



Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

Handreiking

# Stakeholdersanalyse

#5

# Inleiding

Vrijwel iedere beleidsontwikkeling en elk programma of project<sup>1</sup> kent een diversiteit aan stakeholders met verschillende – vaak botsende – belangen of wensen. Om een project goed te kunnen ontwerpen en succesvol uit te voeren, is het belangrijk om inzicht te hebben in de stakeholders van het project. Zo kun je een afweging maken of en op welke manier deze stakeholders een plek in het participatieproces horen te krijgen.

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid wordt in het vervolg van deze handreiking alleen het woord 'project' gebruikt. Maar dit kan dus ook slaan op een programma, beleids- of besluitvormingsproces.

Deze handreiking geeft handvatten voor een stakeholdersanalyse. De handreiking gaat in op de volgende aspecten:

- Omschrijving van een stakeholder
- Omschrijving van een stakeholdersanalyse
- Reden voor een stakeholdersanalyse
- Timing van een stakeholdersanalyse
- Informatie over stakeholders
- Deelnemers stakeholdersanalyse
- Stappenplan: maken van een stakeholdersanalyse
- Basisstappen: stakeholders in beeld
- Verdiepende stap: Hoe kijkt een stakeholder naar het project?
- Bijlage I - Opzet stakeholdersworkshop
- Bijlage II - Voorbeeldcasus

## Omschrijving van een stakeholder

Er bestaan verschillende definities voor een stakeholder. Belangrijke elementen in een definitie zijn dat een stakeholder een belang heeft bij een project en door het project positieve of negatieve impact op dat belang kan ondervinden. Een stakeholder kan ook het project beïnvloeden, bijvoorbeeld door te protesteren of door kennis te delen. Een bekende definitie uit de literatuur is die van R. Edward Freeman. In deze definitie is een stakeholder: 'elke groep of individu die invloed kan uitoefenen op, of beïnvloed wordt door, het bereiken van de doelstellingen van de organisatie' [die een project uitvoert – red.]<sup>2</sup> Bij een stakeholder kan je denken aan maatschappelijke organisaties, zoals natuurorganisaties of sportverbonden, aan bedrijven, omwonenden, dorpsraden, lokale overheden etc. Vaak wordt ook het woord belanghebbende gebruikt voor een stakeholder. In de rest van deze handreiking wordt het woord stakeholder gebruikt. Het woord belanghebbende heeft namelijk ook een juridische betekenis. In een rechtszaak kan een rechter beslissen of iemand een belanghebbende is.

2 Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. Vertaling van de tekst: een stakeholder is '...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives'.

## Omschrijving van een stakeholdersanalyse

Een stakeholdersanalyse is een belangrijk instrument voor het identificeren van stakeholders en het analyseren van hun belangen. In een stakeholdersanalyse wordt het netwerk van stakeholders in en rond een project beschreven. Je brengt in kaart wie de (belangrijkste) stakeholders zijn in een bepaald project, welke belangen zij hebben, wat hun invloed is en welke middelen (kennis, geld, mensen) zij tot hun beschikking hebben.

## Reden voor een stakeholdersanalyse

Een stakeholdersanalyse is een belangrijke voorwaarde (maar geen garantie) voor het succes van het project. Een stakeholdersanalyse helpt je namelijk om een strategie te ontwikkelen hoe je welke stakeholders, wanneer betreft bij je project. Het verkleint de kans dat je gedurende de looptijd verrast wordt door nieuwe stakeholders, inzichten of protesten. Een stakeholdersanalyse is een belangrijke basis voor het ontwerpen van het participatieproces en het vastleggen daarvan in een projectplan en/of participatieplan.

## Timing van een stakeholdersanalyse

### Eerste keer

De eerste keer dat een stakeholdersanalyse wordt uitgevoerd, gebeurt dat bij voorkeur aan het begin van een project. Het liefst nog vóór of anders tijdens het opstellen

van een projectplan. De stakeholders-analyse is in zichzelf nog niet genoeg om een participatieproces uit te werken. Daarvoor moet je ook goed weten wat je wilt bereiken met de participatie, welke vragen je wilt stellen en dit met de mijlpalen van het project verbinden. Hier kun je een werksessie participatieaanpak voor organiseren.<sup>3</sup> De stakeholdersanalyse combineer je met de bovenstaande elementen om tot een aanpak per stakeholder te komen. Dit schrijf je vervolgens op in een participatieplan en/of in een hoofdstuk in een projectplan.<sup>4</sup> Een stakeholdersanalyse kan je vooraf of na de werksessie participatieaanpak doen. Dat ligt eraan in welke fase je project zich bevindt. Een stakeholdersanalyse vooraf is bijvoorbeeld handig als de opgave en belangrijke thema's voor het project al goed in beeld zijn zodat je een gedegen analyse kan doen. Als je de opgave van je project nog niet helemaal scherp hebt, kun je beter eerst een werksessie participatieaanpak doen, voordat je een uitgebreide

stakeholdersanalyse maakt. In beide gevallen kan je je participatievragen aanscherpen doordat je goed in beeld krijgt wat de stakeholders belangrijk vinden.

