalig wonen de rondte, de definitie die Baalderborg en Avondlicht voor kleinschalig wonen hanteren is “een kleine groep mensen, die intensieve zorg en ondersteuning nodig heeft, met elkaar in een groepswoning woont, waarbij het gebouw aan de buiten- en binnenkant lijkt op een huis, waardoor het voor hen mogelijk is een zo normaal mogelijk leven te leiden” (Projectplan Kleinschalig Wonen, 2007, pagina 4). Bijzonder aan dit nieuwe project van Baalderborg en Avondlicht is het feit dat deze kleine woongroepen opgezet worden in de oorspronkelijke woonomgeving van de cliënten. Dit heeft tot voordeel dat de familie nog steeds nauw betrokken kan blijven bij het leven van de cliënt waardoor de sociale cohesie groter is. Hieruit blijkt dat kleinschalig wonen bij dit nieuwe project vooral draait om kleine groepen cliënten die een zo normaal mogelijk leven willen leiden in hun oorspronkelijke woonomgeving ondanks een mogelijke beperking.

Aanleiding voor dit onderzoek

Het project kleinschalig wonen staat nog in de kinderschoenen. Om de slagingskansen van het project kleinschalig wonen te vergroten hebben Baalderborg en Avondlicht besloten om onderzoek uit te voeren naar de omgeving waarin het project terecht komt. In het onderzoek wordt gekeken naar de eerste fase van het project, het bouwen van de woningen, en welke factoren er in deze fase voor kunnen zorgen dat het project een grotere slagingskans heeft. De resultaten uit het onderzoek zorgen er voor dat het project zo goed mogelijk gepositioneerd wordt en Baalderborg en Avondlicht zo goed mogelijk kunnen inspelen op de omgeving. Deze bacheloropdracht is onderdeel van dit onderzoek. Door middel van een stakeholderanalyse wordt bekend welke partijen betrokken zijn bij de opstartfase van het project en op welke manier. Door daarnaast een SWOT analyse uit te voeren wordt bekend wat de positie van het project op dit moment is in de omgeving en hoe op de omgeving ingespeeld kan worden om zo de slagingskansen van het project te vergroten.

Onderzoeksplan

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om er achter te komen wie de stakeholders zijn van het project kleinschalig wonen en wat de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van dit project zijn voor de stakeholders in de eerste fase van het project. Met deze informatie is het mogelijk om de slagingskans van het project te vergroten. Immers, hoe meer er bekend is over de stakeholders, hoe beter er ingespeeld kan worden op en samengewerkt kan worden met de stakeholders.

Kort en krachtig kan de doelstelling als volgt geformuleerd worden:

“Het definiëren van de stakeholders voor het project kleinschalig wonen en het definiëren van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van het project kleinschalig wonen zodat het project een grotere kans van slagen heeft.”

Voor dit onderzoek is alleen het definiëren van de stakeholders en de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van belang. Uit deze informatie zullen een aantal aanbevelingen voort komen die aangeven hoe de slagingskans van het project vergroot kan worden, maar er wordt niet ingegaan op een precieze strategie om dit te bereiken. Hier is voor gekozen om twee redenen. Allereerst vanwege de korte tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek waardoor het niet haalbaar is om dieper in te gaan op mogelijke strategieën. Ten tweede is dit onderzoek een deel van een groter onderzoek naar het project kleinschalig wonen. Deze bacheloropdracht levert informatieve input voor het onderzoek naar het project kleinschalig wonen zodat daar gekeken kan worden naar strategieën.

Onderzoeksprobleem

Hoofdvraag

In dit onderzoek wordt eerst een stakeholderanalyse uitgevoerd om er achter te komen wie de stakeholders zijn van het project kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht en welke belangen deze stakeholders hebben bij het project. Om de stakeholderanalyse met de werkelijkheid te vergelijken wordt er naast het bureauonderzoek ook een brainstorm gehouden met een aantal medewerkers en worden er een aantal stakeholders geïnterviewd. Vervolgens zal er een SWOT analyse uitgevoerd worden om meer inzicht te krijgen op de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van het project. Met dit in het achterhoofd is gekozen voor de volgende hoofdvraag:

“Welke stakeholders zijn betrokken bij het opstarten van het project kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht, wat zijn de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van dit project voor de stakeholders en hoe kan hiermee de slagingskans van het project vergroot worden?”

Deze onderzoeksvraag laat duidelijk zien in welke stappen het onderzoek uitgevoerd wordt; de stakeholderanalyse en de SWOT analyse. Daarna wordt door middel van een confrontatiematrix in de conclusie en aanbevelingen ingegaan op de mogelijkheden om de slagingskans van het project te vergroten. Door in de hoofdvraag deze delen zo duidelijk naar voren te laten komen is het gemakkelijker om de hoofdvraag op de delen in onderzoeksvragen en deelvragen, waardoor het verslag gemakkelijker te structureren is en het uiteindelijk gemakkelijker is om de hoofdvraag te beantwoorden.

Onderzoeksvragen en deelvragen

De onderzoeksvragen komen overeen met de fasen waarin dit onderzoek opgesplitst is. De onderzoeksvragen zijn vervolgens weer opgesplitst in deelvragen om er voor te zorgen dat alle belangrijke elementen in de fase aan bod komen. Aan de hand van deelvragen zal het onderzoek uitgevoerd worden en de verslaglegging tot stand komen. De onderzoeksvragen en deelvragen luiden als volgt:

1. Hoe zijn de stakeholders van dit project te definiëren?
 - a. Welke stakeholders zijn er te onderscheiden?
 - b. Welke belangen hebben zij bij het project?
 - c. Hoeveel invloed kunnen zij uitoefenen op het project?
 - d. Welke prioriteit moet er gegeven worden aan de verschillende stakeholders?
2. Wat zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van dit project?
 - a. Welke stakeholders zijn van belang voor de SWOT analyse?
 - b. Wat zijn de plus- en minpunten van het project voor de stakeholders?
 - c. Hoe is de SWOT matrix van dit project te formuleren?

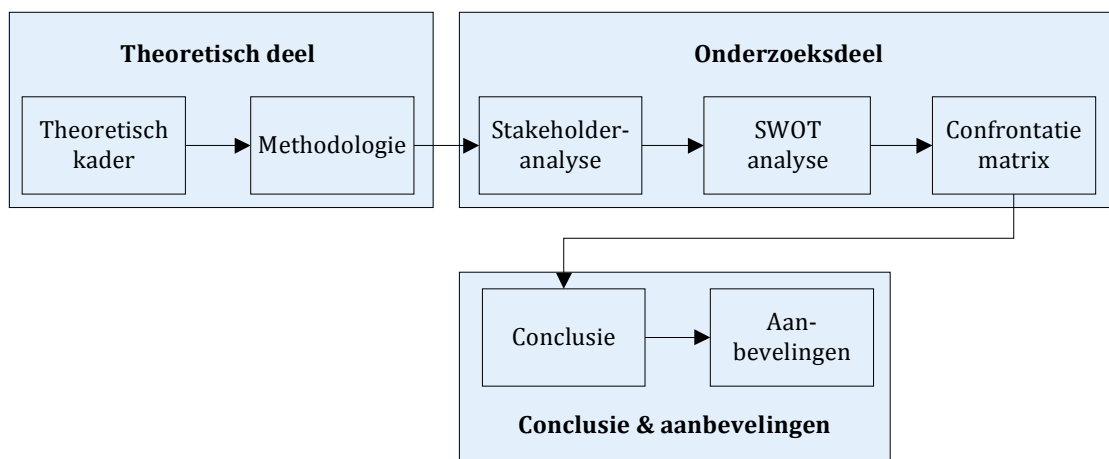
Opbouw verslag

Dit onderzoek bestaat uit een theoretisch deel en een onderzoeksdeel. In het theoretisch kader wordt aangegeven welke literatuur is gelezen, worden een aantal begrippen uiteen gezet en wordt aangegeven wat het belang is van de stakeholderanalyse en SWOT analyse voor een organisatie. Vervolgens wordt in het hoofdstuk over de methodologie beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden.

Na het theoretisch deel komt de uitvoeringsfase. Hierin wordt de stakeholderanalyse uitgevoerd en worden ook de interviews afgenomen en de brainstorm gehouden. Tenslotte wordt de SWOT analyse beschreven, wordt er een confrontatiematrix opgezet en worden ook de resultaten gepresenteerd.

Vervolgens zullen de resultaten leiden tot een conclusie. Hierna worden aanbevelingen gedaan voor Baalderborg en Avondlicht.

In figuur 1 is de opbouw van het verslag in een processchema weergegeven.



Figuur 1: processchema opbouw verslag

Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk is dit onderzoek relevant omdat de methoden die gekozen zijn om de stakeholderanalyse en SWOT analyse uit te voeren getest worden. Bovendien zal ook blijken of deze modellen geschikt zijn voor gebruik in de context van dit onderzoek. Voor de SWOT analyse specifiek zal ook blijken of dit model te gebruiken is om aan te geven wat de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn voor de stakeholders, in plaats van voor de algemene omgeving.

Maatschappelijke relevantie

Het project van Baalderborg en Avondlicht is uniek in haar soort omdat het zich richt op zowel gehandicapten (lichamelijk en geestelijk) als ouderen en het combineren van deze twee groepen in de woongroepen. Het samenwerken van gehandicaptenzorg en ouderenzorg waarbij de cliënten kunnen blijven wonen in hun eigen dorp is een concept wat nieuw is. Onderzoek naar deze unieke vorm van zorgverlening zorgt er voor dat er meer bekend wordt over dit concept.

Kleinschalig wonen in het eigen dorp heeft een flink aantal voordelen voor de cliënt ten opzichte van de grotere verpleeg- en verzorgingstehuizen, zo is er bijvoorbeeld sprake van intensievere zorg en ondersteuning, een huiselijke omgeving, een 'normaal' leven in de oorspronkelijke omgeving en sociale cohesie (projectplan kleinschalig wonen pp 5-6).

Dit onderzoek geeft een beeld van de verschillende stakeholders die voor Baalderborg en Avondlicht relevant zijn en laat zien wat de sterke en zwakke punten ten opzichte van deze stakeholders zijn. Met behulp van dit onderzoek wordt het duidelijker wie er belang heeft bij het project en op welke manier. Hierdoor kan het kleinschalig wonen nog beter aangeboden worden.

Theoretisch kader

Voor dit onderzoek is verschillende literatuur gelezen over de stakeholderanalyse en SWOT analyse. In dit hoofdstuk zijn een aantal begrippen uiteengezet, wordt het belang aangegeven van beide analyses en wordt aangegeven welke literatuur precies gebruikt is. Vanwege de vele artikelen is er voor gekozen om het theoretisch kader te schrijven aan de hand van onderwerpen, en niet aan de hand van de artikelen. Om toch een beeld te geven van wat er precies besproken wordt in de verschillende artikelen wordt verwezen naar tabel 1 met de artikelen over stakeholderanalyse en tabel 3 met artikelen over de SWOT analyse.

Stakeholderanalyse

Artikelen stakeholderanalyse				
	Definitie stake	Definitie stakeholder	Definitie stakeholderanalyse	Het belang van de analyse
Brugha & Varvasovszky (2000a)	X			X
Brugha & Varvasovszky (2000b)	X		X	
Bryson (2004)				X
Crosby (1991)		X	X	X
Harrison & St. John (1996)		X		X
Mitchell, Agle & Wood (1997)		X		X
Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991)		X		X

Tabel 1: artikelen stakeholderanalyse

Verklaring van begrippen

Om een stakeholderanalyse uit te voeren is het belangrijk om van te voren uiteen te zetten wat er precies verstaan wordt onder de begrippen 'stake', 'stakeholder' en 'stakeholderanalyse'. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden, aan de hand van deze definities zal één definitie geformuleerd worden die voor dit onderzoek gehanteerd zal worden.

STAKE

Brugha en Varvasovszky omschrijven het hebben van een stake als 'het bezitten van een aandeel in het bedrijf, het hebben van rechten ten opzichte van de organisatie of het hebben van belangen bij de organisatie en diens activiteiten' (2000a). Daarnaast kan volgens deze auteurs een stake ook bestaan bij 'het hebben van belangen bij een bepaald project of situatie' (2000b).

Uit deze definities is een definitie te formuleren die gebruikt zal worden voor dit onderzoek: 'een stake is een (aan)deel van een organisatie en/ of een belang bij een organisatie, diens activiteiten en projecten'.

STAKEHOLDER

Zowel Harrison en St. John (1996) als Michell, Agle en Wood (1997) omschrijven stakeholders als 'groepen of individuen die de organisatie significant kunnen beïnvloeden of significant beïnvloed worden door de organisatie, zowel te vinden binnen als buiten de organisatie'. Crosby (1991) voegt daar aan toe dat stakeholders ook een positieve invloed kunnen uitoefenen op de organisatie en stakeholders kunnen ook de positie van de organisatie versterken. Savage et. al. (1991) maken een onderscheid tussen primaire stakeholders, die een formele relatie hebben met de organisatie en via die formele relatie invloed uitoefenen en secundaire stakeholders, die

geen formele relatie hebben maar wel via een omweg invloed kunnen uitoefenen of zelf beïnvloed worden door de organisatie.

Hier vallen vijf aspecten uit op te merken die van belang zijn bij het definiëren van stakeholders, namelijk het feit dat stakeholders (1) individuen, groepen of organisaties kunnen zijn; (2) zowel binnen als buiten de organisatie te vinden zijn; (3) een formele band kunnen hebben met de organisatie of juist niet; (4) zelf invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of beïnvloed worden door de organisatie; (5) deze invloed kan positief of negatief zijn. Hieruit is een definitie te formuleren die gebruikt zal worden voor dit onderzoek: 'een stakeholder is een individu, groep of organisatie binnen of buiten de organisatie die een band heeft met de organisatie en aan de hand van deze band beïnvloed wordt door de organisatie of een bepaalde vorm van invloed kan uitoefenen op de organisatie'.

