

TRAJECT · OPGAVE & OPDRACHT

Stakeholder- & krachtenveldanalyse

Omvang: De analyse: optioneel uit te breiden met een opgaveworkshop, omvang op maat

Belangen, posities en krachten rond de opgave in beeld. En belangrijker: vertaald naar actie. Elke gemeente maakt stakeholderanalyses, maar de meeste belanden in een la. De matrix wordt één keer gemaakt, niemand is eigenaar, niemand werkt hem bij. Zes maanden later meldt zich een partij die nergens in de analyse stond.

Onze analyse is daarom geen document maar een werkwijze. De analyse bestaat uit desk research en individuele stakeholdergesprekken, en wordt, afhankelijk van de context, anoniem of met namen opgeleverd. U krijgt niet alleen een compleet beeld van het krachtenveld, maar ook een concreet handelingsperspectief: wat doet u per stakeholder, wie in uw team pakt dat op, en in welk ritme houdt u het actueel. Optioneel breidt u de analyse uit met een opgaveworkshop, waarin de bevindingen worden teruggekoppeld en samen een gedragen opgave met eerste doelen wordt geformuleerd. De omvang daarvan bepalen we pas na de analyse: dan weten we hoeveel partijen er aan tafel komen en hoeveel spanning er op de opgave zit.

De aanpak is gebouwd op bewezen methodes: de Mutual Gains Approach, Strategisch Omgevingsmanagement, Factor C en de participatieladder. En op wat er in de praktijk misgaat, onderbouwd met openbare bronnen zoals de participatielessen van gemeenten via de VNG, de spelregels voor behoorlijke participatie van de Nationale ombudsman en het Rli-advies over toekomstbestendige bedrijventerreinen.

VOOR WIE

Voor gemeenten die een complexe opgave willen aanpakken, maar eerst zicht nodig hebben op het speelveld: wie zijn betrokken, welke belangen spelen er en waar zit energie of weerstand?

Herkent u dit? Uw team werkt aan een opgave met veel partijen: duurzaamheid, circulaire economie, een bedrijventerrein, energietransitie of gebiedsontwikkeling. Het beleid staat, maar de uitvoering stopt omdat partijen niet aanhaken, verkeerde verwachtingen ontstaan of weerstand pas zichtbaar wordt als het besluit al genomen is. Dan is dit deeltraject het startpunt.

De analyse is er ook voor teams die al een stakeholderanalyse hebben liggen, maar merken dat die niet werkt: te abstract, verouderd of zonder duidelijk vervolg. Wij bouwen dan verder op wat er ligt en maken het alsnog werkend. Met de workshopmodule ook voor gemeenten die direct willen doorpakken naar een gedragen opgave met de betrokken partijen aan tafel.

ONZE AANPAK

1. Intake: afbakenen van de opgave, opstellen van de stakeholderlijst en kiezen van de vorm (anoniem of met namen). We starten met een gesprek met de opdrachtgever en het projectteam: wat is de opgave precies, wat staat al vast (raadsbesluit, budget, planning) en waar zit nog ruimte? Daarna stellen we samen de eerste stakeholderlijst op, bewust breder dan de bekende namen, ook interne stakeholders (raad, college, andere afdelingen, omgevingsdienst) en partijen die iedereen vergeet, zoals vastgoedeigenaren of stille meerderheden. Eén valkuil checken we altijd: staat er een vertegenwoordiger op de lijst (wijkraad, ondernemersvereniging, parkmanagement), dan toetsen we of die daadwerkelijk namens de achterban spreekt. Uit de praktijklessen van gemeenten blijkt dat dit de meest gemaakte fout is.
2. Desk research: analyse van beleid, documenten en de bestuurlijke context. We analyseren relevant beleid, eerdere besluiten, zienswijzen, raadsstukken en media. Zo komen we voorbereid aan tafel en hoeven stakeholders niet te vertellen wat al ergens staat. De desk research levert ook de eerste versie van het krachtenveld op: wie heeft formele invloed, wie heeft belang, en welke verhoudingen spelen er tussen partijen onderling.
3. Individuele gesprekken: interviews met de betrokken stakeholders aan de hand van een leidraad. Het hart van de analyse, gebaseerd op de Mutual Gains Approach. De kern: we halen belangen op, geen standpunten. "Wij zijn tegen" is een standpunt; "wij zijn bang voor extra vrachtverkeer" is een belang. Op standpunten kunt u alleen ja of nee zeggen, op belangen kunt u oplossingen ontwerpen. We verkennen ook onder welke voorwaarden partijen zouden meedoen en wie er volgens hen nog meer aan tafel moet.
4. Analyse: belangen, posities, onderlinge afhankelijkheden en drijvende en remmende krachten in kaart. We brengen alle input samen in één krachtenveldbeeld: wie heeft veel invloed en veel belang, waar zit energie, waar zit weerstand en welke afhankelijkheden bestaan er tussen partijen. Maar we stoppen niet bij het plaatje: per stakeholder formuleren we een concrete strategie met beslisregels: welke aanpak past, welke contactvorm, welke frequentie, en welke signalen vragen om direct bijsturen.
5. Oplevering: schriftelijke krachtenveldanalyse met bevindingen en aanbevelingen. U ontvangt een rapportage met de bevindingen, de belangen per partij (anoniem of met namen, zoals afgesproken) en concrete aanbevelingen. Daarnaast het werkende instrumentarium: een gevuld stakeholderregister met per stakeholder een strategie, een voorgestelde eigenaar en een volgend contactmoment, plus een ritme om het register actueel te houden en vijf meetpunten waarmee u de voortgang kunt volgen en verantwoorden richting bestuur. Zo is de analyse geen eindpunt maar een startpunt.

