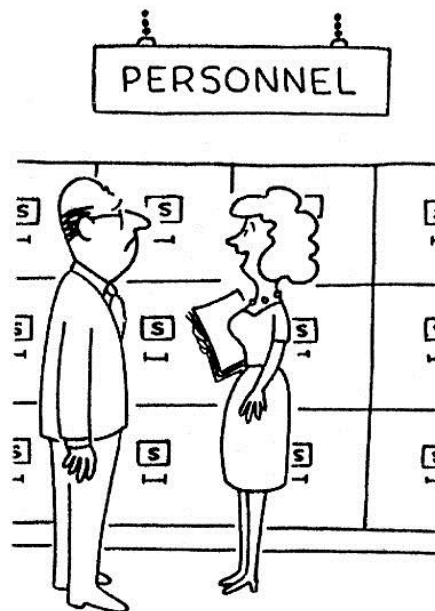

DE OMGEVING IN BEELD

Een uniforme aanpak van stakeholderanalyse binnen Heijmans



"IT'S REALLY A SIMPLE SYSTEM —
I FILE EVERYONE UNDER 'S'
FOR 'STAKEHOLDER'."

Student: C. Rood (s0138983)

Bedrijfsbegeleider Heijmans: ing. B. Böing

Begeleidend docent: Dr. M. Smit

Tweede beoordelaar: Dr. Ir. J.S. Ribberink

Periode: 3 maart 2014 tot 18 juli 2014

The logo for Heijmans, featuring the word "heijmans" in a blue, lowercase, sans-serif font. The letter "i" has a red horizontal bar above it. The logo is set against a yellow rectangular background.The logo for Universiteit Twente, featuring the words "UNIVERSITEIT TWENTE." in a white, uppercase, sans-serif font. The logo is set against a black rectangular background.

VOORWOORD

U en ik leven in een tijd waarin het opkomen voor het eigen hachje een steeds duidelijkere rol krijgt in het Nederlands dagelijks leven. Zodoende wordt de Nederlandse bevolking steeds mondiger en schuwen zij niet zich te mengen in processen en gebeurtenissen die zich in de (in)directe omgeving afspelen. Mensen willen meedenken en meebeslissen over veranderingen die er in hun (in)directe omgeving worden aangebracht. Voor de aannemerij betekent dit dat het belang van omgevingsmanagement, en in het bijzonder stakeholdermanagement, een steeds belangrijker onderdeel wordt van het bouwproces. Deze processen starten bij het inventariseren van de stakeholders bij de projecten door middel van de stakeholderanalyse.

Toen ik voor mijn bachelor eindopdracht op zoek was naar een passend onderzoek, kwam Heijmans al snel in beeld als interessante partij. Zij zien in dat techniek al lang niet meer alleen rekenen en tekenen is, maar dat daarnaast ook ruimte moet zijn voor een maatschappelijk blikveld. Een onderzoek naar methoden ten behoeve van stakeholderanalyse was daarom voor zowel Heijmans als mijzelf een mooie uitdaging. Het resultaat van dat onderzoek staat beschreven in het rapport wat nu voor u ligt.

Ik wil graag mijn dank uitspreken aan Ben Böing, die mij vanuit Heijmans in mijn dagelijkse werkzaamheden voor dit onderzoek heeft begeleid. Daarnaast wil ik ook Marnix Smit bedanken voor zijn begeleiding vanuit de Universiteit Twente. Tevens wil ik Lisette Woud bedanken, voor de hulp bij het plannen van deze bachelor eindopdracht.

Zonder de welwillendheid en het meedenken van Bert Bakker, Mirelle van der Beek-van Kol, Robert van den Dijssel, Regien Kroese, Robert Kuijper, Joëlle van Loon, Dietske Sassen, Noortje Verstegen, Jacco Vosselman en Bart Willems had ik dit onderzoek geen richting kunnen geven. Ik wil hen daarom ook hartelijk bedanken voor de bijdragen die zij hebben geleverd.

Als laatste wil ik Nicky Eggink bedanken, die mij veel steun heeft gegeven door altijd voor mij klaar te staan en zich extra in te spannen als ik dat even niet kon.

Casper Rood

21 juli 2014

SAMENVATTING

Omgevingsmanagement is voor (de projecten van) Heijmans zeer belangrijk. Binnen Heijmans wordt de aanzet tot omgevingsmanagement daarom al opgestart in de tenderfase. Door een (beknopte) analyse van de stakeholders van het project, wordt alvast een inschatting gemaakt van mogelijke kansen en risico's met betrekking tot de omgeving. Er bestaat echter geen uniforme aanpak voor de stakeholderanalyse binnen Heijmans, waardoor bij elk project het wiel opnieuw moet worden uitgevonden. Dit kost veel tijd en geld en tevens bestaat hierdoor geen garantie op een goed resultaat. Er is daarom veel ruimte voor verbetering van het proces.

De doelstellingen van dit onderzoek zijn het ontwikkelen van een uniforme aanpak voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse die binnen Heijmans kan worden toegepast en het ontwikkelen van een digitale tool, waarmee middels de te ontwikkelen aanpak een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd door gebruikers binnen Heijmans. Een aanverwante, optionele, doelstelling is het opstellen van een gebruikershandleiding ter ondersteuning van (het gebruik van) deze tool.

Het begrip *stakeholder* staat aan de basis van dit onderzoek. Eén van de bekendste definities van het begrip *stakeholder* is die van R. Edward Freeman. Vertaald naar het Nederlands luidt deze definitie als volgt:

“Een stakeholder van een organisatie is (per definitie) elke mogelijke groep of individu die beïnvloed wordt door of invloed kan uitoefenen op de verwezenlijking van de doelstellingen van die organisatie.” (Freeman, 1984)

Stakeholderanalyse is een analyse van de stakeholders en hun eigenschappen, van hetgeen waarvoor de analyse wordt uitgevoerd. Bryson (2004) stelt dat stakeholders mogelijk in bezit kunnen zijn van (belangen en) informatie die belangrijk is voor een project. Wanneer belangrijke informatie, belangen of zorgen van stakeholders niet worden meegenomen in projecten, kan dit mogelijk leiden tot slechte prestaties of falen van het project. Stakeholderanalyse is een geschikt middel voor het in kaart brengen van stakeholders en hun belangen.

Een “goede” stakeholderanalyse voldoet aan een aantal condities, welke voorafgaande aan de uitvoering van de analyse bepaald worden. Deze condities, ontleend aan (Smit, 2013), zijn:

- Het doel van de analyse;
- De scope van de analyse;
- Het perspectief van de analyse;
- De gebruikte normatieve benadering;
- Dynamiek in het proces.

Er zijn verschillende methoden waarmee een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd. De werkwijzen en resultaten van deze methode kunnen verschillen. Tevens kan het nut van de werkwijze of resultaten afhangen van het doel waarmee de analyse wordt uitgevoerd of de tijd waarbinnen de analyse moet worden uitgevoerd.

Er wordt binnen Heijmans geen standaard procedure gehanteerd voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Hierdoor worden stakeholderanalyses vaak ad-hoc uitgevoerd. Het resultaat van de analyse heeft hierdoor elke keer weer een andere vorm en inhoud. Tools die binnen Heijmans worden gebruikt, zijn de krachtenveldanalyse en tabellen.

Een aantal methoden uit de literatuur zou voor Heijmans geschikt kunnen zijn. Het gaat dan om de analyseprocessen van Olander, van Jespen en Eskerod en van Bryson. Ook de issueanalyse van Wesselink en Paul is voor Heijmans een geschikte methode.

Naast deze methoden zijn in de literatuur ook een aantal tools beschreven die voor Heijmans werkbaar zijn. Dit zijn de krachtenveldanalyse van Mendelow, de analysetabel van Jespen en Eskerod en de issueanalysetabel van Wesselink en Paul.

Het is voor Heijmans vooral van belang dat de methoden en tools bestaan uit uitvoerbare, werkbare stappen die duidelijk zijn in zowel gebruik als presentatie. Deze methoden en tools moeten gevangen kunnen worden in Microsoft Excel. Tevens mogen de methoden en tools niet te arbeidsintensief zijn in gebruik.

De “meest geschikte methode” voor Heijmans is op basis van de criteria van Heijmans een combinatie van de *analysetechniek van Bryson* en de *issueanalyse van Wesselink & Paul*. Op basis van deze methoden is de digitale tool opgesteld.

De digitale tool zal voornamelijk worden gebruikt door medewerkers van Heijmans die in de huidige situatie ook al betrokken zijn bij het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Binnen Heijmans zijn dit voornamelijk de *omgevingsmanagers*.

Door de omgevingsmanagers werd geconcludeerd dat de digitale tool ten minste gebaseerd moet zijn op de volgende tools:

- Werktabel;
- Krachtenveldanalyse;
- Issueanalyse.

De digitale tool is gebouwd in Microsoft Excel. Door gebruik van Microsoft Excel zijn er een aantal beperkingen ontstaan in de digitale tool. Met inachtneming van deze beperkingen kan er met de tool gewerkt worden.

Het advies met betrekking tot de implementatie van de digitale tool, en tevens een stappenplan voor de uitvoering van de stakeholderanalyse, is om het werken met deze middelen vast te leggen in het BPS. Hierdoor zijn het stappenplan en de tool automatisch verankerd in de werkzaamheden van Heijmans.

Het toevoegen van de werkwijze aan het BPS draagt op deze manier ook bij aan de verspreiding van de werkwijze binnen afdelingen van Heijmans, aangezien het BPS geldt voor heel Heijmans. Dit betekent dat de werkwijze en uitleg hierover gelijk voor iedere werknemer van Heijmans (die met omgevingsmanagement te maken heeft) beschikbaar is.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstellingen.....	7
1.3 Onderzoeksvragen.....	7
1.4 Beperkingen.....	8
1.5 Leeswijzer	8
2 Onderzoeksmethoden.....	10
2.1 Datacollectie.....	10
2.1.1 Literatuuronderzoek.....	10
2.1.2 Interviews.....	10
2.1.3 Overleggen	10
2.2 Verwerking	10
3 Definitie van belangrijke begrippen	11
3.1 Stakeholders	11
3.2 Stakeholderanalyse	12
4 Beschikbare methoden en tools	14
4.1 Algemeen.....	14
4.2 Heijmans - intern beschikbare methoden en tools	15
4.2.1 Krachtenveldanalyse	15
4.2.2 Tabellen.....	16
4.3 Extern - literatuur	16
4.3.1 Analysemethoden	16
4.3.2 Analysetools	18
5 Door Heijmans gestelde criteria.....	24
5.1 Uitvoerbaar stappenplan (eis)	24
5.2 Duidelijk in gebruik (eis)	24
5.3 Duidelijk in presentatie (eis).....	24
5.4 Digitale tool uitvoeren in Microsoft Excel (eis).....	25
5.5 Niet (arbeids)intensief in gebruik (wens)	25
5.6 Automatisch resultaten (wens)	25
6 Keuze voor geschikte methode.....	26
7 Beoogde gebruikers	28
8 Benodigde functionaliteiten.....	29

8.1	Werktabel	29
8.1.1	Dropdown menu's	30
8.2	Krachtenveldanalyse.....	30
8.3	Issueanalyse.....	30
8.4	Contactinformatie van de stakeholders	30
8.5	Handleiding.....	31
9	Digitale tool	32
9.1	Opzet	32
9.2	Resultaten.....	32
9.3	Beperkingen.....	32
10	Conclusies	34
10.1	Algemeen.....	34
10.2	Heijmans specifiek	34
11	Advies.....	35
11.1	Algemeen.....	35
11.2	Implementatie en gebruik	35
11.3	Vervolgonderzoek.....	35
12	Discussie.....	37
	Referenties	38
	Bijlagen.....	40
	Bijlage 1: Planning Bachelor eindopdracht	41
	Bijlage 2: Voorbeeldvragen voor interviews	42
	Bijlage 3: Interview met Bart Willems.....	44
	Bijlage 4: Interview met Ben Böing	45
	Bijlage 5: Planning spelmoment met omgevingsmanagers	46
	Bijlage 6: Spelbijeenkomst stakeholderanalyse	47
	Bijlage 7: Analyse van Heijmans stakeholderanalyses	48
	Bijlage 8: Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse.....	49
	Bijlage 9: Visuele impressie digitale tool.....	50

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staat een beschrijving van de aanleiding, doelstelling en onderzoeksvragen van het onderzoek bij Heijmans. Er wordt hiernaast aandacht geschonken aan de beperkingen van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer voor dit rapport.

1.1 AANLEIDING

Omgevingsmanagement wordt steeds belangrijker bij zowel grote als kleine bouwprojecten, zo onderkende ook Ben Böing, omgevingsmanager bij Heijmans, tijdens een gesprek voorafgaande aan dit onderzoek. Tegenwoordig wordt bij de aanbesteding van (grotere) projecten een eis omtrent omgevingsmanagement meegegeven, vaak gaat het dan om minimalisatie van de omgevingshinder. Stakeholdermanagement is een onderdeel van dit omgevingsmanagement.

Omgevingsmanagement is voor (de projecten van) Heijmans zeer belangrijk, zo blijkt uit de visie van Heijmans met betrekking tot omgevingsmanagement:

“Heijmans realiseert haar projecten in een compacte en complexe omgeving. Heijmans ziet het realiseren van projecten als dienstverlening, en is zich daarbij bewust van de impact van haar activiteiten op de omgeving. Een goede relatie en samenwerking met betrokken partijen binnen deze omgeving zien wij als een kritische factor in het succesvol realiseren van onze projecten.” (Böing, Omgevingsmanagement: Zo doen we dat bij Heijmans Wegen en Civiel, 2012)

Binnen Heijmans wordt de aanzet tot omgevingsmanagement daarom al opgestart in de tenderfase. Door een (beknopte) analyse van de stakeholders van het project, wordt alvast een inschatting gemaakt van mogelijke kansen en risico's met betrekking tot de omgeving. Er bestaat echter geen uniforme aanpak voor de stakeholderanalyse binnen Heijmans, waardoor bij elk project het wiel opnieuw moet worden uitgevonden. Dit kost veel tijd en geld en tevens bestaat hierdoor geen garantie op een goed resultaat. Er is daarom veel ruimte voor verbetering van het proces.

Bij Heijmans worden geregeld stakeholderanalyses uitgevoerd, waardoor het interessant is om te inventariseren welke methoden en technieken reeds worden toegepast. Daarnaast bestaat er voldoende (wetenschappelijke) literatuur met betrekking tot stakeholderanalyse. Hierbij is het vooral de vraag welke methoden en elementen hieruit nuttig zijn voor Heijmans en hoe deze in de praktijk toegepast kunnen worden. Door een combinatie van deze twee invalshoeken wordt binnen dit onderzoek een systematische en uniforme aanpak voor de stakeholderanalyse uitgewerkt.

1.2 DOELSTELLINGEN

De eerste doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van een uniforme aanpak voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse, die binnen Heijmans kan worden toegepast. Deze uniforme aanpak moet flexibel genoeg zijn om toegepast te worden op zowel grote als kleine projecten. De eerste doelstelling vloeit direct voort uit de aanleiding van de opdracht.

De tweede doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van (een blauwdruk voor) een digitale tool, waarmee middels de te ontwikkelen aanpak een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd door gebruikers binnen Heijmans. Een aanverwante, optionele, doelstelling is het opstellen van een gebruikershandleiding ter ondersteuning van (het gebruik van) deze tool.

1.3 ONDERZOEKSVRAGEN

De onderstaande onderzoeksvragen zijn zo opgesteld, dat door middel van beantwoorden ervan wordt toegewerkt naar het realiseren van de eerder genoemde doelstellingen.

1. *Welke methoden ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse zijn er zowel binnen als buiten Heijmans beschikbaar?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag leidt tot een overzicht van beschikbare methoden door middel van zowel een literatuurstudie als intern onderzoek binnen Heijmans (in de vorm van interviews).

2. *Aan welke criteria moet(en) de te kiezen methode(n) voldoen om voor Heijmans geschikt en werkbaar te zijn?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag leidt tot een overzicht van criteria waaraan de gevonden methoden worden getoetst. Tevens hebben deze criteria invloed op de vorm en inhoud van de digitale tool. De informatie die voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag nodig is, wordt verkregen via gesprekken met omgevingsmanagers van Heijmans.

3. *Welke methode is, op basis van de criteria van Heijmans, het meest geschikt voor de ontwikkeling van een uniforme aanpak van stakeholderanalyse?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag kan worden gegeven middels een Multi Criteria Analyse (MCA), waarmee een keuze wordt gemaakt voor één of meerdere methoden.

De beantwoording van de drie hierboven gestelde onderzoeksvragen leidt tot het voldoen aan de eerste onderzoeksdoelstelling.

4. *Wie zijn de beoogde gebruikers van de digitale tool?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag geeft inzicht in de gebruikers van de digitale tool binnen de organisatie van Heijmans. Door overleg met deze gebruikers kan over de vormgeving van de tool en de werking van de tool worden nagedacht.

5. *Welke functionaliteiten zijn nodig voor de correcte werking van de digitale tool?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag leidt tot een beschrijving van de digitale tool, waarin duidelijk wordt welke functies de tool moet bevatten. In combinatie met het overzicht van de criteria waaraan de methode moet voldoen (vraag 2) geeft dit een blauwdruk voor de bouw van de digitale tool en de bijbehorende gebruikershandleiding. De werking van de tool is "correct", wanneer aan de eisen en eventuele wensen van Heijmans wordt voldaan.

Middels de beantwoording van de vierde en vijfde onderzoeksvraag wordt voldaan aan de tweede onderzoeksdoelstelling.

1.4 BEPERKINGEN

Dit onderzoek richt zich op analysemethoden voor de stakeholderanalyse. Deze methoden moeten door gebruik informatie geven over de stakeholders bij bouwprojecten van Heijmans. Het onderzoek voorziet niet in de vervolgacties op basis van deze stakeholderanalyse en doet slechts suggesties met betrekking tot bijvoorbeeld participatie en communicatie.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 worden de gebruikte onderzoeksmethoden behandeld. Hoofdstuk 3 behandelt een aantal definities van belangrijke begrippen voor dit onderzoek.

Hoofdstukken 4, 5 en 6 gaan over de keuze voor een geschikte methode voor Heijmans ten behoeve van de stakeholderanalyse, waarbij hoofdstuk 4 ingaat op de beschikbare methoden en tools ten behoeve van het uitvoeren van de stakeholderanalyse, zowel binnen de organisatie van Heijmans als vanuit de literatuur. Hoofdstuk 5 is een opsomming van de eisen en wensen van Heijmans met betrekking tot de analysemethode(n) en tool(s). In hoofdstuk 6 wordt de keuze voor de meest geschikte methode bepaald door middel van een MCA.

Hoofdstuk 7 behandelt de beoogde gebruikers van de digitale tool. In hoofdstuk 8 staat een overzicht van de benodigde functionaliteiten van de digitale tool. In hoofdstuk 9 wordt de digitale tool gepresenteerd.

Hoofdstuk 10 geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek. In hoofdstuk 11 worden een aantal adviezen met betrekking tot implementatie, gebruik en vervolgonderzoek gegeven. Tot slot is in hoofdstuk 12 ruimte voor een bondige discussie met betrekking tot dit onderzoek.

Steekwoorden voor dit onderzoek zijn: *Stakeholders, stakeholderanalyse, omgevingsmanagement* en *constructieprojecten*.

2 ONDERZOEKSMETHODEN

Dit hoofdstuk is een beschrijving van de methoden die gebruikt zijn bij dit onderzoek.

2.1 DATACOLLECTIE

De datacollectie van dit onderzoek gebeurt op basis van een literatuuronderzoek, interviews en overleggen met medewerkers van Heijmans.

2.1.1 LITERATUURONDERZOEK

Een belangrijk gedeelte van dit onderzoek is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur met betrekking tot stakeholderanalyse. Hieruit zijn onder andere een aantal fundamentele kenmerken van stakeholders en de stakeholderanalyse gedestilleerd. Daarnaast zijn de analysemethoden met betrekking tot stakeholders vanuit de literatuur afkomstig.

2.1.2 INTERVIEWS

Interviews zijn een belangrijke bron van informatie in dit onderzoek. De eerste drie onderzoeksvragen zijn zonder de informatie uit deze interviews niet of nauwelijks te beantwoorden.

De interviews worden gehouden met medewerkers die werkzaam zijn in het omgevingsmanagement, of in projecten te maken hebben met omgevingsmanagement. De interviews hebben een open karakter. Een voorbeeld van de interviewvragen is weergegeven in Bijlage 2: Voorbeeldvragen voor interviews.

2.1.3 OVERLEGGEN

Tijdens het onderzoek bleek dat overlegbijeenkomsten met meerdere omgevingsmanagers een passendere manier van informatiewinning waren. Tijdens het eerste overleg is gesproken over een aantal vanuit de literatuur afkomstige analysetools en tijdens het tweede overleg is gesproken over een voorstel voor de digitale tool.

Deze overleggen hadden als voordeel dat meerdere omgevingsmanagers gezamenlijk konden discussiëren over de eisen aan en gewenste functionaliteiten van de digitale tool. De lijst met eisen en wensen die uit deze overleggen naar voren kwam, is hierdoor een product van meerdere zienswijzen.

2.2 VERWERKING

Het onderzoek en de bijbehorende resultaten staan in dit rapport beschreven. Naast dit rapport is tevens de digitale tool beschikbaar. De gebruikershandleiding van de digitale tool is meegeleverd aan de beoordelaars van dit rapport.

3 DEFINITIE VAN BELANGRIJKE BEGRIPPEN

Er is, sinds het begrip *stakeholders* in 1963 in een memo van het Stanford Research Institute geïntroduceerd werd als “*die groepen zonder wiens steun de organisatie zou ophouden te bestaan*”, veel onderzoek gedaan naar de kenmerken en achtergronden van deze zogenaamde *stakeholders*. Een groot deel van de literatuur omtrent *stakeholders* begint met de vraag hoe *stakeholders* precies gedefinieerd moeten worden, om daarna in te gaan op de manier waarop *stakeholders* kunnen worden ingedeeld in termen van bijvoorbeeld macht, belang, invloed, enzovoorts.

Om voorafgaande aan het behandelen van het onderzoek en de resultaten hiervan een beeld te schetsen van de belangrijkste termen die in dit rapport gebruikt worden, zal in de komende paragrafen eerst worden ingegaan op de definities van deze termen. Een definitie van het begrip *stakeholder* wordt gegeven in paragraaf 3.1. Paragraaf 3.2 gaat vervolgens in op de analyse van deze *stakeholders*, oftewel de *stakeholderanalyse*.

3.1 STAKEHOLDERS

Het begrip *stakeholder* staat aan de basis van dit onderzoek. Alvorens in te gaan op analyse van deze *stakeholders* en hiervoor beschikbare methoden, wordt hieronder eerst verduidelijkt zijn *wie of wat* deze *stakeholders* zijn. Hiervoor zijn in de literatuur vele verschillende omschrijvingen te vinden, waarvan een aantal definities zo breed opgesteld zijn dat hierdoor in feite *iedereen* kan worden gezien als *stakeholder*. Eén van de bekendste, en tevens breedste, definities is die van R. Edward Freeman. Vertaald naar het Nederlands luidt deze definitie als volgt:

“Een stakeholder van een organisatie is (per definitie) elke mogelijke groep of individu die beïnvloed wordt door of invloed kan uitoefenen op de verwezenlijking van de doelstellingen van die organisatie.”
(Freeman, 1984)

Stakeholders bestaan daarmee in feite uit twee groepen: De beïnvloedde en de beïnvloedende *stakeholders*. De omgang met deze groepen verschilt wezenlijk, de omgangswijzen zijn te duiden als *instrumenteel* (hoofdzakelijk aandacht voor beïnvloedende *stakeholders*) en *ethisch* (tevens aandacht voor beïnvloedde *stakeholders*). (Desmidt & Heene, 2005)

Aangezien de definitie van Freeman zeer breed is en tevens weinig zegt over de aard van de *stakeholders*, worden hiernaast ook andere zienswijzen beschouwd. Volgens Mitchell, Agle en Wood, die uitgaan van de definitie van Freeman, is het van belang de *stakeholders* te beschrijven in termen van *invloed*, *legitimiteit* en *urgentie*. Op basis van deze eigenschappen kan worden bepaald welke *stakeholders* wel of geen aandacht verdienen. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Uiteraard is de definitie van Freeman in essentie toegespitst op organisaties al geheel, maar eenzelfde definitie kan worden gehanteerd voor *stakeholders* van (constructieve) projecten. Ook hierin kan namelijk vrijwel iedereen een belang (of *stake*) hebben, mits er sprake is van een raakvlak (bijvoorbeeld fysiek, politiek, financieel, enzovoorts) met het project. Zo beschrijft (Project Management Institute, 2008) *stakeholders* van projecten als volgt:

“Stakeholders zijn personen of organisaties (bijvoorbeeld klanten, sponsors, uitvoerders of het publiek) die actief betrokken zijn bij het project of wiens belangen positief of negatief kunnen worden beïnvloed door de prestaties of voltooiing van het project. Stakeholders kunnen tevens invloed hebben op het project, de projectresultaten en de leden van het projectteam.”

Met andere woorden: *Stakeholders* zijn zij, individuen of organisaties, die door het project positief of negatief geraakt worden en/of invloed op het project kunnen uitoefenen.

(Olander, External Stakeholder Analysis in Construction Project Management, 2006) gaat nog een stap verder in het vernauwen van de definitie, specifiek voor (bouw)projecten:

“Een projectstakeholder is een persoon of groep van personen die een geground belang heeft in het succes van een project of de omgeving waarin het project opereert. Het geground belang is gedefinieerd als het hebben van één of meerdere stakeholderattributen: Macht, legitimiteit en urgentie. Er zijn twee stakeholdercategorieën: Interne stakeholders, welke actief betrokken zijn in de uitvoer van het project en externe stakeholders, welke worden beïnvloed door het project.”

Vanuit dit perspectief zijn voorbeelden van stakeholders bij bouwprojecten te bedenken, zoals: Overheden (gemeenten, provincies, waterschappen, het Rijk), projectontwikkelaars, belangengroepen (milieugroeperingen of burgerbewegingen), omwonenden, (toekomstig) gebruikers, enzovoorts.

3.2 STAKEHOLDERANALYSE

Stakeholderanalyse is een analyse van de stakeholders en hun eigenschappen, van hetgeen waarvoor de analyse wordt uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld een analyse zijn van stakeholders van een bouwproject. Deze analyse wordt altijd uitgevoerd met een *vooraf bepaald doel*, zoals (Bryson, What to do when stakeholders matter, 2004) beschrijft:

“Stakeholderanalyse wordt uitgevoerd met vooraf bepaald doel, dat zo duidelijk mogelijk moet worden geformuleerd voorafgaande aan de analyse – terwijl tevens begrepen moet worden dat dit doel in de tijd kan veranderen. Het doel moet leidend zijn voor keuzes in de analyse over wie wel en niet betrokken moet worden. [...] Op verschillende momenten tijdens het project zijn verschillende analyses nodig.”

Het vooraf gestelde doel van de analyse heeft een grote invloed op de resultaten van de analyse. Voor een “quick and dirty” analyse, bijvoorbeeld in de tenderfase van een bouwproject, kan het voldoende zijn om alleen de voor- en tegenstanders van het project en hun belangen in kaart te brengen. Voor een analyse in de uitvoeringsfase is over het algemeen veel meer informatie omtrent stakeholdereigenschappen benodigd, waardoor de analyse uitvoeriger is. Het doel van de analyse dient zo geformuleerd te worden dat deze past bij de informatiebehoefte van het project met betrekking tot de stakeholders.

(Project Management Institute, 2008) onderschrijft het dynamisch karakter van stakeholders en de noodzaak van het uitvoeren van een goede analyse:

“Het identificeren van stakeholders is een continu proces en kan moeilijk zijn. [...] Het identificeren van stakeholders en begrip van hun relatieve invloed op een project is van cruciaal belang. Hierin falen kan betekenen dat het project vertraging oploopt en dat er aanzienlijk meer kosten worden gemaakt.”

Uit de bovenstaande quote kan worden geconcludeerd dat er zorgvuldig met stakeholderanalyse moet worden omgegaan, aangezien de gevolgen van een incorrecte of onvolledige analyse voor het project groot kunnen zijn. Niet alleen kan er vertraging of budgetoverschrijding optreden, maar ook imagoschade kan een mogelijk gevolg zijn van een incorrecte of onvolledige stakeholderanalyse.

Niet elke analyse begint geheel blanco. Soms bestaat er al een relatie met stakeholders, bijvoorbeeld vanuit een eerder project. De daarin gevonden belangen van de stakeholder kunnen vanzelfsprekend ook van toepassing zijn op het project waarvoor de nieuwe analyse wordt uitgevoerd. Het is daarom belangrijk om dergelijke informatie op te slaan en opnieuw te gebruiken. (Wesselink & Paul, 2010)

Interne stakeholders zijn meestal gemakkelijk te identificeren. Zij werpen zich op in de planning en uitvoer van het project en zijn over het algemeen vrij duidelijk in hun standpunten en belangen met betrekking tot de

projectdoelen. Externe stakeholders zijn vaak minder makkelijk te identificeren. Zij zijn niet altijd direct zichtbaar en de achtergrond, belangen en eigenschappen van externe stakeholders lopen vaak sterk uiteen.