### De kracht van de herhaling

De analyse moet periodiek worden nagelopen, bijvoorbeeld bij elke nieuwe projectfase of als er (onverwachts) nieuwe conflictpunten ontstaan of juist nieuwe verbindingen tussen stakeholders. De invloed, positie, en andere aspecten van de stakeholder kan immers gedurende het project veranderen. Wellicht komen er ook nieuwe stakeholders bij. Daarnaast heeft niet alleen het project een bepaalde relatie met stakeholders; stakeholders kunnen ook onderling contact hebben en een bepaalde relatie met elkaar hebben. De dynamiek tussen stakeholders kan soms ook veranderen, wat tot een aanpassing van de stakeholdersanalyse kan leiden. Denk bijvoorbeeld aan partijen die gaan samenwerken in een coalitie, of juist een coalitie van partijen verlaten omdat zij zich niet meer herkennen in de positie daarvan.

3 Meer informatie over een werksessie participatieaanpak is te vinden in Kennisknooppunt Participatie. (2020). *Handreiking Werksessie participatieaanpak: van ambitie tot vormgeving*. Te raadplegen via <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/publicaties/handreikingen>.

4 Meer informatie over het opstellen van een participatieplan is te vinden in Kennisknooppunt Participatie. (2020). *Handreiking Participatieplan*. Te raadplegen via <https://www.kennisknooppunt-participatie.nl/publicaties/handreikingen>.

### Informatie over stakeholders

Een stakeholdersanalyse hoeft niet bij nul te beginnen en niet alleen uit de hoofden van collega's te komen. Via media en internet kan je al veel informatie over stakeholders verzamelen. Zowel over welke partijen er zijn, als welke belangen zij hebben. Maar ga vooral ook op pad om een stakeholdersanalyse te maken.

### Op pad: gebruik en creëer je netwerk

- Trek het projectgebied in of ga naar kennis- en netwerkbijeenkomsten over het onderwerp. Praat met mensen en vraag hen ook met wie je nog meer zou moeten spreken.
- Neem contact op met omgevings/relatiemanagers van projecten in het (beleids)gebied. Bespreek met hen welke stakeholders zij kennen, en wat zij denken wat zal gaan spelen aan zorgen en kansen. Als er geen omgevingsmanager is, spreek dan in ieder geval met andere collega's van projecten in het (beleids)gebied.
- Spreek met collega's van afgeronde projecten in het (beleids)gebied.
- Als je al een aantal stakeholders kent, kan je ook in gesprek met hen. Naast dat je hun belangen bespreekt, kan je ook vragen wie je nog meer zou moeten betrekken.

### Onderzoek via media en internet:

- Maak gebruik van een kaart van het gebied, al dan niet digitaal (bijv. via Google maps).
- Analyseer krantenartikelen; haal hier regelmatig voorkomende personen/organisaties uit, of maak gebruik van eventueel beschikbare media-analyses. Via de communicatieafdeling van je organisatie kun je vaak een analyse laten maken van (social) media.
- Vind partijen via het internet en zoek via zoekmachines op relevante trefwoorden.
- Vind partijen op sociale media via relevante trefwoorden of hashtags.

- Vind partijen via 'verzamel' websites zoals <https://www.mkb.nl/leden> (brancheorganisaties), [https://nl.wikipedia.org/wiki/Categorie:Onderzoeksinstituut\\_in\\_Nederland](https://nl.wikipedia.org/wiki/Categorie:Onderzoeksinstituut_in_Nederland) (onderzoeksinstituten), <https://www.topsectoren.nl/> (topsectoren).
- Zoek naar forums die een relatie hebben met het onderwerp.
- Benut intermediairs/koepels, organisaties die de verbinding vormen tussen initiatiefnemers en de overheid. Deze intermediairs zijn veelal rechtstreeks afkomstig uit de doelgroep, beschikken over een netwerk binnen de doelgroep, hebben kennis van de gewoonten, normen en waarden die binnen de doelgroep gelden en hebben vertrouwen binnen de groep.
- Benut (markt)onderzoeksrapporten of inzichten van onderzoeksbureaus om te weten hoe je je stakeholders het beste kunt bereiken.

### Deelnemers stakeholdersanalyse

Maak de stakeholdersanalyse met je projectteam. Betrek hier collega's uit projecten met raakvlakken met jouw project bij. Denk ook aan collega's die zich bezighouden met communicatie rond jouw onderwerp of die werken op het gebied van kennis en innovatie. Denk ook aan het betrekken van een 'wild card', zoals een expert van buiten de eigen organisatie. Een onbekende brengt vaak een fris perspectief mee. Je kunt collega's ook vragen om iemand mee te nemen die je niet kent.

Door met meer mensen dan alleen je eigen team aan een stakeholdersanalyse te werken, haal je verschillende perspectieven en kennis over de stakeholders binnen.

## Stappenplan: maken van een stakeholdersanalyse<sup>5</sup>

Een stakeholdersanalyse krijgt het beste resultaat als je vanuit de inhoud begint en niet alleen maar opschrijft wie je zo uit je hoofd al kent of met wie je tot nu toe overleg hebt gehad. Door op basis van de inhoud na te denken over de stakeholders die impact kunnen ondervinden door het project, krijg je een completer beeld van de stakeholders. Je doet dit aan de hand van belangrijke thema's<sup>6</sup> binnen het project. Hieronder beschrijven we één manier waarop je een stakeholdersanalyse kan maken en eventueel in categorieën kan opdelen. Er zijn ook uiteraard ook andere methodes mogelijk. We hebben een

splitsing gemaakt tussen de basisstappen, waarmee je een overzicht van je stakeholders verkrijgt, en verdiepende stappen, waarin je de stakeholdersanalyse in meer detail uitwerkt.

