

LEIDRAAD

TOOLKIT STAKEHOLDER ANALYSE

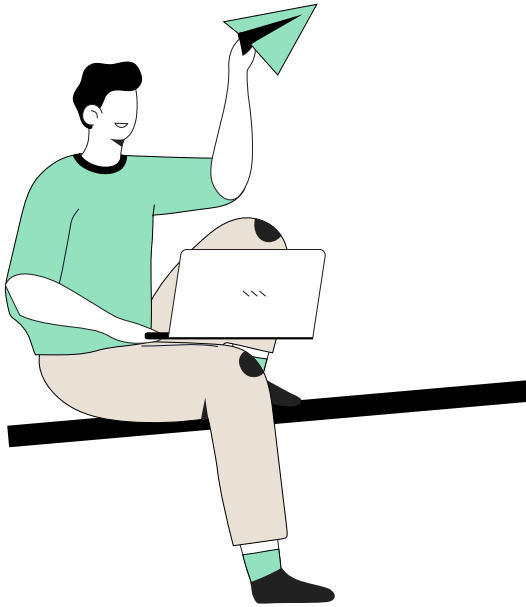
voor IGS'en cultuur



OP
TIL

cultuur in alle
richtingen

 idea
consult
moving society



Voor wie en wat?

De toolkit 'stakeholderanalyse' is ontwikkeld voor regiocoördinatoren van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden cultuur (IGS'en cultuur). De toolkit begeleidt je stap voor stap om de juiste stakeholders te betrekken bij de opmaak van de cultuurnota.

Deze toolkit helpt bij:

- **Het maken van een stakeholderanalyse.** Wie zijn de stakeholders binnen jouw IGS cultuur? Wanneer en hoe wil je hen betrekken bij de verschillende fases van je cultuurnota?
- **Het actualiseren van de stakeholders** tijdens het beleidsplanningsproces. Hoe breng je in kaart welke stakeholders betrokken worden bij het vormgeven van de inhoudelijke strategie?

TIP

Wil je de toolkit zo optimaal mogelijk benutten? Lees de leidraad eerst volledig door en ga vervolgens aan de slag met je planningsteam.

Waarom moet je stakeholders betrekken?

Stakeholders betrekken bij de opmaak van de cultuurnota is om meerdere redenen essentieel. Niet alleen zijn IGS'en cultuur samenwerkingen tussen lokale besturen, waardoor die ook formeel betrokken moeten worden. Ze hebben ook de inhoudelijke taak om culturele en maatschappelijke actoren binnen de regio dicht bij elkaar te brengen en te stimuleren tot samenwerking.

Door stakeholders te betrekken bij de beleidsplanning, ontstaat er **meer draagvlak en betrokkenheid**. Worden ze nadien ook bij de werking betrokken, dan kan dit bovendien leiden tot een gedeeld eigenaarschap, met meer **impact** in de regio als gevolg. Betrek stakeholders daarom zowel voor, tijdens als na de opmaak van de cultuurnota.

Stakeholders zijn het belangrijkste netwerk van het IGS cultuur. Dit zijn:

- actoren die **formeel of informeel betrokken** zijn bij de besluitvorming;
- actoren die **inhoudelijk bijdragen** aan de visie en strategie, zoals experts, ervaringsdeskundigen en partners van projecten;
- actoren die je **op de hoogte moet houden** van de werking van het IGS cultuur (om draagvlak te creëren).

TIP

Het Bovenlokale Cultuurdecreet benadrukt het belang om **diverse stakeholders te betrekken** bij de beleidsplanning. Zowel lokale besturen, culturele actoren uit de regio, actoren uit andere maatschappelijke domeinen met een link naar cultuur als eventueel specifieke experten of ervaringsdeskundigen van buiten de regio kunnen de plannen inhoudelijk versterken.

Stappenplan stakeholderanalyse en stakeholderbetrokkenheid

Een stakeholderanalyse maak je in de voorbereidingsfase van de cultuurnota. In deze fase stel je een planningsteam samen en werk je een plan van aanpak uit.

Regionaal maatwerk is hierbij belangrijk, want elke regio is anders. Verschillen zitten in:

- culturele en maatschappelijke uitdagingen;
- de samenstelling van het cultuurveld;
- de voorgeschiedenis van het IGS cultuur;
- de draagkracht van het samenwerkingsverband.

Bovenstaande factoren bepalen hoe intensief het proces om stakeholders te betrekken kan zijn. **Als regiocoördinator kies je samen met je planningsteam de aanpak die het beste bij jouw regio past.**

Via volgend stappenplan kan je identificeren welke stakeholders je kunt betrekken en wanneer.