6. Optionele module: opgaveworkshop, omvang op maat. Deze module bestaat uit vier verschillende gesprekken, en die laten zich niet samenpersen in één of twee sessies: terugkoppelen, spelregels afspreken, de opgave formuleren en doelen beleggen vragen elk hun eigen aandacht. Hoeveel dagdelen dat wordt, hangt af van het aantal partijen aan tafel en de spanning op de opgave, en dat weten we pas na de analyse. Daarom offeren we deze module apart, met de uitkomsten van het krachtenveld in de hand. (1) Terugkoppeling en toetsing: we delen de bevindingen met de betrokken partijen en toetsen het beeld: klopt het, wat mist er, waar zit de energie? (2) Spelregels en ambitieniveau: wat staat vast, waarover denken partijen mee, op welk niveau (van informeren tot coproduceren) en wat gebeurt er met de inbreng. Deze afspraken komen op één A4 dat bij elk vervolg wordt gebruikt, en ze komen bewust vóór het formuleren, want meepraten over iets dat al besloten is, is de grootste ergernis uit participatietrajecten. (3) De hoofdopgave: samen scherp krijgen wat de opgave werkelijk is, met de belangen uit de analyse op tafel. (4) Doelen en vervolgafspraken: eerste doelen formuleren, eigenaarschap beleggen en vastleggen hoe partijen betrokken blijven. Tussen de sessies plannen we ruimte voor ruggespraak: vertegenwoordigers moeten kunnen terugkoppelen aan hun achterban, anders krijgt u instemming die later niet blijkt te dragen.

WAT LEVERT HET OP

- Een compleet beeld van partijen, belangen en onderlinge afhankelijkheden, inclusief de partijen die in eerste instantie buiten beeld waren
- Zicht op de drijvende en remmende krachten rond de opgave, en op de voorwaarden waaronder kritische partijen willen meebewegen
- Een schriftelijke krachtenveldanalyse met aanbevelingen: anoniem of met namen
- Een werkend stakeholderregister met per stakeholder een strategie, eigenaar en volgend contactmoment: geen analyse voor in de la, maar een instrument dat uw team zelf kan bijhouden
- Beslisregels per type stakeholder: wat doet u bij wie, hoe vaak, en wanneer stuurt u bij
- Vijf meetpunten waarmee u de voortgang kunt volgen en in één oogopslag aan uw bestuurder laat zien dat het proces onder controle is
- Een stevige basis voor elk vervolg: workshop, opdracht of traject
- Met de workshopmodule: een gedragen opgaveformulering en ambitiedocument, plus heldere participatieafspraken op één A4, in een omvang die past bij uw krachtenveld, bepaald na de analyse

WAT IS INBEGREPEN

- Intakegesprek met opdrachtgever en projectteam
- Voorbereiding & interviewleidraad opstellen, toegespitst op uw opgave
- Desk research van beleid, besluiten en bestuurlijke context
- Voeren van individuele gesprekken
- Verwerking & analyse van bevindingen
- Schriftelijke rapportage krachtenveld met aanbevelingen
- Het gevulde stakeholderregister met strategie per stakeholder, inclusief werkbestand en instructie voor het bijhouden
- Overdrachtsgesprek met het team: hoe houdt u de analyse zelf actueel

- Bij de workshopmodule: voorbereiding, begeleiding en verwerking van alle sessies, inclusief het participatiekader op één A4: omvang en prijs offreren we apart, na de analyse

WAT ZIT ER NIET IN

- De opgaveworkshop, tenzij u de module meeneemt
- Vertaling van de opgave naar opdrachten (zie het pakket Opdrachtformulering)
- Mediation of interventies bij conflicten tussen partijen
- Vervolgbegeleiding na oplevering: het register en het ritme zijn overdraagbaar aan uw team; wilt u begeleiding bij de eerste maanden, dan maken we daar een aparte afspraak over

WAT VRAGEN WIJ VAN U

- Een contactpersoon voor planning en documenten
- Toegang tot relevante beleidsdocumenten
- Introductie bij de te interviewen stakeholders
- Een vast teamlid dat het stakeholderregister na oplevering gaat beheren: eigenaarschap is de belangrijkste succesfactor, dus die rol beleggen we al tijdens het traject
- Bij de workshopmodule: beschikbaarheid van de juiste deelnemers voor alle sessies, plus ruimte tussen de sessies voor ruggespraak met de achterban

DOORLOOPTIJD

Indicatief 6-8 weken voor de analyse. De doorlooptijd hangt vooral af van de agenda's van de te interviewen stakeholders; hoe sneller de introducties rond zijn, hoe sneller wij kunnen starten. De doorlooptijd van de opgaveworkshop-module offreren we apart na de analyse: reken op enkele weken extra, omdat er tussen de sessies ruimte moet zitten voor ruggespraak met de achterban.

VERVOLG

Logisch vervolg: Opdrachtformulering, of Het Cirnex Grip-traject wanneer u de opgave direct wilt vertalen naar een werkende structuur. Het stakeholderregister en het ritme uit dit deeltraject vormen daarvoor de basis: wat hier is opgebouwd, blijft in elk vervolg in gebruik.

Prijzen op aanvraag: u ontvangt binnen een week een offerte op maat.

Cirnex: CIRNEX Municipality · Geert den Bieman · GJ.den.bieman@cirnex.nl · +316-20818788 · cirnex.nl

Versie augustus 2026 · Elk onderdeel is ook los af te nemen.