4 BESCHIKBARE METHODEN EN TOOLS

De eerste onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Welke methoden ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse zijn er zowel binnen als buiten Heijmans beschikbaar?*

Deze onderzoeksvraag kan verder worden uitgesplitst in twee soortgelijke vragen, namelijk: (1) *Welke methoden ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse worden binnen Heijmans gebruikt?* en (2) *Welke methoden ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse zijn er beschreven in literatuur?*

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, is in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van zowel de van methoden en tools die huidige situatie binnen Heijmans worden toegepast, als van extern beschikbare methoden en tools.

Methoden zijn richtlijnen, bijvoorbeeld in de vorm van een stappenplan of stroomschema, die voorschrijven hoe de stakeholderanalyse wordt uitgevoerd. *Tools* zijn handigheden, zoals grafieken of tabellen, die kunnen worden gebruikt bij het uitvoeren van de stakeholderanalyse.

In het geval van de methoden die door Heijmans worden gebruikt, is dataverzameling uitgevoerd door middel van interviews en bijeenkomsten. Hierin is aandacht voor de manier waarop Heijmans momenteel te werk gaat bij het analyseren van projectstakeholders. Het analyseren van methoden in de literatuur gebeurt middels een literatuurstudie.

4.1 ALGEMEEN

In de aanleiding van dit onderzoek, paragraaf 1.1, is gesteld dat omgevingsmanagement, en daarmee stakeholderanalyse, voor Heijmans belangrijk is, ook in de literatuur wordt dit belang onderkend. Zo gaat Bryson (2004) in op het belang van de stakeholderanalyse. In het hoofdstuk *“Why stakeholder analyses have become so important”* stelt hij dat stakeholders mogelijk in bezit kunnen zijn van belangen en informatie die belangrijk zijn voor een project. Wanneer belangrijke informatie, belangen of zorgen van stakeholders niet worden meegewogen in projecten, kan dit mogelijk leiden tot slechte prestaties of falen van het project. (Bryson, *What to do when stakeholders matter*, 2004)

Het is, aldus Bryson, zaak de stakeholders van het project, en hun kennis, belangen en zorgen, in kaart te brengen. Stakeholderanalyse is hier een geschikt middel voor. (Olander, *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management*, 2006) (Project Management Institute, 2008)

Een “goede” stakeholderanalyse voldoet aan een aantal condities, welke voorafgaande aan de uitvoering van de analyse bepaald worden. Deze condities, ontleend aan (Smit, 2013), zijn:

- *Het doel van de analyse;*
Bryson (2004) stelt dat elke stakeholderanalyse met een vooraf bepaald doel wordt uitgevoerd. Dit doel wordt voorafgaande aan de analyse geformuleerd. Het doel bepaalt de informatievraag van de analyse.
- *De scope van de analyse;*
De scope van het project is leidend voor de scope van de analyse. Afhangende van de scope van het project kan op internationaal, nationaal, regionaal of lokaal gebied worden geanalyseerd. Dit kan niet alleen invloed hebben op het aantal stakeholders, maar ook op hun eigenschappen.
- *Het perspectief van de analyse;*
Een stakeholderanalyse wordt altijd uitgevoerd vanuit een bepaald perspectief. Bij constructieprojecten is dit vaak vanuit het perspectief van het projectteam. Het project zelf kan nooit als perspectief worden gehanteerd.

- *De gebruikte normatieve benadering;*
De normatieve benadering focust op de vraag hoe organisaties zouden moeten omgaan met stakeholders. Een communicatieve benadering schrijft bijvoorbeeld voor dat iedereen stakeholder is, terwijl andere benaderingen bepaalde individuen of groepen kunnen uitsluiten als stakeholder.
- *Dynamiek in het proces.*
Netwerken van stakeholders zijn niet statisch. In verschillende fases van een project kunnen stakeholders opkomen of verdwijnen. Ook hun belangen, macht en houding kunnen gedurende het project veranderen.

Er zijn verschillende methoden waarmee een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd. De werkwijzen en resultaten van deze methode kunnen verschillen. Tevens kan het nut van de werkwijze of resultaten afhangen van het doel waarmee de analyse wordt uitgevoerd of de tijd waarbinnen de analyse moet worden uitgevoerd.

Het beginpunt van een stakeholderanalyse, het identificeren van de stakeholders, kan door één of meerdere personen worden uitgevoerd. Bryson (2004) oppert de brainstorm als middel voor het opstellen van een lijst met mogelijke stakeholders. Deze brainstorm kan individueel worden uitgevoerd, maar ook in groepsverband zoals bijvoorbeeld een projectteam. Het doel van de brainstorm is het benoemen van zoveel mogelijk verschillende partijen die op enige wijze een raakvlak hebben met hetgeen waarvoor de stakeholderanalyse wordt uitgevoerd (Bryson, What to do when stakeholders matter, 2004).

Het resultaat van de brainstorm is een lijst met alle opgeschreven stakeholders. Deze lijst geeft een indicatie van de projectstakeholders en is, door het dynamisch karakter van stakeholders, aan verandering onderhevig en kan gedurende het project worden herzien.

Het kan voorkomen dat de opdrachtgever al een lijst met stakeholders van het project beschikbaar heeft. Deze kan bij aanvang van de stakeholderanalyse worden overgenomen in de eigen stakeholderanalyse. Het is in dergelijke gevallen toch raadzaam om ook vanuit de eigen organisatie, eventueel door middel van een brainstorm, na te denken over mogelijke stakeholders. De resultaten van beide analyses worden vervolgens met elkaar vergeleken.

Uit de literatuur komt een aantal veelgebruikte methoden en tools naar voren, deze worden in paragraaf 4.3 behandeld.

4.2 HEIJMANS - INTERN BESCHIKBARE METHODEN EN TOOLS

Ter beantwoording van de vraag: *Welke methoden ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse zijn er beschreven in literatuur?*, is hieronder weergegeven hoe Heijmans de stakeholderanalyse benadert.

Er wordt binnen Heijmans geen standaard procedure gehanteerd voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Hierdoor worden stakeholderanalyses vaak ad-hoc uitgevoerd. Het resultaat van de analyse heeft hierdoor elke keer weer een andere vorm en inhoud.

Er worden binnen Heijmans wel een aantal verschillende 'tools' gebruikt, die wel op verschillende manieren worden toegepast. Veelal wordt de stakeholderanalyse door middel van een tabel in Microsoft Excel gemaakt. Een vaste structuur voor deze tabel is er echter niet. Het verschilt per tabel dan ook welke en hoeveel informatie er moet worden ingevuld. Ook is de informatie in de tabellen vaak niet gekoppeld aan visuele analysetools, zoals bijvoorbeeld een krachtenveldanalyse, maar worden deze tools apart opgesteld.

4.2.1 KRACHTENVELDANALYSE

Tijdens de tenderfase van een project wordt geregeld een krachtenveld opgesteld, om aan de opdrachtgever te kunnen tonen welke stakeholders in meer of mindere mate belangrijk zijn voor het project. In een grafiek worden de stakeholders gepresenteerd op basis van *invloed* en *belang*. Soms wordt er bij een dergelijke grafiek

een tabel meegeleverd met daarin de stakeholders, een omschrijving van hun belangen en hun contactgegevens. (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 431, 437-441

4.2.2 TABELLEN

Er wordt binnen Heijmans veelvuldig gebruik gemaakt van tabellen in Microsoft Word of Excel. Deze tabellen, in uiteenlopende vormen, worden veelal zo volledig mogelijk ingevuld, waardoor ze omvangrijk en onoverzichtelijk kunnen worden. (Böing, Stakeholderanalyse, 2012) regel 28-31

De tabellen worden meer gebruikt als overzicht van contactgegevens van stakeholders, dan dat ze worden gebruikt als overzicht van stakeholdereigenschappen, zoals *invloed*, *macht* en *belang*. (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 427-430

Van een aantal voorbeelden van stakeholderanalyses in tabelvorm, zoals deze door Heijmans zijn opgesteld, is bepaald welke informatiesoorten deze analyses bevatten. Een overzicht van deze beschouwing is te lezen in Bijlage 7: Analyse van Heijmans stakeholderanalyses. In de tabel is te zien dat de analyses niet altijd dezelfde (soorten) informatie bevatten. Dit kan betekenen dat de analyses niet altijd de voor het project benodigde informatie bevatten. Daarnaast is de overdracht van de analyse naar derden (bijvoorbeeld een projectteam of opdrachtgever) lastiger wanneer er geen sprake is van een standaard format.

Om te komen tot een standaardtabel voor de stakeholderanalyse is de informatievraag van de analyse (gedeeltelijk) gebaseerd op de informatie die veel voorkomt in de voor bijlage 7 gebruikte analyses. Hiermee is een opzet voor een nieuwe tabel geformuleerd, welke de basis was van de discussie tijdens het tweede overleg met de omgevingsmanagers van Heijmans. (Vervolgbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014)

4.3 EXTERN - LITERATUUR

Om te bepalen welke methoden en technieken er buiten Heijmans beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse, zijn in dit hoofdstuk de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven. Het betreft hier zowel analysemethoden als analysetools.

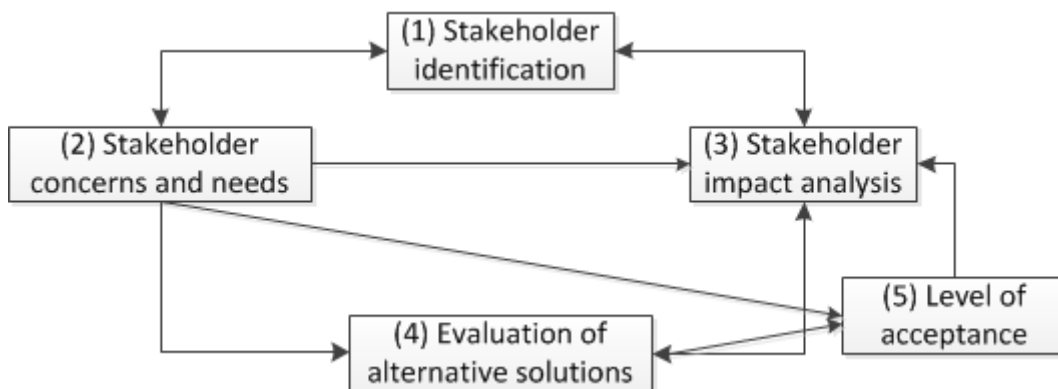
4.3.1 ANALYSEMETHODEN

In de literatuur zijn een aantal analysemethoden te vinden. In de hierna volgende paragrafen zullen de meest voorkomende worden behandeld.

4.3.1.1 ANALYSEPROCES VAN OLANDER

Een proces voor het analyseren van externe stakeholders, zoals voorgesteld door (Olander, External Stakeholder Analysis in Construction Project Management, 2006), is weergegeven in Figuur 4-1.

FIGUUR 4-1 HET EXTERNE STAKEHOLDER ANALYSE PROCES, ONTLEEND AAN OLANDER (2006)



In dit proces zijn verschillende componenten te onderscheiden: (1) Stakeholderidentificatie, (2) stakeholderbehoeften en –zorgen, (3) stakeholderimpact analyse, (4) evaluatie van alternatieve oplossingen en (5) mate van acceptatie.

De stappen (1), (2) en (3) zijn cruciaal in het analyseproces. In deze stappen wordt bepaald *welke stakeholders* er zijn, *welke behoeften en zorgen* deze stakeholders hebben en *welke (potentiële) invloed* deze stakeholders hebben op het project. In deze stappen wordt dus bepaald hoe de omgeving van het project eruit ziet.

Wanneer de eerste drie stappen van Olander doorlopen zijn, kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de eisen en wensen van de stakeholder en (4) de alternatieve oplossingen voor het project. Dit leidt tot een (5) mate van acceptatie van de alternatieve oplossingen voor elke specifieke stakeholder.

Als uitgegaan wordt van een mutual gains approach, oftewel een win-win benadering, zou de methode van Olander betekenen dat de best mogelijke oplossing die oplossing is met de hoogste mate van acceptatie onder alle stakeholders (Wesselink & Paul, 2010). Dit betekent dat deze oplossing onder alle stakeholders geaccepteerd wordt als een verbetering van de situatie zoals deze voorafgaande aan het project bestond. In termen van *contributie* en *beloning* (zoals beschreven door Jespen en Eskerod) betekent dit dat de beloning voldoende bevredigend is voor het leveren van de gewenste contributie aan het project. Het gewin is dan voor iedere stakeholder tenminste groter dan het geleverde offer. In praktijk zal de stakeholderimpact analyse meewegen in de afweging van de belangen, waardoor de beste oplossing die oplossing is met de hoogste mate van acceptatie onder *belangrijke* stakeholders.

4.3.1.2 ANALYSEPROCES VAN JESPEN & ESKEROD

Een soortgelijke benadering wordt door (Jespen & Eskerod, 2009) beschreven. Zij beschrijven drie stappen:

1. Identificatie van (belangrijke) stakeholders;
2. Stakeholders uitdrukken in termen van:
 - a. benodigde contributie,
 - b. verwachting van beloning voor hun contributie,
 - c. macht in relatie met het project;
3. Keuze met betrekking tot de benaderingswijze van elke stakeholder.

De benadering van Jespen en Eskerod kijkt al meer richting participatieplanning, aangezien er wordt gekeken naar *contributie* van stakeholders aan/in het project. Van interne stakeholders is contributie meestal te verwachten, aangezien deze direct meewerken in (de uitvoering van) het project. Van externe stakeholders zal contributie minder vanzelfsprekend zijn. Het gros van de (minder belangrijke) externe stakeholders zal slechts worden geraadpleegd of geïnformeerd over het project en niet direct worden betrokken bij ontwerp, planning en uitvoering. De *beloning* die stakeholders voor hun contributie verwachten, kan bijvoorbeeld bestaan uit het meewegen van hun belangen in de realisatie van het project of een financiële tegemoetkoming.

4.3.1.3 STAKEHOLDERANALYSETECHNIEK VAN BRYSON

Bryson draagt vijf analysetechnieken aan die relevant zijn voor het organiseren van stakeholderparticipatie. Deze technieken zijn: “*een proces om geschikte deelnemers voor de stakeholderanalyse te selecteren, een basis stakeholderanalysetechniek, een macht versus belang-matrix, een invloed diagram en een participatieplanning-matrix*”. (Bryson, What to do when stakeholders matter, 2004)

De *basic stakeholder analysis technique* wordt uitgevoerd vanuit projectperspectief. De analysetechniek kan worden toegepast nadat de eerder genoemde brainstorm heeft plaatsgevonden. Het startpunt is een lijst met stakeholders. Vertaald naar het Nederlands bestaat deze methode volgens (Bryson, What to do when stakeholders matter, 2004) uit de volgende stappen:

- Maak voor iedere stakeholder een lijst met daarin criteria waarop de stakeholder (de performance van) het project kan beoordelen, of wat de verwachtingen van de stakeholder zijn ten aanzien van het project;
- Gebruik kleuren om aan te geven of de stakeholder positief (groen), neutraal (geel/oranje) of negatief (rood) staat ten opzichte van de geformuleerde criteria;
- Identificeer mogelijke acties die leiden tot tevredenheid van de desbetreffende stakeholder;
- Identificeer problemen en uitdagingen met betrekking tot stakeholder(perceptie) voor zowel individuele stakeholders als groepen stakeholders.

