

STARTMODULE

Stakeholder Map (Macht-Belang)

Van betrokkenheid naar bewuste aandacht

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Waarom Stakeholder Map?.....	3
2. Wat is de Stakeholder Map?.....	3
2.1 De opbouw stap voor stap.....	4
Stap 1: Stakeholders identificeren.....	4
Stap 2: Macht en belang inschatten.....	5
Stap 3: Plotten en kwadranten bepalen.....	5
Stap 4: Aanpak per kwadrant en de kritische vraag.....	6
3. De Stakeholder Map in één overzicht.....	6
4. De Stakeholder Map in de praktijk bij Hello New Day.....	7
4.1 Bij de start van een traject.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.2 Als sturingsinstrument.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3 Bij machtsverschillen in co-creatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Valkuilen.....	7
6. Oefening: maak je eerste Stakeholder Map.....	8
Reflectievragen.....	8
7. Sneltoets: Stakeholder Map-checklist.....	8
8. Samenvatting.....	9
9. Verder leren.....	9

1. Waarom Stakeholder Map?

Een open innovatietraject brengt bijna altijd meer partijen samen dan je in het businessmodel of de waardepropositie kwijt kunt: mensen en organisaties die geen formele rol hebben, maar wel invloed uitoefenen of geraakt worden door de uitkomst. Zonder een bewuste keuze wie je hoe betreft, volg je impliciet de partij met de luidste stem of de meeste formele macht, en dat is zelden de partij die het meest te winnen of te verliezen heeft.

De Stakeholder Map, met de macht-belangmatrix als kernwerktuig, helpt je om die keuze expliciet te maken. Je zet elke stakeholder af tegen twee assen: macht, de mate waarin iemand het besluit kan beïnvloeden, en belang, de mate waarin iemand geraakt wordt door de uitkomst. Dat levert vier kwadranten op, elk met een eigen aanpak. Je gebruikt de matrix bij de start van een traject om te bepalen wie aan tafel hoort, en gedurende het traject om te checken of die verdeling nog klopt.

Waarom Stakeholder Map en niet iets anders?

Het Key Partners-blok uit de Business Model Canvas vertelt je wie het model draagt. De Stakeholder Map gaat een stap verder: ook partijen zonder formele rol in het model, zoals omwonenden, toekomstige gebruikers of een gemeenteraad, kunnen de uitkomst maken of breken. Dit model dwingt je om hen zichtbaar te maken.

Waar OGSM de richting bepaalt, bepaalt de Stakeholder Map wie legitiem aan tafel hoort om die richting mede vast te stellen. Gebruik dit model dus liefst vóór of tijdens het opstellen van een OGSM, niet pas achteraf.

2. Wat is de Stakeholder Map?

De Stakeholder Map is geen canvas met vaste velden, maar een proces dat uitmondt in één matrix. Het is compacter dan de VPC of de BMC: geen bouwstenen, maar vier stappen die achtereenvolgens worden doorlopen.



2.1 De opbouw stap voor stap

Stap 1: Stakeholders identificeren

De eerste stap is een brede inventarisatie: wie heeft direct of indirect met de uitkomst te maken? Denk niet alleen aan de partijen die al aan tafel zitten, maar ook aan wie er niet zit en daar mogelijk wel recht op heeft.

Goed: Gemeente, GoShare, vastgoedontwikkelaar, bewonersvereniging, toekomstige bewoners die nog niet zijn ingestroomd, de gemeenteraad die het besluit moet bekrachtigen, en de netbeheerder vanwege de laadinfrastructuur.

- Waarom goed? Deze lijst bevat ook partijen zonder huidige stem, zoals toekomstige bewoners en de netbeheerder, die wel degelijk geraakt worden of het project kunnen vertragen.

Niet goed: Alleen de vier partijen die al in de stuurgroep zitten.