STAKEHOLDERANALYSE

Volgens Brugha en Varvasovszky (2000b) is een stakeholderanalyse een 'benadering, instrument of set instrumenten om kennis te vergaren over stakeholders om zo hun gedrag, intenties, relaties en belangen te begrijpen en om hun invloed te beoordelen'. Volgens Crosby (1991) is het hierbij belangrijk om niet alleen het soort belang dat de stakeholder heeft te bepalen, maar ook de mate waarin ze invloed kunnen uitoefenen op de organisatie.

Hieruit is een definitie te formuleren die gebruikt zal worden voor dit onderzoek: 'een stakeholderanalyse is een methode om de stakeholders te bepalen, op welke manier deze een belang hebben bij de organisatie of project en in welke mate ze invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of het project'.

Het belang van een stakeholderanalyse

De grenzen van organisaties vervagen steeds meer door bijvoorbeeld verticale integratie en samenwerking met andere organisaties. Hierdoor worden stakeholders steeds meer betrokken bij de organisatie en krijgen zo ook steeds meer te zeggen. Om stakeholders goed te managen is een stakeholdersanalyse nodig. (Harrison & St. John, 1996) Bovendien wordt door middel van een stakeholderanalyse duidelijk wat de positie van de organisatie in de omgeving is. (Crosby 1991) De omgeving verandert steeds sneller, deze is ondertussen behoorlijk turbulent en vol met onzekerheden. Om hier mee om te gaan is het goed om te weten wie precies de stakeholders zijn, wat hun belangen zijn en hoe zij de organisatie kunnen beïnvloeden. (Savage et. al., 1991) Door het uitvoeren van een stakeholderanalyse is het mogelijk om de juiste strategieën te bepalen waarmee de verschillende stakeholders benaderd moeten worden. (Brugha en Varvasovszky, 2000a)

Harrison en St. John (1996) en Mitchell, Agle en Wood (1997) maken onderscheid tussen twee redenen om een stakeholderanalyse uit te voeren: de sociaal verantwoordelijke reden en de bedrijfseconomische reden. Het uitvoeren van een stakeholderanalyse is volgens deze auteurs nodig vanuit ethisch oogpunt om met zoveel mogelijk stakeholders op zoveel mogelijk gebieden rekening te houden, en vanuit een bedrijfseconomisch oogpunt om concurrentievoordeel te behalen en te overleven. Volgens Bryson (2004) is het zelfs zo dat wanneer een stakeholderanalyse niet uitgevoerd wordt, de positie van de organisatie in de omgeving en de resultaten van de organisatie zullen verslechteren. Het succes van een organisatie is afhankelijk van de mate waarin de stakeholders tevreden zijn over de organisatie.

Gebruikte literatuur

In de literatuur worden verschillende methoden aanbevolen om een stakeholderanalyse uit te voeren. In tabel 2 is een hiervan een overzicht gegeven.

Artikelen stakeholderanalyse	
Brugha & Varvasovszky (2000a)	1: identificatie stakeholders; 2: prioriteit geven aan de stakeholders; 3: stakeholders in kaart brengen; 4: strategie formuleren om de stakeholders te managen.
Brugha & Varvasovszky (2000b)	1: vaststellen niveau van analyse; 2: vaststellen verschillende componenten organisatie of project; 3: identificeren stakeholders; 4: eigenschappen weergeven in matrices.
Bryson (2004)	Vier fasen: identificatie stakeholders; ontwikkelen van strategische interventies; ontwikkelen van een coalitie met stakeholders; implementeren van strategische interventies. Verschillende technieken per fase.
Crosby (1991)	1: identificatie stakeholders, hun belangen en macht ten opzichte van de organisatie; 2: in kaart brengen van deze informatie en de componenten waar ze invloed op uitoefenen en prioriteit geven aan de stakeholders.
Harrison & St. John (1996)	1: bepalen invloed van de stakeholder op de organisatie of het project; 2: bepalen onzekerheid vanuit de omgeving; 3: bepalen van de prioriteit van de stakeholder aan de hand van deze twee factoren.
Mitchell, Agle & Wood (1997)	1: identificatie stakeholders; 2: bepalen prioriteit stakeholders door middel van drie aspecten: macht, rechtmatigheid en urgentie, dit geeft acht mogelijke combinaties voor prioriteit.
Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991)	1: identificatie stakeholders; 2: bepalen of de stakeholders mee of tegen willen werken; 3: prioriteit geven aan de stakeholders aan de hand van een matrix waarbij meewerken en tegenwerken tegen elkaar uitgezet wordt.
MindTools website	1: identificatie stakeholders; 2: prioriteit geven aan de stakeholders aan de hand van hun macht en belangen; 3: begrijpen van de belangrijkste stakeholders.

Tabel 2: methoden voor uitvoeren stakeholderanalyse

Veel van de literatuur is in overeenstemming met elkaar, overal wordt aanbevolen om de stakeholders te identificeren en vervolgens een prioriteit te geven. De methode om de stakeholders een prioriteit te geven verschilt echter. Brugha en Varvasovszky (2000b) geven in hun artikel nog twee stappen aan voor de identificatie van de stakeholders. Als eerste het bepalen van het niveau waarop de analyse wordt uitgevoerd, dit is van invloed op het bepalen welke stakeholders relevant zijn. Ook geven zij aan dat het nodig is om de organisatie of het project op te delen in componenten omdat de stakeholders vaak alleen betrokken zijn bij een deel van de organisatie of het project. Bryson (2004) focust in zijn artikel sterk op de identificatie van de stakeholders en Mitchell, Agle en Wood (1997) focussen sterk op het prioriteit geven aan de stakeholders. Deze laatste twee artikelen zullen de voornaamste leidraad vormen aan de hand waarvan de stakeholderanalyse wordt uitgevoerd.

BRYSON

Bryson (2004) geeft in zijn artikel aan dat een stakeholderanalyse in vier fasen uitgevoerd kan worden, waarbij gebruik gemaakt wordt van in totaal 15 verschillende technieken. Voor dit onderzoek zal niet van alle technieken gebruik gemaakt worden omdat het model van Bryson uitgebreider is dan voor dit onderzoek nodig is. Voor dit onderzoek zijn een drietal technieken van de eerste twee fasen interessant omdat deze specifiek in gaan op het identificeren van de stakeholders, de belangen van de stakeholders en goed op elkaar aansluiten. De overige technieken gaan in op het selecteren van de juiste mensen voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse, de gewenste mate van participatie onder de stakeholders, het ontwikkelen van strategieën om de stakeholders op de juiste manier te benaderen of het overhalen van de stakeholders om mee te werken met de organisatie. Aangezien de doelstelling van dit project het definiëren van de stakeholders is, is het voldoende om de technieken te gebruiken die hier

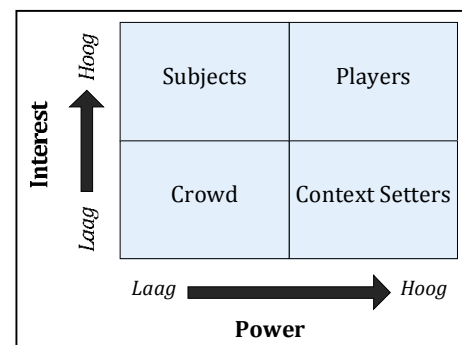
op in gaan. De drie technieken die gekozen zijn voor dit onderzoek, zijn technieken die binnen de doelstelling van dit onderzoek passen en op elkaar voort bouwen zodat ze gezamenlijk tot één resultaat leiden.

1. Techniek 1: The basic stakeholder analysis → deze techniek zorgt er voor dat stakeholders en hun belangen geïdentificeerd worden en wordt aan de hand van de volgende punten uitgevoerd:

- a. Bepaal wie mogelijke stakeholders zijn.
- b. Analyseer in hoeverre de stakeholder belang heeft bij het project.
- c. Analyseer in hoeverre de stakeholder het project kan beïnvloeden.

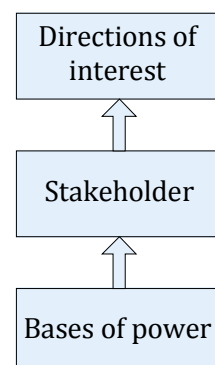
De belangen van de stakeholders en de mate van invloed die zij over het project hebben worden uitgedrukt op een schaal van 1 t/m 5, waarbij 1 'geen invloed' of 'geen belang' betekend en 5 'veel invloed' of 'veel belang' betekend.

2. Techniek 2: Power versus interest grid → deze techniek plot de stakeholders op een 2x2 matrix met op de horizontale as de macht die een stakeholder heeft ten opzichte van het project en op de verticale as het belang dat de stakeholder heeft bij het project (zie figuur 2). Subjects worden vooral beïnvloed door de organisatie en moeten veel geïnformeerd worden. Players kunnen druk uitoefenen en zullen dat ook doen, deze groep moet goed in de gaten gehouden worden. De crowd heeft weinig te maken met de organisatie en hoeft alleen maar in de gaten gehouden te worden. Context setters kunnen druk uitoefenen, maar zullen dat niet doen zolang ze tevreden zijn. Aan de hand van de resultaten van de eerste techniek worden de stakeholders in één van de vier groepen geplaatst.



Figuur 2: Power versus interest grid

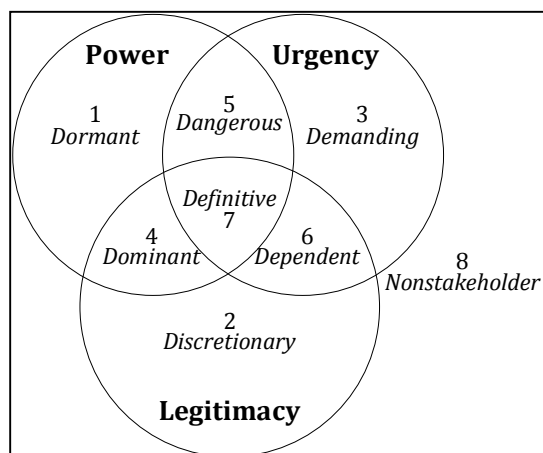
3. Techniek 3: Bases of power / directions of interest diagram → deze techniek bouwt verder op de power versus interest grid en kijkt naar de verschillende bronnen waar de stakeholder zijn macht uit haalt en de verschillende belangen die de stakeholder heeft en wat de stakeholder dus met zijn macht wil bereiken (zie figuur 3). Deze techniek wordt uitgevoerd met als uitgangspunt de resultaten uit de twee voorgaande technieken waarbij er van uit wordt gegaan dat elke stakeholder één of meerdere machtsbronnen heeft en één of meerdere belangen nastreeft. Door te weten wat alle machtsbronnen en belangen zijn van een stakeholder kan de stakeholder nog beter in kaart gebracht worden.



Figuur 3: Bases of power / directions of interest diagram

MITCHELL, AGLE & WOOD

Volgens deze auteurs zijn drie aspecten belangrijk bij het bepalen van de prioriteit van stakeholders: power (de macht van een stakeholder om de organisatie iets te laten doen wat de organisatie anders wellicht niet had gedaan), legitimacy (de stakeholder is rechtmatig wanneer hij een correcte relatie heeft met de organisatie, welke vaak ook officieel is) en urgency (een stakeholder is urgent wanneer zijn situatie onmiddellijke aandacht behoeft). Deze drie aspecten vormen samen acht mogelijke combinaties (zie figuur 4). Wanneer een stakeholder geen van de drie eigenschappen bezit (#8), heeft deze geen prioriteit. Wanneer een stakeholder één van de drie eigenschappen bezit (#1, 2 en 3), heeft deze een lage vorm van prioriteit; wanneer een stakeholder twee van de drie eigenschappen bezit (#4, 5 en 6), heeft deze een gemiddelde prioriteit. En wanneer een stakeholder alle drie de eigenschappen bezit (#7), heeft deze een hoge vorm van prioriteit.



Figuur 4: Combinaties Mitchell, Agle en Wood

SWOT analyse

Artikelen SWOT analyse		
	Wat is SWOT	Het belang van SWOT
Pickton & Wright (1998)	X	X
Proctor (2000)	X	X
Wehrich (1982)	X	
Wheeler & Proctor (1993)		X

Tabel 3: artikelen SWOT analyse

Wat is SWOT?

SWOT staat voor 'Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats'. De SWOT analyse is een instrument om de interne sterke en zwakke factoren en de externe kansgevendende en bedreigende factoren te identificeren die van invloed kunnen zijn op de organisatie. (Pickton en Wright, 1998; Kotler, 2003). Onder de interne factoren is onder andere te verstaan de structuur van de organisatie, het management, de dagelijkse bedrijfsvoering en financiële aspecten. De externe factoren zijn op te delen in een micro deel dat onder andere bestaat uit de klanten, de concurrenten, leveranciers en distributeurs, en een macro deel, dat onder andere bestaat uit economische, demografische, technologische, politieke, wettelijke en sociaal-culturele factoren. (Wehrich, 1982; Proctor, 2000; Kotler, 2003).

Het belang van een SWOT analyse

Door middel van SWOT is het mogelijk om de omgeving te leren kennen en de positie van de organisatie in die omgeving. De omgeving oefent grote invloed en druk uit op de organisatie, deze invloed en druk moet opgemerkt worden en hier moet goed mee omgegaan worden om te overleven. Het is nodig om de juiste strategie te hebben en op het juiste moment de juiste beslissingen te nemen en acties uit te voeren. Wanneer dit niet gebeurt komt het voortbestaan van de organisatie in het geding. Een SWOT analyse wordt gebruikt om de juiste strategieën te

formuleren, de juiste beslissingen te nemen en de juiste acties uit te voeren. (Pickton en Wright, 1998; Proctor, 2000; Daft 2006) Een SWOT analyse wordt echter niet alleen (defensief) gebruikt om het hoofd boven water te houden in een turbulente omgeving, maar kan ook gebruikt worden om de bedrijfsvoering te verbeteren en juist een nog betere positie in de omgeving te bemachtigen. (MindTools, SWOT)

Gebruikte literatuur

Ook wat betreft de SWOT analyse wordt er in de literatuur een flink aantal methoden aanbevolen om de analyse uit te voeren. In tabel 4 is een overzicht gegeven van de methoden aanbevolen door de literatuur die gebruikt wordt voor dit onderzoek.

