

# Stappenplan voor een stakeholdersanalyse

## (paragraaf 4.2.1 ■ Externe analyse)

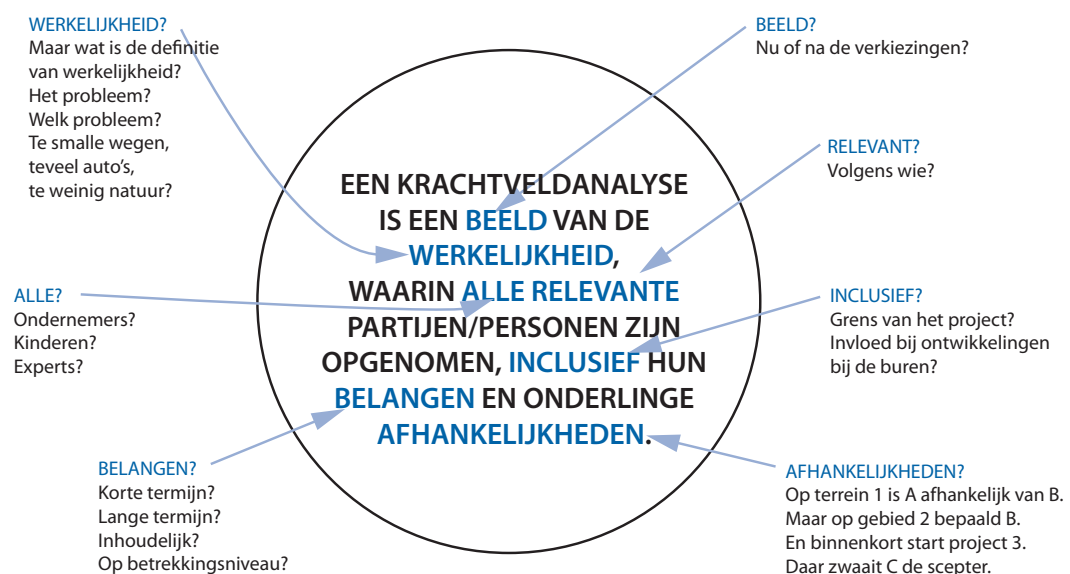
Een actor- of stakeholderanalyse toont de actoren die van belang zijn voor een technologie, een project of een onderneming. Het geeft inzicht in hun houding: zijn het voor- of tegenstanders, hun macht, de middelen die ze tot hun beschikking hebben, en wat hun invloed kan zijn op de technologie, het project of de onderneming. Wanneer dit in kaart is gebracht, kan strategisch worden bekeken hoe en of de actoren meer betrokken kunnen worden, hoe en of ze tot voorstander kunnen worden gemaakt en hoe met de tegenstanders kan worden omgegaan.

Je kunt een actoranalyse ook gebruiken om potentiële koplopers en voortrekkers te vinden die als woordvoerders en voorvechters voor een ontwikkeling of product kunnen optreden.

### Krachtenveldanalyse

Het maken van een krachtenveldanalyse is een tot mislukken gedoemde poging om greep te krijgen op de werkelijkheid van een ingewikkeld proces. Maar dat is geen reden om het niet te doen. Een krachtenveldanalyse is immers ook een instrument om rechtlijnig denken te voorkomen. Ze is namelijk nooit af. Het dynamische krachtenveld rond een complexe opgave ontwikkelt zich voortdurend (zie onderstaand figuur). Het frame is simpel:

- Wie zijn belangrijke actoren?
- Voor welke belangen staan zij?
- Wat is hun formele rol of informele relatie?
- Over welke instrumenten beschikken zij?



## Stakeholdermanagement

Stakeholders zijn belanghebbenden die belangen te verdedigen hebben ten aanzien van een beleidsprobleem en/of de mogelijke oplossingen (Edelenbos, 2000: p. 103). Ze worden op positieve of negatieve manier geraakt door een plan. Dit hoeft niet slechts fysiek of materieel te zijn, maar kan ook een meer subjectieve kant hebben zoals geluidsoverlast, vervuiling of een gevoel van onveiligheid. Stakeholders moeten niet verward worden met shareholders, die eigendommen te verdedigen hebben en dus meer een financieel belang hebben.

Stakeholdermanagement houdt in dat een projectorganisatie een aantal activiteiten onderneemt ten aanzien van stakeholders (Edelenbos, 2000).

- 1 Er wordt een netwerkanalyse gemaakt. Het centrale beleidsonderwerp en het actoren-netwerk worden in kaart gebracht met de daarbij behorende belangen, kennis, inbreng en hindermacht.
- 2 Hierna vindt er een stakeholderselectie plaats. Er wordt gekozen welke actoren deel zullen nemen aan het interactieve beleidsproces.
- 3 De projectorganisatie mobiliseert de stakeholders en motiveert ze om deel te nemen aan het proces.
- 4 De stakeholders worden geanalyseerd. De centrale belangen, waarden en perspectieven van de deelnemers ten aanzien van het onderwerp worden in kaart gebracht, zowel de probleemomschrijving als de mogelijke oplossingsrichtingen.
- 5 Het proces wordt georganiseerd en de stakeholders krijgen een bepaalde rol.

## Netwerkanalyse

In de netwerkanalyse worden 3 activiteiten ondernomen: een globale actorindeling, een actoranalyse en een issueanalyse. Dit kan veel tijd kosten en afhankelijk van hoe complex en ongestructureerd het project is wordt de intensiteit van de netwerkanalyse bepaald. Een *globale actorindeling* betekent dat de projectleider de betrokken actoren indeelt in de volgende categorieën (Edelenbos, 2000: p. 105):

- actoren met politiek-bestuurlijke functies;
- actoren met ambtelijke functies;
- actoren met maatschappelijke functies;
- actoren met (technisch-)wetenschappelijke functies;
- private partijen;
- individuele burgers, wel of niet georganiseerd.