Waarom niet goed? Dit beperkt de inventarisatie tot wie al een stoel heeft, waardoor precies de partijen die vaak worden overgeslagen, zoals toekomstige bewoners of een uitvoerende netbeheerder, buiten beeld blijven.

Tip voor de consultant

Vraag in de identificatiefase expliciet: wie zou zich verrast of gepasseerd voelen als hij dit besluit pas achteraf hoorde? Die vraag brengt vaak de partijen naar boven die de eerste lijst mist.

Stap 2: Macht en belang inschatten

Macht is de mate waarin een stakeholder het besluit kan tegenhouden, versnellen of vormgeven, formeel of informeel. Belang is de mate waarin iemand daadwerkelijk geraakt wordt door de uitkomst. Schat dit, net als bij de VPC, op basis van onderzoek en gesprekken, niet op basis van een eerste indruk van het projectteam.

Goed: "De bewonersvereniging heeft weinig formele macht over de vergunning, maar organiseert zich actief en heeft in een vergelijkbaar traject eerder een besluit via de gemeenteraad laten heroverwegen."

- Waarom goed? Dit onderbouwt de inschatting met een concreet feit uit onderzoek, in plaats van een aanname over hoe machtig een bewonersvereniging in het algemeen zou zijn.

Niet goed: "Bewoners hebben weinig macht, dus die hoeven we niet zo zwaar te wegen."

Waarom niet goed? Dit is een aanname die macht gelijkstelt aan formele positie, en gaat voorbij aan informele macht zoals organisatiegraad, mediabereik of politieke connecties.

Stakeholder	Macht	Belang	Toelichting
Gemeente	Hoog	Hoog	Verleent vergunning en subsidie, gebonden aan eigen beleidsdoelen
GoShare	Hoog	Hoog	Exploiteert het model, draagt het financiële risico
Vastgoedontwikkelaar	Hoog	Midden	Bepaalt laadinfrastructuur in de bouw, minder geraakt na oplevering
Bewonersvereniging	Midden	Hoog	Weinig formele macht, wel georganiseerd en actief
Toekomstige bewoners	Laag	Hoog	Nog geen stem, ondervinden dagelijks de gevolgen
Netbeheerder	Midden	Midden	Kan technische eisen stellen, minder betrokken bij dagelijks gebruik

Stap 3: Plotten en kwadranten bepalen

Zet elke stakeholder in de matrix op basis van de inschatting uit stap 2. Dat levert vier kwadranten op, elk met een eigen aanpak.

Kwadrant	Macht / Belang	Aanpak
Manage Closely	Hoog / Hoog	Nauw betrekken, actief afstemmen, mede laten beslissen
Keep Satisfied	Hoog / Laag	Op hoofdlijnen informeren, tevreden houden zonder te overvragen

Kwadrant	Macht / Belang	Aanpak
Keep Informed	Laag / Hoog	Actief informeren, ruimte geven voor inbreng ondanks weinig formele macht
Monitor	Laag / Laag	Volgen met minimale inspanning, alert op verandering

Stap 4: Aanpak per kwadrant en de kritische vraag

Dit is de stap waar de matrix zijn waarde bewijst of juist tekortschiet. Standaard toepassen van de aanpak per kwadrant leidt tot een scheve uitkomst: partijen met weinig formele macht maar veel legitiem belang, zoals bewoners of toekomstige gebruikers, belanden al snel in 'Keep Informed', wat in de praktijk vaak betekent dat ze worden ingelicht in plaats van gehoord. Dat is precies het machtsverschil dat open innovatie zou moeten doorbreken, niet bevestigen.

Goed: "De bewonersvereniging staat in Keep Informed, maar wij stellen voor haar een adviesrecht te geven over de locatie van laadpunten, omdat het belang hoog is en de formele macht dat niet weerspiegelt."

- Waarom goed? Dit gebruikt de matrix als diagnose en voegt daarna bewust een correctie toe, in plaats van de kwadrant-indeling als eindpunt te behandelen.

