



**NWU**®

NORTH-WEST UNIVERSITY  
NOORDWES-UNIVERSITEIT  
YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA

## **RAAMWERK VIR SKAKELING MET BELANGHEBBERS**

<b>Verwysingsnommer</b>	6Pr_6.4
<b>Verantwoordelike uitvoerende bestuurder</b>	Uitvoerende Direkteur: Korporatiewe Verhoudinge en Bemarking
<b>Raamwerkeienaar</b>	Direkteur: Korporatiewe Kommunikasie
<b>Verantwoordelike afdeling</b>	Korporatiewe Verhoudinge en Bemarking
<b>Korporatiewe Verhoudinge en Bemarking</b>	Goedgekeur
<b>Goedgekeur deur</b>	Raad
<b>Datum van goedkeuring</b>	17 November 2022
<b>Datum van wysigings</b>	
<b>Hersieningsdatum</b>	17 November 2025

## **RAAMWERK VIR SKAKELING MET BELANGHEBBERS**

### **Aanhef**

Teen die agtergrond van die droom om 'n internasionaal erkende universiteit in Afrika te wees, wat bekend is vir sy wetenskapsbeoefening, maatskaplike responsiwiteit en 'n sorgsaamheidsetiek, het die Raad van die Noordwes-Universiteit (NWU) hierdie Raamwerk vir Skakeling met Belanghebbers op 17 November 2022 aanvaar.

### **1 Begripsomskrywings**

- 1.1 “Wesenlike aangeleentheid” verwys na 'n aangeleentheid wat na alle waarskynlikheid besluite, optrede en gedrag van belanghebbers en/of die Universiteit sal beïnvloed.
- 1.2 “Wesenlike belanghebber” verwys na 'n belanghebber wat die uitkoms van 'n beduidende kwessie en die langtermynsukses van die NWU kan beïnvloed.
- 1.3 “Nie-legitieme belanghebber” verwys na 'n belanghebber wat nie noodwendig iets met die Universiteit te doen het nie, en wie se sienings die bestuur nie noodwendig in ag neem wanneer besluite geneem word nie, veral as hulle nie-wesenlike aangeleenthede opper.

### **2 Inleiding en konteks**

#### **2.1 Inleiding**

Die doel van die NWU is “*Om uit te munt in innoverende leer en onderrig en baanbrekersnavorsing, om sodoende die gemeenskap deur kennis te dien*”. In die implementering hiervan erken die Universiteit dat skakeling met verskeie belanghebbers noodsaaklik is.

Die opstel van die raamwerk sal hoofsaaklik berus op die *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES)* wat in 2015 deur AccountAbility gepubliseer is. Hierdie organisasie is 'n toonaangewende globale navorsings-, konsultasie- en standaardorganisasie wat innoverende oplossings verskaf op die gebied van korporatiewe verantwoordelikheid en volhoubare ontwikkeling.

Die doel van die AA1000SES (2015) is om norme te bepaal vir die assessering, beplanning en implementering van goeie en hoëgehalteskakeling met belanghebbers.

Wesenlike belanghebber verwys na 'n belanghebber, individu of groep mense wat 'n belang by die NWU het en die uitkoms van 'n beduidende kwessie en die langtermynsukses van die Universiteit kan beïnvloed. Voorbeelde van wesentliche belangegroepes in hierdie konteks sal die Universiteit se Raad, regering, personeel, studente, alumni, donateurs, voornemende studente, werkgewers van ons studente, sakegemeenskap, diensverskaffers, gemeenskappe en vele ander insluit wat die Universiteit se aktiwiteite kan beïnvloed of self daardeur beïnvloed kan word.

Die NWU moet 'n belanghebber-inklusiewe benadering volg wanneer sy kernbesigheid beplan en geïmplementeer word. Dit moet bereik word deur die redelike behoeftes, belange en verwagtinge van NWU-belanghebbers in ag te neem, en terselfdertyd die volhoubaarheid van die Universiteit in ag te neem. Om die behoeftes, belange en verwagtinge van belanghebbers te balanseer en te verseker dat die Universiteit volhoubaar is, is 'n dinamiese en deurlopende proses. Die NWU moet sterk verhoudings met wesentliche belanghebbers vestig en handhaaf, en dit sal dit vir die Universiteit moontlik maak om hierdie balans te bestuur en te vind wanneer kwessies hanteer word.