1.1 Identificeren van stakeholders

Wie betrek je bij de visieontwikkeling en besluitvorming?

In de voorbereidende fase van de beleidsplanning stel je eerst een longlist van actoren op die mogelijk kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de 'algemene visie en strategie' van het IGS cultuur. Stakeholders die enkel betrokken zijn bij 'specifieke deelthema's', komen pas later aan bod.

Richtvragen om de juiste stakeholders te vinden:

- Wie kan een **helikopterzicht** bieden op de maatschappelijke uitdagingen in de regio, waarop cultuur kan inspelen?
- Wie heeft een **goed zicht op het cultuurveld**, de culturele troeven en de werkpunten in de regio?
- Wie moet zeker betrokken worden bij het maken van **strategische keuzes** voor de toekomst?
- Met wie willen we in de toekomst graag **samenwerken**?
- Wie kan **inhoudelijk bijdragen** aan het vormgeven van onze algemene visie en doelstellingen?
- Welke **relevante perspectieven** missen we momenteel of kennen we onvoldoende?
- Wie is onmisbaar voor het creëren van **draagvlak** voor onze werking?
- Welke **actoren van buiten de regio** kunnen ons **inspireren** en helpen bij het vormgeven van ons verhaal?

TIP

Schema 1.1 'Identificeren van stakeholders' helpt je bij het opstellen van de longlist. Vul hierop enkel de vakjes in die aansluiten bij de specifieke situatie van jouw regio. Ga voor een *diversiteit* aan stakeholders!

1.2 Reliëf aanbrengen

Waarbij wil je jouw stakeholders betrekken?


Na het oplijsten van de stakeholders bepaal je op welke manier je hen wil betrekken.

Niet iedereen hoeft immers op dezelfde manier betrokken te worden.

Verschillende rollen zijn mogelijk:

- **Formele of informele betrokkenheid:** Welke stakeholders betrek je formeel – of eerder informeel – bij het besluitvormingsproces?
- **Inhoudelijke bijdrage:** Wie kan een bijdrage leveren aan de inhoudelijke visieontwikkeling, bijvoorbeeld als toekomstige samenwerkingspartner, expert of ervaringsdeskundige?
- **Supporters:** Welke stakeholders wil je op de hoogte houden van je toekomstige werking (omdat zij draagvlak kunnen creëren)?

TIP

Gebruik  [schema 1.2](#) 'Reliëf aanbrengen' om structuur aan te brengen in de longlist van stakeholders. Selecteer hiervoor in [schema 1.1](#) de actoren die je zeker wil betrekken bij de ontwikkeling van de algemene visie en strategie, maar wees selectief. Maak gerichte keuzes op basis van de draagkracht en capaciteit van je team.

1.3 Vormgeven van het planningsproces

Wanneer en hoe betrekken we onze stakeholders?

Geef het verdere beleidsplanningsproces vorm aan de hand van de [Tool / Tijdlijn](#).

De tijdlijn toont wat je als regiocoördinator wanneer moet doen en omvat vier fases:

- **Vorbereiden:** aanpak cultuurnota bepalen en een planningsteam samenstellen.
- **Verzamelen:** omgevingsanalyse opmaken en uitdagingen bespreken met stakeholders.
- **Verwerken:** inhoudelijke prioriteiten bepalen en een strategie ontwikkelen.
- **Verspreiden:** de cultuurnota breed communiceren.

Hierop volgend lees je welke stakeholders je in de verschillende fases betreft en op welke manier.

Het planningsproces in vier fases

FASE 1
voorbereiden

FASE 2
verzamelen

FASE 3
verwerken

FASE 3
verspreiden

FASE 1 — VOORBEREIDEN

Wat gebeurt er in deze fase?

Stel een planningsteam samen en ontwerp een plan van aanpak voor het beleidsplanningsproces. Bereid dit proces ook inhoudelijk voor met een eerste verkenning van uitdagingen, prioriteiten, sterktes, en werkpunten.

Wie is in deze fase betrokken?

- team van het IGS cultuur
- formele en informele beslissers (🔗 zie schema 1.2)
- nauw betrokken partners (van bestaande IGS'en cultuur)

Hoe zet je de voorbereidingsfase om in de praktijk?

- **Stel een planningsteam samen.**
 - Dit team bepaalt het plan van aanpak voor het beleidsplanningsproces. In een latere fase voert het de regie over de beleidsplanning en bereidt het team het besluitvormingsproces voor.
 - Een planningsteam bestaat uit 8 à 10 personen met diverse achtergronden. Naast de regio-coördinator (of coördinator van de beleidsplanning) kan je een beperkt aantal beslissers betrekken, zoals de voorzitter van de raad van bestuur, medewerkers van cultuur- of vrijetijdsdiensten en/of inhoudelijke experts of ervaringsdeskundigen uit de regio. Zorg hierbij voor een geografische spreiding van de deelnemers, zodat alle aangesloten gemeenten goed vertegenwoordigd zijn.