In de *actoranalyse* worden de belangen die elke actor nastreeft in kaart gebracht. De belangen worden gecategoriseerd en samengevoegd zodat een duidelijk beeld ontstaat van welke variëteit aan belangen er is. Ditzelfde wordt gedaan met de percepties van de betrokken actoren. De oorzaken, oplossingen en criteria die actoren hanteren komen hierbij aan bod. De laatste activiteit is de *issueanalyse*, waarbij het centrale beleidsonderwerp in kaart wordt gebracht door 'een onderzoek naar de ontwikkeling van het strijdpunt in diverse politieke en beleidsarena's uit te voeren' (Edelenbos, 2000: p. 106). De geschiedenis van het onderwerp en aanverwante onderwerpen worden bekeken en zo kan worden ingeschat welke moeilijkheden er op komst zouden kunnen zijn. Hierop kan de projectleider dan anticiperen.

## Stakeholderselectie

De stakeholderselectie houdt in dat de relevantie van het betrekken van een bepaalde actor wordt bepaald. De normen die hiervoor gelden zijn:

- de effectnorm: worden de belangen van de actor getroffen door het probleem of de oplossing?
- de doelgroepnorm: hoort de actor tot de doelgroep van het plan?
- de weerstandsnorm: beschikt de actor over middelen om het beleid te blokkeren?
- de verrijkingnorm: beschikken actoren over de middelen om het proces te verrijken (geld, kennis, middelen)?

Wat het antwoord op de vragen moet zijn om een actor erbij te betrekken hangt af van de argumenten die een projectleider heeft om burgerparticipatie toe te passen. Als het doel is om draagvlak te creëren voor de plannen is het waarschijnlijk dat tegenstanders niet worden betrokken of in ieder geval niet actief worden opgezocht. Op deze manier wordt er een voorkeursplan doorgedrukt. Als het doel is om het proces inhoudelijk te verrijken, worden vooral de actoren geselecteerd op basis van de effect- en de verrijkingnorm. De samenstelling van de groep roept vragen op over representativiteit. Een groep kan geselecteerd worden op basis van een goede afspiegeling van de populatie als het bijvoorbeeld gaat om leeftijd, opleiding, sekse et cetera. In plaats van representativiteit kan er ook gekeken worden naar variëteit. Hierbij gaat het om een werkbare groep waarin zo veel mogelijk belangen en kennis vertegenwoordigd zijn. Ook deze keuze hangt samen met het doel van participatie. Als het doel is draagvlak te creëren, wordt er vaak de voorkeur gegeven aan een representatieve groep, zodat de mening van de groep overeenkomt met die van de politici die het besluit immers moeten maken. Wil men vooral een inhoudelijke verrijking van het proces, dan is het meer van belang om variëteit onder de stakeholders te bewerkstelligen.

## Stakeholdermobilisatie

Als de stakeholders zijn geselecteerd, dienen zij nog aangespoord te worden om mee te doen. Dit gebeurt in de stakeholdermobilisatie. Dit aansporen en motiveren van mensen moet op tijd in gang worden gezet, omdat er anders sprake kan zijn van een participatieparadox. Deze paradox houdt in dat het enthousiasme om te participeren vaak pas aan het eind van het proces op gang komt en er in het begin vaak sprake is van een inactieve houding van actoren. Op deze manier kunnen relevante kennis en middelen niet op tijd worden ingezet, omdat er aan het eind al bepaalde keuzes zijn gemaakt en de beleidsruimte een stuk kleiner is. Een oorzaak van deze paradox kan zijn dat veel burgers in de beginfase de plannen te weinig concreet vinden en pas geïnteresseerd raken als resultaten zichtbaar worden. Om deze paradox tegen te gaan is het mogelijk om exitregels aan te stellen, zodat het voor actoren vrijblijvend is om mee te doen. Als het niet bevalt, kunnen ze ermee ophouden wanneer ze willen. Tevens is het mogelijk om de zogenaamde 'steen in de vijver'-aanpak te hanteren. Hierbij wordt een interactief proces inhoudelijk opgestart met een discussienotitie. Er wordt een probleemomschrijving gegeven en enkele mogelijke oplossingen. De actoren worden op deze manier geprikkeld om na te denken over mogelijke oplossingen. De probleemanalyse wordt zo beter gemaakt door een goed inzicht in de reacties op de oplossingen.

## Stakeholderanalyse

In de stakeholderanalyse worden van de geselecteerde actoren de belangen en percepties geïnventariseerd, gedetailleerder dan eerder bij de netwerkanalyse gedaan is. Dit is nodig om de vitale belangen (*core values*) van de betrokkenen in kaart te kunnen brengen, zodat betrokkenen niet vroegtijdig het proces zullen verlaten als deze belangen in gevaar komen. Strategisch gedrag is hier een nadelig effect, niet alle actoren zullen hun precieze belangen willen prijsgeven.

## Stakeholderdeelname

Bij de stakeholderdeelname worden er activiteiten ondernomen waarbij actoren het probleem in kaart brengen en oplossingen zoeken. De activiteiten die worden georganiseerd zijn weer afhankelijk van het doel van het proces (draagvlak of verrijking) en de mate van invloed die burgers krijgen. Burgers kunnen verschillende rollen krijgen.

## Bron

Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht.