



Tractivity®

# Next-generation Stakeholder management

- how a changing world  
demands so much more

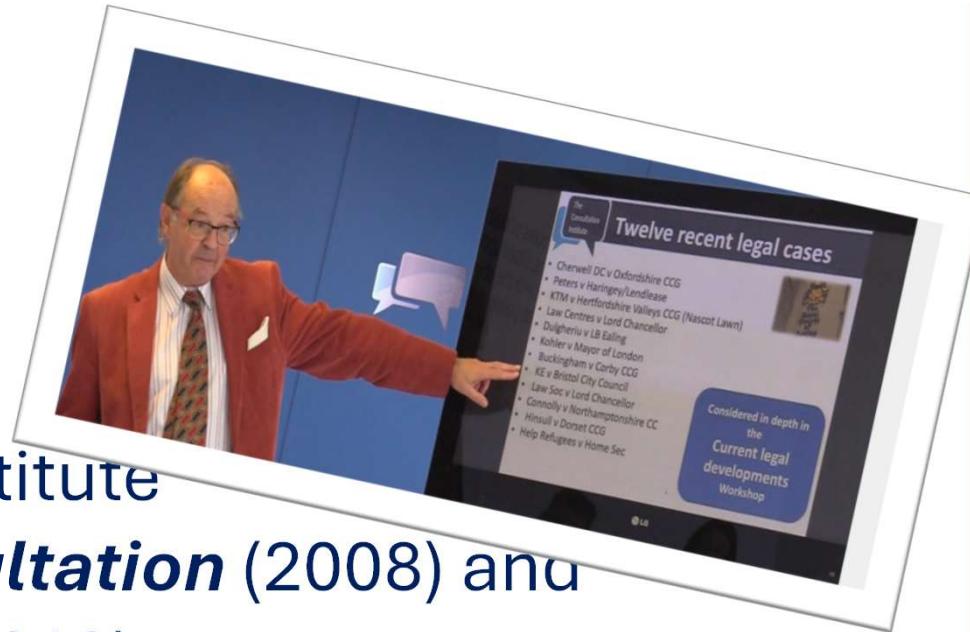
25 October 2025

© Consultation GuRU, October 2025 : Not to be distributed without permission



# About Rhion ...

- Founder of the Consultation Institute
- Joint author of *The Art of Consultation* (2008) and *The Politics of Consultation* (2018)
- Specialist in the law of consultation
- As **Consultation GuRU**, adviser to many organisations  
..... including **Tractivity®**
- Author of regular Blogs on stakeholder management etc





# Starting point ... last year's conclusion!

- Key players in understanding what's happening – and how it affects our stakeholders
- They can often be the best source of advice to us

**In SUMMARY...**

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT SUMMIT 2024**  
Manchester — 8th October

**Stakeholder management is so much about anticipation**

- Part of the job is 'horizon-scanning'
- Providing early-warning
- Forecasting
- Assessing likelihood etc

**Developing a stakeholder-conscious culture**

**Think externally**



# A changing, challenging world





# Not just the soap opera ....

## The great Rayner reshuffle

• Deputy PM's resignation over tax affairs kick-starts overhaul • Half of cabinet change jobs as Starmer tries to revive party

Steven Bestefield Political Editor  
Oliver Wright Policy Editor  
Geraldine Scott  
Assistant Political Editor  
Chris Smyth Whitehall Editor

Sir Keir Starmer has carried out a wide-ranging cabinet reshuffle, using Angela Rayner's resignation to revive the soap opera and try to revive his premiership.

Rayner was forced to quit as deputy prime minister and housing, communities and local government secretary over her tax affairs after an investigation found that she had breached the minimum tax rules on her income and stamp duty by £40,000, as well as the purchase of a second home.

Within minutes of Rayner's departure, Starmer began to begin a cabinet reshuffle in which half the cabinet changed jobs, predominantly through sideways moves. The reshuffle had been intended for the autumn.

Yvette Cooper moved from the Home Office to the Foreign Office. She was replaced by Shabana Mahmood, the former justice secretary. Mahmood becomes the first Muslim woman in the role and is now responsible for the UK's foreign policy, challenging the government's focus on stopping small boat crossings of the Channel.

David Lammy moved from the Foreign Office to the Ministry of Justice, a move that is technically a demotion, as he has also been given his old role of attorney general.

Pat McFadden, who has been



forces  
SEE PAGES 38-40

BY EX-ROYAL BUTLER PAUL BURRELL

Another day in Labour's Socialist utopia

# NIGHTMARE ON DOWNTON STREET

Rayner's resignation sparks chaotic reshuffle

By Jason Groves  
Political Editor

LABOUR was in melt-down last night after  
Angela Rayner

his premiership. Its scale 'set over a year after winning a landslide victory' and 'the government's collapse in 1/ continuing rise of Rayner'

Nigel Farage's 'soaps up' yesterday's 'accelerate' prepa-  
ment as he pre/  
Downing Street'

'Speaking of Birmingham' was '1/ deepest' in the 'every day'  
happens/ 'nothing' in  
Rayner's '1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/ 11/ 12/ 13/ 14/ 15/ 16/ 17/ 18/ 19/ 20/ 21/ 22/ 23/ 24/ 25/ 26/ 27/ 28/ 29/ 30/ 31/ 32/ 33/ 34/ 35/ 36/ 37/ 38/ 39/ 40/ 41/ 42/ 43/ 44/ 45/ 46/ 47/ 48/ 49/ 50/ 51/ 52/ 53/ 54/ 55/ 56/ 57/ 58/ 59/ 60/ 61/ 62/ 63/ 64/ 65/ 66/ 67/ 68/ 69/ 70/ 71/ 72/ 73/ 74/ 75/ 76/ 77/ 78/ 79/ 80/ 81/ 82/ 83/ 84/ 85/ 86/ 87/ 88/ 89/ 90/ 91/ 92/ 93/ 94/ 95/ 96/ 97/ 98/ 99/ 100/ 101/ 102/ 103/ 104/ 105/ 106/ 107/ 108/ 109/ 110/ 111/ 112/ 113/ 114/ 115/ 116/ 117/ 118/ 119/ 120/ 121/ 122/ 123/ 124/ 125/ 126/ 127/ 128/ 129/ 130/ 131/ 132/ 133/ 134/ 135/ 136/ 137/ 138/ 139/ 140/ 141/ 142/ 143/ 144/ 145/ 146/ 147/ 148/ 149/ 150/ 151/ 152/ 153/ 154/ 155/ 156/ 157/ 158/ 159/ 160/ 161/ 162/ 163/ 164/ 165/ 166/ 167/ 168/ 169/ 170/ 171/ 172/ 173/ 174/ 175/ 176/ 177/ 178/ 179/ 180/ 181/ 182/ 183/ 184/ 185/ 186/ 187/ 188/ 189/ 190/ 191/ 192/ 193/ 194/ 195/ 196/ 197/ 198/ 199/ 200/ 201/ 202/ 203/ 204/ 205/ 206/ 207/ 208/ 209/ 210/ 211/ 212/ 213/ 214/ 215/ 216/ 217/ 218/ 219/ 220/ 221/ 222/ 223/ 224/ 225/ 226/ 227/ 228/ 229/ 230/ 231/ 232/ 233/ 234/ 235/ 236/ 237/ 238/ 239/ 240/ 241/ 242/ 243/ 244/ 245/ 246/ 247/ 248/ 249/ 250/ 251/ 252/ 253/ 254/ 255/ 256/ 257/ 258/ 259/ 260/ 261/ 262/ 263/ 264/ 265/ 266/ 267/ 268/ 269/ 270/ 271/ 272/ 273/ 274/ 275/ 276/ 277/ 278/ 279/ 280/ 281/ 282/ 283/ 284/ 285/ 286/ 287/ 288/ 289/ 290/ 291/ 292/ 293/ 294/ 295/ 296/ 297/ 298/ 299/ 299/ 300/ 301/ 302/ 303/ 304/ 305/ 306/ 307/ 308/ 309/ 310/ 311/ 312/ 313/ 314/ 315/ 316/ 317/ 318/ 319/ 320/ 321/ 322/ 323/ 324/ 325/ 326/ 327/ 328/ 329/ 330/ 331/ 332/ 333/ 334/ 335/ 336/ 337/ 338/ 339/ 339/ 340/ 341/ 342/ 343/ 344/ 345/ 346/ 347/ 348/ 349/ 349/ 350/ 351/ 352/ 353/ 354/ 355/ 356/ 357/ 358/ 359/ 359/ 360/ 361/ 362/ 363/ 364/ 365/ 366/ 367/ 368/ 369/ 369/ 370/ 371/ 372/ 373/ 374/ 375/ 376/ 377/ 378/ 379/ 379/ 380/ 381/ 382/ 383/ 384/ 385/ 386/ 387/ 388/ 389/ 389/ 390/ 391/ 392/ 393/ 394/ 395/ 396/ 397/ 398/ 399/ 399/ 400/ 401/ 402/ 403/ 404/ 405/ 406/ 407/ 408/ 409/ 409/ 410/ 411/ 412/ 413/ 414/ 415/ 416/ 417/ 418/ 419/ 419/ 420/ 421/ 422/ 423/ 424/ 425/ 426/ 427/ 428/ 429/ 429/ 430/ 431/ 432/ 433/ 434/ 435/ 436/ 437/ 438/ 439/ 439/ 440/ 441/ 442/ 443/ 444/ 445/ 446/ 447/ 448/ 449/ 449/ 450/ 451/ 452/ 453/ 454/ 455/ 456/ 457/ 458/ 459/ 459/ 460/ 461/ 462/ 463/ 464/ 465/ 466/ 467/ 468/ 469/ 469/ 470/ 471/ 472/ 473/ 474/ 475/ 475/ 476/ 477/ 478/ 479/ 479/ 480/ 481/ 482/ 483/ 484/ 485/ 485/ 486/ 487/ 488/ 489/ 489/ 490/ 491/ 492/ 493/ 493/ 