- **Start met een eerste inhoudelijke verkenning via ...**

- **intern overleg.** Voor een bestaande IGS cultuur is het nuttig om te beginnen met een interne reflectie over de stand van zaken, een terugblik op de vorige periode en ideeën voor de toekomst.
- **actieve bevraging van de huidige structurele partners.** Spreek nauw betrokken partners aan, zoals bijvoorbeeld een erfgoedcel, regionaal jeugd- of sportoverleg, IOED, Regionaal Landschap, Avansa, Regionaal Welzijnsplatform ...
- **actieve bevraging van formele en informele beslissers.** Praat met actoren uit de gemeenten die betrokken zijn bij het besluitvormingsproces om draagvlak te creëren en ideeën te verkennen. Groepsgesprekken kunnen helpen, maar individuele gesprekken leveren vaak de meeste informatie op.
- **bronnenonderzoek.** Bekijk lokale omgevingsanalyses, raadpleeg relevante rapporten, evalueer de eerdere werking van het IGS cultuur ...

TIP

Gebruik hiervoor :

- de Tool / Leidraad voor omgevingsanalyse en zelfevaluatie
- de Tool / Reflecteren op regionaal

FASE 2 — VERZAMELEN

Wat gebeurt er in deze fase?

Om de visie en strategie van het IGS cultuur te kunnen ontwikkelen, is het belangrijk om **input te verzamelen van een brede groep stakeholders**. Zo kan je draagvlak creëren en het perspectief verbreden. Denk in deze fase samen na over bovenlokale uitdagingen, troeven en werkpunten waarop het IGS cultuur zou kunnen inzetten.

Wie is in deze fase betrokken?

- nauw betrokken partners (van bestaande IGS'en cultuur)
- potentiële partners met wie je in de toekomst wil samenwerken
- experts van binnen of buiten de regio

Hoe zet je de verzamel fase om in de praktijk?

- **Gebruik inzichten** uit de voorbereidende fase, die je bijvoorbeeld haalt uit gesprekken met beslissers en uit een eerste screening van relevante documenten. Je komt in deze verzamel fase met de huidige en potentiële partners, experts en ervaringsdeskundigen **tot een bredere input** voor de omgevingsanalyse. Je kunt ook een evaluatie opmaken van de huidige werking, diensten en interne processen, en samen bespreken hoe het IGS cultuur de regierol kan opnemen.

TIP


Leidende vragen voor de analyse kunnen zijn: Wat zijn de culturele en maatschappelijke uitdagingen¹ voor onze regio? Wat zijn de culturele troeven en werkpunten in onze regio?

- **Verzamel input via diverse formats en methodieken**, zoals individuele bevragingen,

¹ Maatschappelijke uitdagingen hebben betrekking op samenwerking tussen verschillende sectoren (bv. cultuur en welzijn) en bredere maatschappelijke thema's die het cultuurveld beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, digitale transformatie ... Culturele uitdagingen gaan over specifieke lacunes in het regionale cultuurveld (bv. te weinig aanbod in specifieke artistieke disciplines) of onderwerpen zoals talentontwikkeling, cultuureducatie, de nood aan culturele infrastructuur ...

interviews, enquêtes, collectieve gesprekken in focusgroepen en gezamenlijke denkdagen (bv. via World Cafés of brainstormsessies). Gesprekken met partners en input van experts kunnen op een efficiënte manier nieuwe ideeën en partnerschappen opleveren.

TIP

Zorg ervoor dat het proces haalbaar is voor jouw organisatie. Gebruik de  schema's uit deze toolkit om input vanuit diverse perspectieven te verzamelen, maar houd rekening met de draagkracht van je IGS. Die bepaalt hoe intensief en breed je kunt gaan.

- **Gebruik ter voorbereiding de tools van OP/TIL, zoals:**

- ▶ Tool / tijdlijn
- ▶ Tool / trendrapport
- ▶ de Landschapstekening van de bovenlokale culturele ruimte (deel 1)
- ▶ Tool / leidraad voor omgevingsanalyse en zelfevaluatie
- ▶ Tool / reflectie over de regierol
- ▶ OPTEL XL – dinsdag 11/02/2025 – Waar zet je als IGS cultuur op in, vanuit jouw regionale context?

FASE 3 — VERWERKEN

Wat gebeurt er in deze fase?