## 2.2 Konteks

Hierdie raamwerk moet vertolk en toegepas word op 'n wyse wat strook met:

- die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996
- die Wet op Hoër Onderwys, 101 van 1997
- die Statuut van die Noordwes-Universiteit; en
- alle verwante beleide van die NWU, veral die handelsmerk- en kommunikasiebeleide.

## 3 Omvang en toepassing van doelwitte

Die bepalings vervat in hierdie raamwerk is van toepassing op NWU-Raadslede, werknemers, studente en derde partye wat deur die NWU aangestel kan word om sy programme en aktiwiteite te implementeer.

Die doelwit van die raamwerk is om fundamentele bestuursbeginsels van belanghebberverhoudinge van toepassing op die NWU te beskryf om:

- 3.1 Gesonde en wedersyds voordelige verhoudinge met wesenlike belanghebbers te vestig en te handhaaf
- 3.2 Kommunikasie en skakeling voortdurend te verbeter om redelike behoeftes en verwagtinge van belanghebbers te bestuur; en
- 3.3 Geteikende en tydige inligting op 'n proaktiewe wyse aan die verskillende belanghebbers te verskaf.

## 4 Rolle en verantwoordelikhede

- 4.1 Die Uitvoerende Direkteur: Korporatiewe Verhoudinge en Bemaking het die verantwoordelikheid om toesig te hou oor die algehele implementering van hierdie raamwerk; en
- 4.2 Die Universiteitsbestuurskomitee (UBK) hou toesig oor die integrasie van die Raamwerk vir Skakeling met Belanghebbers in die Universiteit se strategiese agenda, en alle relevante besigheidsprosesse om die volhoubaarheid van die NWU te verseker.

## 5 Aanspreeklikheid en integrasie

Die NWU erken dat verskillende belanghebbers waarde toevoeg en 'n belangrike rol speel om die Universiteit te help om sy strategiese doelwitte te bereik. Daarbenewens prioritiseer die NWU deursigtige, duidelike, proaktiewe en betekenisvolle dialoog met al sy belanghebbers.

### 5.1 Verbintenis tot AA1000 AccountAbility Principles (AA1000APS)

Om hoëgehalte-belanghebberbetrokkenheid gebaseer op internasionale beste praktyk te implementeer, vereis die AA1000SES (2015) dat die Universiteit homself moet verbind tot die *AccountAbility Principles Standard (AA1000APS, 2008)* – synde inklusiwiteit, wesenlikheid en responsiwiteit. Hierdie drie beginsels moet aangeneem en konsekwent toegepas word op die korporatiewebestuurstelsel van die Universiteit.

#### 5.1.1 Inklusiwiteit

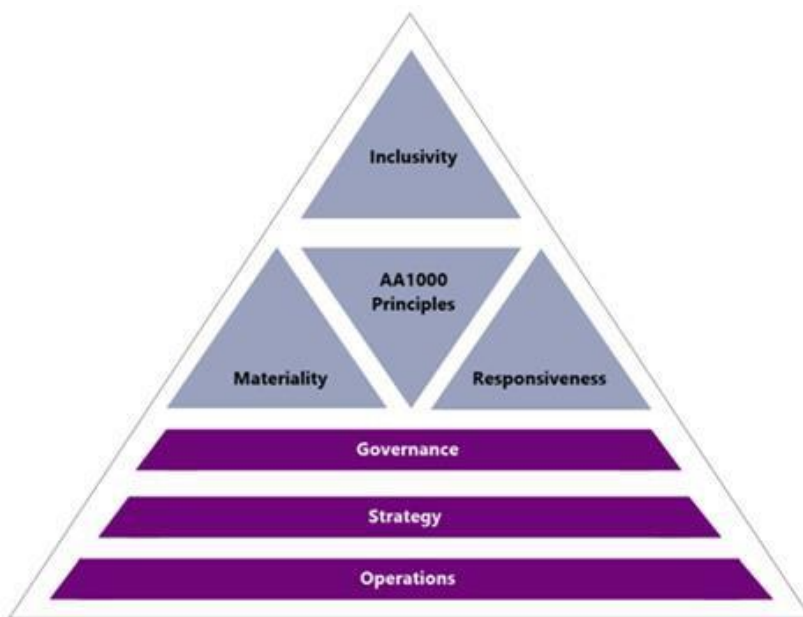
Die Universiteit moet op verskillende vlakke met wesenlike belanghebbers skakel, ook op korporatiewebestuurbestuursvlak.

#### 5.1.2 Wesenlikheid

Die Universiteitsbesluitnemers moet kwessies identifiseer wat vir die NWU belangrik is, en duidelik daarvoor wees.