Artikelen SWOT analyse	
Pickton & Wright (1998)	Opportunities en Threats matrices maken waarin de kans dat het voorkomt uitgezet wordt tegen de impact die het zal hebben op de organisatie. Hetzelfde voor de Strengths en Weaknesses met de significantie van de eigenschap en het belang van de eigenschap.
Proctor (2000)	1: identificatie van factoren die van invloed zijn op de organisatie; 2: factoren uitzetten op basis van intern en extern en positief en negatief (SWOT matrix); 3: bepalen welke factoren meer aandacht behoeven; 4: factoren combineren om vier soorten strategieën te ontwikkelen (TOWS matrix).
Wehrich (1982)	1: organisatie in kaart brengen; 2: externe omgeving in kaart brengen (opportunities en threats bepalen); 3: maak een prognose van de toekomst; 4: interne omgeving in kaart brengen (strengths en weaknesses bepalen); 5: ontwikkel strategische mogelijkheden (TOWS matrix).
Wheeler & Proctor (1993)	1: identificatie externe en interne factoren die van invloed kunnen zijn op de organisatie; 2: opsplitsen naar strengths, weaknesses, opportunities en threats; 3: weergeven in een SWOT matrix; 4: ontwikkelen van mogelijke strategieën (TOWS matrix).
MindTools website	1: identificatie strengths, weaknesses, opportunities en threats; 2: weergeven in SWOT matrix.

Tabel 4: methoden voor uitvoeren SWOT analyse

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de artikelen over het algemeen overeen komen. Belangrijke aspecten zijn het identificeren van factoren die van invloed kunnen zijn op de organisatie of het project; het opdelen van deze factoren naar strengths, weaknesses, opportunities en threats en deze weer te geven in een SWOT matrix.

Om tot aanbevelingen te komen kan er naast de SWOT matrix ook een confrontatiematrix opgesteld worden. Hierbij worden de interne sterke en zwakke punten in verband gebracht met de externe kansen en bedreigingen. Door gebruik te maken van een confrontatiematrix komen er strategieën naar boven die zonder gebruik van de confrontatiematrix over het hoofd gezien kunnen worden. In de confrontatiematrix wordt gekeken naar raakvlakken tussen de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. Wanneer er raakvlakken aanwezig zijn, zijn dit de punten waar aandacht aan besteed moet worden. (Doeltreffend: confrontatiematrix) Er ontstaat een raakvlak wanneer:

1. Er zich een kans voor doet op een gebied waar de organisatie een sterkte heeft → gebruiken om te groeien.
2. Er zich een kans voor doet op een gebied waar de organisatie een zwakte heeft → gebruiken om te versterken.
3. Er zich een bedreiging voor doet op een gebied waar de organisatie een sterkte heeft → gebruiken om de organisatie te verdedigen.
4. Er zich een bedreiging voor doet op een gebied waar de organisatie een zwakte heeft → extra aandacht aan besteden zodat dit niet ten nadele van de organisatie werkt.

Methodologie

Unit of analysis

De unit of analysis is de eenheid die bestudeerd wordt (Babbie, 2004, p94). In dit onderzoek is het project kleinschalig wonen de unit of analysis, van het project willen we weten wat de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn. De verschillende stakeholders die onderscheiden worden in dit onderzoek zijn de units of observation. De stakeholders zijn de eenheden waarover data verzameld wordt en deze informatie draagt bij aan het totaalplaatje. In de stakeholderanalyse worden de eigenschappen van deze eenheden achterhaald en bij de SWOT analyse wordt voor elke stakeholder bepaald wat de positieve en negatieve factoren van het project zijn. De data van de units of observation wordt gebruikt om iets te kunnen zeggen over de unit of analysis.

Stakeholderanalyse

Voor de stakeholderanalyse in dit onderzoek is er aan de hand van de literatuur voor gekozen om de volgende stappen te doorlopen:

1. Bepalen op welk niveau de stakeholderanalyse wordt uitgevoerd; lokaal, regionaal, nationaal of internationaal. Dit zal gedaan worden aan de hand van een omgevingsanalyse waarbij er gekeken wordt naar de directe omgeving van het project. Deze stap zal uitgevoerd worden aan de hand van Daft (2006) en wat hij schrijft over omgevingsanalyse.
2. Identificatie van de verschillende componenten van de organisatie, het project of de situatie. Deze tweede stap zal uitgevoerd worden aan de hand van het projectplan kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht (2007) en andere bedrijfsinformatie zodat de verschillende componenten van het project geïdentificeerd kunnen worden.
3. Identificatie van de verschillende stakeholders met betrekking tot de mogelijke individuen, groepen, organisaties of netwerken die belang hebben bij het deel van de organisatie, project of situatie of beïnvloed worden door dit deel. Deze stap wordt uitgevoerd aan de hand van Bryson (2004) en de technieken die in het theoretisch kader beschreven zijn.
4. Het geven van een prioriteit aan de stakeholders door middel van een analyse op het gebied van de hoeveelheid macht die stakeholder heeft ten opzichte van de organisatie en het belang dat de stakeholder heeft bij de organisatie of een deel daar van. De laatste stap wordt uitgevoerd aan de hand van Mitchell, Agle en Wood (1997) en de theorie die in het theoretisch kader beschreven is.

Interviews met stakeholders

Om er achter te komen hoe de stakeholders tegen het project aankijken en hoe zij hun aandeel daar in zien, worden er interviews afgenomen met een aantal stakeholders. De belangrijkste vragen die hierbij centraal staan zijn als volgt:

- Wat is de mening van de stakeholders over het project?
- Voelt de stakeholder in kwestie zich een stakeholder?
- Wat zijn de belangen die de stakeholder heeft bij het project?
- Op welke manier zou de stakeholder invloed kunnen uitoefenen?
- Zou de stakeholder invloed willen uitoefenen om iets te bereiken?

Nadat de stakeholders door middel van de stakeholderanalyse geïdentificeerd zijn, zal telefonisch contact met hen opgenomen worden om een antwoord te krijgen op de bovenstaande vragen. In bijlage 3 is het interviewschema te vinden wat bij deze interviews gebruikt zal worden en het verslag van het verloop van de interviews.

Brainstorm met medewerkers

Om te bepalen of de resultaten van de stakeholderanalyse overeenkomen met de werkelijkheid zal met drie medewerkers van Baalderborg en Avondlicht een brainstorm gehouden worden. Het is de bedoeling dat de stakeholderanalyse die is uitgevoerd is voor dit onderzoek wordt gebruikt als input voor deze brainstorm. De output van deze brainstorm zal de stakeholderanalyse verbeteren. Samen met de drie medewerkers zal geprobeerd worden om de resultaten van de stakeholderanalyse te verbeteren. De brainstorm zal gehouden worden met Miranda Wesselink (projectleider project kleinschalig wonen), Annelies Nijkamp (intake Baalderborg) en Meine Fernhout (directeur Avondlicht).

Vorbereiding

Ter voorbereiding van de brainstorm wordt het bestaande deel van het verslag (inleiding, onderzoeksplan, theoretisch kader, methodologie en stakeholderanalyse) opgestuurd. Daarbij wordt aan de medewerkers gevraagd of in ieder geval de stakeholderanalyse gelezen kan worden en nagedacht kan worden over vraag welke stakeholders nog missen of welke stakeholders juist overbodig zijn in de resultaten van de stakeholderanalyse.

Van te voren zal een lege versie van figuur 2 (power versus interest grid) en figuur 4 (classificatie stakeholders) uitgeprint worden. Deze figuren zullen tijdens de brainstorm gebruikt worden als ondersteuning.

Tijdens de brainstorm

Tijdens de brainstorm wordt geprobeerd om de resultaten die naar voren zijn gekomen in de eerste stakeholderanalyse te ondersteunen of te verbeteren. Dit zal gebeuren door de twee figuren die uitgeprint zijn in te vullen door middel van post-its en aan de hand van een serie vragen die er voor moeten zorgen dat geen enkele stakeholder over het hoofd wordt gezien:

- Welke stakeholders uit de huidige resultaten zijn eigenlijk niet van toepassing?
- Welke stakeholders missen in de huidige resultaten?
- Welke stakeholders worden in de huidige resultaten overschat?
- Welke stakeholders worden in de huidige resultaten onderschat?
- Zijn de belangen en mogelijke invloeden van de stakeholders juist geschat?

Naast de figuren die door middel van post-its ingevuld zullen worden, zullen er ook aantekeningen gemaakt worden van het gesprek, zodat belangrijke opmerkingen of informatie op een later tijdstip verwerkt kan worden.

SWOT analyse

Bij de SWOT analyse wordt gekeken naar de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van het project kleinschalig wonen voor de stakeholders. Dat wil zeggen dat er gekeken wordt

	Positief	Negatief
Intern	Strenghts	Weaknesses
Extern	Opportunities	Threats

Figuur 5: SWOT matrix

naar de factoren die voor de stakeholders relevant zijn. Uit de SWOT matrix (zie figuur 5) is op te maken dat de sterke en zwakke punten van het project interne factoren zijn en de kansen en bedreigingen externe factoren zijn. Per stakeholder zullen de positieve en negatieve factoren van dit project aangegeven worden. De SWOT matrix voor het gehele project wordt vervolgens opgesteld door de sterke en zwakke punten te vormen uit de positieve en negatieve factoren van de interne stakeholders en de kansen en bedreigingen te vormen uit de positieve en negatieve factoren van de externe stakeholders. Op deze manier wordt de data van de units of observation (de positieve en negatieve factoren voor zowel de interne als externe stakeholders)

gebruikt om iets te zeggen over de unit of analysis (het vormen van de SWOT matrix). Om de SWOT matrix bruikbaar te maken, zodat de resultaten kunnen leiden naar bruikbare aanbevelingen, alleen die factoren gebruikt worden waar Baalderborg en Avondlicht aandacht aan moeten besteden. Om dit te bereiken wordt er een onderscheid gemaakt tussen de factoren die wel en niet opgenomen worden in de SWOT matrix. Dit wordt gedaan aan de hand van het onderscheid dat gemaakt wordt door het model van Mitchell, Agle en Wood (1997). Factoren die belangrijk zijn voor stakeholders met een hoge prioriteit zijn ook belangrijke factoren voor Baalderborg en Avondlicht. Daar tegenover staat dat factoren die belangrijk zijn voor stakeholders met een lage prioriteit minder belangrijk zijn voor Baalderborg en Avondlicht. Bij het opstellen van de SWOT matrix zullen de positieve en negatieve factoren van de stakeholders met hoge of gemiddelde prioriteit opgenomen worden, de positieve en negatieve factoren van de stakeholders zonder prioriteit of met een lage prioriteit worden niet opgenomen.

Confrontatiematrix

Om tot aanbevelingen te kunnen komen wordt er naast de SWOT matrix ook een confrontatiematrix opgesteld (zie figuur 6). Hierbij worden de sterke en zwakke punten in verband gebracht met de kansen en bedreigingen waarbij gezocht wordt naar raakvlakken. Zo zal duidelijk worden welke sterkten gebruikt kunnen worden om kansen te benutten of bedreigingen te neutraliseren en welke zwakten er voor kunnen zorgen dat kansen niet benut kunnen worden of dat bedreigingen een realistisch gevaar worden.

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strengths & Opportunities	Weaknesses & Opportunities
Threats	Strengths & Threats	Weaknesses & Threats

Figuur 6: confrontatiematrix

In het eerste kwadrant (sterkten en kansen) zal het verband tussen de twee factoren positief zijn, een sterkte zorgt er voor dat een kans benut kan worden. Dit wordt aangegeven met + (positief) of ++ (zeer positief). De verbanden in dit kwadrant zijn punten waardoor de organisatie kan groeien.

In het tweede kwadrant (zwakten en kansen) staan de factoren die er voor kunnen zorgen dat door een zwakte een kans niet benut kan worden. Deze verbanden worden aangegeven met * (vereist aandacht) en --* (vereist onmiddellijke aandacht). Voor deze verbanden moet de organisatie zichzelf versterken zodat de kansen benut kunnen worden.

In het derde kwadrant (sterkten en bedreigingen) staan de factoren die er voor kunnen zorgen dat door een sterkte een bedreiging geneutraliseerd kan worden. Deze verbanden zullen aangegeven worden met +* (vereist aandacht) en ++* (vereist onmiddellijke aandacht). Voor deze verbanden moet de organisatie zich verdedigen.

In het vierde kwadrant (zwakten en bedreigingen) zal het verband negatief zijn, door middel van een zwakte kan het voorkomen dat een bedreiging een realistisch gevaar vormt voor het project. Dit zal aangegeven worden met - (negatief) of -- (zeer negatief). Door deze verbanden moet de organisatie zich terugtrekken op het gebied waar het verband plaats vindt.

Wanneer er geen verband is tussen de twee factoren, zal dit aangegeven worden met een '0'. Door de plussen en minnen op te tellen is het mogelijk om te analyseren wat de belangrijkste sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zijn. Ook kunnen per kwadrant de belangrijkste raakvlakken benoemd worden. (Doeltreffend: confrontatiematrix)

De score is niet gebaseerd op data maar op resultaten van de stakeholderanalyse, de brainstorm met medewerkers, de gesprekken met stakeholders en de SWOT analyse. De beoordeling van de verbanden is een subjectieve beoordeling en komt tot stand door middel van een beoordeling door de onderzoeker.

Stakeholderanalyse

De resultaten van de stakeholderanalyse zijn vergeleken met de werkelijkheid door middel van interviews met de stakeholders (bijlage 3) en een brainstorm met medewerkers van Baalderborg en Avondlicht (bijlage 2) om de resultaten waar nodig te verbeteren. Tijdens de interviews en de brainstorm zijn regelmatig tegenstrijdige resultaten naar voren gekomen. Om tot het nieuwe resultaat te komen zijn de resultaten van de eerste stakeholderanalyse, de interviews en de brainstorm in overweging genomen. Hierbij moet vermeld worden dat deze overweging gemaakt is aan de hand van het beoordelingsvermogen van de onderzoeker. Wanneer de resultaten uit de eerste analyse, de brainstorm en de interviews tegenstrijdig waren, is gekeken naar de achtergrond en argumentatie van elk resultaat en heeft de onderzoeker zo objectief mogelijk beoordeeld wat het meest waarschijnlijke resultaat is.