Hieraan kunnen desgewenst, afhankelijk van de fase van het project waarvoor/waarin de analyse wordt uitgevoerd, de volgende stappen worden toegevoegd:

- Specificeer hoe iedere stakeholder het bedrijf of project beïnvloed of potentieel kan beïnvloeden;
- Stel vast wat het bedrijf of project nodig heeft van elke stakeholder;
- Rangschik de stakeholders naar mate van importantie voor het bedrijf of project, waarbij vooral gelet wordt op macht, wettigheid en urgentie (zoals (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) deze omschrijft).

Overeenkomsten met stappen 2 en 3 van (Olander, External Stakeholder Analysis in Construction Project Management, 2006) en stap 2 van (Jespen & Eskerod, 2009), beschreven in respectievelijk paragraaf 4.3.1.1 en paragraaf 4.3.1.2, zijn hierin duidelijk terug te zien.

4.3.1.4 ISSUEANALYSE VAN WESSELINK & PAUL

Wesselink besteedt in zijn "Handboek Strategisch Omgevingsmanagement" aandacht aan het verschil tussen standpunten en belangen van stakeholders. Volgens Wesselink is het belangrijk te focussen op belangen, omdat een standpuntendiscussie vaak niet leidt tot een weloverwogen overeenkomst. Daarnaast stelt Wesselink dat er eerst geïnventariseerd moet worden welke *issues* er bestaan ten aanzien van het project. Daarna kunnen bijpassende stakeholders worden gevonden, want:

"Door niet het bedrijf of de organisatie centraal te stellen, maar een issue en daar stakeholders bij te zoeken die een belang hebben bij dat issue, en de informatie te checken bij de stakeholders, wordt het overzicht completer." (Wesselink & Paul, 2010)

Er wordt dan niet gestart met een brainstorm om een lijst met stakeholders te maken, maar een inventarisatie van de issues die bij het project spelen. Aan deze issues worden vervolgens de stakeholders van het project gekoppeld. (Wesselink & Paul, 2010)

De issuebenadering zorgt ervoor dat er in het overzicht alleen relevante stakeholders terecht komen. Immers, wanneer partijen geen belang hebben in de issues van een project, hebben zij (waarschijnlijk) ook geen raakvlak met het project.

Daarnaast biedt de issuebenadering meer informatie dan een brainstorm naar stakeholders. Bij de issues wordt namelijk geïnventariseerd of deze historie hebben en zo ja, hoe lang ze al spelen. Op die manier ontstaat er gelijk al een beeld van de achtergrond van de relatie tussen het project en de stakeholders. Tevens blijkt uit de issues of de relatie tussen project en stakeholder emotioneel beladen, mediagevoelig of juridisch gevoelig is. (Wesselink & Paul, 2010)

4.3.2 ANALYSETOOLS

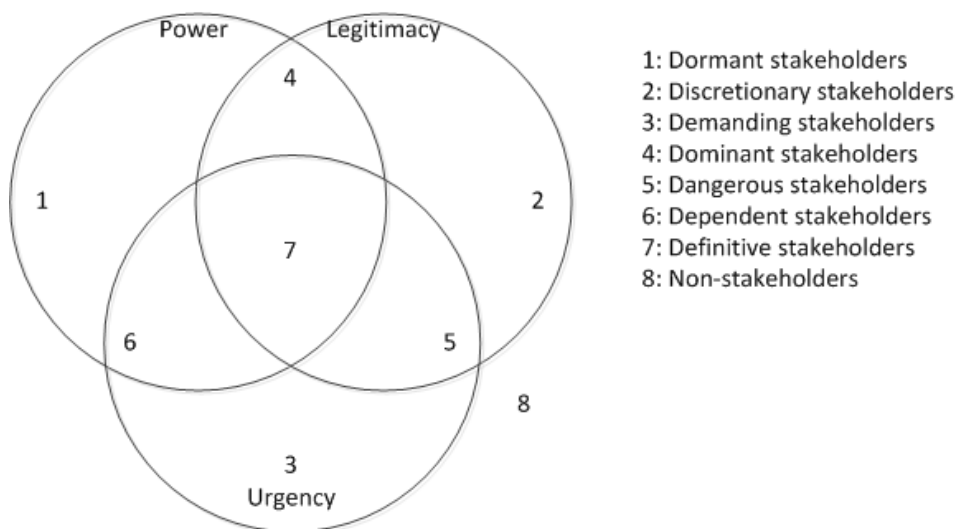
In de literatuur wordt verwezen naar verschillende tools voor het (visueel) tonen van de *positie van de stakeholders* ten opzichte van het project. Deze tools worden in de hierna volgende paragrafen behandeld.

4.3.2.1 STAKEHOLDERKLASSEN VAN MITCHELL, AGLE & WOOD

Olander (2006) haalt in zijn analyseproces de drie stakeholderattributen *macht*, *legitimiteit* en *urgentie* van Mitchell, Agle en Wood (1997) aan. Hiermee is te bepalen of een stakeholder een belangrijke positie inneemt ten opzichte van het project en hoe er met deze stakeholder omgegaan moet worden. De stakeholders kunnen op basis van de stakeholderattributen ingedeeld worden in 8 verschillende categorieën, waarvoor verschillende benaderingswijzen worden gebruikt. De categorieën zijn te zien in Figuur 4-2.

Zoals (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) opmerken, is het voor het bedrijf (of de uitvoerende partij van een project) van belang meer informatie over stakeholders te vergaren, om zo te bepalen hoe deze stakeholders moeten worden behandeld. Het verzamelen van deze informatie heet *stakeholderanalyse*.

FIGUUR 4-2 DE KWALITATIEVE STAKEHOLDERKLASSEN VAN MITCHELL, AGLE & WOOD (1997)



4.3.2.2 KRACHTENVELDANALYSE VAN MENDELOW

Het *power versus interest grid* (Mendelow, 1981) is een twee bij twee matrix waarin stakeholder worden geplaatst op basis van hun macht ten opzichte van het project, afgezet tegen hun belang bij het project.

De informatie omtrent de macht en het belang komt voort uit de eerder beschreven stappen. Door middel van de matrix worden stakeholders ingedeeld in één van de vier categorieën:

- "Crowd", de menigte: Weinig macht en klein belang;
- "Context setters", contextscheppers: Veel macht, maar klein belang;
- "Subjects", subjecten: Weinig macht, maar groot belang;
- "Players", spelers: Veel macht en groot belang.

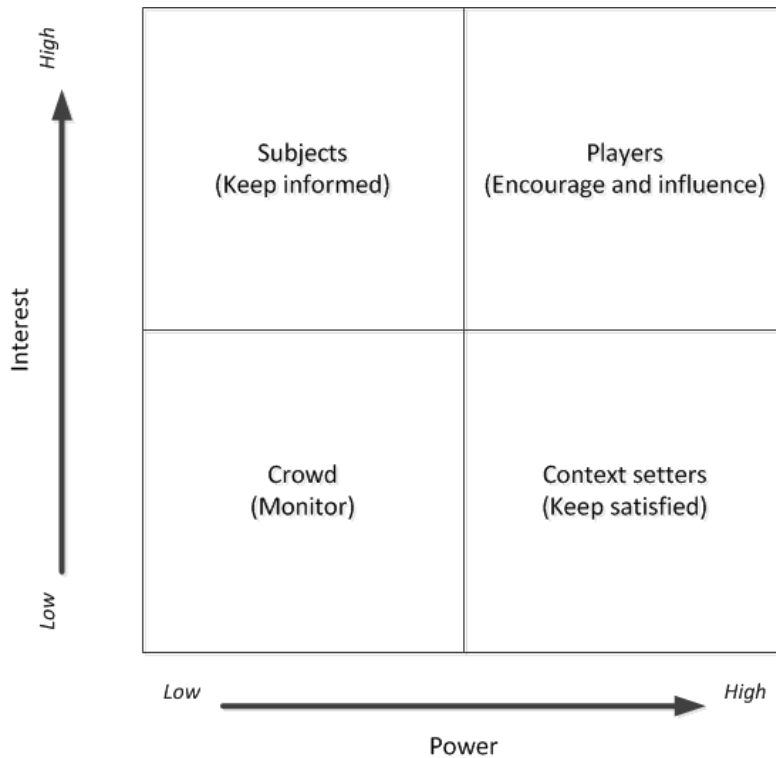
Het *power versus interest grid* is weergegeven in Figuur 4-3.

Afhankelijk van de plaatsing in één van deze categorieën, dient de stakeholder op een bepaalde manier te worden benaderd. Met "players" moet worden samengewerkt, zodat zij betrokken worden en zich betrokken voelen bij het project. "Subjects" moeten worden geïnformeerd over het project, maar hoeven niet direct te worden betrokken. "Context setters" moeten tevreden worden gehouden, zodat zij niet gaan tegenwerken. De "crowd" vergt echter weinig inspanning, omdat die groep relatief weinig belang bij het project heeft en de middelen ontbeert om invloed op het project uit te oefenen.

De power-interest matrix is ook uit te drukken als impact-probability matrix, of invloed-waarschijnlijkheid matrix. De matrix is in dat geval hetzelfde vormgegeven, maar gaat uit van de mate van waarschijnlijkheid dat een partij invloed heeft/wil uitoefenen op een project (op de interest-as), afgezet tegen de mogelijke

hoeveelheid invloed die de partij op het project kan of wil uitoefenen (op de power-as). (Olander, Stakeholder impact analysis in construction project management, 2007)

FIGUUR 4-3 POWER VERSUS INTEREST GRID, ONTLEEND AAN MENDELOW (1981)



4.3.2.3 ANALYSETABEL VAN JESPEN & ESKEROD

De gevonden informatie over de stakeholders kan in tabelvorm worden genoteerd. Een voorbeeld hiervan, gegeven door Jespen & Eskerod (2009), ziet er al volgt uit:

TABEL 4-1 STAKEHOLDER INFORMATIETABEL

Stakeholder	Interesse	Bijdragen	Verwachtingen	Macht	Strategie	Verantwoordelijk

In Tabel 4-1 wordt per stakeholder informatie ingevuld met betrekking tot stakeholdereigenschappen zoals *interesse in het project*, *(potentiële) bijdrage aan het project*, *verwachtingen van het project* en *macht*. Daarnaast kan worden ingevuld met welke *strategie* de stakeholder wordt benaderd en als laatste *wie er vanuit de projectorganisatie verantwoordelijk is* voor het benaderen van de stakeholder.

4.3.2.4 PARTICIPATIEPLANNINGSMATRIX VAN BRYSON

In feite stuurt elke methode met betrekking tot stakeholderanalyse (gedeeltelijk) aan op inzicht in de manier waarop stakeholders moeten worden behandeld. De *participation planning matrix*, weergegeven in Tabel 4-4, is echter speciaal voor dit doeleinde ontwikkeld. (Bryson, What to do when stakeholders matter, 2004)

Door het invullen van stakeholders in de matrix, wordt een beeld geschept van de manier waarop partijen dienen te worden betrokken bij het project. Het doel van het invullen van de matrix is het creëren van een plan voor stakeholderparticipatie. Hieruit is te destilleren welke partijen invloed hebben op het project en in welke mate deze partijen invloed hebben.

De participatieplanningsmatrix gaat voor het begrip stakeholderanalyse eigenlijk te ver. Om de matrix in te kunnen vullen, is al kennis over de aanwezige stakeholders en hun eigenschappen nodig. Er zou voorafgaande aan het invullen van de matrix eigenlijk een stakeholderanalyse moeten plaatsvinden. Participatie is immers een proces dat voortvloeit uit het kennismaken van de aanwezige stakeholders en hun eigenschappen.

TABEL 4-4 PARTICIPATION PLANNING MATRIX (VERTAALD, NAAR BRYSON, 2004)

<i>Strategische managementfunctie of activiteit:</i>	<i>Hoe benader ik mijn stakeholders:</i>				
	Informereren	Consulteren	Betrekken	Samenwerken	Machtigen
	Belofte: We informeren je	Belofte: We informeren je, luisteren naar je en geven feedback over de invloed van jouw input op de beslissingen	Belofte: We betrekken je, jouw belangen zullen worden meegewogen in de alternatieven en wij geven feedback op de invloed van jouw input op de beslissingen	Belofte: We verwerken jouw advies en aanbevelingen waar mogelijk	Belofte: We doen wat jij beslist
Participatie organiseren					
Ideeën creëren voor strategische interventies (inclusief probleemformulering en het zoeken naar oplossingen)					
Coalitie vormen rond het voorstellen en ontwikkelen van oplossingen					
Implementeren, monitoren en evalueren van strategische interventies					

4.3.2.5 ISSUEANALYSETABEL VAN WESSELINK & PAUL

Zoals eerder genoemd kan in de stakeholderanalyse ook worden uitgegaan van (project)issues voor het bepalen van de stakeholders.

In een issueanalyse kunnen de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij de gevonden issues worden ondergebracht. Op die manier is het sneller duidelijk welke belangen en standpunten de stakeholders hebben en tevens is te zien of meerdere stakeholders dezelfde belangen en standpunten delen. Een voorbeeld van een tabel waarin de issueanalyse kan worden genoteerd, staat gegeven in Tabel 4-2.

Met kleuren kan in deze tabel worden aangegeven hoe groot het belang is dat de partijen zichzelf toekennen. Geel staat hierin voor laag, oranje voor gemiddeld en rood voor een hoog belang.

Wat in de tabel opvalt, is dat issues meerdere stakeholders kunnen hebben en stakeholders tevens betrokken kunnen zijn bij meerdere issues.