Niet goed: "De bewonersvereniging staat in Keep Informed, dus een nieuwsbrief na afloop van elke fase volstaat."

Waarom niet goed? Dit past het standaardrecept toe zonder de vraag te stellen of die partij, gezien haar belang, eigenlijk meer zeggenschap verdient. De matrix bevestigt dan de bestaande machtsverdeling in plaats van die te bevragen.

Let op het onderscheid

Macht is geen vast gegeven. De manier waarop je een traject organiseert, kan macht juist verschuiven: een gezamenlijke ontwerpessie geeft een partij met weinig formele macht een stem die ze anders niet zou hebben. Gebruik de matrix dus niet alleen om te beschrijven wie macht heeft, maar ook om te bepalen waar je bewust macht wilt herverdelen.

3. De Stakeholder Map in één overzicht

Onderstaande tabel geeft de vier kwadranten met aanpak en het mobility hub-voorbeeld.

Kwadrant	Aanpak	Voorbeeld (mobility hub)
Manage Closely	Nauw betrekken, mede laten beslissen	Gemeente en GoShare, in een gezamenlijke stuurgroep

Kwadrant	Aanpak	Voorbeeld (mobility hub)
Keep Satisfied	Op hoofdlijnen informeren	Vastgoedontwikkelaar, na oplevering van de laadinfrastructuur
Keep Informed, plus correctie	Actief informeren én adviesrecht geven waar belang hoog is	Bewonersvereniging, met adviesrecht over locatie laadpunten
Monitor	Volgen met minimale inspanning	Netbeheerder, alert houden op technische wijzigingen

4. De Stakeholder Map in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day gebruik je de Stakeholder Map op verschillende momenten.

Het meest voorkomend is toch als interne tool. Loopt je project niet helemaal goed, komen bepaalde mensen niet in actie, of lukt het niet om belangrijke voortgang goed onder de aandacht te brengen, dan kan het relevant zijn om samen met je projectpartner de stakeholder map in te vullen om te kijken wie er nog meer op het speelveld staan, en hoe je door tactisch te communiceren om je probleem heen kan werken.

Soms heeft iemand van bovenaf een zetje nodig, denk aan gemeenten activeren door bij de provincie urgentie voor je probleem inzichtelijk te maken. Ook kun je door belangrijke spelers in een sector te informeren, langzaam balletjes laten rollen, en meer in gang zetten dan als je projectvoortgang alleen met je interne team deelt.

Af en toe is het goed om een keer uit te zoomen, en een stakeholdermap te gebruiken om het speelveld in kaart te brengen. Dit kun je ook weer als brainstorm tool gebruiken om te bedenken hoe je nieuwe stakeholders het beste krijgt aangehaakt. Soms moet je iemand niet direct consulteren, maar actief informeren, of andersom, juist meer betrekken om iemand een stem te geven.

5. Valkuilen

De Stakeholder Map oogt eenvoudig, maar in de praktijk gaan er regelmatig dingen mis. Dit zijn de meest voorkomende valkuilen.

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Stakeholders alleen identificeren vanuit de huidige tafel	Partijen zonder huidige stem, zoals toekomstige gebruikers, blijven onzichtbaar	Vraag expliciet wie zich gepasseerd zou voelen als dit besluit pas achteraf bekend werd
Macht en belang inschatten vanuit eigen aannames	De inschatting weerspiegelt het beeld van het projectteam, niet de werkelijkheid	Baseer de inschatting op gesprekken en eerder gedrag van de stakeholder

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Keep Informed als eindstation behandelen	Partijen met hoog belang en lage macht worden alleen ingelicht, niet gehoord	Stel bij elke Keep Informed-partij de vraag of meer zeggenschap gerechtvaardigd is
Matrix als eenmalige oefening	Macht en belang verschuiven tijdens het traject, de matrix veroudert ongemerkt	Herplot de matrix op vaste momenten, niet alleen bij de start
Matrix gebruiken om macht te bevestigen	De bestaande machtsverdeling wordt beschreven en daarmee impliciet goedgekeurd	Gebruik de matrix ook om te bepalen waar je macht bewust wilt herverdelen

6. Oefening: maak je eerste Stakeholder Map

Tijd om het zelf te proberen. Kies een lopend project en breng de stakeholders in kaart.