Er is geen voorgeschreven vormgeving voor een stakeholdersanalyse. Zoek wat goed werkt voor jouw project. In de handreiking geven we een aantal voorbeelden. Houd bij de verwerking op papier of digitaal vooral de focus op de elementen die belangrijk zijn, namelijk: wie zijn de stakeholders, wat speelt er voor hen, wat is hun belang, hoe groot is hun belang, hoe beïnvloedt het project hun belang positief en negatief, en wat is hun invloed en andere belangrijke wegingsfactoren.

In bijlage I bij deze handreiking vind je een opzet voor een stakeholdersworkshop en in bijlage II wordt het stappenplan op een voorbeeldcasus toegepast.

- 5 Voor de inhoud van dit stappenplan is een combinatie gemaakt van aspecten uit het strategisch omgevings- en issue management en de eigen praktijk van directie Participatie. Een belangrijke bron hiervoor is Wesselink, M., Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Met de casus: SOM Toegepast op de besluitvorming Maasvlakte 2. Deventer: Vakmedianet Nederland.
- 6 In deze handreiking wordt het woord 'thema' gebruikt, waar in strategisch omgevingsmanagement en issue management het woord 'issue' gebruikt wordt. In de praktijk van directie Participatie is opgemerkt dat het woord thema meer herkenbaarheid oproept.

## Basisstappen: stakeholders in beeld

### Stap 1 Analyse: Wat speelt er voor stakeholders? Bepalen van thema's die stakeholders raken

In deze stap ga je aan de slag met de volgende vragen:

- Wat zijn de belangrijkste thema's en brandpunten rondom het project? Welke problemen of kansen zien mensen rondom het project? Waar liggen mensen nou wakker van? Het helpt om dat te doen aan de hand van kranten-

koppen of twitterkreten: wat zijn de meest denkbare positieve en negatieve krantenkoppen/twitterkreten?

- Vervolgens bespreek je de krantenkoppen met de vraag: Welk thema zit aan die krantenkop vast? Die thema's noteer je.
- Hierbij maak je gebruik van de beschikbare kennis bij mensen zelf en bijvoorbeeld omgevingsanalyses (wat speelt er in de media?) of andere informatiebronnen (verslagen, Kamerbrieven, online forums, Google, etc.).
- Als er veel thema's naar voren komen kun je ervoor kiezen om op basis van de longlist een shortlist te maken met thema's. De shortlist bevat dan de thema's die voor het slagen van het project het meest relevant zijn.

## **Stap 2: Wie zijn de stakeholders en wat is voor hen belangrijk? Identificeren van de relevante stakeholders en hun belang**

Met de gekozen thema's ga je aan de slag. Je kijkt naar:

- Wie wordt in zijn/haar belang geraakt door het project rondom dit thema?
- Wie voelt zich betrokken bij het project op dit thema?

Noteer de stakeholders bij de thema's en schrijf daarbij ook op wat het belang van die stakeholder bij het thema is (bijvoorbeeld "schone lucht" bij een belangenorganisatie voor longpatiënten). Werk daarbij op een manier waarop je later makkelijk stakeholders kunt clusteren,

bijvoorbeeld met een online whiteboard of met offline plakbriefjes op een flap. Soms kun je niet via openbare bronnen achterhalen hoe een stakeholder tegen een project aankijkt. Het is belangrijk om dan niet op basis van aannames te werken. Je kunt daar het ezelsbruggetje ANNA voor onthouden: Altijd Navragen, Nooit Aannemen. Je kunt een stakeholder actief benaderen om informatie over hun belang (vaak een zorg) op te halen. Stakeholders waarderen het als je interesse toont in hun belangen en zorgen.

Houd ook rekening met stakeholders die helemaal niet weten dat het project invloed heeft op hun belang en de invloed van het project niet op zich af zien komen. Ook deze stakeholders zijn belangrijk om mee te nemen in je stakeholdersanalyse.

Je hebt in een project verder meestal niet alleen met externe stakeholders te maken, maar ook met interne stakeholders. Collega's van andere afdelingen waar je mee samenwerkt, waar je kennis moet ophalen, waar kritische geluiden vandaan komen, etc. Je kunt deze interne stakeholders óf meteen meenemen bij het inventariseren van de externe stakeholders, óf je kunt een aparte interne stakeholdersanalyse maken. Ook bij een aparte interne stakeholdersanalyse is aan te raden om ook vanuit thema's na te denken over welke interne collega's zich daarbij betrokken voelen.