TABEL 4-2 ANALYSETABEL STANDPUNTEN EN BELANGEN (ONTLEEND AAN WESSELINK (2010))

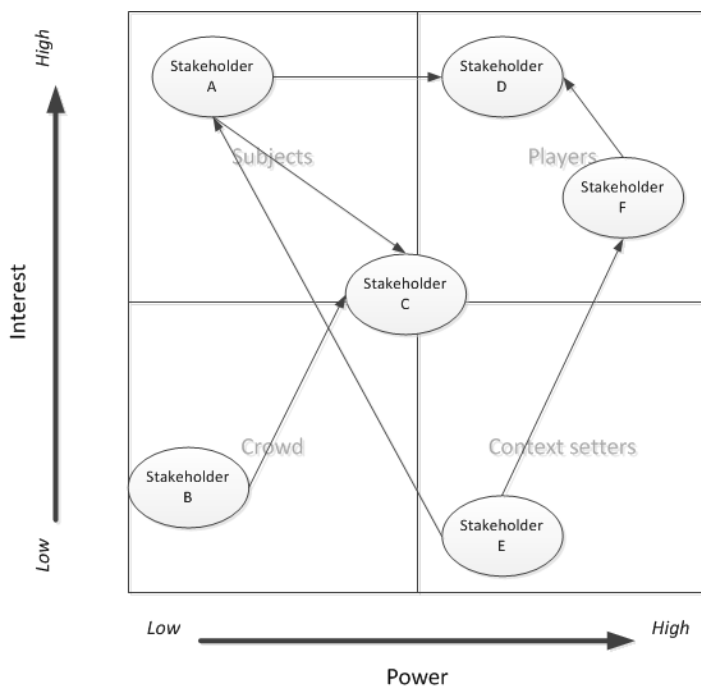
Stakeholder	Issue 1	Issue 2	Issue 3	Issue 4	Issue 5	Analyse belang	Participatie niveau
Stakeholder 1	Standpunt Belang					Hoog	Participeren
Stakeholder 2		Standpunt Belang		Standpunt Belang		Midden	Communiceren
Stakeholder 3		Standpunt Belang					Communiceren
Stakeholder 4			Standpunt Belang		Standpunt Belang	Laag	Informereren
Stakeholder 5				Standpunt Belang			Participeren

In de tabel is niet aangegeven welke positie de stakeholders ten opzichte van het project of specifiek het issue hebben. Dit blijkt echter vaak wel uit het belang en de standpunten van de stakeholder. Onduidelijkheden kunnen eventueel worden verduidelijkt door middel van het gebruik van een “+” voor een positieve en een “-” voor een negatieve positie.

4.3.2.6 STAKEHOLDER INVLOEDSDIAGRAM VAN BRYSON

Het *stakeholder influence diagram* is een middel waarmee onderlinge relaties tussen stakeholders zichtbaar worden gemaakt. Het startpunt van deze methode is de hierboven beschreven macht-versus-belang-matrix. Hierin worden stakeholders geplaatst naar rato hun macht en belang bij het project.

FIGUUR 4-5 STAKEHOLDER INFLUENCE DIAGRAM



Hierna worden onderlinge relaties tussen stakeholders door middel van pijlen (met eventueel kleuren of plussen en minnen voor de aard van de relatie) zichtbaar gemaakt. Het is daarmee een middel om de invloedssfeer van stakeholders te beschouwen. Een grafisch voorbeeld hiervan is te zien in Figuur 4-5.

Het invloed diagram biedt meer informatie dan de normale matrix, omdat de onderlinge relaties tussen stakeholders (door eventuele coalitievorming) soms doorslaggevend kunnen zijn voor de manier waarop deze stakeholders zich manifesteren en moeten worden behandeld. Relatief onbelangrijke stakeholders kunnen, wanneer ze worden gesteund door belangrijke, invloedrijke stakeholders, soms toch een doorslaggevende rol krijgen in het project.

5 DOOR HEIJMANS GESTELDE CRITERIA

In dit hoofdstuk zal aandacht worden besteed aan de beantwoording van onderzoeksvraag twee: *Aan welke criteria moet(en) de te kiezen methode(n) voldoen om voor Heijmans geschikt en werkbaar te zijn?*

Om tot een voor Heijmans geschikte en werkbare methode te komen, zullen de gevonden methoden worden beschouwd op basis van criteria die door Heijmans aan de methoden gesteld worden om “geschiktheid en werkbaarheid” vast te stellen. De in de hierna volgende paragrafen geformuleerde criteria zijn afkomstig vanuit interviews en overleggen met medewerkers van Heijmans.

Uit overleggen met omgevingsmanagers van Heijmans bleek dat er vooral behoefte is aan een *gemakkelijk te begrijpen* werkwijze, die tevens kan worden gebruikt in de communicatie met opdrachtgevers. (Vervolgbijsluiting stakeholderanalyse, 2014) regel 399-441

De klassenindeling van Mitchell bleek in tijdens de spelbijsluiting veel vragen op te roepen bij de gebruikers. Deze tool is door het criterium niet geschikt voor gebruik binnen Heijmans, aangezien wordt geconcludeerd dat deze niet zonder voorkennis te gebruiken is. (Spelbijsluiting stakeholderanalyse, 2014) regel 393-402

Bij de criteria wordt onderscheid gemaakt tussen eisen en wensen. Eisen zijn criteria waaraan geselecteerde methoden en tools *tenminste* moeten voldoen. Wensen zijn criteria waaraan *niet noodzakelijk* voldaan hoeft te worden, maar waarvan het wel wenselijk is dat eraan voldaan wordt.

5.1 UITVOERBAAR STAPPENPLAN (EIS)

Tijdens gesprekken met Ben Böing voorafgaande aan de start van deze Bachelor eindopdracht, kwam al naar voren dat Heijmans vooral op zoek is naar een methode die zich in een stappenplan laat vangen. Dit stappenplan moet duidelijk presenteerbaar zijn en moet bestaan uit “uitvoerbare stappen”, zo SMART¹ mogelijk omschreven. De stappen kunnen daardoor in feite worden geformuleerd als acties.

5.2 DUIDELIJK IN GEBRUIK (EIS)

Het is voor Heijmans belangrijk dat de methode die gebruikt wordt voor de stakeholderanalyse vooral eenvoudig en werkbaar is. Er moet niet teveel voorkennis nodig zijn om de methode te gebruiken, aangezien deze voor iedere gebruiker binnen het bedrijf toepasbaar moet zijn. Tevens moet de methode voldoende generiek zijn om toepasbaar te zijn voor alle disciplines binnen Heijmans. (Böing, Stakeholderanalyse, 2012)

Uit de (Vervolgbijsluiting stakeholderanalyse, 2014), regel 414-419, komt naar voren dat de digitale tool duidelijk moet zijn. De werking van de tabel en de resultaten moeten te begrijpen zijn. Dit betekent dat voor de werking van de tabel een duidelijke gebruikershandleiding nodig is, waarin de werkwijze van de analyse beschreven staat. Deze gebruikershandleiding moet er ook voor zorgen dat de tabel en de hierin ingevulde informatie slechts op één manier kan worden geïnterpreteerd, om te voorkomen dat er onduidelijkheid over de analyse ontstaat.

5.3 DUIDELIJK IN PRESENTATIE (EIS)

Daarnaast moeten de resultaten zonder verdere achtergrondkennis van de werkwijze te lezen zijn, ook voor bijvoorbeeld opdrachtgevers. Dit betekent dat de gebruikte methode en tools herkenbaar en duidelijk moeten zijn. (Spelbijsluiting stakeholderanalyse, 2014) regel 548-561

¹ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden.

5.4 DIGITALE TOOL UITVOEREN IN MICROSOFT EXCEL (EIS)

In Bijlage 7: Analyse van Heijmans stakeholderanalyses is te zien dat de meeste stakeholderanalyses van Heijmans worden verwerkt in Microsoft Excel of Microsoft Word documenten. In overleg is besloten dat de digitale tool gebaseerd wordt op Microsoft Excel. (Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse, 2014) regel 555-558

De voornaamste reden om de tool in Excel te bouwen is het gebrek aan betere middelen, zoals bijvoorbeeld Microsoft Access, binnen Heijmans. Daarnaast is de verwachting dat de beoogde gebruikers bekend zullen zijn met Excel. Ook wordt er met de keuze van Excel voorkomen dat de digitale tool van de computers van gebruikers verwijderd wordt, zoals geregeld gebeurt met andere software.

5.5 NIET (ARBEIDS)INTENSIEF IN GEBRUIK (WENS)

De stakeholderanalyse is in essentie een middel waardoor een beeld van de omgeving van een organisatie of project ontstaat. Voor Heijmans mag dit middel niet teveel tijd kosten, wat betekent dat de analyse niet te arbeidsintensief mag zijn en slechts per periode van ongeveer drie maanden kan of moet worden herzien. (Willems, 2014) Dit betekent dan ook gelijk dat, wanneer er een tool voor het uitvoeren van de analyse wordt gebouwd, het mogelijk moet zijn de resultaten van de analyse aan te passen op verschillende momenten in de projectcyclus.

Wel moet er de mogelijkheid zijn om de analyse periodiek te herzien. Door het dynamisch karakter van de stakeholderanalyse is het namelijk nodig om de informatie over de stakeholders tijdens het project meermaals aan te passen. (Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse, 2014) regel 221-226

5.6 AUTOMATISCH RESULTATEN (WENS)

Op basis van de ingevulde 'werktabel' moeten resultaten automatisch worden opgesteld. Dit betekent dat alle presenteerbare resultaten, zoals bijvoorbeeld de krachtenveldanalyse, een resultaat zijn van de informatie in de 'werktabel'. Deze hoeven dan door de gebruiker niet zelf te worden opgesteld, maar worden door de digitale tool automatisch gegenereerd. (Spelbijeenkomst stakeholderanalyse, 2014) regel 484-489

6 KEUZE VOOR GESCHIKTE METHODE

De derde onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Welke methode is, op basis van de criteria van Heijmans, het meest geschikt voor de ontwikkeling van een uniforme aanpak van stakeholderanalyse?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, worden de methoden getoetst aan de door Heijmans gestelde criteria. Door onderlinge vergelijking van de methoden op basis van deze criteria, wordt bepaald welke van de methoden voor Heijmans “het meest geschikt” is.

De vergelijking wordt gemaakt door middel van een Multi Criteria Analyse. Deze is in de onderstaande Tabel 6-1 te vinden.

TABEL 6-1 MULTICRITERIA-ANALYSE

	Uitvoerbaar stappenplan	Duidelijk in gebruik	Duidelijk in presentatie	Uitvoerbaar in Excel	Niet arbeidsintensief
Analyseproces van Olander	+	+	- ¹	+	- ²
Analyseproces van Jespen & Eskerod	+	+	+ ³	+	+ ⁴
Analysetechniek van Bryson	++ ⁵	++	++ ⁶	+	+ ⁷
Issueanalyse van Wesselink & Paul	-- ⁸	+	++ ⁹	+	+ ¹⁰

Verklaring bij de tabel:

¹ Olander beschrijft bij zijn methode niet hoe de in de verschillende stappen gevonden informatie moet worden verwerkt. Hierdoor is geen sprake van een eenduidig format waarin de informatie geplaatst wordt. Zodoende is er niet gegarandeerd dat de resultaten duidelijk kunnen worden gepresenteerd.

² Het analyseproces van Olander is arbeidsintensief, aangezien al in de analyse gekeken wordt naar alternatieve oplossingen op projectgebied, terwijl voor Heijmans de nadruk vooral ligt op het identificeren van de stakeholders en hun belangen. Het beoordelen van het projectontwerp is over het algemeen in handen van de opdrachtgever, niet van de stakeholders.

³ Het analyseproces van Jespen & Eskerod kent, in tegenstelling tot het analyseproces van Olander, een format waarin de informatie van de verschillende stappen wordt verwerkt. Deze analysetabel (paragraaf 4.3.2.3) kan op basis van de stappen uit het analyseproces worden ingevuld.

⁴ Jespen & Eskerod geven in hun analyseproces ruimte voor het analyseren van de benodigde contributie van stakeholders in het project. Ook schrijven zij voor dat er een keuze dient te worden gemaakt voor de benaderingswijze van de stakeholder in het project. Er is, in termen van Heijmans' werkwijzen, dan al sprake van het opzetten van een communicatieplan en participatieplanning. Dit overstijgt de stakeholderanalyse.

⁵ Bij de analysetechniek van Bryson is het stappenplan duidelijker vormgegeven dan bij de processen van Olander en Jespen & Eskerod. Er is sprake van stappen die zonder verdere toelichting kunnen worden uitgevoerd.

⁶ Het uitvoeren van het stappenplan van Bryson leidt tot een lijst van stakeholders met hun eigenschappen. Deze kunnen gemakkelijk in tabelvorm worden weergegeven, eventueel opgezet naar voorbeeld van Jespen & Eskerod (paragraaf 4.3.2.3). Daarnaast kent de analysetechniek van Bryson meer informatie, bijvoorbeeld over de houding van de stakeholders, dan de andere processen.

⁷ De methode van Bryson gaat, evenals de andere processen, relatief ver voor een stakeholderanalyse. In de laatste stappen wordt al toegewerkt naar participatie. Er kan voor gekozen worden deze stappen tijdens de tenderfase over te slaan en pas later in het project uit te voeren.

⁸ De issueanalyse van Wesselink & Paul kent geen stappenplan.

⁹ Wesselink & Paul bieden een duidelijke tabel (paragraaf 4.3.2.5), waarin in één oogopslag te zien is welke stakeholders er met welke issues gemoeid zijn. Dit biedt voor Heijmans een meerwaarde, aangezien een dergelijke tabel handig kan zijn in de planning van gesprekken met stakeholders over issues.

¹⁰ Het probleem van de issueanalyse van Wesselink & Paul is dat deze eigenlijk naast een stakeholderanalyse moet worden uitgevoerd. Dit betekent dat er niet één, maar twee analyses nodig zijn. Dit vereist extra arbeid.

Concluderend uit Tabel 6-1 scoort de *analysetechniek van Bryson* het beste op basis van de criteria van Heijmans. De methode beschikt over een duidelijk en uitvoerbaar stappenplan, is hierdoor duidelijk in gebruik en gemakkelijk te vangen in een duidelijk presenteerbaar format. Het grootste nadeel aan de methode is de benodigde hoeveelheid arbeid in het uitvoeren. Deze hoeveelheid arbeid verschilt echter niet van de andere methoden.

Ondanks de slechtere beoordeling is de *issueanalyse van Wesselink & Paul* voor Heijmans ook interessant. Deze analyse biedt op issuegebied een duidelijk overzicht van de betrokken stakeholders. Door uitvoeren van de analyse wordt, meer dan bij de andere analyses, duidelijk welke problemen er spelen rondom het project.

Dit is in lijn met de tijdens de spelbijeekomst uitgesproken wens om een stakeholderanalyse en een issueanalyse te combineren. (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014)

De “meest geschikte methode” voor Heijmans lijkt door bovengenoemde redenen, en op basis van de door Heijmans gestelde criteria, een combinatie van de *analysetechniek van Bryson* en de *issueanalyse van Wesselink & Paul* te zijn.

7 BEOOGDE GEBRUIKERS

Onderzoeksvraag vier luidt: *Wie zijn de beoogde gebruikers van de digitale tool?*

Uit de aanleiding en doelstellingen van dit onderzoek (paragrafen 1.1 en 1.2) is af te leiden dat het gebruik van de digitale tool niet gelimiteerd is tot één of een aantal afdelingen binnen Heijmans. De digitale tool moet binnen het gehele bedrijf kunnen worden toegepast op allerlei verschillende soorten projecten. Tevens moet de digitale tool gebruikt kunnen worden in alle verschillende fases van deze projecten.