Opdracht

Kies een project en inventariseer minimaal zes stakeholders, inclusief minstens één partij die nu geen stem heeft in het traject.

Schat voor elke stakeholder macht en belang in, op basis van iets wat je daadwerkelijk weet, niet op een eerste indruk. Plot ze in de matrix.

Kies één stakeholder in Keep Informed en beantwoord: verdient deze partij, gezien het belang, eigenlijk meer zeggenschap? Zo ja, hoe zou je dat organiseren? Bespreek je matrix daarna met een collega.

Reflectievragen

- Welke stakeholder had je bij een eerste snelle blik over het hoofd gezien, en waarom?
- Is je inschatting van macht en belang gebaseerd op onderzoek, of op wat je aanneemt over deze partijen?
- Bij welke partij in Keep Informed voelt de standaardaanpak, alleen informeren, ontoereikend gezien haar belang?
- Als je deze matrix over drie maanden opnieuw zou plotten, welke stakeholder zou dan waarschijnlijk zijn verschoven?

7. Sneltoets: Stakeholder Map-checklist

Gebruik deze checklist als je een Stakeholder Map opstelt of beoordeelt.

I	Zijn ook stakeholders zonder huidige stem geïdentificeerd, zoals toekomstige gebruikers?
I	Is de lijst breder dan alleen de partijen die al aan tafel zitten?

M	Is macht en belang ingeschat op basis van onderzoek, niet op een eerste indruk?
M	Is expliciet onderscheid gemaakt tussen formele en informele macht?
A	Is bij elke Keep Informed-partij de vraag gesteld of meer zeggenschap gerechtvaardigd is?
A	Is er een concreet voorstel voor hoe eventuele herverdeling van zeggenschap wordt georganiseerd?
✓	Is de matrix besproken en gedragen door de opdrachtgever, niet alleen door het projectteam?
✓	Is er een moment gepland om de matrix te herplotten tijdens het traject?

8. Samenvatting

De Stakeholder Map is een compact instrument om bewust te kiezen wie je hoe betreft. Onthoud de essentie:

- Twee assen: macht, de invloed op het besluit, en belang, de mate waarin iemand geraakt wordt.
- Vier kwadranten met een eigen aanpak: Manage Closely, Keep Satisfied, Keep Informed en Monitor.
- Baseer de inschatting van macht en belang op onderzoek en gesprekken, niet op een eerste indruk.
- Stel bij elke partij in Keep Informed expliciet de vraag of haar belang meer zeggenschap rechtvaardigt dan haar formele macht.
- Macht is geen vast gegeven: herplot de matrix tijdens het traject, en gebruik haar ook om macht bewust te herverdelen.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen.

- De macht-belangmatrix wordt toegeschreven aan Aubrey Mendelow, die het model in 1991 introduceerde als hulpmiddel voor stakeholderanalyse.
- Lees het hoofdstuk over stakeholderanalyse in Fundamentals of Strategy van Gerry Johnson, Kevan Scholes en Richard Whittington, waarin de matrix in een bredere strategische context wordt geplaatst.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor cases van eerdere trajecten waarin machtsverschillen expliciet zijn geadresseerd.
- Vraag een ervaren collega om samen een echte stakeholdermatrix door te lopen, juist bij de kritische vraag over herverdeling van zeggenschap.

- Schrijf na je eerste klanttraject een eigen reflectie: welke stakeholder bleek achteraf belangrijker dan de eerste inschatting, en wat had je eerder kunnen signaleren?