Voorbeeld: de mogelijkheid van een stakeholder om invloed uit te oefenen op het project. De stakeholder zelf geeft in het interview aan dat hij veel invloed kan uitoefenen omdat het project van de stakeholder afhankelijk is. De medewerkers geven echter aan dat de stakeholder wel betrokken is bij het project en dat de mening van de stakeholder belangrijk is, maar dat de stakeholder niet in staat is om veranderingen in het project af te dwingen, wellicht omdat de stakeholder niet officieel betrokken is bij het project. Het argument van de medewerkers is in dit geval een objectieve observatie en weegt daarom zwaarder dan het argument van de stakeholder, welke subjectief was. In het geval van dit voorbeeld zal dan meer geneigd zijn naar de mening van de medewerkers dan naar de mening van de stakeholder.

Stap 1: niveau stakeholderanalyse

Daft (2006, pagina 83) geeft aan dat de omgeving is op te delen in drie delen, namelijk de interne omgeving, de taakomgeving en de algemene omgeving. De taakomgeving bestaat uit de klanten, concurrentie, leveranciers en de arbeidsmarkt (lokaal en regionaal niveau). De algemene omgeving bestaat uit de technologische ontwikkelingen, socioculturele factoren, economische factoren en politieke factoren (nationaal en internationaal niveau).

Baalderborg en Avondlicht hebben te maken met zowel de taakomgeving als de algemene omgeving omdat alle bovengenoemde factoren van belang zijn. In de taakomgeving is het niveau regionaal, Baalderborg en Avondlicht zijn actief in de regio Overijssel en Drenthe (Baalderborg brochure "Leef je Leven") en hebben hierdoor te maken met de factoren uit de taakomgeving op regionaal gebied. In de algemene omgeving is het niveau nationaal, alleen de factoren op Nederlands gebied zijn van invloed op Baalderborg en Avondlicht omdat beide organisaties alleen in Nederland actief zijn (Baalderborg brochure "Leef je Leven").

Stap 2: identificatie componenten

Aan de hand van verschillende bronnen (Projectplan kleinschalig wonen, 2007; Baalderborg website; Avondlicht website) zijn een aantal componenten van het project vastgesteld:

- Ontwikkeling project → alles wat komt kijken bij het opzetten van de woningen.
- Zorgverlening
 - Intern → alle zorg die vanuit Baalderborg en Avondlicht wordt geleverd aan de cliënt.
 - Extern → alle zorg die door anderen geleverd wordt aan de cliënten van Baalderborg en Avondlicht.
- Financieel → alle financiële aspecten die van belang zijn bij het opzetten en draaiende houden van het project.
- Wetten & regelgeving → alle wettelijke regelingen die van invloed zijn op het project.

Dit zijn de aspecten die van belang zijn bij het opzetten van het project kleinschalig wonen.

Stap 3: identificatie stakeholders

Techniek 1: Basic Stakeholder Analysis

Aan de hand van de componenten die onderscheiden zijn in stap 2, zijn de stakeholders te benoemen. Uit de verschillende bedrijfsliteratuur (Projectplan kleinschalig wonen, 2007; Avondlicht website; Baalderborg website; Baalderborg brochure “Leef je Leven”; Jaarverslag 2007 Avondlicht; Jaarverslag 2007 Baalderborg) en tijdens de brainstorm en interviews werd al snel duidelijk dat vele partijen betrokken zijn bij dit project.

De basic stakeholder analysis is uitgevoerd met als uitgangspunt de componenten uit stap 2. In het kader hiervan is gezocht naar mogelijke partijen die betrokken zijn bij de componenten. Daarbij is gekeken naar de belangen die stakeholders hebben bij het project en in hoeverre ze invloed kunnen uitoefenen. Dit wordt beoordeeld aan de hand van een schaal van 1 t/m 5. Hierbij is 1 ‘geen invloed’ of ‘geen belang’ is en 5 ‘veel invloed’ of ‘veel belang’ is. Het resultaat is te vinden in tabel 5.

Stakeholders project kleinschalig wonen		
Stakeholder	Belangen	Mate van invloed
Ontwikkeling project		
Gemeente Hardenberg	5	5
Aannemer Van Dijk Bouw	5	3
Woningstichting De Veste	5	5
Rabobank	3	3
Leveranciers	4	2
Omwonenden	4	4
Plaatselijk Belang	5	4
Zorgverlening		
Clënten & familie	5	1
Belangenbehartigers cliënten & familie	4	2
Intern		
Uitvoerend personeel	3	2
Management van het personeel	4	5
Intake cliënten	3	5
Vrijwilligers	3	2
Stagiaires	3	2
Extern		
Dagactiviteitencentra de Stuw	3	2
Eerste lijn gezondheidszorg	3	3
Opleidingsinstituten	1	1
Financieel		
Subsidieverstrekkers	3	2
Wetten & regelgeving		
Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)	1	2
Zorgkantoren (Drenthe, Zwolle & Twente)	3	4

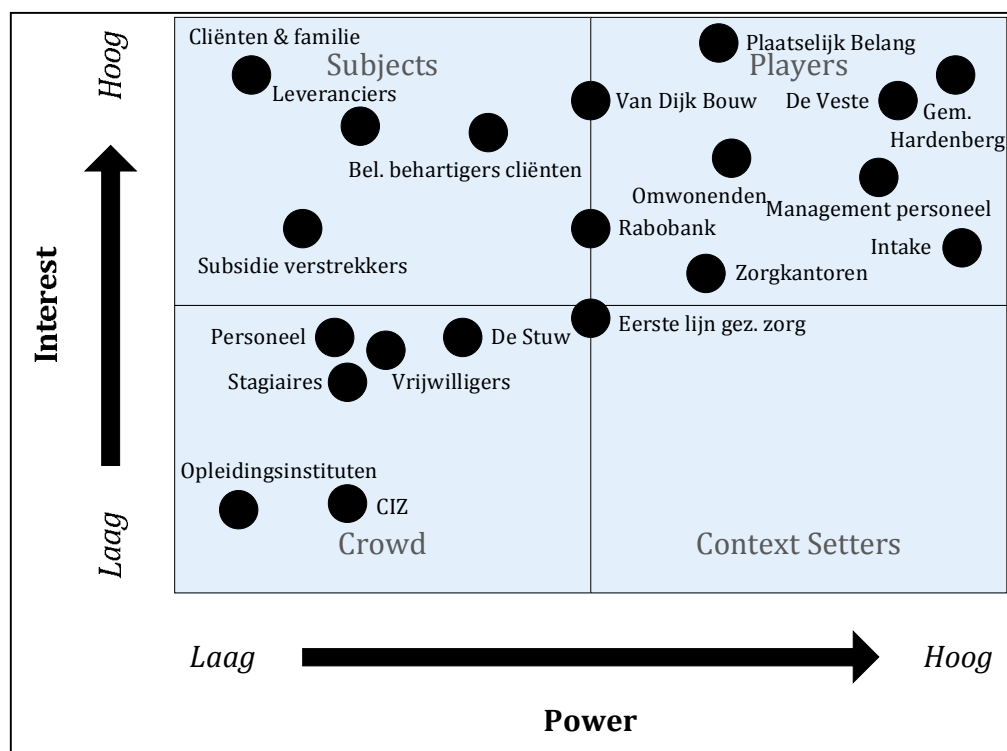
Tabel 5: Basic Stakeholder Analysis

Met deze tabel is duidelijk welke stakeholders er te onderscheiden zijn, welke belangen zij hebben en hoeveel invloed zij uit kunnen oefenen op het project kleinschalig wonen. Hiermee zijn de onderzoeksvragen 1a en 1c beantwoord.

Techniek 2: Power versus Interest Grid

Aan de hand van de belangen van de stakeholders en hun mogelijke invloed op het project, welke in de basic stakeholder analysis geanalyseerd zijn, is het mogelijk om de stakeholders weer te geven op het power versus interest grid.

Dit grid is ingevuld door te kijken naar het belang dat een stakeholder heeft bij het project en de mogelijke invloed die de stakeholder kan uitvoeren op het project. Zo is het mogelijk om de stakeholders weer te geven in de matrix. Het resultaat hiervan is te vinden in figuur 7.



Figuur 7: Power versus Interest Grid

Wat op valt is dat er geen Context Setters zijn. Context Setters zijn stakeholders die de situatie bepalen en bepalen welke koers gevolgd moet worden. Het feit dat er geen Context Setters zijn laat zien dat Baalderborg en Avondlicht kartrekkers zijn in dit project en het geen project is dat vanaf boven is opgelegd, Baalderborg en Avondlicht bepalen zelf de context van dit project.

Onder de Crowd valt het CIZ, de opleidingsinstituten, de stagiaires, het personeel, de vrijwilligers, De Stuw en de eerste lijn gezondheidszorg. Deze groep moet gevolgd worden door Baalderborg en Avondlicht zodat bekend is wat de mening is van de stakeholders over het project. Daarnaast moet deze groep stakeholders de informatie krijgen waar om gevraagd wordt, deze stakeholders willen geïnformeerd blijven en door die informatie te verschaffen blijft de relatie tussen Baalderborg en Avondlicht en de stakeholder goed. Dit is de groep stakeholders die voornamelijk beïnvloed wordt door het project en zich feitelijk moet aanpassen aan het project. Deze stakeholders vallen onder de grote massa en worden over het algemeen zelf niet direct beïnvloed door de doelstellingen van het project.

Onder de Subjects vallen de subsidieverstrekkers, de cliënten en familie, de leveranciers, de belangenbehartigers van de cliënten en familie, het Plaatselijk Belang, de Rabobank en Van Dijk Bouw. Deze groep stakeholders heeft voldoende informatie over het project nodig omdat ze geïnteresseerd zijn in het project of omdat het project belangrijk is voor hen en ze graag willen weten wat de stand van zaken is. Ook hier geldt dus weer dat het voor de relatie tussen de stakeholder en Baalderborg en Avondlicht belangrijk is dat de informatie waar om gevraagd

wordt, verstrekt wordt. Deze groep stakeholders wordt wel direct beïnvloed door het project omdat het project voor hen bestemd is.

Onder de Players vallen de zorgkantoren, de omwonenden, de afdeling intake, het management van het personeel, De Veste en de gemeente Hardenberg. Deze stakeholders zijn, zoals de naam al aangeeft, spelers in het project. Deze groep stakeholders moet optimaal betrokken worden bij het project omdat deze stakeholders belangrijk zijn voor het succes van het project. De stakeholders zijn belangrijk voor het project omdat ze veel bijdragen aan het project of omdat het project op een andere manier afhankelijk is van deze stakeholders.

Techniek 3: Bases of Power / Directions of Interests Diagram

Door na te gaan waar stakeholders hun mogelijkheid tot invloed uitoefenen vandaan halen en welke doelen ze met deze invloed nastreven is het mogelijk om de tabel die bij de basic stakeholder analysis is ontstaan verder uit te werken. Het gaat hier echter niet om de mate van het belang of invloed, maar het soort belang of invloed. Hierdoor wordt duidelijk op welke manier een stakeholder afhankelijk is van het project of op welke manier het project afhankelijk is van de stakeholder. Het resultaat hiervan is te vinden in tabel 6.

Belangen en machtsbronnen stakeholders project kleinschalig wonen		
<i>Stakeholder</i>	<i>Belangen</i>	<i>Bron van invloed</i>
Gemeente Hardenberg	Project in eigen gemeente / goede naam	Verstrekken vergunningen / bestemmingsplan
Van Dijk Bouw	<i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen / inkomstenbron</i>	<i>Advies / Kennis</i>
De Veste	Partner project / inkomstenbron	Beheren woningen
Rabobank	<i>Maatschappelijk verantwoord ond.</i>	<i>Advies / Kennis</i>
Leveranciers	Inkomstenbron	Levering apparatuur
Omwonenden	<i>Locatie woningen</i>	Invloed op bestemmingsplan
Plaatselijk Belang	Tevredenheid bewoners dorpen	Advies
Clënten & familie	Goede zorg / fijne leefomstandigheden	--
Bel. beh. cliënten&familie	Goede zorg / fijne leefomstandigheden	Medezeggenschap
Uitvoerend personeel	Werk	Levering arbeid
Management personeel	Werk (voor personeel)	Aansturing personeel
Intake	Succesvol project	Plaatsing cliënten
Vrijwilligers	Fijne werkomstandigheden	Levering arbeid
Stagiaires	Stageplaatsen / begeleiding	--
De Stuw	<i>Succesvol project</i>	--
Eerste lijn gez. zorg	Clënten zijn inkomstenbron	Levering kennis
Opleidingsinstituten	--	--
Subsidieverstrekkers	Risico vanwege investering (subsidie)	Verstrekken subsidies
CIZ	--	<i>Regelgevingen</i>
Zorgkantoren	Succesvol project	Betaalt AWBZ / controle levering zorg

Tabel 6: Bases of Power / Directions of Interest

Met deze tabel is duidelijk welke belangen de verschillende stakeholders hebben bij het project en daarmee is onderzoeksvraag 1b beantwoord.

Stap 4: classificatie stakeholders

In stap 3 is onderscheid gemaakt tussen belangen en invloed, in stap 4 wordt er onderscheid gemaakt tussen macht, rechtmatigheid en urgentie. Gebaseerd op de resultaten uit stap 3 en de theorie van Mitchell, Agle en Wood (1997) is het mogelijk om een classificatie aan te brengen voor de stakeholders van het project kleinschalig wonen.

Deze stap is uitgevoerd door te kijken naar de resultaten uit stap 3 en de situatie voor elke stakeholder. Vervolgens is ook hier weer een tabel opgezet, waarbij voor elke stakeholder is aangegeven of er sprake is van power (macht), legitimacy (rechtmatigheid) en urgency (urgentie). Dit is beoordeeld door te kijken naar de relatie tussen het project en de stakeholder. Vervolgens is hiervoor aan de hand van het model van Mitchell, Agle en Wood een categorie aan te geven en ook een prioriteit. Het resultaat is te vinden in tabel 7. Een visuele representatie in de vorm van het model van Mitchell, Agle en Wood is te vinden in bijlage 1.