494/ 495/ 496/ 497/ 497/ 498/ 499/ 499/ 500/ 500/ 501/ 502/ 503/ 504/ 505/ 506/ 507/ 508/ 509/ 509/ 510/ 511/ 512/ 513/ 514/ 515/ 515/ 516/ 517/ 518/ 519/ 519/ 520/ 521/ 522/ 523/ 523/ 524/ 525/ 526/ 527/ 527/ 528/ 529/ 529/ 530/ 531/ 532/ 532/ 533/ 534/ 534/ 535/ 536/ 536/ 537/ 538/ 538/ 539/ 539/ 540/ 540/ 541/ 541/ 542/ 542/ 543/ 543/ 544/ 544/ 545/ 545/ 546/ 546/ 547/ 547/ 548/ 548/ 549/ 549/ 550/ 550/ 551/ 551/ 552/ 552/ 553/ 553/ 554/ 554/ 555/ 555/ 556/ 556/ 557/ 557/ 558/ 558/ 559/ 559/ 560/ 560/ 561/ 561/ 562/ 562/ 563/ 563/ 564/ 564/ 565/ 565/ 566/ 566/ 567/ 567/ 568/ 568/ 569/ 569/ 570/ 570/ 571/ 571/ 572/ 572/ 573/ 573/ 574/ 574/ 575/ 575/ 576/ 576/ 577/ 577/ 578/ 578/ 579/ 579/ 580/ 580/ 581/ 581/ 582/ 582/ 583/ 583/ 584/ 584/ 585/ 585/ 586/ 586/ 587/ 587/ 588/ 588/ 589/ 589/ 590/ 590/ 591/ 591/ 592/ 592/ 593/ 593/ 594/ 594/ 595/ 595/ 596/ 596/ 597/ 597/ 598/ 598/ 599/ 599/ 600/ 600/ 601/ 601/ 602/ 602/ 603/ 603/ 604/ 604/ 605/ 605/ 606/ 606/ 607/ 607/ 608/ 608/ 609/ 609/ 610/ 610/ 611/ 611/ 612/ 612/ 613/ 613/ 614/ 614/ 615/ 615/ 616/ 616/ 617/ 617/ 618/ 618/ 619/ 619/ 620/ 620/ 621/ 621/ 622/ 622/ 623/ 623/ 624/ 624/ 625/ 625/ 626/ 626/ 627/ 627/ 628/ 628/ 629/ 629/ 630/ 630/ 631/ 631/ 632/ 632/ 633/ 633/ 634/ 634/ 635/ 635/ 636/ 636/ 637/ 637/ 638/ 638/ 639/ 639/ 640/ 640/ 641/ 641/ 642/ 642/ 643/ 643/ 644/ 644/ 645/ 645/ 646/ 646/ 647/ 647/ 648/ 648/ 649/ 649/ 650/ 650/ 651/ 651/ 652/ 652/ 653/ 653/ 654/ 654/ 655/ 655/ 656/ 656/ 657/ 657/ 658/ 658/ 659/ 659/ 660/ 660/ 661/ 661/ 662/ 662/ 663/ 663/ 664/ 664/ 665/ 665/ 666/ 666/ 667/ 667/ 668/ 668/ 669/ 669/ 670/ 670/ 671/ 671/ 672/ 672/ 673/ 673/ 674/ 674/ 675/ 675/ 676/ 676/ 677/ 677/ 678/ 678/ 679/ 679/ 680/ 680/ 681/ 681/ 682/ 682/ 683/ 683/ 684/ 684/ 685/ 685/ 686/ 686/ 687/ 687/ 688/ 688/ 689/ 689/ 690/ 690/ 691/ 691/ 692/ 692/ 693/ 693/ 694/ 694/ 695/ 695/ 696/ 696/ 697/ 697/ 698/ 698/ 699/ 699/ 700/ 700/ 701/ 701/ 702/ 702/ 703/ 703/ 704/ 704/ 705/ 705/ 706/ 706/ 707/ 707/ 708/ 708/ 709/ 709/ 710/ 710/ 711/ 711/ 712/ 712/ 713/ 713/ 714/ 714/ 715/ 715/ 716/ 716/ 717/ 717/ 718/ 718/ 719/ 719/ 720/ 720/ 721/ 721/ 722/ 722/ 723/ 723/ 724/ 724/ 725/ 725/ 726/ 726/ 727/ 727/ 728/ 728/ 729/ 729/ 730/ 730/ 731/ 731/ 732/ 732/ 733/ 733/ 734/ 734/ 735/ 735/ 736/ 736/ 737/ 737/ 738/ 738/ 739/ 739/ 740/ 740/ 741/ 741/ 742/ 742/ 743/ 743/ 744/ 744/ 745/ 745/ 746/ 746/ 747/ 747/ 748/ 748/ 749/ 749/ 750/ 750/ 751/ 751/ 752/ 752/ 753/ 753/ 754/ 754/ 755/ 755/ 756/ 756/ 757/ 757/ 758/ 758/ 759/ 759/ 760/ 760/ 761/ 761/ 762/ 762/ 763/ 763/ 764/ 764/ 765/ 765/ 766/ 766/ 767/ 