De digitale tool zal voornamelijk worden gebruikt door medewerkers van Heijmans die in de huidige situatie ook al betrokken zijn bij het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Binnen Heijmans zijn dit voornamelijk de *omgevingsmanagers*. Hierop gelet zijn voor de spelbijeenkomst (Bijlage 6: Spelbijeenkomst stakeholderanalyse) en de vervolgbijeenkomst (Bijlage 8: Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse) voornamelijk omgevingsmanagers uitgenodigd.

Wanneer het gaat om de resultaten van de stakeholderanalyse, zijn er echter andere doelgroepen te bedenken. Zo worden de resultaten bijvoorbeeld niet alleen binnen de eigen organisatie aan de *projectteams* gecommuniceerd, maar wordt er ook richting de *opdrachtgevers* van projecten gecommuniceerd middels bijvoorbeeld de krachtenveldanalyse (paragraaf 8.2). Hierdoor moet de informatie op een overzichtelijke en duidelijke wijze worden gepresenteerd in de digitale tool, zoals reeds besproken in paragrafen 5.1 en 5.3.

8 BENODIGDE FUNCTIONALITEITEN

De vijfde onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Welke functionaliteiten zijn nodig voor de correcte werking van de digitale tool?*

Op basis van de gevonden methoden en de eisen aan de digitale tool, wordt in dit hoofdstuk bepaald welke functionaliteiten worden opgenomen in de digitale tool. Deze functionaliteiten zijn nodig om de tool daadwerkelijk te kunnen gebruiken voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse.

De in hoofdstuk 5 beschreven criteria zijn in de overleggen (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) en (Vervolgbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) geopperd als argumenten voor de keuze voor meerdere tools. Door de omgevingsmanagers werd geconcludeerd dat de digitale tool ten minste gebaseerd moet zijn op de volgende tools:

- *Werktabel* (zoals bijvoorbeeld de informatietabel van Jespen & Eskerod, paragraaf 4.3.2.3);
De keuze voor deze methode komt voort uit de wens om in ieder geval de meest basale informatie over de stakeholders kwijt te kunnen in tabelvorm (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 438-441, 484-498 en 511-612. De vorm van de tabel en het type informatie wat hierin gevangen moet kunnen worden, is tijdens de (Vervolgbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) grotendeels bepaald, zoals gezegd gedeeltelijk op basis van bijlage 7. In overleg met Ben Böing, Dietske Sassen, Noortje Verstegen en Robert van den Dijssel, allen werkzaam bij Heijmans, is de inhoud van deze tabel vervolgens geoptimaliseerd.
- *Krachtenveldanalyse* (zoals Mendelow, paragraaf 4.3.2.2);
In de tenderfase van projecten wordt een krachtenveldanalyse gepresenteerd aan de opdrachtgever (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 430-435. Heijmans wil dat deze krachtenveldanalyse in de digitale tool automatisch gegenereerd wordt. (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 468-475
- *Issueanalyse* (zoals bijvoorbeeld de tool van Wesselink & Paul, paragraaf 4.3.2.5);
Door niet alleen naar de stakeholders te kijken, maar ook veelvoorkomende issues binnen het project te analyseren, is beter in te schatten welke raakvlakken er met de stakeholders zijn. Door een overzicht te maken van de stakeholders en hun issues, is de betrokkenheid van de stakeholders bij het project duidelijker in kaart te brengen. Heijmans kan op deze wijze bepalen welke stakeholders er moeten worden betrokken bij het oplossen van de issues. (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 462-467 en 480-483

De benodigde functionaliteiten van de digitale tool zijn geformuleerd op basis van de criteria uit hoofdstuk 5. Door middel van de toepassing van de functionaliteiten in de digitale tool worden de criteria op praktische wijze verwerkt.

8.1 WERKTABEL

Zoals in paragraaf 6 geconcludeerd, is er vanuit Heijmans de wens om de informatie over de stakeholders zoveel mogelijk te verwerken in tabelvorm. Voorbeelden hiervan zijn de analysetabel van Jespen & Eskerod (paragraaf 4.3.2.3) en de analysetabellen van Heijmans.

De tabel mag niet te uitgebreid en complex worden, aangezien dat ten koste van de werkbaarheid gaat. Immers, hoe groter en complexer de tabel is, hoe onhandiger in gebruik. Een praktische invulling hiervan is dat de tabel ten minste op a3-papier moet passen. (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 588-589, (Vervolgbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 597-611

De tabel moet wel een zo volledig mogelijk beeld geven van de, voor het project, belangrijke informatie die er over de stakeholders beschikbaar is. (Spelbijeekomst stakeholderanalyse, 2014) regel 511-516

Een analyse van een aantal voorbeeldtabellen van stakeholderanalyses die door Heijmans zijn uitgevoerd, waaruit blijkt welke informatie veelvuldig wordt ingevuld in stakeholderanalyses, staat in Bijlage 7: Analyse van Heijmans stakeholderanalyses. Op basis van deze voorbeelden zijn de 'meest voorkomende informatietypen' overgenomen in de werktabel van de digitale tool.

8.1.1 DROPDOWN MENU'S

Heijmans heeft in verschillende projectsituaties vaak dezelfde (typen) stakeholders, waardoor het voor Heijmans interessant is om als uitgangspunt voor de stakeholderanalyse een checklist te hebben met veel voorkomende stakeholdertypen. Voorbeelden van dit soort typen stakeholders zijn wegbeheerders, bewoners, bevoegd gezag, enzovoort. Op basis van een dergelijke checklist zou 80 à 90% van de stakeholderanalyse ingevuld kunnen worden. (Willems, 2014), (Böing, Stakeholderanalyse, 2012) regel 69-80, (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 555-558

Om hierin te voorzien, is gekozen voor het werken met zogeheten dropdown menu's. Er kan in dit menu een rol geselecteerd worden uit een reeks met veelvoorkomende rollen van stakeholders. Hetzelfde geldt voor veelvoorkomende issues, waarvan tevens een lijst is opgesteld.

8.2 KRACHTENVELDANALYSE

Eén van de functionaliteiten op het gebied van analyseresultaten is de krachtenveldanalyse, zoals beschreven in paragraaf 4.2.1 en 4.3.2.2. Deze tool wordt binnen Heijmans al toegepast en wordt ook als handige functionaliteit van de digitale tool gezien. (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 431, 437-441

De wens van Heijmans is om de krachtenveldanalyse automatisch door de digitale tool te laten opstellen, op basis van de ingevulde informatie in de werktabel. (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 445-452

8.3 ISSUEANALYSE

Een andere functionaliteit op het gebied van analyseresultaten is de issueanalyse, zoals beschreven in paragraaf 4.3.1.4 en 4.3.2.5. Door middel van het koppelen van issues aan stakeholders, moet er een overzicht ontstaan van de partijen die door bepaalde projectissues geraakt worden. (Spelbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 476-483

Met een dergelijk overzicht is eenvoudig te zien welke partijen er uitgenodigd moeten worden bij gesprekken die een bepaald projectissue als onderwerp hebben.

8.4 CONTACTINFORMATIE VAN DE STAKEHOLDERS

De analyse moet voor Heijmans leiden tot resultaten, bijvoorbeeld in de vorm van een lijst met contactpersonen en belangen, waarmee een contactstelsel kan worden opgezet. Het uitvoeren van de analyse is dan niet het doel, maar een middel om een doel te bereiken (Willems, 2014). Een dergelijk contactstelsel bevat tenminste de contactgegevens van alle (belangrijke) stakeholders en een overzicht van hun belang en invloed.

De contactinformatie hoeft in de digitale tool niet te worden gekoppeld aan een werktabel, maar mag in de vorm van een aparte tabel worden opgenomen. Het doel van deze tabel is het creëren van een overzicht van contactpersonen, die bijvoorbeeld in de tenderfase naar voren komen. Door middel van dit overzicht is in elke fase van het project duidelijk welke contactpersonen stakeholders hebben. (Vervolgbijeenkoms stakeholderanalyse, 2014) regel 145-185

8.5 HANDLEIDING

Om ervoor te zorgen dat de uniforme werkwijze ook daadwerkelijk uniform wordt toegepast, moet iedere gebruiker beschikken over dezelfde informatie over de stakeholderanalyse. Om hierin te voorzien, is een handleiding bij de stakeholderanalyse en het gebruik van de digitale tool nodig. In deze handleiding staat ten minste een beschrijving van de werkwijze en de resultaten. (Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse, 2014) regel 414-435

De handleiding is meegeleverd aan de beoordelaars van dit rapport.

9 DIGITALE TOOL

De tweede doelstelling van het onderzoek was het ontwikkelen van (een blauwdruk voor) een digitale tool, waarmee middels de te ontwikkelen aanpak een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd door gebruikers binnen Heijmans.

Gedurende het onderzoek is gewerkt aan de digitale tool. De ontwikkelde tool is voor de beoordeling van dit rapport meegestuurd naar de begeleiding. Tevens is de tool beschikbaar binnen de organisatie van Heijmans.

In dit hoofdstuk zal de digitale tool nader worden toegelicht.

9.1 OPZET

De digitale tool is gebouwd in Microsoft Excel en bestaat uit zes tabbladen. De eerste drie tabbladen (stakeholdertabel, issuetabel en adresboek) worden gebruikt voor het verwerken van de gevonden informatie over de stakeholders en issues. Tabblad vier en vijf (krachtenveldanalyse en issueanalyse) bevatten de analysesresultaten en tabblad 6 (lijsten) bevat ondersteunende informatie voor de werktabellen.

Een visuele impressie van de digitale tool is weergegeven in Bijlage 9: Visuele impressie digitale tool.

9.2 RESULTATEN

Gebruik van de digitale tool levert een aantal verschillende soorten resultaten op. Allereerst is er de stakeholdertabel, waarin per stakeholder een overzicht van de beschikbare informatie over de betreffende stakeholder te vinden is. Op deze manier staat alle informatie over de stakeholder van een project op één plaats weergegeven. De stakeholdertabel heeft filters, waarmee gesorteerd kan worden op alle verschillende soorten informatie.

De krachtenveldanalyse geeft een overzicht in twee verschillende grafieken. Er is een grafiek waarin alle stakeholders zijn opgenomen, zodat een totaalbeeld wordt gegeven van de hoeveelheden macht en belang van alle stakeholders. Daarnaast is er een grafiek waarbij de stakeholders per rol kunnen worden getoond. Deze grafiek is een stuk overzichtelijker, waardoor het duidelijk is op welke plaats in de krachtenveldanalyse elke individuele stakeholder staat.

Als laatste resultaat kent de digitale tool een issueanalyse. In dit overzicht is gemakkelijk terug te vinden welke issues door welke stakeholders gedragen worden. Door gebruik van de issueanalyse wordt een overzicht gecreëerd waarmee in één oogopslag duidelijk is welke stakeholders issues met elkaar delen.

9.3 BEPERKINGEN

Door gebruik van Microsoft Excel zijn er een aantal beperkingen ontstaan in de digitale tool. Met inachtneming van deze beperkingen kan er wel met de tool gewerkt worden.

De werktabel kan, wanneer er sprake is van een groot aantal stakeholders, onoverzichtelijk worden. Informatie over individuele stakeholders is daardoor minder makkelijk te vinden. De ingebouwde filters lossen dit probleem gedeeltelijk op.

De werktabel kent slechts een aantal velden waarin opmerkingen kunnen worden ingevuld. Het merendeel van de invulvelden heeft vooraf geprogrammeerde drop down menu's. Invulvelden voor extra opmerkingen over stakeholders zouden de tabel snel onoverzichtelijk maken. Er is zodoende gekozen dergelijke velden niet toe te voegen aan de tabel.

Het is in het gekozen grafiektype in Microsoft Excel niet mogelijk om stakeholders die dezelfde macht en belangen hebben naast elkaar af te beelden, zonder hiervoor complexe rekenregels te schrijven. Hierdoor kan het voorkomen dat stakeholders over elkaar heen vallen. De grafieken worden hier in het ergste geval zeer onoverzichtelijk van. Door toevoeging van een grafiek per stakeholderrol wordt een duidelijker beeld gegeven. Echter, wanneer stakeholders met dezelfde macht en belangen ook nog eens de stakeholderrol met elkaar delen, zullen ze in de grafiek per stakeholderrol ook niet duidelijk te zien zijn. In dat geval is in de werktabel op te zoeken wat hun waarden voor macht en belang zijn.

In de issueanalyse is niet duidelijk weergegeven wat de achtergrond van de issues is. Voor meer informatie over de specifieke issues, is een extra tabel toegevoegd, waarin de issues kunnen worden omschreven. Dit betekent dat er tussen twee tabellen moet worden geschakeld om te zien waar de stakeholders precies mee zitten.

10 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk is aandacht voor de conclusies uit dit onderzoek. Het betreft zowel algemene conclusies, op basis van literatuuronderzoek, als conclusies met betrekking tot de werkwijzen van Heijmans.

10.1 ALGEMEEN

Stakeholders zijn zij, individuen of organisaties, die door het project positief of negatief geraakt worden en/of invloed op het project kunnen uitoefenen. Stakeholderanalyse is een analyse van de stakeholders en hun eigenschappen, van hetgeen waarvoor de analyse wordt uitgevoerd.

Er zijn verschillende methoden waarmee een stakeholderanalyse kan worden uitgevoerd. De werkwijzen en resultaten van deze methode kunnen verschillen. Tevens kan het nut van de werkwijze of resultaten afhangen van het doel waarmee de analyse wordt uitgevoerd of de tijd waarbinnen de analyse moet worden uitgevoerd.

Een “goede” stakeholderanalyse voldoet aan een aantal condities, welke voorafgaande aan de uitvoering van de analyse bepaald worden. Deze condities, ontleend aan (Smit, 2013), zijn:

- Het doel van de analyse;
- De scope van de analyse;
- Het perspectief van de analyse;
- De gebruikte normatieve benadering;
- Dynamiek in het proces.

10.2 HEIJMANS SPECIFIEK

Er wordt binnen Heijmans geen standaard procedure gehanteerd voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Hierdoor worden stakeholderanalyses vaak ad-hoc uitgevoerd. Het resultaat van de analyse heeft hierdoor elke keer weer een andere vorm en inhoud.

Er wordt binnen Heijmans wel gebruik gemaakt van een aantal verschillende ‘tools’, die wel op verschillende manieren worden toegepast. Veelal wordt de stakeholderanalyse door middel van een tabel in Microsoft Excel gemaakt. Een vaste structuur voor deze tabel is er echter niet. Het verschilt per tabel dan ook welke en hoeveel informatie er moet worden ingevuld. Ook is de informatie in de tabellen vaak niet gekoppeld aan visuele analysetools, zoals bijvoorbeeld een krachtenveldanalyse, maar worden deze tools apart opgesteld.

De “meest geschikte methode” voor Heijmans is, op basis van de door Heijmans gestelde criteria, een combinatie van de *analysetechniek van Bryson* en de *issueanalyse van Wesselink & Paul*.