Classificatie stakeholders project kleinschalig wonen					
Stakeholder	Power	Legitimacy	Urgency	Categorie	Prioriteit
De Veste	Ja	Ja	Ja	Definitive	Hoog (4)
Intake	Ja	Ja	Ja	Definitive	Hoog (4)
Gemeente Hardenberg	Ja	Ja	Nee	Dominant	Gemiddeld (3)
Van Dijk Bouw	Nee	Ja	Ja	Dependent	Gemiddeld (3)
Omwonenden	Ja	Nee	Ja	Dangerous	Gemiddeld (3)
Plaatselijk Belang	Nee	Ja	Ja	Dependent	Gemiddeld (3)
Bel. Behartigers cliënten & familie	Nee	Ja	Ja	Dependent	Gemiddeld (3)
Management personeel	Ja	Ja	Nee	Dominant	Gemiddeld (3)
Zorgkantoren	Ja	Ja	Nee	Dominant	Gemiddeld (3)
Rabobank	Nee	Ja	Nee	Discretionary	Laag (2)
Cliënten & familie	Nee	Nee	Ja	Demanding	Laag (2)
Eerste lijn gezondheidszorg	Ja	Nee	Nee	Dormant	Laag (2)
Subsidieverstrekkers	Nee	Ja	Nee	Discretionary	Laag (2)
Leveranciers	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
Personeel	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
Vrijwilligers	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
Stagiaires	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
De Stuw	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
Opleidingsinstituten	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)
CIZ	Nee	Nee	Nee	Nonstakeholder	Geen (1)

Tabel 7: classificatie stakeholders project kleinschalig wonen

Met deze tabel en het figuur is duidelijk welke prioriteit er gegeven moet worden aan de stakeholders en daarmee is onderzoeksvraag 1d beantwoord. Door het beantwoorden van de verschillende onderzoeksvragen is duidelijk hoe de stakeholders van het project kleinschalig wonen gedefinieerd moeten worden, daarmee is deelvraag 1 beantwoord.

Resultaten

De beschreven resultaten van hier onder zijn opgesteld aan de hand van tabel 7 en figuur 7.

De Veste – definitive & player

Deze stakeholder is volledig betrokken bij dit project. Het is belangrijk dat dit zo blijft en dat De Veste achter de beslissingen van het project staat. Voor De Veste is dit project belangrijk omdat het vastgoed op de balans zet, ze maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen en er kennis op wordt gedaan over de kleinschalige woonvorm.

Intake – definitive & player

Deze afdeling is belangrijk voor het slagen van het project omdat deze afdeling zicht heeft op de aanmeldingen voor het project. Het is belangrijk dat de afdeling achter de beslissingen van het project staat, betrokken blijft bij het project en mee kan denken over het project.

Gemeente Hardenberg – dominant & player

De gemeente Hardenberg is nauw betrokken bij dit project. Zodra er een situatie optreedt die voor de gemeente urgent genoeg is om zich te mengen in het project, kan de gemeente dat ook doen. Voor de gemeente is dit project vooral belangrijk vanwege de invulling van de WMO en het feit dat dit project zorgt voor een goede naam voor de gemeente Hardenberg.

Van Dijk Bouw – dependent & subject

Van Dijk Bouw is vooral nog afhankelijk van het project omdat nog niet vast staat of Van Dijk Bouw ook daadwerkelijk de woningen gaat bouwen. Dit project is voor Van Dijk Bouw belangrijk vanwege de kennis die opgedaan kan worden en daarnaast ook vanwege het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wanneer Van Dijk Bouw inderdaad de woningen gaat bouwen krijgen ze de mogelijkheid om meer invloed uit te oefenen en worden ze als stakeholder belangrijker, Van Dijk Bouw wordt dan een 'player' en een 'definitive' stakeholder.

Omwonenden – dangerous & player

en Avondlicht moeten rekening houden met de omwonenden, deze worden behoorlijk beïnvloed door de bouw van woningen in hun straat en zijn daardoor in staat om vergunningen tegen te houden wanneer ze het niet eens zijn met de bouw. Het is daarom belangrijk om de omwonenden goed in de gaten te houden, voldoende informatie te verstrekken en te betrekken bij het project om ze op die manier tevreden te houden over het project.

Plaatselijk Belang – dependent & subject

Het Plaatselijk Belang moet goed geïnformeerd worden, omdat ze die informatie ook willen doorgeven aan de bewoners van de dorpen in de regio, dit is immers het doel van het Plaatselijk Belang. Het is voor Baalderborg en Avondlicht belangrijk om te luisteren naar wat het Plaatselijk Belang te zeggen heeft als vertegenwoordigers van de dorpsbewoners.

Belangen behartigers van de cliënten & familie – dependent & subject

De mate van invloed die deze stakeholder kan uitoefenen is nog niet genoeg, maar zorgt er wel voor dat de relatie met het project rechtmatig is. Net als bij het Plaatselijk Belang is het voor Baalderborg en Avondlicht belangrijk om te luisteren naar wat deze stakeholder te zeggen heeft als vertegenwoordiger van de cliënten en de familie en voldoende informatie te verschaffen die doorspeeld kan worden naar de cliënten en familie.

Management van het personeel – dominant & player

Het management is nauw betrokken bij het project als vertegenwoordiger van al het personeel bij Baalderborg en Avondlicht. Zodra er een situatie optreedt die voor het management urgent genoeg is, kan het management behoorlijk wat invloed uitoefenen. Het is belangrijk om het management regelmatig te informeren over de voortgang van het project.

Zorgkantoren – dominant & player

De zorgkantoren bepalen wat er wel en niet mogelijk is en kunnen zo invloed uitoefenen. Het is belangrijk om te voldoen aan de regelingen van de zorgkantoren en ook rekening te houden met de regelingen die gelden voor de cliënten.

Rabobank – discretionary & subject

De Rabobank is alleen betrokken bij dit project via de officiële weg, de Rabobank is niet in staat om mee te beslissen in het project en heeft ook geen urgente situatie ten opzichte van het project, de Rabobank zal alleen advies geven. Voor de Rabobank is dit project belangrijk vanwege het maatschappelijk verantwoord ondernemen en het kunnen helpen van de mensen in de regio.

Clënten & familie – demanding & subject

De cliënten en familie worden vooral beïnvloed door dit project en zijn zelf niet in staat om het project te beïnvloeden. Het is voor deze stakeholder vooral belangrijk dat het project van de grond komt zodat ze gebruik kunnen maken van het project. Een goede informatievoorziening vanuit Baalderborg en Avondlicht is belangrijk om de cliënten en familie op de hoogte te houden van de voortgang.

Eerste lijn gezondheidszorg – dormant & crowd

Er is bij deze stakeholder alleen sprake van enige mate van power en enige mate van belangen. Om het project in de kleine dorpen tot een succes te maken is het wel belangrijk om goed samen te werken met deze stakeholder, daarom is het belangrijk om deze stakeholder betrokken en geïnformeerd te houden.

Subsidieverstrekkers – discretionary & subject

Aangezien subsidieverstrekkers door middel van hun subsidie hun naam verbinden aan het project is het voor hen belangrijk dat het project succesvol is.

Leveranciers – nonstakeholder & subject

Leveranciers zijn niet in staat om mee te beslissen in het project of invloed uit te oefenen op het project. Ze zijn voor dit project wel belangrijk vanwege de levering van apparatuur die nodig is in de woningen.

Personeel – nonstakeholder & crowd

Op dit moment is deze stakeholder nog helemaal niet betrokken bij het project. Pas wanneer het project de fase in gaat waarin de woningen door cliënten bewoond gaan worden, zal het personeel bij het project betrokken worden. Tot die tijd hoeft er nog geen aandacht besteed te worden aan deze stakeholder, alle informatie die belangrijk zou kunnen zijn kan via het management van het personeel gaan.

Vrijwilligers – nonstakeholder & crowd

Net als het personeel zijn de vrijwilligers in deze fase van het project nog niet van belang. De vrijwilligers gaan pas een grote rol spelen wanneer de woningen bewoond zijn en de cliënten hulp nodig hebben. Tot die tijd is enige informatie over het project voldoende, zodat de vrijwilligers voorbereid zijn op wat er komen gaat en weten wat er gebeurd.

Stagiaires – nonstakeholder & crowd

Ook de stagiaires zijn in deze fase van het project nog niet van belang en zullen net als het personeel en de vrijwilligers pas een rol gaan spelen wanneer de woningen bewoond zijn. Zelfs daarna zal de situatie van de stagiaires niet veel groter worden omdat de doorloop groot is, een stagiaire blijft maar tijdelijk bij het project, er zullen altijd wel weer nieuwe stagiaires komen. Baalderborg en Avondlicht kunnen wel via de scholen informatie verstrekken over het project zodat ze stagiaires tot hun beschikking hebben wanneer dat nodig is.

De Stuw – nonstakeholder & crowd

Tijdens het interview (zie bijlage 3) is naar voren gekomen dat De Stuw niet betrokken is bij het project, en tijdens de brainstorm (zie bijlage 2) is gebleken dat De Stuw wel kan bijdragen aan het project. De Stuw kan helpen omdat het een grote speler is in de regio en veel contact heeft met de mensen. Bovendien zou De Stuw dagactiviteiten kunnen regelen. Wanneer De Stuw ooit gaat samenwerken met dit project is er direct sprake van 'legitimacy' en 'power' en wordt De Stuw dus een 'dominant' stakeholder.

Opleidingsinstituten – nonstakeholder & crowd

Deze stakeholder is vooral afhankelijk van het project met betrekking tot de stageplaatsen voor de leerlingen. Genoeg informatie over mogelijke stageplaatsen is voldoende voor deze stakeholder.

CIZ – nonstakeholder & crowd

Het CIZ staat te ver weg van dit project om er directe invloed op uit te oefenen. Het CIZ delegeert haar taken als het ware naar de zorgkantoren die in dit project een veel grotere speler zijn.

SWOT analyse

Positieve en negatieve factoren voor elke stakeholder

De Veste (extern)

De Veste is nauw betrokken bij dit project omdat het Baalderborg en Avondlicht helpt bij de realisatie van het project. De Veste wil uiteindelijk de woningen gaan beheren wat voor inkomsten zorgt en vastgoed op de balans. Bovendien zorgt dit project er voor dat De Veste een goede naam krijgt.

Positieve factoren: het beheren van de woningen zorgt voor vastgoed op de balans, inkomsten en de mogelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Negatieve factoren: om mee te werken aan dit project is het nodig om onrendabel te investeren, door dit project te steunen draait De Veste in eerste instantie verlies, dit kan pas goedge maakt worden wanneer het project volledig draaiende is.

Intake (intern)

Uit het interview (zie bijlage 3) is gebleken dat de afdeling intake alle aanvragen behandelt en de juiste cliënten zoekt voor de woningen zodat er woongroepen ontstaan die goed kunnen samenleven. De afdeling intake is een onderdeel van Baalderborg en Avondlicht en zal daarom soortgelijke doelen nastreven.

Positieve factoren: dit project is uniek in haar soort en die unieke eigenschappen zorgen er voor dat het gemakkelijk is om goede publiciteit te krijgen waardoor er sneller aanmeldingen binnen komen en wellicht ook meer aanmeldingen binnen komen, waardoor het voor de afdeling intake gemakkelijker is om de juiste groepen voor de woningen samen te stellen.

Negatieve factoren: er is momenteel nog weinig bekend over de animo voor het project. Voor de afdeling intake is het daarom nog moeilijk om zicht te hebben op de mogelijkheid om de juiste groepen bijeen te zoeken voor de woningen, of duurt het lang voordat de groepen gevormd zijn. Daarnaast is het project sterk afhankelijk van subsidies en investeringen.

Gemeente Hardenberg (extern)

Zoals uit het interview (zie bijlage 3) naar voren is gekomen, is voor de gemeente dit project vooral vanwege de invulling van de WMO erg belangrijk, daarnaast levert dit project de gemeente een goede naam op en dient het als paraplu omdat de gemeente op deze manier een voorloper is op andere gemeenten.

Positieve factoren: dit project zorgt voor een goede naam voor de gemeente en is een mogelijkheid om invulling te geven aan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

Negatieve factoren: een naam verbinden aan een project zoals deze, waarbij er veel aandacht is voor organisaties die meewerken aan het project, kan voor negatieve publiciteit zorgen wanneer het project mislukt of minder succesvol is.

Van Dijk Bouw (extern)

Uit het interview (zie bijlage 3) met Van Dijk Bouw is gebleken dat Van Dijk Bouw bij dit project betrokken is vanwege de mogelijkheid om maatschappelijk verantwoord ondernemen en het opdoen van kennis met de hoop dat Van Dijk Bouw uiteindelijk de opdracht krijgt om de woningen te bouwen.

Positieve factoren: dit project biedt de mogelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en kennis op te doen op het gebied van het bouwen van woningen voor gehandicapten of ouderen om zo een concurrentievoordeel te behalen.

Negatieve factoren: het is nog niet zeker of Van Dijk Bouw de opdracht voor dit project krijgt, dit brengt onzekerheid met zich mee voor Van Dijk Bouw. Om deze reden kan Van Dijk Bouw er voor kiezen om met concurrentie in zee te gaan wanneer die meer zekerheid bieden.

Omwonenden (extern)

De omwonenden van de toekomstige projecten hebben veel belang bij de precieze locatie van de woningen, omdat deze wel eens naast hun eigen huis kan komen te staan. Om deze reden is het mogelijk dat omwonenden proberen invloed uit te oefenen op het bestemmingsplan.

Positieve factoren: ook al zijn omwonenden in eerste instantie wellicht terughoudend omdat de woningen in hun directe omgeving komen te staan, dit wil wel zeggen dat ook zij of hun familie de zorg die ze nodig hebben kunnen ontvangen in de eigen, vertrouwde omgeving. Daarnaast is het afwachten wat er uit het bestemmingsplan van de gemeente komt, wanneer blijkt dat de woningen voor minder 'overlast' zorgen, zullen de omwonenden minder weerstand bieden.

Negatieve factoren: omwonenden kunnen het oneens zijn over de woningen die in hun directe omgeving komen te staan en kunnen om die reden protest aantekenen en de voortgang van het project vertragen. Het is ook afwachten wat er uit het bestemmingsplan van de gemeente komt, wanneer blijkt dat de woningen juist wel voor 'overlast' zorgen, zullen de omwonenden meer weerstand bieden.