767/ 768/ 768/ 769/ 769/ 770/ 770/ 771/ 771/ 772/ 772/ 773/ 773/ 774/ 774/ 775/ 775/ 776/ 776/ 777/ 777/ 778/ 778/ 779/ 779/ 780/ 780/ 781/ 781/ 782/ 782/ 783/ 783/ 784/ 784/ 785/ 785/ 786/ 786/ 787/ 787/ 788/ 788/ 789/ 789/ 790/ 790/ 791/ 791/ 792/ 792/ 793/ 793/ 794/ 794/ 795/ 795/ 796/ 796/ 797/ 797/ 798/ 798/ 799/ 799/ 800/ 800/ 801/ 801/ 802/ 802/ 803/ 803/ 804/ 804/ 805/ 805/ 806/ 806/ 807/ 807/ 808/ 808/ 809/ 809/ 810/ 810/ 811/ 811/ 812/ 812/ 813/ 813/ 814/ 814/ 815/ 815/ 816/ 816/ 817/ 817/ 818/ 818/ 819/ 819/ 820/ 820/ 821/ 821/ 822/ 822/ 823/ 823/ 824/ 824/ 825/ 825/ 826/ 826/ 827/ 827/ 828/ 828/ 829/ 829/ 830/ 830/ 831/ 831/ 832/ 832/ 833/ 833/ 834/ 834/ 835/ 835/ 836/ 836/ 837/ 837/ 838/ 838/ 839/ 839/ 840/ 840/ 841/ 841/ 842/ 842/ 843/ 843/ 844/ 844/ 845/ 845/ 846/ 846/ 847/ 847/ 848/ 848/ 849/ 849/ 850/ 850/ 851/ 851/ 852/ 852/ 853/ 853/ 854/ 854/ 855/ 855/ 856/ 856/ 857/ 857/ 858/ 858/ 859/ 859/ 860/ 860/ 861/ 861/ 862/ 862/ 863/ 863/ 864/ 864/ 865/ 865/ 866/ 866/ 867/ 867/ 868/ 868/ 869/ 869/ 870/ 870/ 871/ 871/ 872/ 872/ 873/ 873/ 874/ 874/ 875/ 875/ 876/ 876/ 877/ 877/ 878/ 878/ 879/ 879/ 880/ 880/ 881/ 881/ 882/ 882/ 883/ 883/ 884/ 884/ 885/ 885/ 886/ 886/ 887/ 887/ 888/ 888/ 889/ 889/ 890/ 890/ 891/ 891/ 892/ 892/ 893/ 893/ 894/ 894/ 895/ 895/ 896/ 896/ 897/ 897/ 898/ 898/ 899/ 899/ 900/ 900/ 901/ 901/ 902/ 902/ 903/ 903/ 904/ 904/ 905/ 905/ 906/ 906/ 907/ 907/ 908/ 908/ 909/ 909/ 910/ 910/ 911/ 911/ 912/ 912/ 913/ 913/ 914/ 914/ 915/ 915/ 916/ 916/ 917/ 917/ 918/ 918/ 919/ 919/ 920/ 920/ 921/ 921/ 922/ 922/ 923/ 923/ 924/ 924/ 925/ 925/ 926/ 926/ 927/ 927/ 928/ 928/ 929/ 929/ 930/ 930/ 931/ 931/ 932/ 932/ 933/ 933/ 934/ 934/ 935/ 935/ 936/ 936/ 937/ 937/ 938/ 938/ 939/ 939/ 940/ 940/ 941/ 941/ 942/ 942/ 943/ 943/ 944/ 944/ 945/ 945/ 946/ 946/ 947/ 947/ 948/ 948/ 949/ 949/ 950/ 950/ 951/ 951/ 952/ 952/ 953/ 953/ 954/ 954/ 955/ 955/ 956/ 956/ 957/ 957/ 958/ 958/ 959/ 959/ 960/ 960/ 961/ 961/ 962/ 962/ 963/ 963/ 964/ 964/ 965/ 965/ 966/ 966/ 967/ 967/ 968/ 968/ 969/ 969/ 970/ 970/ 971/ 971/ 972/ 972/ 973/ 973/ 974/ 974/ 975/ 975/ 976/ 976/ 977/ 977/ 978/ 978/ 979/ 979/ 980/ 980/ 981/ 981/ 982/ 982/ 983/ 983/ 984/ 984/ 985/ 985/ 986/ 986/ 987/ 987/ 988/ 988/ 989/ 989/ 990/ 990/ 991/ 991/ 992/ 992/ 993/ 993/ 994/ 994/ 995/ 995/ 996/ 996/ 997/ 997/ 998/ 998/ 999/ 999/ 1000/ 1000/ 1001/ 1001/ 1002/ 1002/ 1003/ 1003/ 1004/ 1004/ 1005/ 1005/ 1006/ 1006/ 1007/ 1007/ 1008/ 1008/ 1009/ 1009/ 1010/ 1010/ 1011/ 1011/ 1012/ 1012/ 1013/ 1013/ 1014/ 1014/ 1015/ 1015/ 1016/ 1016/ 1017/ 1017/ 1018/ 1018/ 1019/ 1019/ 1020/ 1020/ 