Slagkracht vanuit samenwerking

Conceptnota over de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap

1. Inleiding ... 4
1.1. De kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap ... 5
1.2. Overkoepelend beleidsnarratief voor de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap ... 7
2. Samenwerking tussen de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap ... 9
2.1. Versterking van expertise en innovatie ... 9
2.2. Gedeelde ambities en samenwerking in ondersteunende processen ... 10
2.3. Beleidsrol en netwerkpositie ... 10
3. Samenwerking in de organisatieondersteunende processen van de kernspelers ... 11
3.1. Fase 1 – Inventarisatie, coördinatie en afstemming ... 12
3.2. Fase 2 – Samenwerking op korte termijn ... 12
3.3. Fase 3 – Gedeelde systemen en processen ... 13
4. Een vraag gestuurde aanpak voor toegankelijke en gerichte sectorondersteuning ... 14
4.1. Uitgangspunten en beoogde effecten ... 15
4.2. Roadmap voor uitwerking ... 15
5. Samenwerking rond kennis, data en onderzoek ... 16
5.1. Kennis: data, monitoring en onderzoek ... 16
6. Verankering van transversale en cross-sectorale beleidsthema's via dialoog, actieplanning en beheersovereenkomsten 18
6.1. Van beleidsambities naar concrete inzet ... 18
6.2. Opbouw van een gezamenlijk actieplan ... 19
6.3. Vertaling naar beheersovereenkomsten ... 20
6.4. Opvolging, rapportage en bijsturing ... 20
6.5. Regierol van het departement ... 20
6.6. Samenhang tussen beleid, uitvoering en evaluatie ... 21
6.7. Procesopzet ... 22
7. Acties transversale en cross-sectorale beleidsthema's voor deze regeerperiode ... 23
7.1. Overlegplatform transversale en cross-sectorale beleidsthema's ... 24
7.2. Participatie ... 24
7.3. Duurzaamheid ... 25
7.4. Leiderschap ... 26
7.5. Grensoverschijdend gedrag ... 26
7.6. Cultuureducatie ... 27
7.7. Digitale transformatie ... 28
7.8. Internationalisering ... 30
8. Conclusie ... 32

1. Inleiding

Deze nota is een richtinggevend kader voor tien kernorganisaties binnen het culturele ondersteuningslandschap.

Het culturele werkveld is omvangrijk, divers en voortdurend in ontwikkeling. Het bestaat uit een veelheid aan actoren: individuen, organisaties en (lokale) besturen die praktijken en initiatieven ontplooien die gericht zijn op de ontwikkeling en productie van cultuur, de borging van cultuur en op cultuurparticipatie. De diversiteit van het culturele veld is een uitgesproken sterkte: ze voedt creativiteit, innovatie en maatschappelijke relevantie. Tegelijk brengt ze uitdagingen met zich mee op het vlak van kennisdeling, professionalisering, afstemming en de langetermijnontwikkeling van het veld als geheel.

Omwille van die uitdagingen ontstond de nood aan organisaties die het culturele veld ondersteunen in zijn functioneren en groei, zonder zelf de plaats van veldactoren in te nemen. Die organisaties vormen het culturele ondersteuningslandschap. Ze vormen een essentiële schakel in de ondersteuning van het fijnmazige culturele ecosysteem dat voor Vlaanderen zo kenmerkend is en waarvoor ook Vlaanderen internationaal geroemd is. Ze bieden culturele veldorganisaties en -professionals toegang tot kennis, praktijkgerichte methodieken en netwerken, ontzorgende diensten, en ze ondersteunen de ontwikkeling van praktijken en dragen bij aan de zichtbaarheid en versterking van het culturele veld. Daarnaast vormen ze een schakel in de wisselwerking tussen praktijk en beleid: door signalen, expertise en inzichten vanuit het veld te verzamelen en beschikbaar te maken voor beleidsvoorbereiding en -evaluatie, en deze ook mee te vertalen naar de praktijk.

Het culturele ondersteuningslandschap is een open systeem dat een veelheid aan organisaties omvat, met onder meer de steunpunten (vb. Socius), de belangenbehartigers (vb. de Federatie), de amateurkunstenkoepels (vb. Koor en Stem), de cultuurfondsen (vb. VAF) en verschillende organisaties met een dienstverlenende rol zoals bv. de landelijke en bovenlokale dienstverlenende rollen en de Werkplaats Immaterieel Erfgoed in het cultureel-erfgoeddecreet.

Deze nota heeft geen betrekking op het volledige ondersteuningslandschap en beoogt geen allesomvattend overzicht te bieden. Ze vormt het richtinggevend beleidskader voor de tien kernorganisaties binnen het culturele ondersteuningslandschap. Voor deze kernorganisaties formuleert ze een overkoepelend beleidsnarratief, benoemt ze gedeelde ambities en biedt ze een kader voor afstemming, samenwerking en de verankering van transversale prioriteiten.

Tegelijk blijft het culturele ondersteuningslandschap een open systeem: waar relevant kunnen ook andere spelers -zoals bijvoorbeeld de amateurkunstenkoepels- aansluiten bij specifieke acties en samenwerkingen.

De huidige budgettaire context vraagt om gerichte prioritering. In deze conceptnota ligt de focus daarom op een gefocuste set van samenwerkingsthema's en acties.

1.1. De kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap

De kernorganisaties zijn bruggenbouwers binnen het culturele ecosysteem

Zoals eerder aangehaald, focussen we in deze nota op een aantal kernorganisaties die een bijzondere plaats innemen in het culturele ondersteuningslandschap. Zij combineren een sterke inhoudelijke verankering in het veld met een decretaal bepaalde ondersteuningsopdracht en een bijzondere band met het beleid. Die combinatie maakt het mogelijk om bij te dragen aan de ontwikkeling van het veld op langere termijn en een verbindende rol op te nemen tussen sectorale dynamieken en bredere transversale doelstellingen van het cultuurbeleid. Het gaat om de sectorale en transversale steunpunten en de digitale kernspelers.