Analyseer de breed verzamelde input en zet die om in een strategie. De verworven input helpt bij het opstellen of actualiseren van de missie en visie, en het bepalen van inhoudelijke prioriteiten. Dit betekent dat drie tot vijf culturele of maatschappelijke uitdagingen worden gekozen, waarop het IGS cultuur de volgende jaren prioritair wil inzetten.

Eerst worden de prioriteiten bepaald. Daarna worden die in het beleidsplan vertaald naar strategische en operationele doelstellingen, acties en een begroting. Naast de inhoudelijke prioriteiten komen in het beleidsplan ook organisatorische en zakelijke doelstellingen aan bod.

Wie is in deze fase betrokken?




- team van het IGS Cultuur
- planningsteam
- raad van bestuur
- huidige en potentiële partners
- experts met specifieke expertise in de inhoudelijke prioriteiten

Hoe zet je de verwerkingsfase om in de praktijk?

Bij het bepalen van de visie en de inhoudelijke prioriteiten voor het IGS Cultuur:

- Samen met het planningsteam neemt de regio-coördinator de leiding in het verwerken van de verzamelde input tot een actuele visie en missie, en het bepalen van de inhoudelijke prioriteiten.
- De raad van bestuur valideert de inhoudelijke prioriteiten.

Bij het verder uitwerken van een strategie voor de inhoudelijke prioriteiten:

- **Werk de stakeholderanalyse bij.**
 - Update bij elke inhoudelijke prioriteit de stakeholderanalyse om te bepalen wie betrokken moet worden bij de invulling van de strategie.
 - Gebruik  schema 2.1 om per inhoudelijke prioriteit een lijst op te stellen van relevante culturele of maatschappelijke actoren (binnen of buiten de regio). Vul niet alle vakjes in; de betrokkenheid hangt af van het specifieke thema.
- **Gebruik de ingevulde lijst** (uit  schema's 1.1 en 1.2) **om de strategie te bepalen.**
 - De ingevulde lijst voedt de bovenlokale culturele veldtekening in de cultuurnota, en helpt bij het identificeren van de relevante actoren per inhoudelijke prioriteit.
- **Betrek de stakeholders.**
 - Denk na over hoe en wanneer je deze stakeholders het beste kunt betrekken. Afhankelijk van de beschikbare tijd, middelen en draagkracht van je IGS, ga je met potentiële partners of experts in gesprek om input te verzamelen voor de strategie.
 - Gebruik  schema 2.2 als inspiratie om het proces van stakeholderbetrokkenheid vorm te geven, passend bij de regio en de capaciteit van je organisatie.

Integreer de resultaten van deze inhoudelijke strategische oefening in het verdere proces van de beleidsplanning. De [Tool / Tijdlijn](#) biedt je hier opnieuw houvast.

FASE 4 — VERSPREIDEN

Wat gebeurt er in deze fase?

Vooraleer de cultuurnota wordt verspreid, moet ze **eerst goedgekeurd** worden via het formele besluitvormingsproces. Bij de start van de nieuwe beleidsperiode **communiceer** je de ontwikkelde **visie en strategie met alle stakeholders** die betrokken zijn bij de beleidsplanning en de toekomstige werking van het IGS cultuur.

Wie is in deze fase betrokken?

- formele en informele beslissers (bij het besluitvormingsproces)
- alle eerder geïdentificeerde stakeholders (voor de terugkoppeling)

Hoe zet je de verspreidingsfase om in de praktijk?

- **Laat de cultuurnota eerst goedkeuren:**
 - Leg de cultuurnota ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur van het IGS cultuur².
 - Leg de cultuurnota ter goedkeuring voor aan de gemeenteraden.
- **Zorg voor een brede terugkoppeling:**
 - Organiseer bij de start van de nieuwe beleidsperiode een netwerkbijeenkomst om de inhoud van de cultuurnota te presenteren. Nodig alle geconsulteerde partners en experts uit, evenals een bredere groep personen die je wil informeren over de toekomst van het IGS.
 - De bijeenkomst kan feestelijk én informatief zijn, met bv. werksessies over de inhoudelijke prioriteiten. Ze kan dienen om divers samengestelde werkgroepen of 'task forces' per inhoudelijke prioriteit op te starten. Zo bouw je meteen verder op de betrokkenheid van stakeholders en creëer je mede-eigenaarschap, wat de kans op impact vergroot.

² Het IGS cultuur is: 1) een projectvereniging cultuur, 2) een projectvereniging die meerdere beleidsdomeinen omvat, zowel cultuur als andere samenwerkingsverbanden omvat (bv. cultureel erfgoed, onroerend erfgoed, jeugd, sport), of 3) een dienstverlenende vereniging (vaak een streekintercommunale, maar niet altijd) waaronder 'cultuur' valt.