1021/ 1021/ 1022/ 1022/ 1023/ 1023/ 1024/ 1024/ 1025/ 1025/ 1026/ 1026/ 1027/ 1027/ 1028/ 1028/ 1029/ 1029/ 1030/ 1030/ 1031/ 1031/ 1032/ 1032/ 1033/ 1033/ 1034/ 1034/ 1035/ 1035/ 1036/ 1036/ 1037/ 1037/ 1038/ 1038/ 1039/ 1039/ 1040/ 1040/ 1041/ 1041/ 1042/ 1042/ 1043/ 1043/ 1044/ 1044/ 1045/ 1045/ 1046/ 1046/ 1047/ 1047/ 1048/ 1048/ 1049/ 1049/ 1050/ 1050/ 1051/ 1051/ 1052/ 1052/ 1053/ 1053/ 1054/ 1054/ 1055/ 1055/ 1056/ 1056/ 1057/ 1057/ 1058/ 1058/ 1059/ 1059/ 1060/ 1060/ 1061/ 1061/ 1062/ 1062/ 1063/ 1063/ 1064/ 1064/ 1065/ 1065/ 1066/ 1066/ 1067/ 1067/ 1068/ 1068/ 1069/ 1069/ 1070/ 1070/ 1071/ 1071/ 1072/ 1072/ 1073/ 1073/ 1074/ 1074/ 1075/ 1075/ 1076/ 1076/ 1077/ 1077/ 1078/ 1078/ 1079/ 1079/ 1080/ 1080/ 1081/ 1081/ 1082/ 1082/ 1083/ 1083/ 1084/ 1084/ 1085/ 1085/ 1086/ 1086/ 1087/ 1087/ 1088/ 1088/ 1089/ 1089/ 1090/ 1090/ 1091/ 1091/ 1092/ 1092/ 1093/ 1093/ 1094/ 1094/ 1095/ 1095/ 1096/ 1096/ 1097/ 1097/ 1098/ 1098/ 1099/ 1099/ 1100/ 1100/ 1101/ 1101/ 1102/ 1102/ 1103/ 1103/ 1104/ 1104/ 1105/ 1105/ 1106/ 1106/ 1107/ 1107/ 1108/ 1108/ 1109/ 1109/ 1110/ 1110/ 1111/ 1111/ 1112/ 1112/ 1113/ 1113/ 1114/ 1114/ 1115/ 1115/ 1116/ 1116/ 1117/ 1117/ 1118/ 1118/ 1119/ 1119/ 1120/ 1120/ 1121/ 1121/ 1122/ 1122/ 1123/ 1123/ 1124/ 1124/ 1125/ 1125/ 1126/ 1126/ 1127/ 1127/ 1128/ 1128/ 1129/ 1129/ 1130/ 1130/ 1131/ 1131/ 1132/ 1132/ 1133/ 1133/ 1134/ 1134/ 1135/ 1135/ 1136/ 1136/ 1137/ 1137/ 1138/ 1138/ 1139/ 1139/ 1140/ 1140/ 1141/ 1141/ 1142/ 1142/ 1143/ 1143/ 1144/ 1144/ 1145/ 1145/ 1146/ 1146/ 1147/ 1147/ 1148/ 1148/ 1149/ 1149/ 1150/ 1150/ 1151/ 1151/ 1152/ 1152/ 1153/ 1153/ 1154/ 1154/ 1155/ 1155/ 1156/ 1156/ 1157/ 1157/ 1158/ 1158/ 1159/ 1159/ 1160/ 1160/ 1161/ 1161/ 1162/ 1162/ 1163/ 1163/ 1164/ 1164/ 1165/ 1165/ 1166/ 1166/ 1167/ 1167/ 1168/ 1168/ 1169/ 1169/ 1170/ 1170/ 1171/ 1171/ 1172/ 1172/ 1173/ 1173/ 1174/ 1174/ 1175/ 1175/ 1176/ 1176/ 1177/ 1177/ 1178/ 1178/ 1179/ 1179/ 1180/ 1180/ 1181/ 1181/ 1182/ 1182/ 1183/ 1183/ 1184/ 1184/ 1185/ 1185/ 1186/ 1186/ 1187/ 1187/ 1188/ 1188/ 1189/ 1189/ 1190/ 1190/ 1191/ 1191/ 1192/ 1192/ 1193/ 1193/ 1194/ 1194/ 1195/ 1195/ 1196/ 1196/ 1197/ 1197/ 1198/ 1198/ 1199/ 1199/ 1200/ 1200/ 1201/ 1201/ 1202/ 1202/ 1203/ 1203/ 1204/ 1204/ 1205/ 1205/ 1206/ 1206/ 1207/ 1207/ 1208/ 1208/ 1209/ 1209/ 1210/ 1210/ 1211/ 1211/ 1212/ 1212/ 1213/ 1213/ 1214/ 1214/ 1215/ 1215/ 1216/ 1216/ 1217/ 1217/ 1218/ 1218/ 1219/ 1219/ 1220/ 1220/ 1221/ 1221/ 1222/ 1222/ 1223/ 1223/ 1224/ 1224/ 1225/ 1225/ 1226/ 1226/ 1227/ 1227/ 1228/ 1228/ 1229/ 1229/ 1230/ 1230/ 1231/ 1231/ 1232/ 1232/ 1233/ 1233/ 1234/ 1234/ 1235/ 123