De digitale tool zal voornamelijk worden gebruikt door medewerkers van Heijmans die in de huidige situatie ook al betrokken zijn bij het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Binnen Heijmans zijn dit voornamelijk de *omgevingsmanagers*.

11 ADVIES

Naar aanleiding van de bevindingen uit dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk advies aan Heijmans uitgebracht met betrekking tot onder andere de implementatie van de digitale tool en eventueel vervolgonderzoek naar stakeholderanalyse.

11.1 ALGEMEEN

In paragraaf 4.1 is te lezen dat Bryson de brainstorm oppert als een middel om een lijst met mogelijke projectstakeholders samen te stellen. Dit is per definitie een gemakkelijk middel, waarmee vrijwel iedereen uit de voeten kan. Echter ontstaat het resultaat van een dergelijke brainstorm niet op basis van feiten, maar op basis van persoonlijke ideeën van de deelnemers. Het is hierom zaak in het achterhoofd te houden dat het gaat om een eenzijdige kijk op de omgeving, namelijk vanuit de eigen organisatie. Er bestaat zodoende een kans dat er vooroordelen of aannamen ten opzichte van de omgeving in de analyse sluipen.

Het kan lastig zijn om tijdig voldoende informatie over alle (belangrijke) stakeholders te vergaren, zeker wanneer er niet direct met deze stakeholder mag/kan worden gesproken in bijvoorbeeld de tenderfase (Willems, 2014). Veelal is informatie over stakeholders gebaseerd op (1) aannamen en vooroordelen ten opzichte van bepaalde (typen) stakeholders, (2) gesprekken met stakeholders en (3) inspraakmomenten of informatiebijeenkomsten waar stakeholders op af komen (Jespen & Eskerod, 2009). Tevens is de informatie vanuit inspraakmomenten niet altijd betrouwbaar, aangezien (1) stakeholders niet altijd eerlijk zijn over hun belang en houding en (2) inspraakmomenten niet altijd informatie oplevert die representatief is voor alle stakeholders. Projectmanagers en omgevingsmanagers moeten daarom waakzaam zijn voor de betrouwbaarheid en volledigheid van de beschikbare informatie.

11.2 IMPLEMENTATIE EN GEBRUIK

Het daadwerkelijke gebruik van de digitale tool binnen Heijmans valt of staat bij de wijze van implementatie. Heijmans is, tijdens het schrijven van dit rapport, bezig met de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem voor het omgevingsmanagement. In dit kwaliteitssysteem, genaamd BedrijfsProcessenSysteem of BPS, wordt de werkwijze aangaande het omgevingsmanagement voor heel Heijmans vastgelegd. De werkwijze die in het BPS is opgenomen, dient te worden nageleefd bij uitvoering van de werkzaamheden met betrekking tot omgevingsmanagement.

Het advies met betrekking tot de implementatie van de digitale tool, en tevens een stappenplan voor de uitvoering van de stakeholderanalyse, is om het werken met deze middelen vast te leggen in het BPS. Hierdoor zijn het stappenplan en de tool automatisch verankerd in de werkzaamheden van Heijmans.

Het toevoegen van de werkwijze aan het BPS draagt op deze manier ook bij aan de verspreiding van de werkwijze binnen afdelingen van Heijmans, aangezien het BPS geldt voor heel Heijmans. Dit betekent dat de werkwijze en uitleg hierover gelijk voor iedere werknemer van Heijmans (die met omgevingsmanagement te maken heeft) beschikbaar is.

Het verankeren in het BPS heeft tevens tot gevolg dat de werkwijze met betrekking tot de stakeholderanalyse een stap wordt in het totale omgevingsmanagement. Hierdoor moeten de resultaten van het omgevingsmanagement gebruikt worden voor de stappen die erna volgen. Zo krijgt de stakeholderanalyse een vaste plaats in de werkzaamheden van Heijmans.

11.3 VERVOLGONDERZOEK

Om ervoor te zorgen dat de stakeholderanalyse goed aansluit op de stappen die erna volgen, moet worden gelet op de informatiebehoefte van deze stappen. Aangezien dit onderzoek alleen gericht is op de

stakeholderanalyse, is het mogelijk dat de digitale tool niet (geheel) aansluit op de vervolgstappen in het BPS. In de overleggen zijn enkele vervolgstappen in het BPS wel al naar voren gekomen, maar in de daadwerkelijke ontwikkeling van de digitale tool is mogelijk niet voldoende gelet op de koppeling met vervolgstappen. Het advies is om bij de invoering van de resultaten van dit onderzoek in het BPS de koppeling met de vervolgstappen goed in de gaten te houden.

12 DISCUSSIE

Dit rapport sluit af met een bondige discussie met betrekking tot de besproken informatie. In deze discussie is er aandacht voor een aantal zaken die tijdens het onderzoek de behoefte tot verduidelijking oproepen. Op basis van literatuuronderzoek en de interviews met medewerkers van Heijmans zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen, die input kunnen zijn voor een discussie over stakeholderanalyse en stakeholdermanagement. In dit hoofdstuk worden deze punten kort beschreven.

Aangezien (Willems, 2014) aangeeft dat de stakeholders van Heijmans vaak bestaan uit grofweg dezelfde groepen en partijen, hoeft het startpunt van een stakeholderanalyse niet altijd een brainstorm te zijn. De lijst met stakeholders zou ook kunnen worden opgesteld naar voorbeeld van een stakeholderanalyse van een vergelijkbaar project. De valkuil is dan wel dat stakeholders die bij dat voorbeeldproject niet zijn gevonden, mogelijk worden vergeten bij het opstellen van een volgende lijst. Een goed voorbeeld kan immers handig zijn, maar ook het blikveld onterecht vernauwen.

(Jespen & Eskerod, 2009) laat zien dat sommige projectmanagers terughoudend kunnen zijn in het verwerken van informatie met betrekking tot houding, omdat ze (1) het nut niet zien om dit op te schrijven en (2) bang zijn dat hun opgeschreven perceptie terug komt bij de stakeholders zelf. De stakeholders zouden de perceptie over hun houding als vervelend kunnen ervaren. Dergelijke ervaringen van projectmanagers wijzen erop dat zorgvuldigheid geboden is wat betreft het delen van de resultaten van stakeholderanalyses. Transparantie is niet altijd gewenst.

(Olander, Stakeholder impact analysis in construction project management, 2007) draagt een getalsmatige benadering voor het bepalen van de impact en betrokkenheid van stakeholders voor, op basis van de "Vested interest-Impact Index (VIII)" van Bourne en Walker (2005). Deze getalsmatige benadering biedt enerzijds het voordeel dat de (invloed van) stakeholders hierdoor gemakkelijker te vergelijken is, maar anderzijds schept dit mogelijk een vals gevoel van betrouwbaarheid met betrekking tot de inschatting van de (invloed van) stakeholders. Getallen geven immers altijd een bepaald gevoel van vastigheid, terwijl (de relaties met) stakeholders dynamisch zijn en zich hierdoor niet eenvoudig in een getalsmatige benadering laten vangen. De gevonden getallen zullen daardoor tijdens het project, gedurende verschillende fases, constant veranderen. Hierdoor biedt de getalsmatige benadering niet noodzakelijkerwijs meer of een beter inzicht in de (relaties met) stakeholders.

REFERENTIES

- Böing, B. (2012). *Omgevingsmanagement: Zo doen we dat bij Heijmans Wegen en Civiel*. Heijmans, Infra Geïntegreerde Projecten. Rosmalen: Heijmans Infra Geïntegreerde Projecten B.V.
- Böing, B. (2012, april 9). Stakeholderanalyse. (C. Rood, Interviewer) Utrecht.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21 -53.
- Clarkson, M. B. (1995, Januari). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tielt, België: Uitgeverij Lannoo.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Jespen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*(27), 335-343.
- MacArthur, J. (1997, December). Stakeholder analysis in project planning: origins, applications and refinements of the method. *Project Appraisal*, 12(4), 251-265.
- Mendelow, A. (1981, December). Environmental scanning: the impact of stakeholder concept. *Proceedings of the second international conference on information systems*. Cambridge, Mass.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997, Oktober). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management review*, 22(4), 853-886.
- Newcombe, R. (2003, December). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*(21), 841-848.
- Olander, S. (2006). *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management*. Lund, Zweden: Construction Management, Lund University.
- Olander, S. (2007, Maart). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*(25), 277-287.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*(23), 321-328.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge* (Fourth ed.). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Smit, M. (2013, september 4). Collegesheets B3 project CU2030 - Stakeholdermanagement. Enschede.
- (2014, juni 17). Spelbijeenkomst stakeholderanalyse. (C. Rood, Interviewer) Rosmalen.

Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). How to do (or not to do)... A stakeholder analysis. *Health policy and planning*, 15(3), 338-345.

(2014, juli 1). Vervolgbijeenkomst stakeholderanalyse. (C. Rood, Interviewer) Rosmalen.

Wesselink, M., & Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Willems, B. (2014, maart 19). Stakeholderanalyse. (C. Rood, Interviewer) Rosmalen.

BIJLAGEN

- Bijlage 1: Planning Bachelor eindopdracht
- Bijlage 2: Voorbeeldvragen voor interviews
- Bijlage 3: Interview met Bart Willems
- Bijlage 4: Interview met Ben Böing
- Bijlage 5: Planning spelmoment met omgevingsmanagers
- Bijlage 6: Spelbijeenkomst stakeholderanalyse
- Bijlage 7: Analyse van Heijmans stakeholderanalyses
- Bijlage 8: Vervolgbijsamenkomst stakeholderanalyse
- Bijlage 9: Visuele impressie digitale tool

BIJLAGE 1: PLANNING BACHELOR EINDOPDRACHT

	Week								
Activiteit	10	11	12	13	14	15			
Interviews									
Literatuurstudie									
Keuzemoment methode									
Opzet framework digitale tool									
Documentatie									
	Week								
Activiteit	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Vakantie									
	Week								
Activiteit	25	26	27	28	29				
Bouwen digitale tool									
Schrijven gebruikershandleiding									
Schrijven implementatieadvies									
Oplevering tool									
Documentatie									

BIJLAGE 2: VOORBEELDVRAGEN VOOR INTERVIEWS

Over de analysemethode

- Voor/in welke fase van het bouwproces wordt de analyse uitgevoerd? (Tender-, plannings-, uitvoer-, gebruiksfase)
 - o Hoe vaak wordt de analyse uitgevoerd? (Bij meer dan 1 keer, op welke momenten?)
- Welk doel wordt er gesteld aan een stakeholderanalyse?
 - o Verschilt dit per project?
 - o Verschilt dit per fase waarin de analyse wordt uitgevoerd?
- Wat is de scope van het project waarvoor de analyse wordt uitgevoerd?
 - o Verschilt dit per project of fase?
- Wordt de analyse uitgevoerd vanuit het perspectief van Heijmans, als uitvoerder, of een ander perspectief?
- Welke methode wordt gebruikt voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse? (lieft naam van methode, maar anders beschrijving)
 - o Waarom zo en niet anders?
- Welke tijdsspan wordt gebruikt voor de analyse?
 - o Wordt hierbij gedacht aan dynamiek van de omgeving, zoals veranderende belangen van stakeholders?
 - o Verschilt dit per project of fase?
- Hoe ziet het resultaat van een stakeholderanalyse eruit?
 - o Is dit in de vorm van een grafiek of tabel, of worden eventuele figuren aangevuld met een beschrijving?
 - o Verschilt dit per project of fase?
- Wat zijn de vervolgstappen na de analyse? Hoe wordt er omgesprongen met de resultaten?
 - o Participatie? Participatieplan?
 - o Communicatie? Communicatieplan en –middelen?
 - o Benodigde hulpmiddelen?
- Gelden de resultaten voor het gehele project, of worden er gedurende (andere fasen van) het project nieuwe analyses uitgevoerd?

Over de criteria t.b.v. de MCA

- Wat voor soort informatie is er beschikbaar over stakeholders?
 - o Macht (meebeslissen, tegenhouden, opleggen persoonlijke doelen)?
 - o Middelen (financieel, materieel, grond, kennis)?
 - o Belang (financieel, gebruik)?
 - o Positie (voor, tegen of neutraal)?
 - o Anders?
- Hoeveel organisaties/partijen/groepen worden er per project “gemiddeld” aangemerkt als stakeholder?
- Is er binnen Heijmans een indeling voor “typen stakeholders”?
 - o Voorbeelden van typen kunnen zijn:
 - Overheid (zoals het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen)
 - Collega’s/concurrenten (zoals andere aannemers of onderaannemers)
 - Belangengroepen (zoals burgers en milieubewegingen)
 - Enz.
 - o Zo ja, moeten deze typen worden onderscheiden in de tool?
- Welke informatie (analyseresultaten) is voor Heijmans belangrijk in de verschillende fasen van het bouwproces?

De omgeving in beeld: Een uniforme aanpak van stakeholderanalyse binnen Heijmans

- Tenderfase
- Uitvoeringsfase
- Gebruiksfase
- Welke personen (of functiegroepen) voeren de analyse uit? (Wie worden gebruiker?)
 - Zijn er verschillende soorten gebruikers en zo ja, is het “soort gebruiker” afhankelijk van de fase of het project?
 - Verschilt het doel per gebruiker?
 - Verschillen de gewenste resultaten per gebruiker?
- Welke invoermogelijkheden moet een methode voor stakeholdermanagement hebben?
 - Welke basisgegevens van stakeholders moeten er worden ingevuld?
 - Contactpersoon?
 - NAW gegevens?
 - “Stakeholdertype”?
 - Enz.
 - Raakvlakken van stakeholders ten opzichte van het project?
 - Fysiek?
 - Organisatorisch?
 - Politiek?
 - Financieel?
 - Overig?
- Moet de tool tijdens het gebruik extra inzicht geven m.b.t. stakeholdereigenschappen?
 - Zijn deze eigenschappen al bekend bij de gebruiker?
 - Is de invloed van deze eigenschappen al bekend bij de gebruiker?

BIJLAGE 3: INTERVIEW MET BART WILLEMS

Woensdag 19 maart 2014

Bart Willems, geïnterviewd door *Casper Rood*.

Deze bijlage is gecensureerd in verband met de vertrouwelijke aard van de erin opgenomen informatie.

BIJLAGE 4: INTERVIEW MET BEN BÖING

Woensdag 9 april 2014

Ben Böing, geïnterviewd door *Casper Rood*.

Deze bijlage is gecensureerd in verband met de vertrouwelijke aard van de erin opgenomen informatie.