Plaatselijk Belang (extern)

Uit het interview (zie bijlage 3) is gebleken dat het Plaatselijk Belang betrokken is bij dit project als vertegenwoordiger van alle bewoners in de dorpen die betrokken zijn bij dit project. Het is voor hen belangrijk dat er genoeg informatie beschikbaar is voor deze dorpsbewoners, en het is belangrijk dat het project een succes is, omdat het uiteindelijk ook voor de dorpsbewoners bestemd is.

Positieve factoren: het Plaatselijk Belang vertegenwoordigt de belangen van de mensen in de regio. De mensen in de regio willen graag goede zorg voor zichzelf of hun familie en willen graag dat de cliënten in de omgeving kunnen blijven wonen. Dit is dus ook wat voor het Plaatselijk Belang belangrijk is, het project kleinschalig wonen kan er voor zorgen dat dit behaald wordt.

Negatieve factoren: wanneer het project vertraging oploopt door bijvoorbeeld wetten, regels of financiering heeft dit tot gevolg dat het project minder aantrekkelijk wordt voor het Plaatselijk Belang en de mensen die zij vertegenwoordigen.

Belangenbehartigers cliënten & familie (extern)

Een cliëntenraad of een andere vorm van belangenbehartigers van cliënten en/ of familie vertegenwoordigt de belangen van de cliënten en familie. Het is voor deze stakeholder dus ook belangrijk dat er goede zorg verleend wordt in een prettige leefomgeving. Omdat de belangenbehartigers dezelfde belangen hebben bij dit project als de cliënten en familie zelf, zijn de strengths, weaknesses, opportunities en threats voor de belangenbehartigers hetzelfde als voor de cliënten en familie.

Positieve factoren: dit project maakt het mogelijk om kleinschalig te wonen in de eigen, bekende omgeving, een formule die (nog) niet door concurrenten aangeboden wordt.

Negatieve factoren: dit project staat nog in de kinderschoenen en biedt op dit moment nog geen mogelijkheid om gebruik van te maken. Pas nadat de woningen zijn gebouwd is dit het geval. Dat kan er dus voor zorgen dat mogelijke cliënten er nu voor kiezen om naar een concurrent te gaan, omdat die al wel de mogelijkheid biedt van kleinschalig wonen. Er zal dan wellicht wel verhuisd moeten worden naar buiten de regio, maar het kan zijn dat daar voor gekozen wordt.

Management van het personeel (intern)

Het management van het personeel vertegenwoordigt de belangen van het personeel. Wat voor het personeel belangrijk is, is voor het management dus ook belangrijk. Het management zal proberen de werkomstandigheden zo prettig mogelijk te maken voor het personeel.

Positieve factoren: de kleinschalige woonvorm zorgt er voor dat er meer en persoonlijker contact is tussen het personeel en de cliënten.

Negatieve factoren: het personeel moet overgeplaatst worden zodra het project van start gaat en krijgt te maken met een nieuwe werkplek. Daarnaast kan het zijn dat personeel andere taken moet gaan uitvoeren dan wat ze nu gewend zijn. Bovendien zal het personeel meer hulp nodig hebben van vrijwilligers en mantelzorg. Dit kan voor tegenstand zorgen van het personeel en het management.

Zorgkantoren (extern)

De zorgkantoren zijn veel meer betrokken bij dit project dan het CIZ. De zorgkantoren houden de levering van de zorg in de gaten en zijn betrokken bij het bepalen van de AWBZ en PGB. Het is voor de zorgkantoren belangrijk dat dit project succesvol is, omdat Baalderborg en Avondlicht een grote zorgverlener zijn in het oosten van Nederland.

Positieve factoren: de kleinschaligheid zorgt er voor dat mensen niet meer weg hoeven uit hun eigen dorp. Daarnaast zorgen Baalderborg en Avondlicht er voor dat er in het oosten van Nederland voldoende zorg beschikbaar is voor de zorgvragers.

Negatieve factoren: door de selectie zullen niet altijd alle cliënten direct geplaatst kunnen worden. Daarnaast gaat er in dit project veel geld zitten omdat het kleinschalig is, wat voor extra kosten zorgt vanuit het zorgkantoor.

SWOT matrix

Hierboven wordt per stakeholder aangegeven wat de pluspunten en de minpunten zijn van dit project en daarmee zijn deelvraag 2 en de bijbehorende onderzoeksvragen beantwoord. Dit is de data die gevonden is bij de units of observation, de stakeholders. Deze data wordt vervolgens gebruikt om iets te zeggen over de unit of analysis, het project kleinschalig wonen. In figuur 8 zijn de pluspunten en minpunten van de individuele stakeholders in de SWOT matrix voor het project kleinschalig wonen weergegeven.

	Positief	Negatief
Intern	<u>Strengths:</u> - Kleinschalige woningen voor de cliënten. - Wonen in de eigen regio van de cliënt. - Normaal dagelijks leven voor de cliënten. - Persoonlijker contact tussen het personeel en de cliënten.	<u>Weaknesses:</u> - Het samenstellen van de woongroepen kan voor een lange wachtlijst zorgen. - Het personeel moet overgeplaatst worden en krijg nieuwe taken. - Er zijn voor dit project meer vrijwilligers en mantelzorgers nodig. - Het project is afhankelijk van investeringen & subsidies.
Extern	<u>Opportunities:</u> - Stijgend belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor samenwerkende organisatie. - Dit project helpt mee aan het voldoen aan de hoeveelheid zorg die volgens de overheid aangeboden moet worden in de regio. - Dit project biedt voor veel organisaties de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen op het gebied van kleinschalig wonen. - Goedkeuring bestemmingsplan door de omwonenden in de dorpen. - Concurrenten zijn nog niet met een soortgelijk project bezig.	<u>Threats:</u> - Te weinig animo vanuit de cliënten waardoor het project traag op gang komt. - Concurrenten kunnen met hetzelfde idee aan de slag gaan en zo potentiële cliënten overnemen. - Afkeuring bestemmingsplan door de omwonenden in de dorpen. - Wetten, regels of financieringsproblemen kunnen voor vertraging zorgen. - Terughoudendheid organisaties om te investeren door de nieuwe aard van het project (onzekerheid).

Figuur 8: SWOT matrix

Confrontatiematrix

Aan de hand van de resultaten van de stakeholderanalyse, de brainstorm met medewerkers, de gesprekken met stakeholders en SWOT analyse is een confrontatiematrix op te stellen waarin het verband tussen de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen weergegeven wordt (zie figuur 9). Een verband ontstaat wanneer de twee factoren elkaar versterken of verzwakken. Er wordt daarbij de vraag gesteld of een sterkte er voor zorgt dat een kans benut kan worden, of een zwakte er voor zorgt dat een kans niet benut kan worden, of een sterkte er voor zorgt dat een bedreiging geneutraliseerd wordt of dat een zwakte er voor zorgt dat een bedreiging een serieus gevaar vormt.

Voorbeeld: het verband in cel J8. De zwakte 'afhankelijkheid van subsidies en investeringen' zorgt er absoluut voor dat de bedreiging 'te weinig investeringen' een serieus gevaar vormt. Het verband is dus aanwezig en heeft ook een directe en grote invloed op elkaar, dus wordt gekarakteriseerd als een sterk verband.

		Sterkten				Zwakten				TOTAAL (som + en -)
		Kleinschalige woningen (1)	Wonen in de eigen regio (2)	Normaal dagelijkse leven voor de cliënten (3)	Persoonlijk contact personeel en cliënten (4)	Moeite met het samenstellen van de woongroepen (5)	Overplaatsen en nieuwe taakomschrijving personeel (6)	Meer vrijwilligers en mantelzorgers nodig (7)	Afhankelijkheid subsidies & investeringen (8)	
		<i>Groeien</i>				<i>Versterken</i>				
Kansen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (A)	+	+	++	0	0	0	0	.*	5
	Vraag naar zorgverlening (B)	+	+	+	0	-.*	0	0	.*	2
	Kennisintensief ondernemen (C)	0	0	0	0	0	0	0	.*	1
	Goedkeuring bestemmingsplan (D)	+	0	0	0	0	0	0	0	1
	Concurrentie loopt achter (E)	+	++	+	+	.*	.*	.*	.*	3

		<i>Verdedigen</i>				<i>Terugtrekken</i>				
Bedreigingen	Te weinig animo (F)	++*	++*	++*	0	--	0	0	-	3
	Concurrentie (G)	.*	.*	.*	.*	0	-	-	-	1
	Afkeuring bestemmingsplan (H)	0	.*	0	0	0	0	0	0	-1
	Vertraging binnen het project (I)	0	0	0	0	--	0	0	-	-3
	Te weinig investeringen (J)	0	0	0	0	0	0	0	--	-2
TOTAAL (som + en -)		7	7	7	2	-7	-2	-2	-1	

Figuur 9: confrontatiematrix

Uit de matrix blijkt dat de kleinschalige woningen, het wonen in de regio en het normale leven dat de cliënten kunnen leiden belangrijke sterkten zijn. Het feit dat het moeilijk kan zijn om de woongroepen samen te stellen waardoor een wachtlijst kan ontstaan is een belangrijke zwakte. Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het concurrentievoordeel zijn belangrijke kansen. De mogelijkheid op weinig animo en vertraging die het project op kan lopen zijn belangrijke bedreigingen.

Belangrijke verbanden die uit de matrix naar voren komen zijn:

- Door de drie grootste pluspunten (kleinschalig wonen, in de eigen regio, waarbij een normaal leven geleid kan worden) wordt het project aantrekkelijk voor organisaties die graag maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. Door met deze organisaties samen te werken kan het project groeien en een grotere omvang aan nemen.
- Het feit dat concurrenten nog niet zo ver zijn in het ontwikkelen van een project vergelijkbaar met deze zorgt er voor dat Baalderborg en Avondlicht een concurrentievoordeel hebben waardoor dit project momenteel snel kan groeien.
- Doordat het moeilijk kan worden om de woongroepen samen te stellen en hier wel eens wat tijd in kan gaan zitten, kan het lastig worden om direct te voldoen aan alle vraag die er is naar zorg in de regio. Door zich te versterken in het samen stellen van de woongroepen kan er sneller aan de vraag voldaan worden.
- De uniekheid en voordelen van dit project (kleinschalig wonen, in de eigen regio, waarbij een normaal leven geleid kan worden) kunnen er voor zorgen dat de bedreiging van te weinig aanmelding geneutraliseerd wordt. Op dit gebied moet het project zichzelf verdedigen met behulp van de pluspunten die het heeft zodat er genoeg aanmeldingen komen.
- Als er weinig animo is voor het project en dus ook weinig aanmeldingen komen, zal het steeds moeilijker worden om de woongroepen optimaal samen te stellen. Baalderborg en Avondlicht moeten er voor zorgen dat dit probleem vermeden wordt door het project genoeg te promoten zodat er voldoende aanmeldingen binnen komen.
- Als er vertraging opgelopen wordt binnen het project wordt het ook bemoeilijkt om de woongroepen samen te stellen omdat het dan minder duidelijk is wanneer de woningen beschikbaar zijn. Ook hier moet er voor gezorgd worden dat dit probleem vermeden wordt door er voor te zorgen dat eventuele vertraging geminimaliseerd wordt of door er voor te zorgen dat er dan nog wel genoeg informatie is om de woongroepen samen te stellen.
- Doordat het project sterk afhankelijk is van financieringen en subsidies kunnen er problemen ontstaan wanneer er een tekort is aan financieringen en subsidies. Dit probleem kan vervelende gevolgen met zich mee dragen en moet daarom vermeden worden door goede afspraken te maken met organisaties die voor financiering of subsidies zorgen en daarnaast ook altijd op zoek te zijn naar nieuwe financiering en subsidies.

Hoe deze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen en verbanden er voor kunnen zorgen dat de slagingskans van het project vergroot wordt, zal verder uiteengezet worden in het hoofdstuk 'conclusie en aanbevelingen'.

Conclusie & aanbevelingen

Beantwoording hoofdvraag

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek luidde:

“Welke stakeholders zijn betrokken bij het opstarten van het project kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht, wat zijn de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van dit project voor de stakeholders en hoe kan hiermee de slagingskans van het project vergroot worden?”

Deze hoofdvraag is op te delen in drie delen. De eerste twee delen – het identificeren van de stakeholders en het identificeren van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen – zijn verwerkt in twee onderzoeksvragen met aparte deelvragen. Deze zijn in de loop van het verslag beantwoord. Het derde deel – hoe de slagingskans van het project vergroot kan worden – is beantwoord door middel van de confrontatiematrix. De belangrijke sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen die uit de confrontatiematrix zijn gekomen zijn de aspecten waar op gelet moet worden om de slagingskans zo groot mogelijk te maken. In dit hoofdstuk zal hier dieper op in worden gegaan en zullen er ook concrete aanbevelingen gedaan worden zodat uiteindelijk de hoofdvraag volledig beantwoord is.

Kleinschalige woningen

De woningen die voor dit project gebouwd worden zullen kleinschalige woningen zijn. Er zullen niet te veel mensen komen te wonen in de woningen waardoor de gebouwen niet te groot of te hoog worden. Deze sterkte van het project kan er voor zorgen dat het project goed te promoten is onder mogelijke cliënten, Baalderborg en Avondlicht een voordeel krijgen ten opzichte van de concurrentie en het bestemmingsplan gemakkelijker goedgekeurd wordt.

Wonen in de eigen regio

Voor veel mensen in de regio is het vervelend als een familielid ineens ver weg woont omdat er meer zorg nodig is. Dit project zorgt er voor dat ouderen en gehandicapten in hun eigen dorp kunnen blijven wonen, wat dus wil zeggen dat men in de bekende omgeving blijft wonen met hun eigen familie en vrienden in de buurt. Deze sterkte zorgt er voor dat het project goed te promoten is en kan daarnaast voor een concurrentievoordeel zorgen.