...but REAL issues



## 1m to have disability benefit cut by Labour

Chancellor vows to 'get a grip' on welfare bill

Chris Smyth Western Office

As welfare people face losing their benefits indexed under an overhaul of the welfare system that means only the most severe disabled will qualify,



Oliver

## £250 a year off bills for living near new pylons

Planning shake-up will also strip quangos of



Arabia after saying that Russia had carried out hundreds of attacks on his people in the past week. Jonathan Pow

errow, to avoid a repeat of the US disastrous Oval Office row with President Trump.

The prime minister is also attempting to convince Trump to resume intelli



# Key trends already clear

## Motivation changes

Why invest in  
stakeholder  
management?

Turbulence can prompt  
abrupt changes of  
approach !

- **Positive stakeholder engagement** – to actively promote change in perceptions & action
- **Defensive stakeholder engagement** – to handle threats and keep the *status quo*...
- **Passive stakeholder engagement** – just in case it becomes needed



# Key trends already clear

## Strategic analysis

How do we  
prioritise our  
relationships?

Pressure of change can force  
conventional stakeholder  
management teams to  
become more targeted ...

Beyond traditional stakeholder  
mapping, maybe view them as:

- **Mission critical stakeholders** – whose actions/behaviour can pose existential threats or opportunities
- **Mission enhancing stakeholders** – whose actions/behaviour can help you achieve better outcomes
- **Mission desirable stakeholders** – where is it useful to preserve good relations



# Key trends already clear

## Digitisation

How do we communicate?

AI and new online tools can help with these **VERY** different forms of communication

- **Stakeholders to inform** – to ensure they hear *your* key messages
- **Stakeholders to hear** – to ensure you hear *their* key messages
- **Stakeholders to dialogue** – where you need an informed discussion
- **Stakeholders to consult** – to seek views on specific proposals, policies or programmes
- **Stakeholders to collaborate** – working together to co-produce ...



# Key trends already clear

## Focus on Function

What objectives  
are you trying to  
meet?

A tighter 'remit' moves  
away from one-size-fits-all  
*"Be nice to everyone"*

## Organisational GOALS or Project GOALS

- **Stakeholder acquiescence** - able to tolerate you or your project
- **Stakeholder co-operation** – to help you meet your own goals
- **Stakeholder support** – to strengthen your reputation
- **Stakeholder partnership** – to share the pain and/or pleasure



