

# Stakeholderstrategie

## Doel

Elke situatie is anders en dan kun je er ook nog op verschillende manieren naar kijken. Het doel van deze 2-pager is om kennis en ervaring opgedaan tijdens het RiRa Amstel III-project (2018-2021) te delen met mensen die (mede)verantwoordelijk zijn voor het creëren van draagvlak voor een initiatief om te komen tot een collectief warmtesysteem in transitiegebieden zoals Amstel III. Waarom is de situatie van een transitiegebied in een grote stad anders? Op welke manieren kun je ernaar kijken? Wie spelen een belangrijke rol in het gebied? Wie bepaalt de keuze voor een energieconcept bij de (her)ontwikkeling van gebouwen? Welke belangen spelen daarbij een rol? Hoe kan draagvlak worden gecreëerd en behouden voor een nieuw energieconcept? Allemaal belangrijke vragen die bepalend zijn voor de stakeholderstrategie.

## Doelgroep

Potentiële initiatiefnemers van een collectief warmte-/koudesysteem in een transitiegebied in een grote stad, bijvoorbeeld: projectontwikkelaars, vastgoedeigenaren, gemeenten, warmte(net)bedrijven, warmteleveranciers en hun adviseurs.

## Beschrijving

Transitiegebieden in grote steden zijn vanwege hun vaak dichte bebouwing bij uitstek geschikt voor het aanbieden van een nieuwe vorm van warmtevoorziening, bijvoorbeeld open warmte- en koudenetten met een duurzame bron. Omdat het hier gaat om de introductie van een nieuwe technologische innovatie, moet het 'innovatie-besluit proces' van stakeholders goed worden begrepen. Daar is een stakeholderstrategie voor nodig die recht doet aan de complexiteit van een dergelijke situatie.

## Wat wordt verstaan onder stakeholderstrategie?

Stakeholderstrategie is een tool om 1) te bepalen wie de stakeholders zijn (stakeholder identification), 2) wat hun positie is in 'de situatie' (stakeholder analysis) en 3) op welke manier de stakeholders benaderd kunnen worden om gefaseerd tot een zo breed mogelijk gedragen aanpak te komen (stakeholder engagement). De verleiding is groot om de complexe situatie te simplificeren - bijvoorbeeld door in te zoomen op voor de hand liggende partijen, aan te nemen dat duidelijk is hoe zij over zaken denken en een communicatieplan op te stellen. Als dat niet goed werkt is de verbazing groot en wordt vanwege de grote belangen van partijen de druk op het geïnitieerde project groot. Hoe kan het anders?