Normaal dagelijks leven

Cliënten die straks onderdeel uitmaken van dit project hebben de mogelijkheid om zo normaal mogelijk te leven. Ze wonen in kleinschalige woningen, in hun eigen omgeving en hebben een normaal dagritme. Dit geeft cliënten de mogelijkheid om zich normaal te voelen in plaats van een patiënt. Deze sterkte maakt het voor bedrijven die samen werken met dit project mogelijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en levert Baalderborg en Avondlicht een concurrentievoordeel op. Daarnaast zorgt deze sterkte er voor dat het project goed te promoten is waardoor het probleem van weinig animo verholpen kan worden.

Moeilijk samen te stellen woongroepen → langere wachtlijsten

Om de kleinschalige woonvormen succesvol te maken is het belangrijk dat de bewoners goed met elkaar op kunnen schieten en bij elkaar passen. Hiervoor moeten meerdere aanvragen behandeld worden en de best passende woongroep samengesteld worden. Hierdoor kan het gebeuren dat sommige cliënten niet direct geplaatst worden maar eerste op een wachtlijst komen te staan. Deze zwakte kan er voor zorgen dat er niet direct wordt voldaan aan de vraag naar zorgverlening of kan er voor zorgen dat het concurrentievoordeel kleiner wordt wanneer cliënten bij concurrenten wel direct zorg kunnen ontvangen. Daarnaast kan door weinig animo en vertraging binnen het project deze zwakte een groter probleem worden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tegenwoordig is maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker aan het worden. Het geeft bedrijven een goede naam en laat klanten zien dat ze meer doen dan alleen maar winst maken en aan zichzelf denken. Meewerken aan dit project is voor veel bedrijven een goede mogelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hierdoor zullen bedrijven minder terughoudend zijn om een samenwerkingscontract aan te gaan. Dit is een kans die goed benut moet worden om er ook voor te zorgen dat er genoeg investeringen binnen komen.

Weinig investeringen, vertraging en weinig animo

Investeringen en subsidies zijn belangrijk voor dit project omdat Baalderborg en Avondlicht zelf niet genoeg geld hebben om het project op te zetten en dus afhankelijk zijn van derden. Genoeg animo voor dit project is belangrijk omdat de woningen gevuld moeten raken en meer aanmeldingen zorgen er voor dat de woongroepen gemakkelijker samengesteld kunnen worden. Het oplossen van vertraging kan een gevolg zijn van weinig investeringen of weinig animo, maar kan ook op andere manieren ontstaan. Wanneer er vertraging ontstaat, gaat dit meer geld kosten en moeten cliënten langer wachten. Deze drie bedreigingen leiden allemaal tot hetzelfde gevolg, namelijk dat het moeilijker is om de woongroepen samen te stellen. Bovendien kan het leiden tot een minder succesvol project.

Aanbevelingen

De bovenstaande punten zijn de belangrijkste sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen die naar voren zijn gekomen uit de confrontatiematrix. Daarnaast zijn er een aantal belangrijke verbanden naar voren gekomen. Er zijn aanbevelingen te doen per kwadrant en per sterkte, zwakte, kans en bedreiging. De verschillende aanbevelingen worden hieronder behandeld. Daarnaast wordt er nog apart aandacht besteed aan samenwerken met De Stuw en zijn er een aantal aanbevelingen met betrekking tot vervolg onderzoek.

Aanbevelingen aan de hand van de confrontatiematrix**Groeien**

Het project kan groeien door in te spelen op het concurrentievoordeel dat behaald wordt doordat concurrenten nog niet bezig zijn met een project waarbij cliënten kleinschalig in de eigen regio kunnen wonen waarbij het dagelijks leven zo normaal mogelijk blijft. Ook kan het project groeien door deze aspecten te gebruiken om meer relaties op te zetten met organisaties die samen willen werken om maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen.

Versterken

Om gebruik te kunnen maken van de kans 'vraag naar zorgverlening' is het nodig dat er snel genoeg cliënten gebruik kunnen maken van het project. Om dit te kunnen bereiken zullen de woongroepen snel en effectief samengesteld moeten worden. Dit is een punt waarop Baalderborg en Avondlicht zich zullen moeten versterken. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld een protocol op te stellen waarmee er voor gezorgd wordt dat relevante gegevens van nieuwe aanmeldingen direct opgeslagen worden in een database en gekoppeld kunnen worden aan andere aanmeldingen of bestaande woongroepen.

Verdedigen

Baalderborg en Avondlicht moeten zichzelf verdedigen tegen te weinig animo. Te weinig animo voor het project kan er voor zorgen dat de woningen niet (optimaal) gevuld worden. Dit verdedigen kan gebeuren door gebruik te maken van de drie pluspunten die het project kent, het kleinschalig wonen in de eigen regio waarbij het dagelijks leven zo normaal mogelijk is. Door deze punten is het gemakkelijk het project te promoten onder de inwoners van de regio, zodat er voldoende aanmeldingen binnen komen.

Terugtrekken

Aangezien het hier om een project gaat dat al begonnen is, zal er geen sprake zijn van 'terugtrekken'. In plaats daarvan is er wel sprake van 'vermijden' waar het gaat om een verband tussen een zwakte en een bedreiging dat er voor kan zorgen dat er serieus gevaar ontstaat. Hiervan is sprake bij het samenstellen van de woongroepen wat bedreigd wordt door te weinig animo voor het project en vertraging dat het project kan oplopen. Deze situatie kan vermeden worden door het project te promoten (zie 'verdedigen') en een goede samenwerking met alle organisaties die meehelpen zodat het duidelijk wordt wanneer vertraging kan ontstaan. Daarnaast moet de situatie van te weinig financiën vermeden worden. Dit kan gedaan worden door er te allen tijde voor te zorgen dat er genoeg financiële middelen beschikbaar zijn. Wanneer het gevaar dreigt dat er te weinig financiële middelen zijn, moet er op zoek gegaan worden naar nieuwe financiële middelen.

Aanbevelingen uit de SWOT matrix**Promotie**

Vanwege de unieke aard van dit project en de sterke eigenschappen die dit project heeft is het gemakkelijk om het project te promoten. Door dit project te promoten onder mogelijke cliënten en daarbij de sterke eigenschappen te benadrukken (kleinschalig wonen, in de eigen regio, waarbij een zo normaal mogelijk leven geleid kan worden), kan het aantal aanmeldingen vergroot worden. Door dit project te promoten onder organisaties en daarbij te benadrukken dat dit project een mogelijkheid is tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, is het mogelijk om een samenwerking tot stand te brengen. Het promoten van dit project kan gebeuren door middel van voorlichtingsavonden, promotiemateriaal (informatiebrieven, nieuwsbrieven etc), websites of nieuwsberichten.

Samenwerking met andere organisaties

De samenwerking met andere organisaties die door middel van promotie tot stand gebracht kan worden is belangrijk voor dit project. Zo zijn er organisaties nodig die helpen met het tot stand brengen van het project en organisaties die investeren. Door aan dit project mee te werken kunnen organisaties kennis op doen op het gebied van kleinschalig wonen en zorgverlening. Deze kennis kan nuttig zijn wanneer deze organisaties in de toekomst weer met anderen samen willen werken. Daarnaast is het voor organisaties mogelijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen met behulp van dit project. Door iets voor de samenleving te doen laten organisaties zien dat ze meer doen dan winst maken. Een samenwerking kan tot stand komen door de desbetreffende organisatie te laten zien wat dit project voor hen kan betekenen en wat de organisatie voor het project kan betekenen.

Investerings & subsidies

Het project moet gefinancierd worden. Een deel van die financiering komt bij de cliënt vandaan, om het project van de grond te krijgen zal daarnaast een deel moeten komen uit subsidies van overheidsinstellingen en investeringen van bedrijven. Door met bedrijven samen te werken is het mogelijk om investeringspartners te krijgen voor dit project. Dit kan zijn in de vorm van het lenen van geld, maar ook in de vorm van een samenwerking waarbij het bedrijf onrendabel investeert. Voor het verkrijgen van subsidies zijn er verschillende overheidsinstellingen waar financiering vandaan komt. Om er voor te zorgen dat investeerders zich niet terug trekken of dat overheidsinstellingen een subsidie niet stop zetten is het belangrijk om deze partijen op de hoogte te houden van alle vorderingen in het project. Wanneer het project vertraging op loopt is het belangrijk dat de investeerder in ziet dat die vertraging onvermijdelijk is en nog steeds blijft financieren. Bedrijven en overheidsinstellingen kunnen op de hoogte gehouden worden door regelmatige bijeenkomsten waarbij gepresenteerd wordt hoe ver het project is. Wanneer het project eenmaal iets meer ontwikkeld is, is het bijvoorbeeld ook mogelijk om een rondleiding te geven in één van de projecten om te laten zien waar het geld in geïnvesteerd is.

Personeel & vrijwilligers

Zonder personeel, vrijwilligers en mantelzorgers is het niet mogelijk om dit project draaiende te houden. Op dit moment zijn het personeel, de vrijwilligers en de mantelzorgers nog niet betrokken bij het project, maar zodra de woningen bewoond zijn, is deze groep onmisbaar. Het personeel is er voor de verplegende taken, maar vrijwilligers en mantelzorgers kunnen helpen door een cliënt gezelschap te houden of in de huishouding te helpen. Wanneer er overgestapt wordt naar een kleinschalige woonvorm veranderen de dagelijkse taken van het personeel drastisch. Voorheen zal het personeel voornamelijk verplegende taken hebben, terwijl dit in de toekomst voornamelijk verzorgende taken worden. Ook moet er nu veel aan het huishouden gedaan worden. Dit kan voor het personeel een moeilijke omslag zijn, waar een deel van het personeel wellicht ook tegenop ziet. Om deze groep voor te bereiden op de veranderingen die er aan komen is het een goed idee om voorlichtingsavonden te houden waarin informatie wordt verstrekt over de toekomstige werksituatie. Om klachten en ontevredenheid op te vangen is het een goed idee om het eenvoudig te maken om dit te uiten. Dit kan bijvoorbeeld door iemand aan te stellen bij wie het personeel deze klachten kwijt kan, welke deze klachten dan met het management kan overleggen.

Bij de kleinschalige woonvorm zal er meer druk liggen op vrijwilligers en mantelzorgers. Deze zullen meer moeten bijspringen in het huishouden dan nu het geval is. De verandering moet ook aan de vrijwilligers en mantelzorgers gecommuniceerd worden zodat deze ook weten wat hen te wachten staat. Deze informatie kan via een voorlichtingsavond verstrekt worden of bijvoorbeeld via een nieuwsbrief.

De Stuw

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat er momenteel nog niet samengewerkt wordt met De Stuw, maar dat deze samenwerking wel voor beide partijen voordelig kan zijn. De Stuw houdt zich veel bezig met de mensen in de regio en ziet graag dat deze mensen het naar hun zin hebben in de regio. De Stuw vindt het fijn dat ouderen en gehandicapten in de regio kunnen blijven wonen wanneer er meer zorg nodig is. Baalderborg en Avondlicht kunnen dit bieden. Daarnaast kunnen Baalderborg en Avondlicht De Stuw gebruiken bij het promoten van het project. De Stuw heeft een groot netwerk in de regio en is in staat om door middel van mond op mond reclame dit project goed te promoten. Daarnaast is De Stuw in staat om dagactiviteiten te organiseren voor ouderen. Een samenwerking met De Stuw kan tot stand komen door gezamenlijk rond de tafel te gaan zitten en te overleggen wat beide partijen voor elkaar kunnen betekenen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek dat gedaan wordt naar het project kleinschalig wonen. Er zal dus in ieder geval meer onderzoek gedaan worden op andere gebieden naar dit project. Vanuit dit onderzoek zijn er echter een aantal aspecten naar voren gekomen waar op gelet moet worden in vervolgonderzoek of aspecten die aanleiding kunnen zijn voor vervolgonderzoek:

- Voortgang project → in dit verslag zijn een aantal aanbevelingen gedaan die de slagingskans van het project kunnen vergroten. In de loop van de tijd kan het nuttig zijn om te evalueren of deze aanbevelingen geïmplementeerd zijn en hoe dat proces verlopen is. Er kan dan ook gekeken worden naar de voortgang van het project, of het project nog steeds verloopt zoals het zou moeten verlopen.
- Stakeholders → in dit onderzoek zijn de stakeholders enkel geïdentificeerd. Het is echter mogelijk om dieper in te gaan op de relatie tussen het project en de stakeholders. Het is daarbij mogelijk om per stakeholder te bepalen hoe deze het beste benaderd kan worden om de samenwerking zo goed mogelijk tot stand te laten komen. Deze diepgang was bij dit onderzoek vanwege tijdsgebrek niet mogelijk, maar kan wel interessant zijn bij een volgend onderzoek.

- Interviews stakeholders → wanneer de diepgang zoals hierboven beschreven voor een volgend onderzoek ook iets te veel is, is het wellicht nog wel mogelijk om de stakeholders uitgebreider te interviewen. In dit onderzoek is dit vanwege tijdsgebrek over de telefoon gedaan en is een korte vragenlijst gehanteerd. Om er achter te komen hoe de stakeholders het project ervaren zijn uitgebreidere, face to face interviews een goede optie.
- Strategie project → in het projectplan dat gebruikt is als informatiebron voor dit onderzoek staat geen duidelijke strategie geformuleerd. Het hebben van een lange termijn strategie is cruciaal voor dit soort projecten. Om het project in goede banen te laten verlopen en zo succesvol mogelijk te maken is het een goed idee om een strategie te ontwikkelen specifiek voor het project. Wanneer er nog geen lange termijn strategie geformuleerd is, is dit ook absoluut een onderwerp voor vervolgonderzoek.