### Stap 3: Welke groepen stakeholders zijn er? Eventueel categoriseren van stakeholders

Je kunt ervoor kiezen om de stakeholders nog te clusteren in categorieën. Daarmee doe je een extra check of je iedereen in beeld hebt. Je kunt verschillende categorieën aanhouden. Bijvoorbeeld:

- De ongeorganiseerde belanghebbenden. Deze kun je indelen aan de hand van het p3-model: People, Planet, Profit. Denk bijvoorbeeld aan een omwonende, een vogelaar en een ondernemer.
- De georganiseerde belanghebbenden. Ook hiervoor kun je de p3-model-indeling gebruiken, bijvoorbeeld vakbond, milieuorganisatie en de Kamer van Koophandel of een koepelorganisatie voor bedrijven.
- Het algemeen publiek. Denk bijvoorbeeld aan een brede omschrijving zoals 'inwoners van Nederland'.
- De (mede)overheden.
- Je kunt hier ook nog een categorie voor experts/kennisinstellingen maken. Deze hebben doorgaans geen belang, maar kunnen met hun inbreng van kennis ondersteunend zijn aan de participatie.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Kennisinstellingen kunnen wel een belang hebben bij bijvoorbeeld het samenstellen van kennisagenda's. Ook kunnen kennisinstellingen door andere stakeholders als belangrijke stakeholders worden gezien, bijvoorbeeld waar het gaat om twijfel van deze stakeholders over verrichte onderzoeken.

De categorieën die je kiest zijn echter altijd maatwerk, passend bij het project en wat logisch is in clustering. Zo kunnen voor een spoorproject bijvoorbeeld de categorieën bestaan uit: vervoerders, beheerders, overheden, belangenorganisaties en bedrijven, met een restcategorie 'overig'. En voor een project over transport kunnen de categorieën overheden; bedrijfsleven; belangenorganisaties; verladers; vervoerders en overig zijn. De categorieën kunnen uiteraard altijd uitgebreid worden of meer gedetailleerd worden gemaakt als dat nodig is.

Geef de categorieën bijvoorbeeld verschillende kleuren of verschillende symbolen die je vervolgens bij je stakeholders schrijft. Of schrijf de stakeholders op verschillende kleuren briefjes. Koppel de stakeholders niet los van de thema's die voor hen relevant zijn, anders raak je hun belang uit het oog.

### Afsluiting stap 1, 2 en 3

Met stap 1, 2 en 3 heb je een eerste inzicht in de betrokken stakeholders. Hiermee heb je de basis van je stakeholdersanalyse. Daarmee kun je aan de slag om verder na te denken over de stakeholdersstrategie en de ambitie voor de participatie, voor zover je dat nog niet hebt gedaan.

Om je stakeholdersstrategie (wie betrek je wanneer, waarbij en op welke wijze) vorm te kunnen geven zijn er een aantal verdiepende stappen te nemen.

## Verdiepende stap: Hoe kijkt een stakeholder naar het project?

Deze verdiepende analyse kun je alleen doen, maar aangeraden is om dit met de collega's die bij het project betrokken zijn te doen. Je kunt dit met dezelfde mensen doen met wie je de belangrijke thema's en stakeholders hebt bepaald.

### Stap 4: Hoe groot is het belang voor de stakeholder? Welke impact heeft het project op dit belang?

Mensen en organisaties hebben een bepaald belang bij een onderwerp, waardoor ze positief, enthousiast of juist boos of bezorgd naar een project kijken. Wil je constructief in dialoog gaan, dan moet je eerst begrijpen wat het belang is dat een stakeholder heeft bij een bepaald project. Op basis van dat belang kun je namelijk in gesprek gaan over oplossingen. Daarbij is het goed om je ook bewust te verdiepen in de relaties tussen stakeholders onderling, in het bijzonder over mogelijke conflicthaarden. En om te weten welke impact, positief of negatief, het project op de stakeholder heeft. Dit inzicht helpt je in het zorgvuldig en respectvol omgaan met stakeholders.

Je hebt tijdens stap 2 al in kaart gebracht wat de belangen zijn van de stakeholders. Scoor nu per stakeholder hoe groot hun belang is bij een project (lopen zij bijvoorbeeld gezondheidsschade of financieel risico door het project, dan is hun belang groot), en of zij in positieve of negatieve zin in hun belang worden geraakt door het

project. Dat kun je bijvoorbeeld doen door de grootte van het belang een nummer te geven, waarbij 1 klein is en 3 groot, of door met kleuren te werken: groen voor weinig belang, geel voor gemiddeld, en rood voor een groot belang. Je kunt ook met kleuren aangeven of de stakeholders positief, neutraal of negatief in hun belang geraakt worden.

### Stap 5: Welke invloed hebben de stakeholders? Weging van stakeholders

Omdat je waarschijnlijk niet met alle stakeholders op dezelfde manier kunt samenwerken, moet je bepalen op welke manier je stakeholders weegt en prioriteert. Hiermee krijg je meer inzicht in welke mate je iedere stakeholder het beste kunt betrekken bij het project. Ook de weging is maatwerk.

Wat zijn belangrijke wegingsfactoren voor dit specifieke project? Denk aan factoren als de grootte van het belang voor de stakeholder, de mate van invloed die de stakeholder heeft (is de stakeholder bijvoorbeeld bevriend met invloedrijke personen, heeft de stakeholder de middelen om actie te kunnen voeren), mate waarin je de steun van de stakeholder nodig hebt voor het project (bijvoorbeeld omdat de stakeholder onderdeel uitmaakt van de politieke achterban van de bestuurder), de mate van kennis en expertise die een stakeholder kan inbrengen, de relevantie van de stakeholder om de representativiteit van de dialoog te kunnen waarborgen

(bijvoorbeeld het betrekken van jongeren bij een project over een toekomstbeeld), het netwerk dat een stakeholder tot zijn beschikking heeft en de toegang tot media die een stakeholder heeft (een bekende Nederlander heeft bijvoorbeeld veel bereik), de innovatiekracht van de stakeholder, etc.