#### 5.1.3 Responsiwiteit

Die Universiteit moet deursigtig en betyds optree met betrekking tot wesenlike aangeleenthede. Hierdie kwessies kan insluit besluite wat geneem is, optrede en prestasie van die Universiteit. Wesenlike aangeleenthede kan belanghebberspesifiek wees en kan meeding vir beskikbare hulpbronne, en gevolglik moet antwoorde geprioritiseer en dienoreenkomstig gekommunikeer word.



**Figuur 1: Integrasie van AA1000 Beginsels tov Belangehebber Skakeling**

## **5.2 Integrasie in korporatiewe bestuur, strategie, en bedrywighede**

Skakeling met belanghebbers moet geïntegreer word in die kernfunksies van die universiteit, naamlik korporatiewe bestuur, strategie, en bedrywighede.

### **5.2.1 Integreer in universiteit se korporatiewe bestuur**

Skakeling met belanghebbers moet geïntegreer word in die korporatiewebestuurstelsel van die Universiteit. Die universiteitstelsel moet die besluitnemingsproses, rolle en verantwoordelikhede van verskillende strukture van die NWU definieer. Die universiteitsbestuur en prosesse vir besluitneming vereis formele raamwerke vir die identifisering van wesenlike aangeleenthede en vir die insameling van relevante inligting om 'n mening te vorm, 'n besluit te neem en dit te implementeer.

### **5.2.2 Integreer in universiteit se strategie**

Die beleid en prosesse van die Universiteit moet die vereiste insluit om skakeling met belanghebbers te gebruik wanneer strategieë en belangrike dokumente soos beleide ontwikkel word.

### **5.2.3 Integreer in universiteit se bedryfsbestuur**

Skakeling met belanghebbers moet geïntegreer word in die bedrywighede van die Universiteit. Sterk en goed bestuurde verhoudinge met belanghebbers bou vertroue; ondersteuning en insigte verkry uit skakeling sal bydra tot die volhoubaarheid van die Universiteit.

## **6 Doel, omvang, en belanghebbers**

Beplanning van skakeling met belanghebbers moet eerstens begin met die bepaling van die doel van skakeling, die omvang en belanghebbers wat betrokke moet wees.

## 6.1 Doel van skakeling

Die proseseienaar moet eerstens die doel van die skakeling bepaal, dit wil sê die behoefte, kwessie of risiko wat aangespreek moet word. Die proseseienaar of skakelingseienaar verwys na enige beampte van die Universiteit of gedelegeerde persoon aan wie die taak opgelê is om 'n belanghebberskakelingsvergadering te beplan en/of te implementeer.

## 6.2 Bepaal die omvang van skakeling met belanghebbers op grond van die doel

Bepaling van die omvang van skakeling met belanghebbers moet die volgende in ag neem:

- Die wesenlike aangeleentheid wat deur die skakeling aangespreek moet word. Die wesenlike aangeleentheid hou verband met 'n aangeleentheid wat na alle waarskynlikheid besluite, optrede en gedrag van belanghebbers en/of die Universiteit sal beïnvloed.
- Die universiteitsfakulteit of -departement en geassosieerde aktiwiteite wat deur die skakeling aangespreek sal word; en
- Bepaal of die skakeling met belanghebbers sal kyk na langtermyn strategiese kwessies, huidige bekommernisse of albei areas.

## 6.3 Bepaling van skakelingseienaars en identifisering van belanghebbers.

Skakelingsinisiatiewe moet 'n eienaar hê wat toesig sal hou oor die beplanning, implementering en hersiening van skakelingsprogramme, insluitend die identifisering van belanghebbers wat betrokke moet wees en met wie geskakel moet word.