Literatuurlijst

Boeken & artikelen

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., en van der Meer-Middelburg, A.G.E. (1998). *Open Interviewen*, Houten: Stenfert Kroese.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Blythe, J. (2006). *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
- Brugha, R. en Varvasovszky, Z. (2000a). "Stakeholder Analysis: A Review". In *Health Policy and Planning*, volume 15, issue 3, pagina 239 – 246.
- Brugha, R. en Varvasovszky, Z. (2000b). "How to do (or not to do)... A Stakeholder Analysis". In *Health Policy and Planning*, volume 15, issue 3, pagina 338 – 345.
- Bryson, J.M. (2004). "What To Do When Stakeholders Matter". In *Public Management Review*, volume 6, issue 1, pagina 21 – 53.
- Crosby, B.L. (1991). "Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers". In *Technical Notes*, issue 2, pagina 1 – 6.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Daft, R.L. (2006). *The New Era of Management*. International Edition. Mason, OH: Thomson Learning.
- Harrison, J.S. en St. John, C.H. (1996). "Managing and Partnering with External Stakeholders". In *Academy of Management Executive*, volume 10, issue 2, pagina 46 – 60.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Meulenberg, M. (1995). *Van Vragen tot Verslagen: Handleiding voor Interviews*, Bussum: Coutinho.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. en Wood, D.J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". In *Academy of Management Review*, volume 22, issue 4, pagina 853 – 886.
- Pickton, D.W. en Wright, S. (1998). "What's SWOT in Strategic Analysis?". In *Strategic Change*, volume 7, issue 2, pagina 101 – 109.
- Proctor, T. (2000). "Strategic Marketing Management for Health Management: Cross Impact Matrix and TOWS". In *Journal of Management in Medicine*, volume 14, issue 1, pagina 47 - 56.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. en Blair, J.D. (1991). "Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders". In *Academy of Management Executive*, volume 5, issue 2, pagina 61 – 75.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. en Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs*. Boston, NY: Houghton Mifflin Company.
- Wehrich, H. (1982). "The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis". In *Long Range Planning*, volume 15, issue 2, pagina 54 – 66.
- Wheeler, N. en Proctor, T. (1993). "Strategy Analysis in the Health Service". In *Journal of Marketing Management*, volume 9, issue 3, pagina 287 – 300.

Websites en ander materiaal

Avondlicht website, van Avondlicht: www.avondlicht.nl. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009.

Baalderborg brochure "Leef je leven". Hardenberg: Baalderborg. Verkrijgbaar via www.baalderborg.nl → over Baalderborg → Publicaties.

Baalderborg website, van Baalderborg: www.baalderborg.nl. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009.

Doeltreffend: confrontatiematrix, van Doeltreffend website: www.doeltreffend.biz/artikelen/SWOT.pdf

Jaarverslag 2007 Avondlicht (2007). Dedemsvaart: Avondlicht

Jaarverslag 2007 Baalderborg (2007). Hardenberg: Baalderborg

McKinsey Quarterly: 7S Framework, van The McKinsey Quarterly – Functions – Strategy – Strategic Thinking – The Archive – March 2008 – Enduring Ideas: The 7S Framework: www.mckinseyquarterly.com. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009.

Mind Tools: Problem Solving, van Mind Tools – Problem Solving (dropdown menu): www.mindtools.com. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009. Gebruikte onderdelen:

SWOT

Porter's Five Forces

McKinsey 7S Framework

PEST Analysis

Mind Tools: Project Management, van Mind Tools – Project Management (dropdown menu): www.mindtools.com. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009. Gebruikte onderdelen:

Stakeholder Analysis

Projectplan Kleinschalig Wonen (2007). Hardenberg: Baalderborg en Avondlicht.

Trimbos Instituut: Onderzoek kleinschalig wonen, van Trimbos Instituut – Het Trimbos Instituut – Informatie over Programma's – Ouderen – Overzicht producten – Kleinschalig wonen voor mensen met dementie: doen of laten?: www.trimbos.nl. Bezocht tussen 24/11/2008 en 06/02/2009. Gebruikte onderdelen:

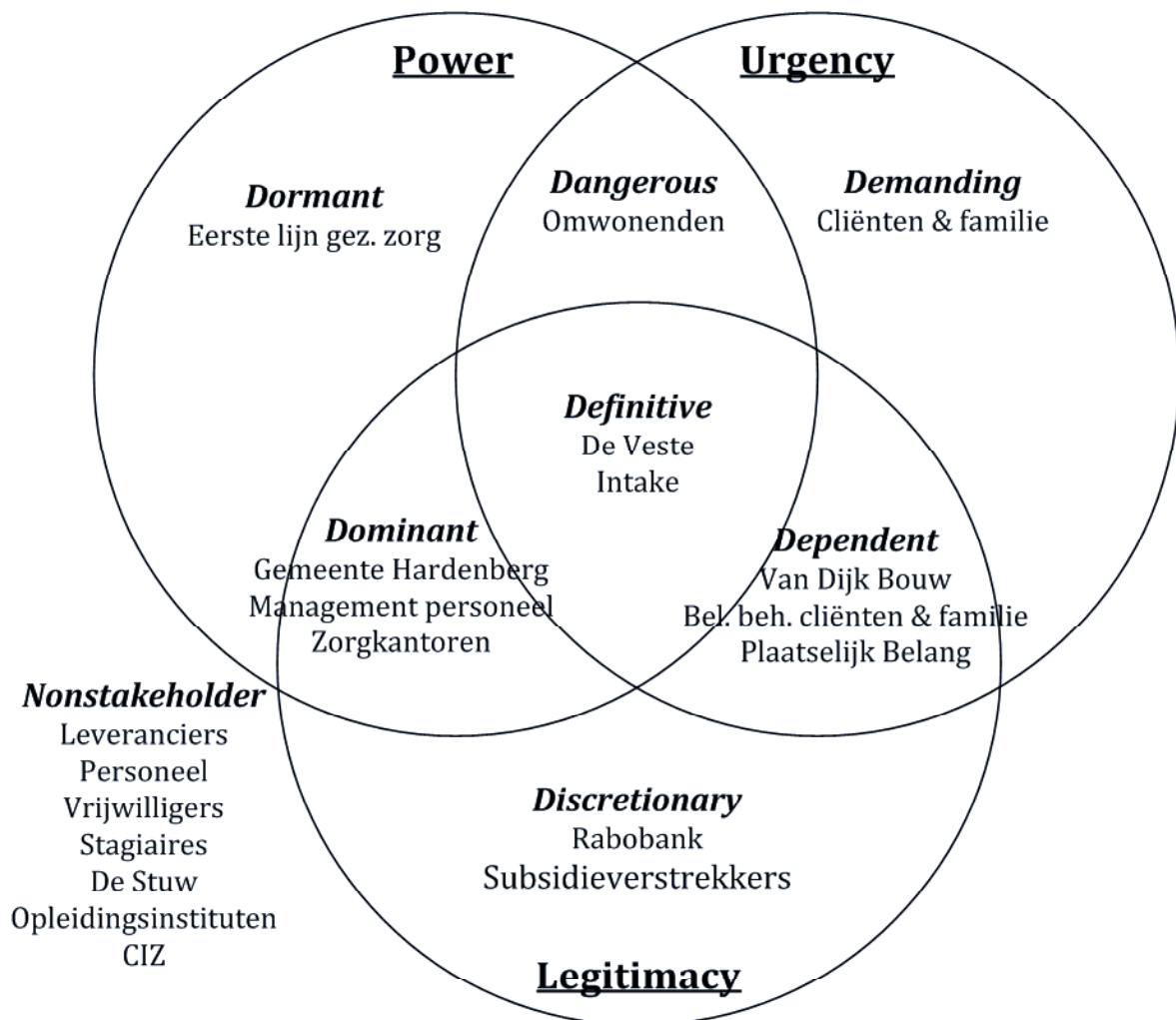
Kenmerken kleinschalig wonen

Effect op bewoners

Effect op familie

Effect op verzorgenden

Bijlagen

Bijlage 1: Prioriteitenmodel Mitchell, Agle en Wood

Bijlage 2: Verslag brainstorm

Voor de brainstorm met de medewerkers van Baalderborg en Avondlicht is een plan van aanpak geschreven. Deze is te vinden in de methodologie. Door middel van dit plan van aanpak wordt duidelijk hoe de brainstorm precies aangepakt wordt en hoe deze op een later tijdstip eventueel herhaald kan worden.

De brainstorm

Op donderdag 5 maart werd de brainstorm gehouden met Miranda Wesselink, Annelies Nijkamp en Meine Fernhout op een kantoor van Baalderborg in Ommen.

Tijdens de brainstorm is begonnen met het power versus interest grid. Hierop is elke stakeholder door middel van een post-it aangegeven zoals de medewerkers deze stakeholder in schatten. Wanneer de mening van de medewerkers niet overeenkomstig was met de oorspronkelijke resultaten werd nagegaan wat de reden hiervan was en ontstond er vaak een goede discussie over de juiste locatie van de stakeholder. Op deze manier is de positie van sommige stakeholders weer verschoven.

Na het power versus interest grid is de classificatie van de stakeholders behandeld. Hier zijn acht post-its bevestigd op de acht gebieden waarop de stakeholders genoteerd werden. Ook hier is weer per stakeholder nagegaan waar deze op het model geplaatst moest worden. Wanneer de mening van de medewerkers niet overeenkomstig was met de oorspronkelijke resultaten werd ook nu weer nagegaan wat de reden daarvan was.

Resultaten

Uit de brainstorm is voornamelijk naar voren gekomen dat stakeholders verkeerd in geschat zijn. Er zijn slechts twee stakeholders geschrapt (verzekeraars en arbodienst) en er is één stakeholder bijgekomen (intake). Daarnaast zijn een aantal stakeholders anders benoemd of ingedeeld. Echter, de nadruk lag vooral op het beter in schatten van de stakeholders. Deze waren voornamelijk verkeerd in geschat omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd door een extern, onafhankelijke persoon. Hierdoor is het moeilijk om de relatie met de stakeholder of de rol van de stakeholder in te schatten.

Het resultaat van de brainstorm is een weergave van de stakeholders gebaseerd op het inzicht van zowel de medewerkers als die van een extern persoon. De resultaten van de brainstorm zijn opgenomen in de stakeholderanalyse, waar ze vergeleken zijn met de eerdere resultaten.

Bijlage 3: Verslag interviews

Aanpak

Voor de interviews is een interviewschema opgesteld, deze hieronder te vinden. Op deze manier is het mogelijk om aan elke stakeholder precies dezelfde vragen te stellen, zodat de antwoorden goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

De contactgegevens van de personen die geïnterviewd zijn, zijn van te voren verkregen van Miranda Wesselink. Er is in eerste instantie contact opgenomen met deze personen via de mail. Op deze manier kon de vragenlijst alvast opgestuurd worden, en kon een geschikt moment gevonden worden om te bellen zodat de geïnterviewden zich konden voorbereiden. Naar aanleiding van de brainstorm met de medewerkers van Baalderborg en Avondlicht zijn nog een aantal extra contacten naar voren gekomen. Deze mensen zijn wel direct gebeld omdat dit sneller was, en hiervan de telefoonnummers wel direct beschikbaar waren.

Van de dertien personen waarmee contact opgenomen is, hebben er acht positief gereageerd. Deze acht zijn ook geïnterviewd. Twee personen gaven aan op dat moment geen tijd te hebben, en van drie personen is ten tijde van dit schrijven nog geen reactie vernomen. De personen die wel geïnterviewd zijn worden hieronder behandeld.

Interviewschema

Wie ben ik?

- Student Bedrijfskunde Universiteit Twente, 3^e jaar, afronding d.m.v. bacheloropdracht.
- Bacheloropdracht: onderzoek naar stakeholders voor het nieuwe project kleinschalig wonen van Baalderborg en Avondlicht. De stakeholderanalyse is gedaan, nu de meningen van stakeholders horen en straks afsluiten met een SWOT analyse.
- Waarom dit interview: om te valideren of de stakeholders die ik benoemd heb ook inderdaad een stakeholder zijn en om te kijken of de belangen die ik benoemd heb ook inderdaad kloppen.

Achtergrondinformatie respondent

1. Wat is precies uw functie binnen de organisatie?
2. Wat doet u van dag tot dag/ wat zijn uw voornaamste taken?

Het project

3. De betrokkenheid van uw organisatie bij het project.
 - a. Welke dienst verleent uw organisatie aan het project?
 - b. Welke dienst verleent het project aan uw organisatie?
 - c. Is er wel eens iemand van uw organisatie aanwezig geweest bij een vergadering over het project?
 - d. Is uw organisatie betrokken bij het nemen van beslissingen over het project?
 - e. Is het succes van het project belangrijk voor uw organisatie? Waarom wel of niet?
4. Waarom werkt uw organisatie mee aan het project?
5. Uw betrokkenheid bij het project.
 - a. Welke dienst verleent uw (in uw functie) aan het project?
 - b. Bent u wel eens aanwezig geweest bij een vergadering van het project?
 - c. Bent u betrokken bij het nemen van beslissingen over het project?
6. Wat is uw mening over het project kleinschalig wonen?

Stakeholder

Een stakeholder is een individu, groep of organisatie binnen of buiten het project die een band heeft met het project en aan de hand van deze band beïnvloed wordt door het project of een

bepaalde vorm van invloed kan uitoefenen op het project. Kortom, iemand die belang heeft bij het project en het project kan beïnvloeden of beïnvloedt wordt door het project.

7. Wat is het effect van het project op uw organisatie?
 - a. Welke positieve effecten zijn er?
 - b. Welke negatieve effecten zijn er?
8. Merkt u dat uw organisatie beïnvloedt wordt door het project?
 - a. Is er extra werkgelegenheid ontstaan?
 - b. Zijn er extra inkomsten ontstaan?
 - c. Heeft uw organisatie de dagelijkse activiteiten moeten aanpassen naar aanleiding van dit project? Zo ja, welke activiteiten?
 - d. Is er vanuit uw organisatie tegenstand ontstaan ten opzichte van het project?
 - e. Is er binnen uw organisatie onzekerheid ontstaan vanwege het project?
9. Is het voor uw organisatie mogelijk om invloed uit te oefenen op het project?
10. Op welke manier?
11. Zou uw organisatie bereid zijn om invloed uit te oefenen om er voor te zorgen dat er dingen veranderen binnen het project?
12. Heeft u het idee dat uw organisatie een stakeholder is van het project?
13. Waarom wel of niet?

Afronding

14. Zijn er nog dingen die u toe wilt voegen over dit onderwerp?
15. Wilt u dit gesprek nog nalezen voordat ik het gebruik voor mijn onderzoek?

Interviews

<VERTROUWELIJK>

Resultaten

<VERTROUWELIJK>