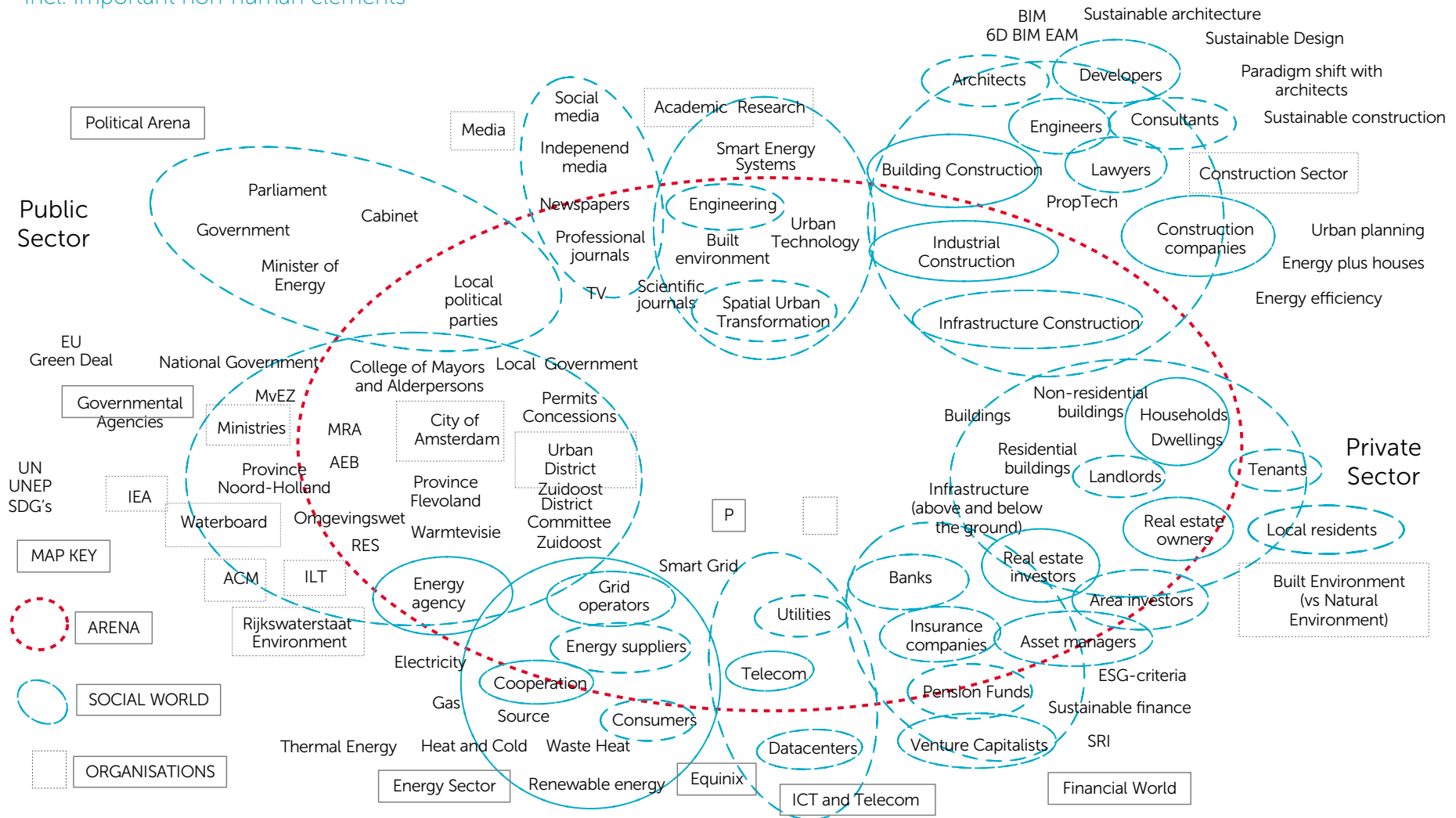
In stap 1) stakeholder identification wordt 'de situatie' op een andere manier bekeken. Het is een iteratief proces van uitzoomen en inzoomen. Door uit te zoomen wordt de situatie - ook wel arena genoemd - in zijn geheel in beeld gebracht en komt de complexiteit en diversiteit letterlijk in beeld. In de visual Map of Social Worlds wordt deze uitgebeeld door de rode gestippelde ovale cirkel. Vervolgens wordt gekeken welke verschillende 'sociale werelden' (blauw gestippeld) deel uitmaken van situatie en welke deelwerelden (blauw gestippeld) daar weer onderdeel van zijn.

In ons voorbeeld Amstel III is de arena is een transitiegebied in een grote stad. De bouwsector is een belangrijke wereld en projectontwikkelaars zijn daarbinnen een belangrijke deelwereld. De stippellijnen geven de dynamiek aan van de arena en de werelden. Elk beeld dat verschijnt is tijdelijk en veranderingen moeten worden gevolgd. Organisaties kunnen deel uitmaken van verschillende sociale werelden. Zo kan een architect optreden als architect maar ook als consultant. Belangrijkste uitkomst van 1) stakeholder identificatie is dat projectontwikkelaars en vastgoedeigenaren een cruciale rol spelen in de transitie van het gebied.

# Map of Social Worlds in Energy Arena: Amsterdam – Amstel III

NR: 1

Incl. Important non-human elements



(bron: gebaseerd op Clarke, Friese en Washburn, Situational Analysis, 2018)

In stap 2) stakeholder analyse wordt aan de hand van interviews, klankbordgroepen en de nodige deskresearch de beschrijving steeds rijker en het beeld van de situatie steeds completer. Duidelijk is welke werelden en deelwerelden betrokken zijn, welke rol zij spelen, wat hun belangen zijn en welke zorgen zij hebben waar het gaat om in stand houden of zelfs uitbreiden van die belangen. Ook verschijnt het beeld van onderlinge relaties en eventuele conflicterende belangen. Te denken valt aan het lange termijn belang van de (lokale) overheid en het kortetermijnbelang van commerciële organisaties. Of het streven naar sociale en omgevingswinst versus economische winst. Dat verklaart vaak ook waarom er barrières zijn, welke in de (nabije) toekomst te verwachten zijn en welke oplossingen hierbij passen. In stap 2) stakeholderanalyse is in het voorbeeld duidelijk geworden dat een open warmte- en koudenet (bronnnet) met restwarmte van een datacenter als bron beschouwd wordt als een technologische innovatie. Dit terwijl een sterke voorkeur bestaat voor 'proven technology'. Er bestaan veel vragen en informatie ontbreekt om een geïnformeerd besluit te kunnen nemen.