# Moving from *form* to *function*

An example from  
Consultation

The FOUR  
FUNCTIONS  
FRAMEWORK





# Moving from *form* to *function*

May also apply to stakeholder relations



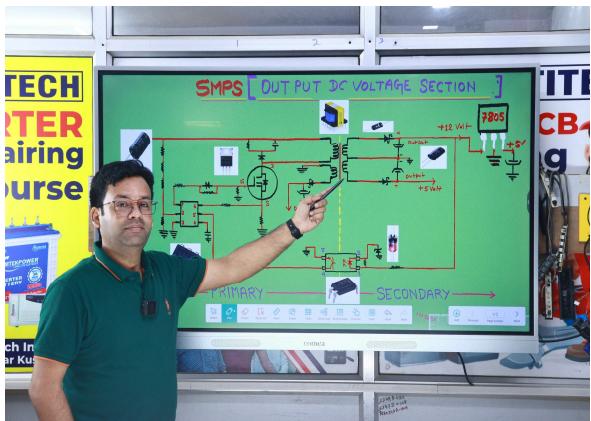
Relationships  
with a purpose



Relationships  
with a purpose

# Implications

Subject-expertise becomes as important as relationship-building skills

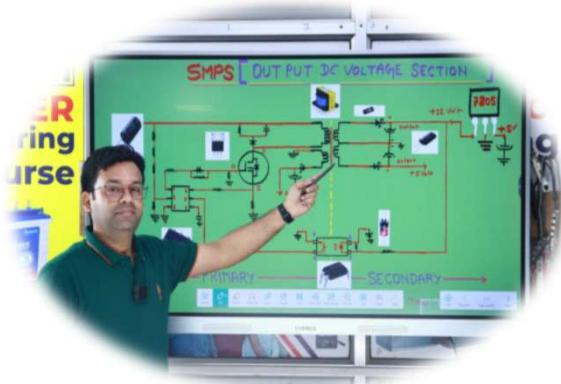




# Implications

Relationships  
with a purpose

Subject-expertise becomes as important than relationship-building skills





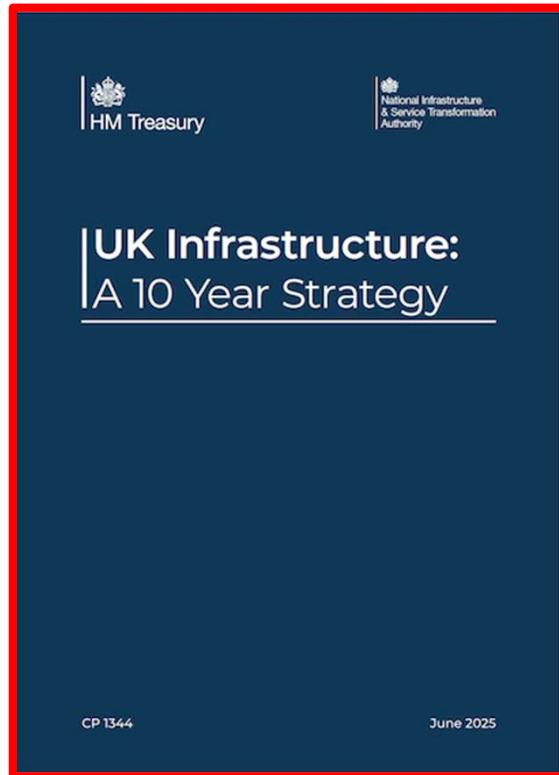
# Three contemporary issues affecting stakeholder management

- **Economic growth** and the passion for infrastructure
- **Planning reform** and the urge to say '**YES**'
- **Local Government** reorganisation and the drive for fewer but bigger

All three require  
MORE and  
better skilled  
Stakeholder  
Managers



# The Passion for Infrastructure





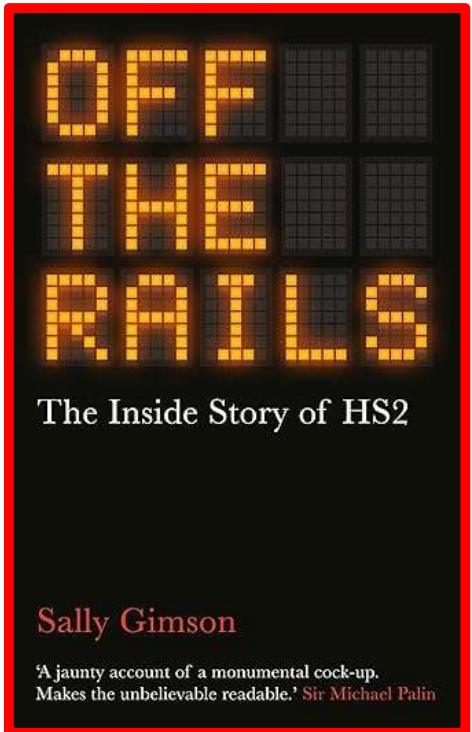
# Project management

Failure to take account of stakeholder interests causes dither and delay





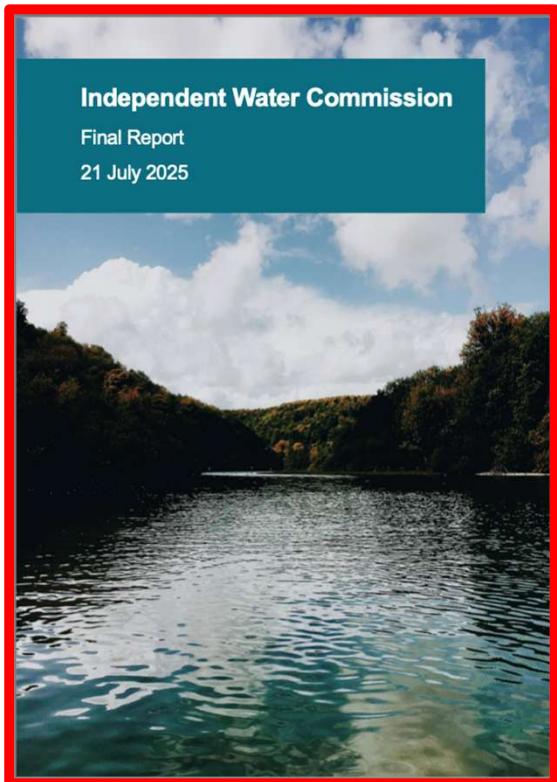
# Case Study: High Speed Two



- **Sally Gimson's book** is full of insights
- **Highlights** the dangers of costing a project before you've decided what to build
- **Failed to engage** effectively despite armies of stakeholder relations staff
- **Lack of top-level strategy** makes effective stakeholder management difficult



# Case Study: Water industry



- **Overlapping, confused regulation**  
poorly understood even within.
  - **Conflicting priorities**
  - **Operator self-measurement**
  - And other mistakes

If you are struggling to  
perform, you suddenly  
have more stakeholders!



# Planning reform and the urge to say 'YES'

The **GOOD NEWS** is that pre-application consultation for **NSIPs** no longer required by law ...