### 6.3.1 Bepaling van skakelingseienaars

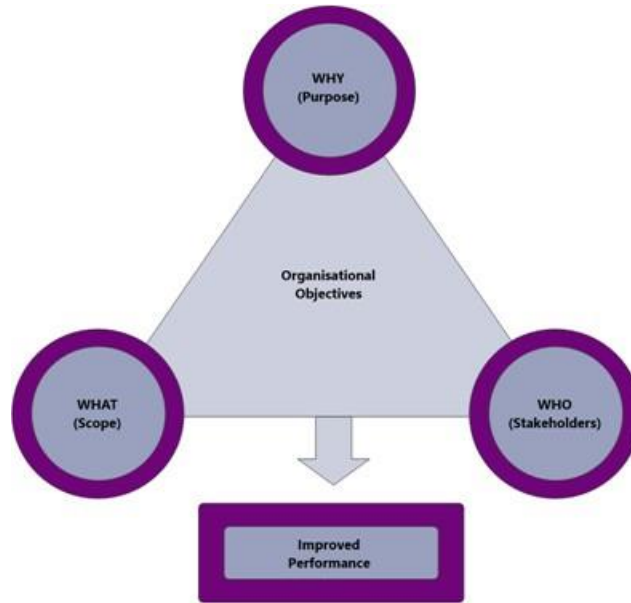
Vir aanspreeklikheidsdoeleindes moet 'n skakelingsinisiatief ('n) eienaar(s) hê om die doel en omvang te bepaal, en die belanghebbers wat betrokke moet wees te identifiseer en toesig te hou oor die implementering van die skakeling.

### 6.3.2 Belanghebberidentifisering

Belanghebbers wat geraak sal word of die besluit of aktiwiteit van die Universiteit kan beïnvloed, moet geïdentifiseer word, met inagneming van die skakelingsdoel, -omvang en wesenlike aangeleenthede. Die wesenlike aangeleentheid wat geïdentifiseer is, kan die Universiteit noop om met verskeie belanghebbers met uiteenlopende en botsende belange en bekommernisse te skakel. In daardie geval is dit nuttig om 'n sistematiese metode te volg om belanghebbers te identifiseer met inagneming van die omvang van die skakeling en gelei deur belanghebbereienskappe soos die volgende:

- Afhanklikheid – belangegroepes is direk of indirek afhanklik van die Universiteit se kernaktiwiteite soos onderrig en leer, navorsing, en gemeenskapsbetrokkenheid
- Verantwoordelikheid – belangegroepes teenoor wie die Universiteit 'n wetlike, etiese, of operasionele verantwoordelikheid het, nou of in die toekoms. Dit kan voornemende studente wees wat by die Universiteit aansoek gedoen het.
- Spanning – belangegroepes of individue waaraan die Universiteit onmiddellik aandag moet gee vanweë verskillende redes wat operasionele, finansiële, sosio-ekonomiese, of omgewingskwessies kan insluit
- Invloed – belangegroepes of individue wat 'n invloed en impak op verskeie areas van die Universiteit kan hê, insluitend strategiese of operasionele kwessies.
- Diverse perspektiewe – belangegroepes of individue wat verskillende sienings kan aanbied wat waarde kan toevoeg en kan lei tot 'n nuwe verstaan van kwessies en die identifisering van moontlike en innoverende oplossings.

Die Universiteit moet ook bewus wees en dienoreenkomstig reageer op nie-legitieme belanghebbers wat mag beweer dat hulle 'n belangegroep verteenwoordig en wat nietemin die aktiwiteite van die Universiteit kan beïnvloed.

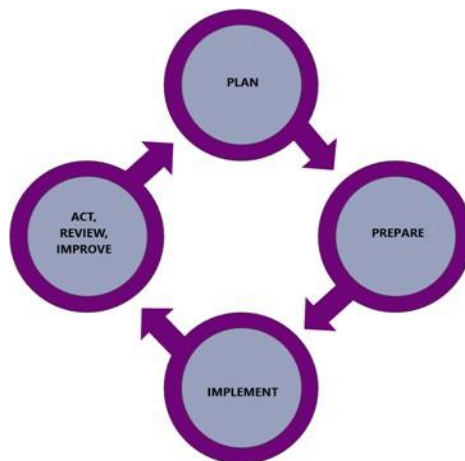


Figuur 2: Doel, omvang, en belanghebbers met wie geskakel moet word.

## 7 Belanghebberskakeelingsproses

Die belanghebberskakeelingsproses moet uit vier fases bestaan:

- Beplan
- Berei voor
- Implementeer, en
- Tree op, Hersien en Verbeter



Figuur 3: Belanghebberskakeelingsproses

## 7.1 Beplan

### 7.1.1 Profilering en kartering van belanghebbers

Die proseseienaar moet die belanghebbers profileer en karteer, op individuele en organisasievlak. Die doel moet wees om die belanghebb(er)s beter te verstaan, met inbegrip van die volgende elemente – watter belanghebbers moet geprioritiseer word en hoe en waarom moet daar met hulle geskakel word of hoekom sal hulle met die Universiteit wil skakel. Dit alles moet gedoen word met inagneming van die skakelingsdoel en -omvang. Die skakelingseienaar moet belanghebbers op verskillende maniere karteer, insluitend die bepaling van hul vlak van invloed en belangstelling op die universiteitsbesigheid en hul kennis van wesenlike aangeleenthede.