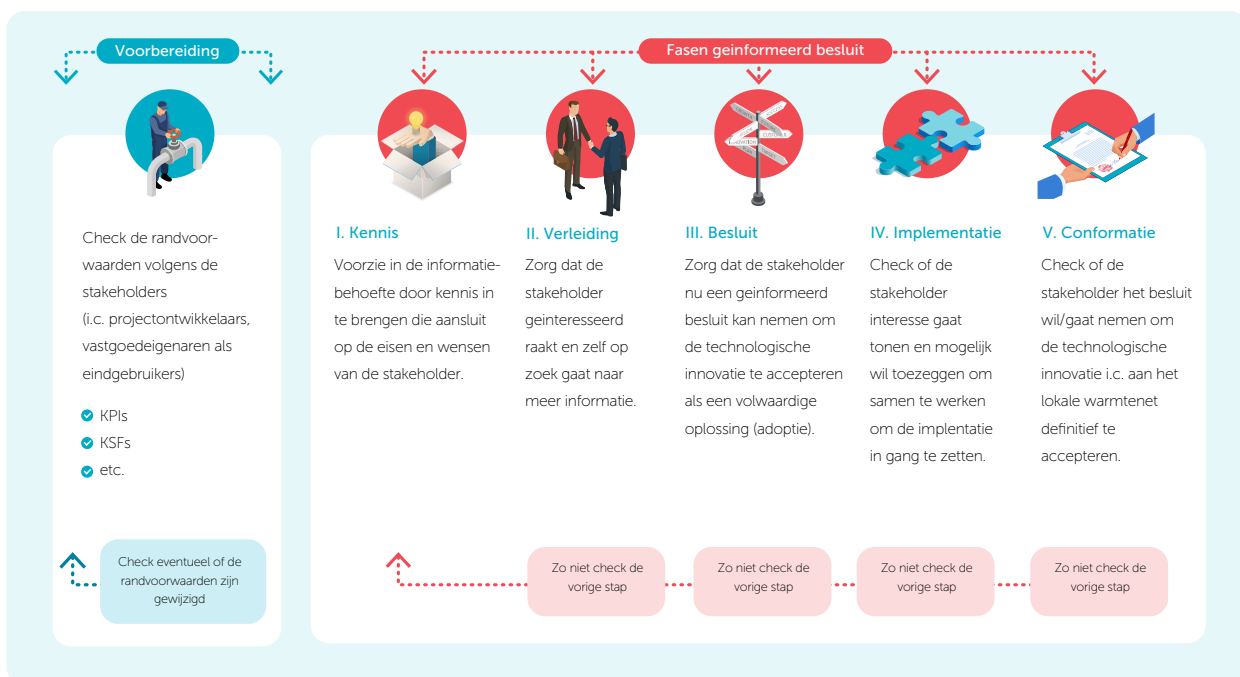
Nu inzicht bestaat in de situatie komt fase 3) stakeholder engagement aan de orde. Onderstaand model van het

innovatie-besluit proces van een eindgebruiker is een uitstekend handvat. De voorbereiding is compleet en randvoorwaarden zijn bekend. Er kan heel gericht worden voorzien in informatiebehoefte. Doel is om de nieuwe technologie op het menu te krijgen van de beslissers en deze een geïnformeerd besluit kan nemen. Als de technologie de voorkeur verdient leidt een positief besluit tot implementatie en uiteindelijk conformatie. Voor de ontwikkeling van een open warmte- en koudenet (bronnnet) met restwarmte van een datacenter als bron is een aansluiting niet voldoende dus er blijft werk aan de winkel.

## Resultaat

Door het stakeholderstrategieproces aan de hand van deze drie stappen methode te doorlopen wordt duidelijk 1) wie de stakeholders zijn (stakeholder identification), 2) wat hun positie in 'de situatie' is (stakeholder analysis) en 3) op welke manier de stakeholders benaderd kunnen worden om gefaseerd tot een zo breed mogelijk gedragen aanpak te komen (stakeholder engagement). De methode doet recht aan de complexiteit van situatie. Maatschappelijk draagvlak creëren en behouden kan alleen als de situatie goed in beeld is gebracht en wordt begrepen.

## Model van Innovatie-Besluit Proces



(Gebaseerd op Rogers, 2003, p. 170, Fig 5-1 A Model of Five Stages in the Innovation-Decision Process)