Prioriteren betekent niet dat je die stakeholders hun zin moet geven of dat overige stakeholders daarmee uit beeld verdwijnen. Het helpt je alleen bij het verdelen van je aandacht en het op een goede manier ontwerpen van je proces. Een stakeholdersanalyse is dynamisch en zal je regelmatig opnieuw moeten toetsen. Mogelijk komen deze stakeholders dan opnieuw aan bod.

### Voorbeelden van weging

*Voorbeeld A: Maak een spreadsheet en vul per stakeholder in, met kleuren:*

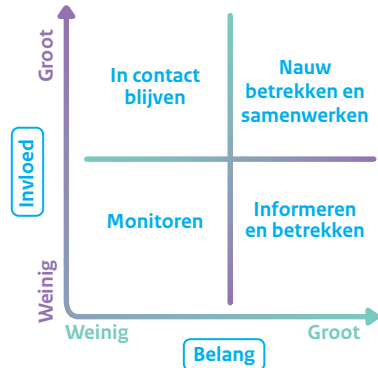
- grootte belang
- uitkomst project naar verwachting positief of negatief effect op het belang (met korte toelichting)
- expertise
- invloed

Door met kleuren of cijfers te werken zie je al snel of een stakeholder hoog of laag scoort op deze factoren.

*Voorbeeld B:*

- Een bekende methode is de belang-invloed matrix. Plaats de stakeholders op een matrix van invloed van de stakeholders op de verticale as (van weinig tot groot) en belang van de stakeholder op de horizontale as (van weinig tot groot). Daaruit kun je ook in algemene zin een keuze voor de stakeholdersstrategie uit afleiden. Bekijk de uitkomsten alsnog kritisch; de onderstaande aanpakken zijn in algemene zin.

*Figuur 1, matrix bij voorbeeld B<sup>8</sup>.*



<sup>8</sup> Op basis van de praktijk van de directie Participatie zijn een aantal termen uit de matrix aangepast. In de belang-invloed matrix wordt vaak het woord 'tevreden houden'/'keep satisfied' gebruikt voor stakeholders met weinig belang en grote invloed. Hier is gekozen voor een geheel andere term, om beter aan te sluiten bij deze groep stakeholders.

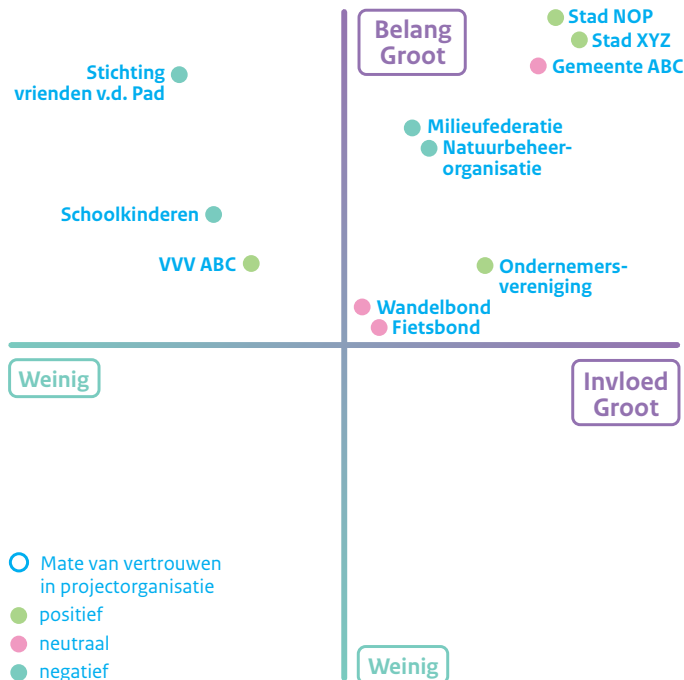
**Voorbeeld C:**

Een variant op voorbeeld B. Plaats de stakeholders in een matrix van Belang en Invloed (let op, hieronder op tegengestelde assen), en geef daarbij met kleuren aan hoe de stakeholder tegen het vraagstuk of beleid aankijkt (positief, neutraal, negatief) De grootte van de rondjes geeft de mate van vertrouwen weer die de stakeholders hebben in de initiatiefnemer (fictief voorbeeld, zie in bijlage II voor fictieve casus).

**Voorbeeld D:**

Naast de hierboven getoonde Belang en Invloed matrix, kun je ook een matrix maken met andere belangrijke wegingscriteria op de assen zoals Kennis en Representativiteit. Daarbij moet je wel oog blijven houden voor het aspect Belang. In een participatieproces is het belangrijk dat alle belangen die het project raken in beeld zijn. Van een aangepaste matrix kun je ook niet een aanpak afleiden, zoals dat wel bij een belang-invloed matrix in algemene zin geldt.

