



Auteur: Sander Slagboom

Stakeholderanalyse en management

Stakeholders zijn personen of organisaties die invloed kunnen uitoefenen op of beïnvloed worden door de realisatie van projectdoelen. Ze kunnen voordeel hebben bij het project, omdat ze bijvoorbeeld de gebruiker zijn, maar ook nadeel wanneer er hinder ontstaat qua beschikbaarheid, geluid of onderhoud. De eerste stap is inventariseren wie er stakeholder zijn en welke invloed deze stakeholders kunnen uitoefenen.

De stakeholderanalyse is het proces van verzamelen en analyseren van informatie over stakeholders. Dit is nodig om op elk moment in het project te kunnen bepalen met welke belangen er rekening gehouden moet worden. Deze belangen kunnen essentieel zijn bij het maken van de juiste keuzes tijdens het ontwikkelproces.

Inzicht in rol en invloed stakeholders

Een stakeholderanalyse geeft inzicht in de stakeholders, hun rol en invloed. Parallel hieraan analyseer je hun behoefte, belangen en invloed. Je onderkent issues en risico's voor je project. Hiermee kun je ontwerpkeuzes beter afwegen en inzichtelijk maken welke impact ontwerpwijzigingen hebben op belangen van stakeholders. Dit draagt bij aan het realiseren van een (breed) geaccepteerd eindresultaat.

Alle stakeholders van belang

Een project ontstaat omdat er een behoefte is vanuit een stakeholder. Deze kan een kans zien in uitbreiding van het marktaandeel of in nieuwe technologische mogelijkheden, of er is verbetering van de leefomgeving nodig. Deze verbetering kan zich uiten in meerwaarde voor directe omgeving maar ook in economische waarde voor gebruikers (bij bijvoorbeeld bereikbaarheid/beschikbaarheid). Deze behoefte geeft echter een eenzijdig beeld. Zonder de behoefte van alle stakeholders leidt dit tot een oplossing die niet optimaal is of zelfs niet wordt geaccepteerd. Zo'n optimaal ontwerp vanuit één enkele behoefte leidt bijvoorbeeld tot een te lage brug waarbij de belangen van de pleziervaart vergeten zijn of een te hoog geluidsscherm waar omwonenden last van hebben.

Belangrijke stappen in het omgaan met stakeholders:

1. Identificeren van de stakeholders

Hieronder een aantal manieren om stakeholders te identificeren:

- Vraag het aan de primaire klant
- Kijk naar vergelijkbare projecten

- Analyseer context project, vanuit contextdiagram (zie middel: systeem context diagram)
- Kijk naar de lifecycle van een project (ontwikkeling, realisatie, operatie en sloop)
- Impactanalyse fysieke ontwerp, wat raakt je fysieke ontwerp en welke verantwoordelijkheden en belangen horen daarbij.
- Gebruik lijst/template rollen om missende stakeholders te identificeren

2. Analyseren van belangen en invloed van de stakeholders

Na de eerste stap van het identificeren van stakeholders is de volgende stap het analyseren van de invloed en macht van de stakeholders en hoeveel belang (of last) elke stakeholder heeft bij het project. Als laatste worden stakeholders gecategoriseerd naar de verwachte invloed van de stakeholder op het project en de verwachte impact van het project op de baten en belangen van de stakeholder.

Macht, rol/invloed in kaart brengen

Macht is de mate waarin een stakeholder in staat is invloed uit te oefenen op het projectproces en/of de uitkomst van een project. Factoren die leiden tot meer of minder invloed van een stakeholder op een project zijn de mate van:

- Controle over (delen van) projectbudgetten
- Invloed op de stuurgroep(en) van een project
- Invloed op omgeving (o.a. middels media)

Belang, behoefte stakeholders in kaart brengen

Belang is de mate waarin stakeholders problemen, behoeften en belangen worden ingevuld door het project. In deze stap wordt uitgezocht welke baten het project voor de stakeholders heeft en dus welke doelen, belangen en behoeften van de stakeholders worden afgedekt.

Categoriseer stakeholders

Als stakeholders hoog scoren op zowel macht als belang dan zijn dit de sleutelfiguren in het project. Dit soort belangrijke stakeholders moet goed geïnformeerd en intensief betrokken worden. Stakeholders die enkel veel macht hebben kunnen bijvoorbeeld sponsors zijn. Maak duidelijke afspraken en houd deze tevreden. Aan de andere kant zijn er ook stakeholders die weinig macht hebben maar wel een groot belang. Deze partijen zijn afhankelijk, maar er dient wel actief overleg mee plaats te vinden. Denk bijvoorbeeld aan omwonenden. De laatste categorie, die weinig belang heeft en ook geen macht, dient te worden gemonitord, maar er is geen extra communicatie noodzakelijk. Hierbij kan gedacht worden aan leveranciers.



3. Managen van de stakeholders

Na het analyseren van de stakeholders blijft het managen van deze stakeholders een continu proces van inventariseren betrokkenheid, informeren en betrekken. Projecten prioriteren hun stakeholdermanagementactiviteiten vaak aan de hand van de machtspositie en belangen van stakeholders. Dit kan met de volgende stappen:

Bepaal de stakeholdermanagementstrategie, gewenste situatie geïnformeerdheid en betrokkenheid.

Aan de hand van de vier categorieën stakeholders, bepaald in de analyse van de stakeholders, worden de stakeholdermanagementdoelstellingen bepaald. Hoe en wanneer betrek ik stakeholders of hoe borg ik dat een stakeholder tevreden is?

Manieren om hier invulling aan te geven:

- Ontwerpen en eisenspecificaties laten goedkeuren door stakeholders.
- Stakeholders goed meenemen tijdens het ontwerp, vooral bij de belangrijkste ontwerpkeuzen die gemaakt worden. Voorbeelden hiervan zijn ontwerpateliers en Value Engineering.

Bekijk in hoeverre de stakeholders de projectdoelen ondersteunen en in hoeverre ze betrokken en geïnformeerd zijn. Hiervoor kun je stakeholders interviewen.

Geïnformeerdheid geeft aan hoe goed een stakeholder de uitdagingen, strategie en plannen van het project begrijpt. Een lage score op geïnformeerdheid geeft aan dat het project niet goed wordt begrepen. Betrokkenheid geeft aan hoe de houding is ten opzichte van het project. Een hoge score geeft aan dat een stakeholder positief en ondersteunend staat ten opzichte van het project (zie voorbeeldtabel).

Dicht het gat tussen de huidige en gewenste situatie, informeer en betrek de stakeholders die dit onvoldoende waren.

THEORIE

Voor nadere informatie met betrekking tot de technieken die hier vermeld staan (en andere technieken):

Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *Academy of Management Review* (Academy of Management).

Gardner, J. R. et al. (1986). "Handbook of strategic planning." R&D Management.

Mendelow, A. (1991). 'Stakeholder Mapping', *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA* (Cited in Scholes, 1998).