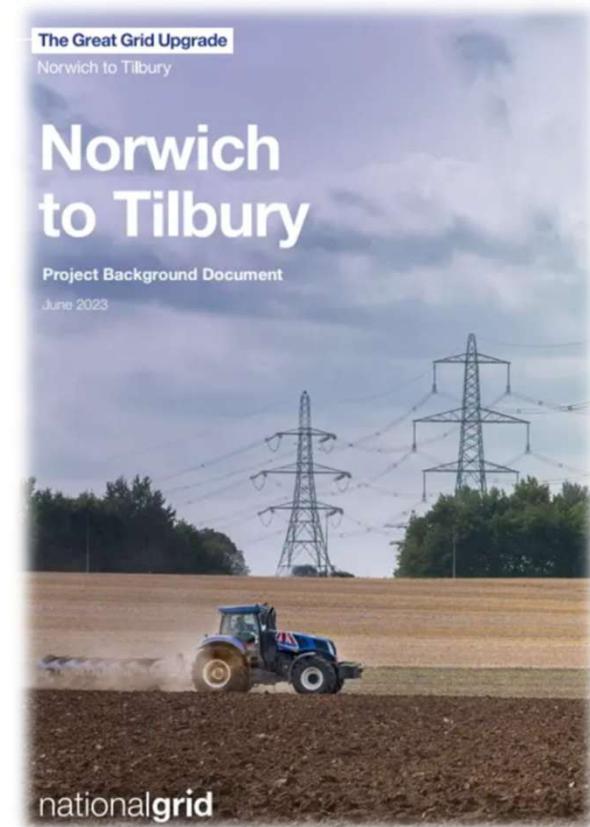
The **BAD NEWS** is that it will still need to be done !



Can we reduce the paper mountain without denying people their rights to be heard?



# Case Study: Electricity transmission in East Anglia

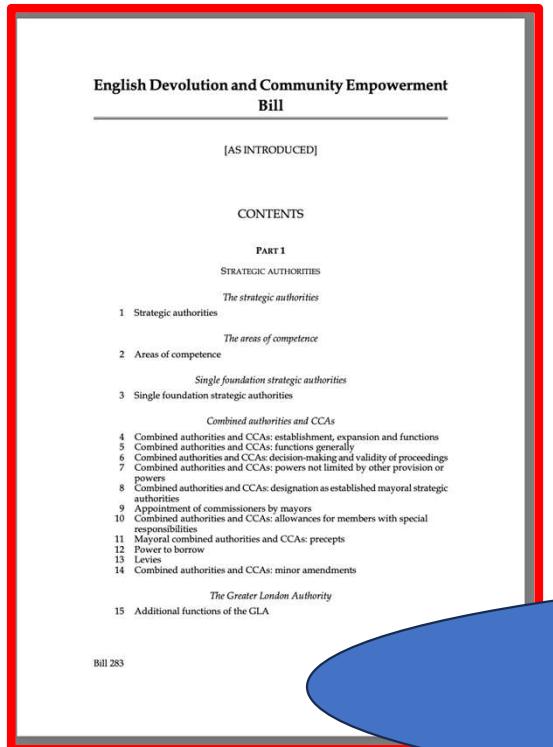


- **National Grid** engaging over 70,000 immediately affected
- **Camargue** conducting consultations
- Massive **paper-mountain**
- Public reactions 'lukewarm'

Stakeholder relations very difficult where people dislike proposals!



# Local Government reorganisation and the drive for fewer but bigger

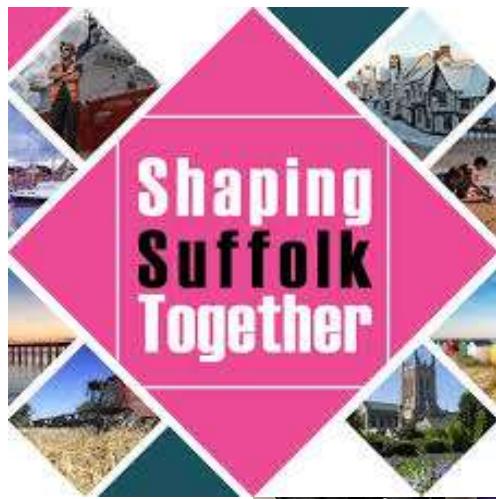


- Major changes to the **political geography**
- **Strategic Authorities** will matter most
- Will reinforce the need for Councils to **manage key stakeholders**
- Danger of a democratic deficit

Need step-function improvement  
in managing stakeholders



# Case Study: Suffolk single Authority



- **Suffolk CC** want one Unitary
- **Five District Councils** want three Unitaries
- All about local 'identities'
- ... and service delivery

Who best connects with local stakeholders?



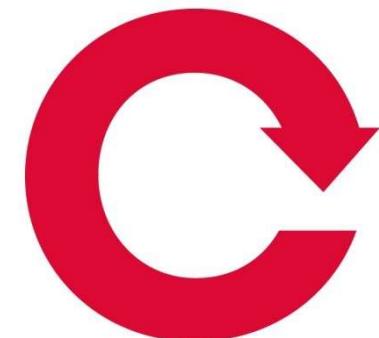
# Next-generation Stakeholder management - how a changing world **demands so much MORE**

Pun  
intended!



## ....demands so much **MORE**

- **MORE** professional Stakeholder Managers
- **MORE** enterprise-wide Stakeholder engagement
- **MORE** focus on functions and outcomes
- **MORE** and **BETTER** processes
- **MORE** Training





Tractivity®

# Next-generation Stakeholder management

- how a changing world  
demands so much more

25 October 2025

© Consultation GuRU, October 2025 : Not to be distributed without permission