*Figuur 2, matrix bij voorbeeld C (fictief voorbeeld).*



## **Stap 6: Maken en uitvoeren van een stakeholdersstrategie; herhalen stakeholdersanalyse**

De resultaten van de voorgaande stappen gebruik je om een stakeholdersstrategie te maken. Een stakeholdersstrategie maakt duidelijk: op welke onderwerpen je welke stakeholders met welke urgentie moet betrekken. Om de stakeholdersstrategie te bepalen moet je ook scherp hebben wat je met participatie wilt bereiken, hoeveel ruimte er is voor inbreng, wat je gaat vragen en de relatie met de planning van het project. Hier kun je zoals al eerder genoemd een werksessie participatieaanpak voor organiseren. De uitkomsten hiervan combineer je met de stakeholdersanalyse om tot een participatieproces en aanpak per stakeholder te komen. Dit schrijf je op een participatieplan en/of in een projectplan.<sup>9</sup>

Zoals al aangegeven onder ‘Timing van een stakeholdersanalyse’ is het belangrijk om de stakeholders regelmatig te herzien en bij te stellen, bijvoorbeeld als de relatie tussen het project en stakeholders, of tussen stakeholders onderling veranderd. Bij een participatieproces is een open en

nieuwsgierige houding van groot belang. De betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de stakeholder bij het project wordt versterkt door met de stakeholders in gesprek te gaan over het voorgestelde participatieproces, hun belang en invloed. Hiermee kan ook de stakeholdersanalyse gecontroleerd en eventueel aangepast worden.

## **Tenslotte**

Deze handreiking geeft de elementen weer voor een stakeholdersanalyse. Voor ieder project kun je vooraf bekijken hoe je deze stappen het beste toepast. Soms is het goed om vooraf eerst stil te staan bij de participatieambitie en vormgeving van het project. Soms is de opgave van een project al heel duidelijk, en helpt het om meer beeld te hebben van de stakeholders voordat je de ambitie bepaalt. Soms moet je al heel snel, ‘quick en dirty’ een eerste beeld kunnen presenteren van de stakeholders en kun je pas daarna de diepte verder in duiken; soms kun je voor het project van start gaat de omgeving al grondig verkennen. Een stakeholdersanalyse is en blijft maatwerk!

Veel succes!

<sup>9</sup> Meer informatie over een werksessie participatieaanpak en opstellen van een participatieplan is te vinden in Kennisknooppunt Participatie. (2020). *Handreiking Werksessie participatieaanpak: van ambitie tot vormgeving* en *Handreiking Participatieplan*. Te raadplegen via <https://www.kennisknooppunt-participatie.nl/publicaties/handreikingen>.

## Bijlage I Opzet stakeholdersworkshop

### Deel I (2-3 uur) Stakeholders in beeld

#### Stappenplan

- 1 Beantwoord individueel de volgende vraag: welke krantenkoppen/twitterkretten zijn het meest positieve denkbaar voor het project? (best-case).
- 2 Beantwoord individueel de volgende vraag: welke krantenkoppen/twitterkretten zijn het meest negatief denkbaar voor het project? (worst-case).
- 3 Bekijk plenair welke thema's / onderwerpen hieruit bovendrijven en maak hier een lijst van.
- 4 Loop deze lijst plenair door en kies de belangrijkste thema's / onderwerpen om verder uit te werken. Afhankelijk van de complexiteit van het project zijn dit tussen de 5 en 15 thema's / onderwerpen.
- 5 Verdeel de geïdentificeerde thema's / onderwerpen over twee- of drietallen.
- 6 Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante kennispartners / experts en hun belang.
- 7 Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante mede-overheden en hun belang.
- 8 Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante overige stakeholders en hun belang.
- 9 Geef de stakeholdersanalyse visueel weer met in het midden het thema / onderwerp en daaromheen als een wordcloud de verschillende stakeholders.

- 10 Eventueel kun je de stakeholders nog clusteren op categorie of deze verschillende kleuren geven.

### Deel II (3 uur) Verdiepende analyse

#### Stappenplan

- 1 Bespreek de manier waarop je stakeholders wilt gaan wegen. Wat zijn belangrijke aspecten? Teken deze uit op flappen of op de computer.
- 2 Bespreek de stakeholders stuk voor stuk: hoe zwaar weegt hun belang voor hen? Wat is de impact van het project op het belang van de stakeholder? Positief, negatief, neutraal? Als er veel stakeholders zijn geïdentificeerd kun je de groep deelnemers in kleinere groepjes opsplitsen die samen een categorie op zich nemen. Noteer belang en de positieve of negatieve impact van het project op het belang bij de stakeholder.
- 3 Deel de stakeholder na deze bespreking in op de wegingsfactoren, bijvoorbeeld belang en invloed. Waar in de matrix komt de stakeholder te staan? Laat dit ook weer door de groepjes doen.
- 4 Loop met elkaar de flappen langs. Is iedereen het eens met de plaatsing van de stakeholders? Discussieer hier met elkaar over.
- 5 Identificeer of er clusters ontstaan, bijvoorbeeld een aantal stakeholders die veel invloed en veel belang hebben.
- 6 Bespreek wat de aanpak voor deze clusters zou moeten zijn. Wie scoren er hoog in de wegingsfactor en moeten nauw betrokken zijn? Wie scoort er laag

- en moet in ieder geval goed geïnformeerd zijn?
- 7 Leg alles goed vast en werk de resultaten uit. Maak hierbij de stakeholders-analyse ook visueel.