BIJLAGE 5: PLANNING SPELMOMENT MET OMGEVINGSMANAGERS

Opzet

Het is de bedoeling dat de werkbaarheid van en ervaringen met de verschillende methoden getoetst worden binnen Heijmans. Om hierin te voorzien, wordt er getest door middel van een zogeheten spelmoment. Hierin krijgen een aantal omgevingsmanagers tijdens het omgevingsmanagersoverleg een korte uitleg over de beschikbare methoden en een case voorgeschoteld met hierin een aantal vooraf gedefinieerde stakeholders. Het is de bedoeling dat zij door middel van de verschillende methodes een analyse op deze stakeholders loslaten. De werkwijzen en resultaten worden hierna geëvalueerd in groepsverband.

Benodigheden

- Een case die representatief is voor projecten van Heijmans (N23 Westfrisiaweg)
 - o Korte case-beschrijving
 - o Overzicht aanwezige stakeholders (grosfweg, ruimte voor eigen invulling overlaten)
- Korte toelichting van de verschillende methoden (PowerPoint + instructieformulieren)
 - o Power-interest-matrix
 - o Stakeholder-influence diagram
 - o Kwalitatieve klassenindeling van Mitchell
- Spullen om mee te werken
 - o Papier met geprinte diagrammen en matrices
 - o Pennen
 - o Markeerstiften of gekleurde stickers

Uitvoering (duur: ongeveer 1,5 à 2 uur)

- Opening (5 minuten)
 - o Korte introductie van mijzelf
- Toelichting op het onderzoek en doel bijeenkomst (10 minuten)
- Uitleg over methoden (15 minuten)
- Inleiding case (5 minuten)
- Spel (individueel, of in groepen; 30 minuten)
- Evaluatie gevonden resultaten (plenair; 15 minuten)
- Evaluatie gebruiksvriendelijkheid methoden (plenair; 15 minuten)
- Korte afsluiting (5 minuten)

BIJLAGE 6: SPELBIJEENKOMST STAKEHOLDERANALYSE

Dinsdag 17 juni 2014 om 08:30u
Zaal 0H02, RM2, Rosmalen

Aanwezig:

1. Ben Boïng (BeBo)
2. Bert Bakker (BeBa)
3. Casper Rood (CR)
4. Jacco Vosselman (JV)
5. Joëlle van Loon (JvL)
6. Mirelle van der Beek-van Kol (MvdB)
7. Noortje Verstegen (NV)
8. Regien Kroese (RK)

Afwezig:

1. Marjolijn Borghmans
2. Robert van den Dijssel
3. Robert Kuijper
4. William Cornuyt

Agenda:

- Toelichting op het onderzoek en doel bijeenkomst
- Uitleg over methoden
- Inleiding case (N23 Drechterland)
- Spelmoment: Gebruik methoden
- Evaluatie gevonden resultaten
- Evaluatie criteria en weegfactoren
- Afsluiting

10

Deze bijlage is gecensureerd in verband met de vertrouwelijke aard van de erin opgenomen informatie.

BIJLAGE 7: ANALYSE VAN HEIJMANS STAKEHOLDERANALYSES

Deze bijlage is gecensureerd in verband met de vertrouwelijke aard van de erin opgenomen informatie.

BIJLAGE 8: VERVOLGBIJEENKOMST STAKEHOLDERANALYSE

Dinsdag 1 juli 2014 om 08:30u
Zaal 0H07, RM2, Rosmalen

Aanwezig:

- | | |
|---------------------------------|--------|
| 1. Ben Boïng | (BeBo) |
| 2. Bert Bakker | (BeBa) |
| 3. Casper Rood | (CR) |
| 4. Dietske Sassen | (DS) |
| 5. Jacco Vosselman | (JV) |
| 6. Mirelle van der Beek-van Kol | (MvdB) |
| 7. Noortje Verstegen | (NV) |
| 8. Regien Kroese | (RK) |
| 9. Robert van den Dijssel | (RvdD) |

Afwezig:

1. Joëlle van Loon
2. Marjolijn Borghmans
3. Robert Kuijper
4. William Cornuyt

10

Deze bijlage is gecensureerd in verband met de vertrouwelijke aard van de erin opgenomen informatie.

BIJLAGE 9: VISUELE IMPRESSIE DIGITALE TOOL

heijmans		<<Projectnaam>>							Kwantificering				
Handleiding stakeholderanalyse: <<LINK NAAR DOCUMENTADRES>>									Score	Belang	Macht	Invloed	Risico
									1	Belang heeft vrijwel geen raakvlak met project	Zeer beperkte macht	Licht effect op project	Opgemerkt door omgeving, geen overlast
									2	Belang heeft klein raakvlak met project	Beperkte macht	Beperkt effect	Klacht omgeving, incidentele overlast
									3	Belang raakt één of meerdere projectonderdelen	Gemiddelde macht	Gemiddeld effect	Herhaaldelijke klachten omgeving, geringe permanente overlast
									4	Belang en project zijn verweven	Grote macht	Aanzienlijk effect	Overschrijding grenzen (vergunning)eisen, grote permanente overlast
									5	Zonder belang geen project / zonder project geen belang	Zeer grote macht	Bepalend t.o.v. project	Handhaving bevoegd gezag, hinder, schade aan omgeving
ID #	Stakeholder	Rol	Locatie	Belang van stakeholder	Houding	Belang	Macht	Invloed	Issue 1	Issue 2	Issue 3	Risicocategorie	Communicatieaanpak

FIGUUR 0-1 STAKEHOLDERTABEL

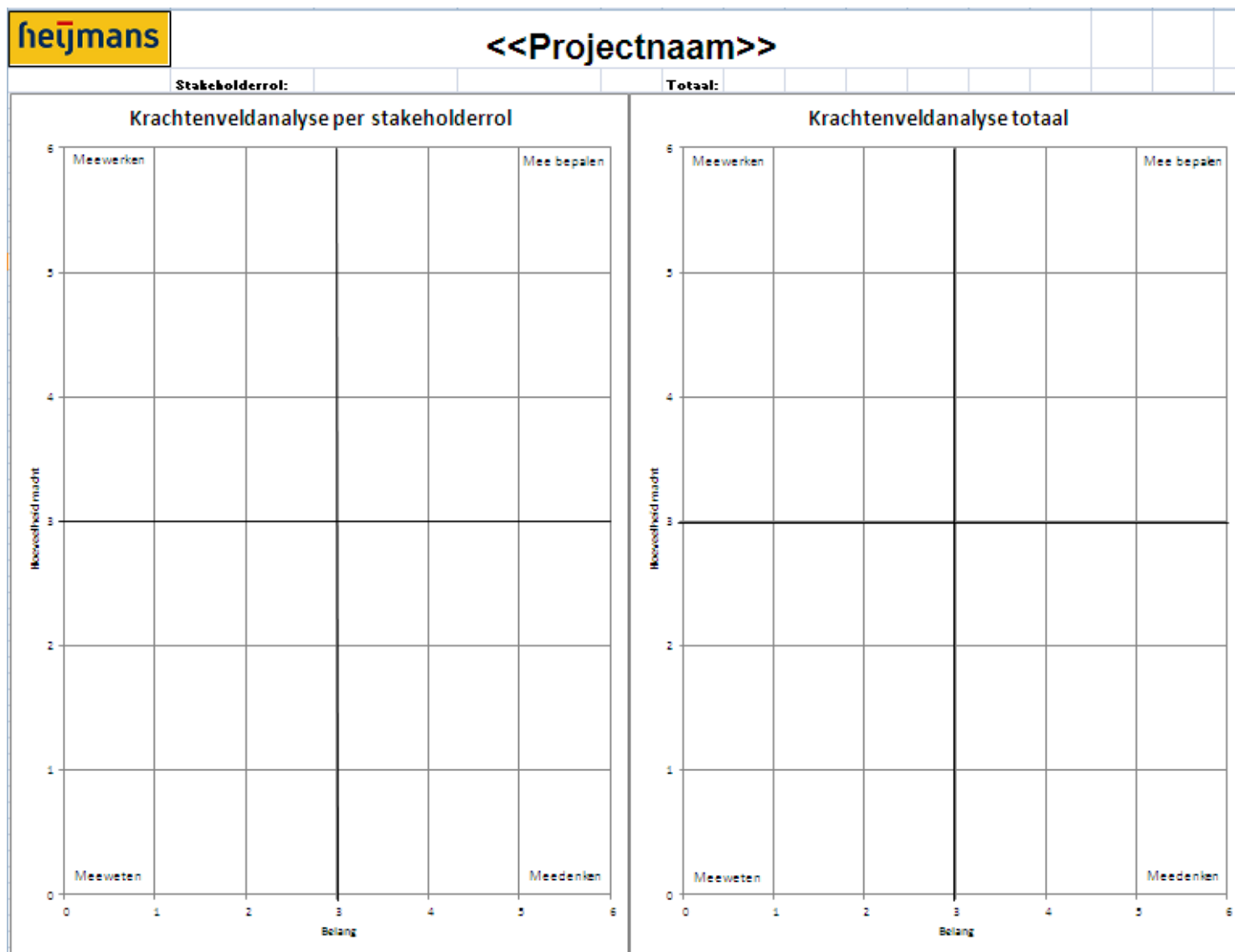
De omgeving in beeld: Een uniforme aanpak van stakeholderanalyse binnen Heijmans

heijmans	<<Projectnaam>>
Issue	Omschrijving
Afstemming met andere werkzaamheden	
Bedrijfsvoering, continuïteit in	
Beleving van hinder	
Bereikbaarheid	
Bereikbaarheid percelen	
Bescherming archeologie	
Bestuurlijke verantwoordelijkheid	
Betrokkenheid bij realisatie	
Bezwaar/beroep	
Bouwhinder	
Communicatie met weggebruikers	
Communicatie over aankopen	
Communicatie, tijdigheid	
Compensatie voor verkoop perceel, woning of bedrijf	
Doorstroming onderliggend wegennet	
Ecologie - behoud van natuurwaarden	
Ecologie - creëren van natuurwaarden	
Economische impuls voor de regio	
Fietspaden, veiligheid	
Hulpdiensten, behoud van aanrijtijden	
Imagoschade	
Informatievoorzieningen, kwaliteit	
Omleidingen, deugdelijkheid	
Openbaar vervoer, behoud van rittijden	
Recreatie, behoud	
Risico's, geen onnodige voor opdrachtnemer	
Ruimtelijke kwaliteit borgen	
Samenwerking	
Spoorverbindingen, veilige berijdbaarheid	
Vaarrouthenetwerk, behoud en opwaardering	
Veiligheid	
Vergunningaanvragen, duidelijke planning	
Vergunningverlening, goed regelen	

FIGUUR 0-2 ISSUETABEL

heijmans		<<Projectnaam>>													
ID #	Stakeholder	Rol	NAW-gegevens												
			Naam contactpersoon	Functie	Telefoon	E-mail	Postadres			Bezoekadres					
							Adres	Postcode	Plaats	Adres	Postcode	Plaats			

FIGUUR 0-3 ADRESBOEK



10 FIGUUR 0-4 KRACHTENVELDANALYSE

De omgeving in beeld: Een uniforme aanpak van stakeholderanalyse binnen Heijmans

heijmans	<<Projectnaam>>																																																						
	Issues																																																						
Stakeholder	Afstemming met andere werkzaamheden	Bedrijfsvoering, continuïteit in	Beleving van hinder	Bereikbaarheid	Bereikbaarheid percelen	Bescherming archeologie	Bestuurlijke verantwoordelijkheid	Betrokkenheid bij realisatie	Bezwaar/beroep	Bouwhinder	Communicatie met weggebruikers	Communicatie over aankopen	Communicatie, tijdigheid	Compensatie voor verkoop perceel, woning of bedrijf	Doorstroming onderliggend wegennet	Ecologie - behoud van natuurwaarden	Ecologie - creëren van natuurwaarden	Economische impuls voor de regio	Fietspaden, veiligheid	Hulpdiensten, behoud van aantijdingen	Imagoschade	Informatievoorzieningen, kwaliteit	Omleidingen, deugdelijkheid	Openbaar vervoer, behoud van ritijden	Recreatie, behoud	Risico's, geen onnodige voor opdrachtnemer	Ruimtelijke kwaliteit borgen	Samenwerking	Spoorverbindingen, veilige berijdbaarheid	Vaartroutenewerk, behoud en opwaardering	Veiligheid	Vergunningaanvragen, duidelijke planning	Vergunningverlening, goed regelen	Verkeershinder	Waterkering, veiligheid	Waterkwaliteit voldoende	Wateroverlast tegengaan	Wegen, veiligheid	Zichtbaarheid bedrijf/bedrijventerrein	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)	ZZ - Extra issue (zie lijsten)									
Kamer van Koophandel	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
School Y	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Belangenvereniging X	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
RWS	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Gemeente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Provincie	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Bedrijventerrein 1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Camping A	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FIGUUR 0-5 ISSUEANALYSE

De omgeving in beeld: Een uniforme aanpak van stakeholderanalyse binnen Heijmans

	Rol	Issue	Communicatieaanpak
<i>!!! Vakjes leeg laten !!! =></i>			
	Archeologie	Afstemming met andere werkzaamheden	Informeren
	Bedrijven	Bedrijfsvoering, continuïteit in	Communiceren
	Belangengroep	Beleving van hinder	Betrekken/participeren
	Bevoegd gezag	Bereikbaarheid	Bekrachtigen/meebeslissen
	Bewoner	Bereikbaarheid percelen	
	Evenementenorganisatie	Bescherming archeologie	
	Grondeigenaar	Bestuurlijke verantwoordelijkheid	
	Hulpdiensten	Betrokkenheid bij realisatie	
	Infrabeheerder	Bezwaar/beroep	
	Klankboordgroep	Bouwhinder	
	Natuurbeheerder	Communicatie met weggebruikers	
	Netbeheerder	Communicatie over aankopen	
	Opdrachtgever	Communicatie, tijdigheid	
	Openbaar vervoerder	Compensatie voor verkoop perceel, woning of bedrijf	
	Overheid	Doorstroming onderliggend wegennet	
	Overig	Ecologie - behoud van natuurwaarden	
	Recreant	Ecologie - creëren van natuurwaarden	
	Recreatieve instelling	Economische impuls voor de regio	
	Religieuze instelling	Fietspaden, veiligheid	
	School	Hulpdiensten, behoud van aanrijtijden	
	Weggebruiker	Imagoschade	
	Zorginstelling	Informatievoorzieningen, kwaliteit	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Omleidingen, deugdelijkheid	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Openbaar vervoer, behoud van rittijden	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Recreatie, behoud	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Risico's, geen onnodige voor opdrachtnemer	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Ruimtelijke kwaliteit borgen	
	ZZ - Extra rol (zie Lijsten)	Samenwerking	
		Spoorverbindingen, veilige berijdbaarheid	
		Vaarroutenetwerk, behoud en opwaardering	
		Veiligheid	
		Vergunningaanvragen, duidelijke planning	
		Vergunningverlening, goed regelen	
		Verkeershinder	
		Waterkering, veiligheid	
		Waterkwaliteit voldoende	

FIGUUR 0-6 LIJSTEN