### 7.1.2 Bepaling van vlak en metode van skakeling

Met die insigte verkry ná die profilering en kartering van die belanghebb(er)s, en dit sal begrip van die behoeftes, verwagtinge en kapasiteit om te skakel, insluit, moet die skakelingseienaar die beste vlak(ke) en metode(s) van skakeling bepaal. Die vlak(ke) en metode(s) van skakeling moet geskik wees vir die doel en omvang van die skakeling en kan verskillend wees in verskillende stadiums van die skakelingsproses. Die ses vlakke van skakeling-piramide is:



Figuur 4: Ses vlakke van skakeling-piramide

### 7.1.3 Bepaal en kommunikeer grense van openbaarmaking

Die skakelingseienaar moet die grense van openbaarmaking bepaal en kommunikeer m.b.t. die inligting wat met die belanghebb(er)s gedeel sal word en watter inligting die belanghebb(er)s toegelaat sal word om buite die skakelingsproses te kommunikeer.

### 7.1.4 Konsepskakelingsplan

Die skakelingseienaar moet 'n skakelingsplan ontwikkel wat die volgende elemente insluit – doel en omvang, eenaars van die skakelingsproses, uiteensetting van rolle en verantwoordelikhede van verskillende belanghebbers, identifisering van belanghebbers, profilering en kartering van belanghebbers, skakelingsvlak(ke) en metodes en grense van openbaarmaking. Die skakelingseienaar moet ook faktore identifiseer en ondervang wat die vermoë van belanghebbers om effektief te skakel, negatief kan beïnvloed.

### 7.1.5 Bepaal aanwysers van hoëgehalte-skakeling met belanghebbers

Skakelingseienaars moet skakeling met belanghebbers monitor en meet om te verseker dat die gewenste uitkomst bereik word en bowenal om areas te identifiseer wat verbetering verg. Die skakelingseienaar moet sleutelprestasieaanduiders bepaal wat gebruik kan word om die skakeling te meet.

### 7.1.6 Matriks vir skakeling met belanghebbers

Die volgende is 'n voorbeeld van 'n matriks vir skakeling met belanghebbers insluitende mag- en belange-assessering. T staan vir tans en G vir gewens. Die matriks is 'n nuttige hulpmiddel om die werklike en gewenste skakelingsvlakke van belanghebbers te assesser, sowel as leemtes wat moontlik bestaan en aangespreek moet word.

Belanghebber-naam of -groep	Mag/Belang	Waarneem	Volg	Onderskryf	Bydra	Besit	Lei
Belanghebber 1	Hoog/laag	T			G		
Belanghebber 2	Hoog/medium			T		G	

Figuur 4: Voorbeeld van Matriks vir Skakeling met Belanghebbers insluitende Mag- en Belange-assessering

## 7.2 BEREI VOOR

### 7.2.1 Mobiliseer hulpbronne

Die skakelingseienaar moet hulpbronne mobiliseer om te verseker dat die skakelingsproses inklusief is en geen belanghebbers vervreem nie.

### 7.2.2 Identifiseer en berei voor vir skakelingsrisiko's

Die skakelingseienaar moet:

- Skakelingsrisiko's identifiseer, assesser en ondervang.
- Moontlike negatiewe uitkomst antisipeer en verligtingstrategieë ontwikkel.
- Areas vir geleentheid en positiewe verhoudingsbou identifiseer.

## 7.3 IMPLEMENTEER DIE SKAKELINGSPLAN

### 7.3.1 Nooi belanghebbers uit om te skakel

Die skakelingseienaar moet 'n databasis saamstel en geïdentifiseerde belanghebbers betyds en deur gebruikmaking van toepaslike kommunikasiekanale uitnooi.

### 7.3.2 Gee toeligting aan belanghebbers

Waar toepaslik moet die eienaar van die skakeling die vergaderingmateriaal ontwikkel en versprei om belanghebbers in staat te stel om vooraf en voldoende vir die skakeling voor te berei.

### 7.3.3 Skakel

Aan die begin van die skakeling sal die skakelingseienaar, met insette van belanghebbers, die reëls van skakeling bepaal en seker maak dat die skakeling op 'n professionele, regverdigde, deursigtige en respekvolle wyse geskied.

### 7.3.4 Dokumenteer die skakeling en uitsette

Die skakelingseienaar moet die bespreking dokumenteer, insluitende die volgende:

- Doel en oogmerke van die skakeling
- Metode(s) wat gebruik is



- Belanghebbers wat teenwoordig en afwesig was
- Tydsraamwerk
- Opsomming van geopperde kwessies
- Opsomming van sleutelbesprekings en voorgestelde intervensies; en
- Opsomming van die skakelingsuitsette, d.w.s. besluite en aksies waarop ooreengekom is.

### **7.3.5 Stel 'n aksieplan op**

Die skakelingseienaar moet 'n aksieplan opstel wat reageer op alle uitsette soos ooreengekom deur die belanghebbers. Rolle en verantwoordelikhede moet gedefinieer word met realistiese tydsraamwerke.

### **7.3.6 Kommunikeer skakelingsuitsette en aksieplan**

Die skakelingseienaar moet die skakelingsuitsette en aksieplan deur middel van geskikte kommunikasiekanale aan die relevante belanghebbers kommunikeer. Die kanale wat gebruik kan word, sluit in skriftelike verslae, telefoonoproepe, e-posse, belanghebbergeleenthede, opvolgvergaderings (aangesig tot aangesig of groep) en, waar toepaslik, kan dieselfde aan die interne en algemene eksterne publiek gekommunikeer word.

## **7.4 HERSIEN EN VERBETER**

Die skakelingseienaar moet die belanghebberskakelingsproses moniteer, met die fokus op verskillende areas.

### **7.4.1 Moniteer en evalueer die skakeling**

Monitering en evaluering moet uitgevoer word met die doel om huidige en toekomstige bestuur van belanghebberskakelingsinisiatiewe te verbeter en uiteindelik om prestasie te help verbeter en resultate vir die Universiteit te behaal.

Moniterings- en evalueringsproses moet op die volgende areas fokus:

- Verbintenis tot die AA1000APS-beginsels (inklusiwiteit, wesenslikheid en responsiwiteit) en integrasie van skakeling met belanghebbers in die Universiteit se korporatiewe bestuur, strategie en bedrywighede.
- Doel, omvang, en skakeling met belanghebbers
- Skakelingsproses (beplanning, voorbereiding, skakeling, optrede, hersiening, en verbetering)
- Skakelingsuitsette en -uitkomste; en
- Verslagdoening

### **7.4.2 Leer en verbeter**

Die skakelingseienaars, met insette van belanghebbers, moet terugvoer gebruik om die belanghebberskakelingsproses voortdurend te verbeter.

### **7.4.3 Ontwikkel en opvolg op aksieplan**

Verskillende en individuele aksieplanne vir skakeling met belanghebbers moet lei tot die ontwikkeling van die algehele universiteitsbelanghebberskakelingsplan en moet in lyn gebring word met die universiteitstrategie en -doelwitte. Skakelingseienaars moet individuele skakelingsplanne moniteer en implementeer om die Universiteit se doelwitte te ondersteun.

### **7.4.4 Verslag oor skakeling**

Benewens die skakeling met belanghebbers wat betrokke is by die skakelingsproses, moet die Universiteit die uitkomste van belanghebberskakeling aan die publiek kommunikeer en die waarde van belanghebberskakeling vir die Universiteit se strategie en bedrywighede demonstreer. Verslagdoening oor skakeling met belanghebbers moet geïntegreer word met die Universiteit se verslagdoeningshulpmiddels, insluitende jaar- en finansiële verslae, en kan die volgende dek:

- Belangegroepes waarmee geskakel is
- Skakelingsmetodes wat gebruik is

- Frekwensie van skakeling
- Sleutelkwessies en kwellinge wat deur belanghebbers geopper is, en die Universiteit se reaksie op hierdie kwessies.

## 8 Verwysings

1. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/> - Toegang verkry op 8 Julie 2021
2. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> - Toegang verkry op 09 Julie 2021
3. <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>) – Toegang verkry op 17 Augustus 2021
4. <https://www.adams.africa/wp-content/uploads/2016/11/King-IV-Report.pdf> – Toegang verkry op 17 Augustus 2021
5. <https://intuitix.co/how-to-measure-stakeholder-engagement/> - Toegang verkry op 02 September 2021
6. <https://project-management.info/stakeholder-engagement-matrix/> - Toegang verkry op 02 September 2021
7. <https://www.the-vital-edge.com/engagement-pyramid/> - Toegang verkry op 07 September 2021
8. <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/stakeholders> – Toegang verkry op 15 Augustus 2022