## Bijlage II Voorbeeldcasus

### Voorbeeld casus (fictief voorbeeld, fictieve stakeholders en belangen):

Er wordt een snelweg verbreed door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en er komt een nieuwe afrit bij dorp ABC. De verbreding van de snelweg verbetert de doorstroming en hierdoor neemt de reistijd tussen stad NOP en stad XYZ af. De nieuwe afrit is ook bedoeld om doorstroming te verbeteren en een andere afrit aan de andere kant van dorp ABC, te ontlasten. Daar staat nu 's ochtends regelmatig een file. Voor de nieuwe afrit en de verbreding moet er een stuk van een geliefd bos aan de rand van een woonwijk worden gekapt. In het stuk bos is ook een belangrijke paddenoversteekplek. Ook staat er een basisschool in de buurt van de afrit. Op de weg richting de nieuwe afrit zal het verkeer toenemen ten opzichte van de huidige verkeerslast. Niet iedereen in het dorp ABC is overtuigd van de noodzaak voor de plannen.

### Stap 1 Krantenkoppen

#### Negatief

- Platvoetse pad in levensgevaar
- Meer stank en lawaai voor minieme tijdswinst
- Rust in het dorp verstoord

- Ruzie verscheurt dorp
- Natuur delft weer het onderspit tegen asfalt.

#### Positief

- Nieuwe snelweg ontsluit mooie plekken
- Nieuwe snelweg levert economische winst voor transport
- Lusten en lasten verdeeld door het dorp
- Creatieve oplossingen voor natuurverplaatsing
- Opluchting: geen files meer in dorp ABC
- Bewoner Piet: Heerlijk, eindelijk echt snel de snelweg op.

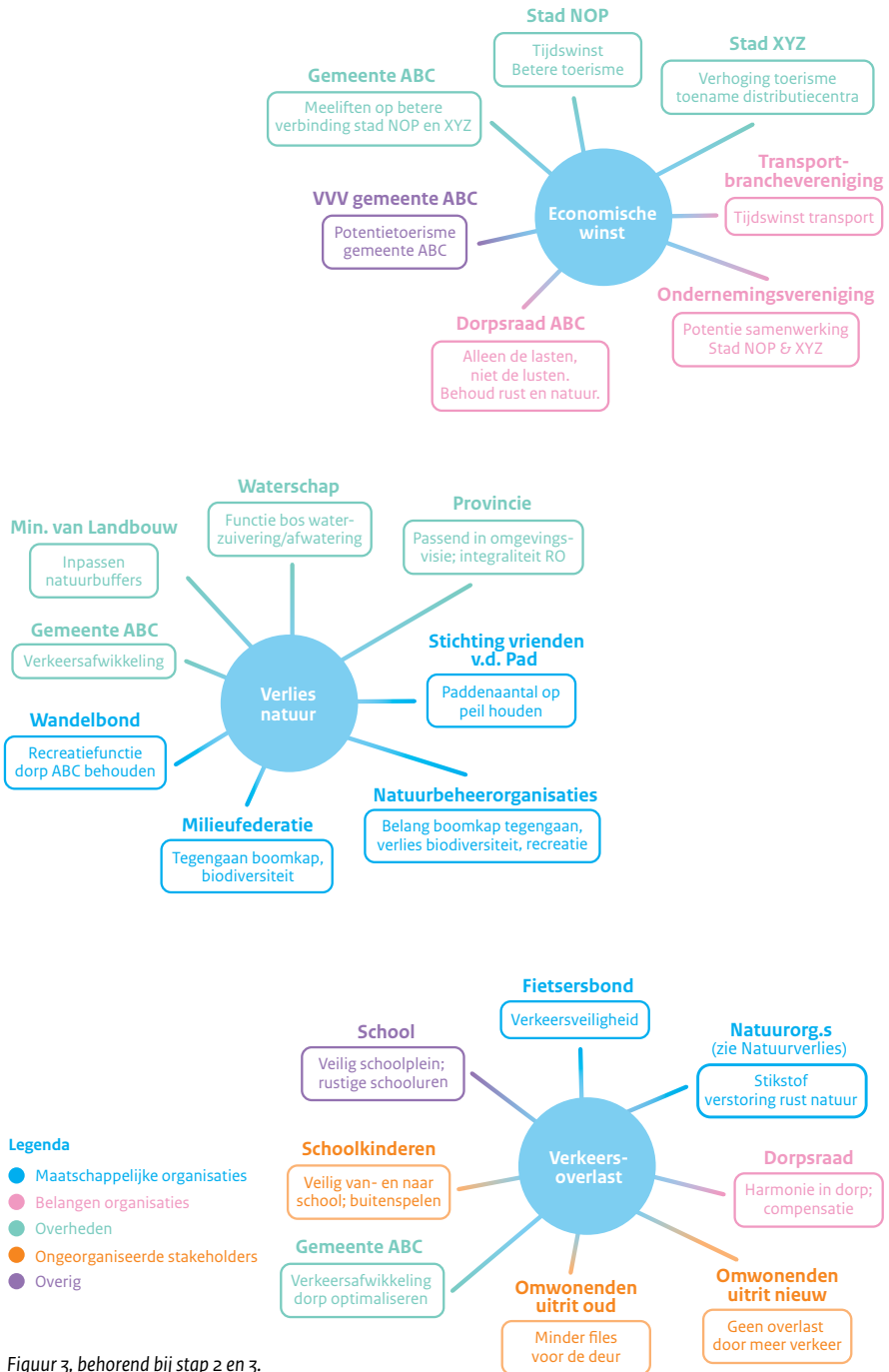
Thema's die uit de krantenkoppen naar voren komen:

- Geluidsoverlast
- Stankoverlast
- Meer verkeer aan een kant van het dorp
- Minder verkeer (dan voorheen) andere kant dorp
- Verlies natuur
- Bedreiging diersoort
- Tijdswinst
- Economische winst.

Hier maakt het team een prioritering in voor de thema's die het project het meest raken, namelijk 'Verkeersoverlast (meer verkeer)', 'Verlies natuur' en 'Economische winst'.

### Stap 2 Identificeren stakeholders en Stap 3 Eventueel categoriseren stakeholders

In figuur 3 zijn twee thema's uitgewerkt, met de bijbehorende stakeholders en hun belang bij het thema.



Figuur 3, behorend bij stap 2 en 3.



#### Stap 4 Belang en positieve of negatieve impact op belang wegen

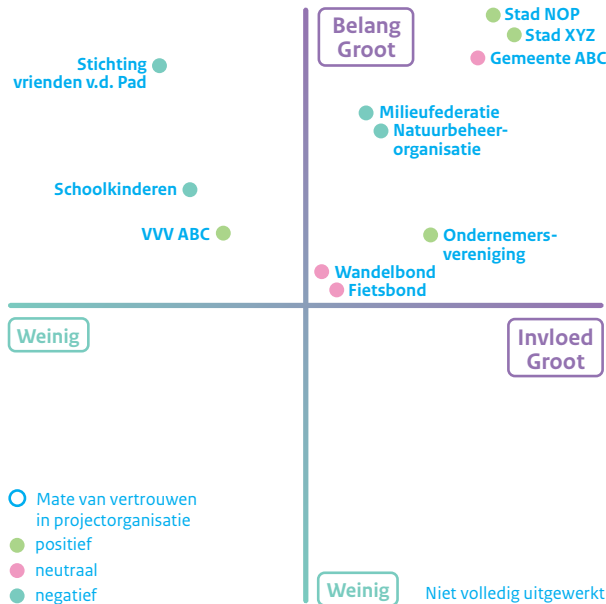
Dit kan op verschillende manieren, bv door op postits de namen van de stakeholders te schrijven en daar de belangen en grootte van dat belang te noteren. Ook kan er een spreadsheet worden gemaakt (en bijgehouden) met alle stakeholders en de thema's die voor hen belangrijk zijn.

Stakeholder	Omschrijving belang bij thema Verlies Natuur	Grootte belang Schaal 1 tot 3 (klein - midden - groot of kleuren rood - oranje - groen)	Grootte positieve of negatieve impact van het project op belang Schaal 1 (negatief) tot 3 (positief) (klein - midden - groot of kleuren rood - oranje - groen)
<b>Stichting Vrienden van de Pad</b>	Voortbestaan paddensoort	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Gemeente ABC</b>	Compensatie voor bos moet in ruimtelijke ordeningsplan vallen; geen commotie in het dorp, Verkeersafwikkeling moet kloppen	<b>3</b> <b>1</b> <b>2</b>	<b>3</b> <b>2</b> <b>3</b>
<b>Natuur-beheerder</b>	Boomkap tegengaan, verlies biodiversiteit tegengaan, recreatie-functie behouden	<b>3</b> <b>3</b> <b>2</b>	<b>3</b> <b>3</b> <b>2</b>
<b>Etc.</b>			

### Stap 5 Weging stakeholders

Vervolgens kan een weging plaatsvinden van de stakeholders die helpt in het bepalen welke stakeholders je in ieder geval moet betrekken. In onderstaand voorbeeld is gekozen voor een invloed-belang matrix. Door middel van bollen is de mate van vertrouwen van de stakeholder in de projectorganisatie weergegeven, door middel van de kleur hoe de stakeholder tegenover het project staat.

Figuur 4, matrix bij stap 5.



## Meer Lezen?

- Körver, F. en Helmann, F. (2010.) *Issuemanagement, een stappenplan*. Den Haag: Boom Lemma.
- Stamsnijder, P. (2016). *Stakeholdermanagement, start met wie*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Wesselink, M., Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement. Met de casus: SOM Toegepast op de besluitvorming Maasvlakte 2*. Deventer: Vakmedianet Nederland.

## Vragen? Hulp nodig?

Heb je hulp nodig bij een stakeholdersanalyse (voor IenW/RWS/ILT/ANVS), roept deze handreiking vragen op of wil je graag jouw ervaringen delen? Neem dan contact op met de directie Participatie via het contactformulier op: [www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl).

Dit is de laatste stand in het denken. Indien je suggesties voor aanscherping of verbetering hebt horen wij dat ook graag via het contactformulier op: [www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl).

Dit is een publicatie van het kennisknooppunt Participatie, onderdeel van de directie Participatie.

## **Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat**

Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag  
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag  
T 070 456 8999  
[kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl](mailto:kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl)  
[www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl)

Juli 2020

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend. Auteursrecht is van toepassing op dit document. Citeren uit dit document is alleen toegestaan indien voorzien van een bronvermelding. Hergebruik en verspreiding van documenten in originele vorm is toegestaan.