1.1.1. De 10 kernorganisaties

De steunpunten

De steunpunten zijn er in de eerste plaats ter bevordering van de culturele, artistieke, zakelijke kwaliteit van de betreffende (deel)sector. Hun werking staat in functie van de duurzame ontwikkeling van de praktijk, het veld en de actoren daarin. Ze houden daarom sterk voeling met hun veld door permanent en nauw in contact te staan met dat veld en wat er leeft.

De steunpunten hebben vier gedeelde functies voor het veld: praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en promotie en het opnemen van een platformfunctie voor het culturele veld. Deze functies staan in relatie tot maatschappelijke uitdagingen zoals bijvoorbeeld cultuurparticipatie, digitalisering en duurzaamheid, alsook met uitdagingen die intrinsiek verbonden zijn aan het culturele veld.

Op verzoek van de Vlaamse Regering stelt een steunpunt ook zijn terreinkennis en specifieke expertise ter beschikking aan de Vlaamse Regering met het oog op beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie door het departement.

De sectorale steunpunten

- **Circuscentrum**: het Vlaamse steunpunt voor de circussector.
- **FARO:** het Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed**.**
- **Kunstenpunt**: het Vlaamse steunpunt voor de professionele kunsten, gericht op beeldende kunsten, podiumkunsten en klassieke muziek.
- **Socius**: het Vlaams steunpunt voor sociaal-cultureel werk.
- **VI.BE:** het Vlaamse steunpunt voor de niet-klassieke muziek, van amateur tot professioneel. (Verder in deze nota enkel meegenomen als organisatie met specifieke kerntaken in het kunstendecreet).

De transversale steunpunten

- **Cultuurloket**: het Vlaams kenniscentrum -en leernetwerk met als strategische doelstelling het stimuleren en ondersteunen van duurzaam cultureel ondernemerschap en professionalisering in de Vlaamse cultuursector. De focus ligt op cultuurwerkers en culturele organisaties professioneel actief in het culturele veld.
- **OP/TIL**: het Vlaamse steunpunt (boven)lokale cultuur.

De digitale kernspelers

De kernorganisaties in de digitale transformatie sturen de digitale transitie van de cultuursector aan. Ze faciliteren de adoptie van technologie om efficiëntie, publieksbereik en innovatie te verbeteren, met focus op data, publieke infrastructuur en samenwerking. Ook de werking van de digitale kernspelers staat in functie van de duurzame ontwikkeling van de praktijk, het veld en de actoren daarin. Ook zij houden bijgevolg sterk voeling met hun veld door permanent en nauw in contact te staan met dat veld en wat er leeft.

- **Cultuurconnect**: digitale kernspeler met als strategische doelstelling om cultuurorganisaties, met de klemtoon op openbare bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra, te ondersteunen bij hun digitale transformatie om op die manier bij te dragen aan de ontwikkeling van een toekomstgerichte cultuurpraktijk.
- **meemoo**: digitale kernspeler met als strategische doelstelling om middels een dienstenaanbod dragers te digitaliseren en digitale content duurzaam te archiveren, te beheren en te valoriseren, onder meer door het ontsluiten van die content. meemoo deelt ook actief haar expertise op deze domeinen.
- **publiq**: digitale kernspeler met als strategische doelstelling om participatie te stimuleren en te faciliteren via communicatie-, marketing- en informatiediensten. De ontwikkelde aanpak is gestoeld op een bewezen expertise in het veld, alsook het ontwikkelen van expertise en trajecten in kader van de participatie van kansengroepen.

Bruggenbouwers in het culturele ecosysteem

De kernorganisaties fungeren als bruggenbouwers in het culturele ecosysteem:

- Ze bouwen bruggen in het culturele ecosysteem, door culturele actoren te ondersteunen in hun praktijkontwikkeling en door een brede waaier van actoren met elkaar te verbinden.
- Ze bouwen bruggen tussen het culturele ecosysteem en andere maatschappelijke domeinen door zowel culturele als niet-culturele actoren, op verschillende bestuursniveaus met elkaar te verbinden.

- Ze bouwen bruggen tussen het culturele ecosysteem en de samenleving door culturele actoren te ondersteunen in het verbinden met het brede publiek en met specifieke doelgroepen.
- Ze bouwen bruggen tussen het culturele ecosysteem en het beleid doordat ze mee uitvoering geven aan het beleid, en door hun expertise en terreinkennis ter beschikking te stellen voor beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling en -evaluatie.

1.2. Overkoepelend beleidsnarratief voor de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap

We benaderen de kernorganisaties niet alleen als afzonderlijke actoren, maar ook als een samenhangend ondersteuningssysteem met gedeelde maatschappelijke ambities.

1.2.1. Beleidsvraagstuk

Doordat het Vlaamse cultuurbeleid historisch sterk langs sectorale lijnen is opgebouwd, is ook het ondersteuningslandschap grotendeels sectoraal georganiseerd. Tegelijk biedt de bestaande samenwerking tussen de kernorganisaties, die zich vandaag vaak ad hoc en praktijkgericht ontwikkelt, een sterk vertrekpunt om op voort te bouwen. Die samenwerkingen hebben hun meerwaarde al ruimschoots bewezen en tonen het potentieel om het ondersteuningslandschap als geheel nog gerichter te versterken.

Door deze samenwerking verder te verdiepen en te verbinden binnen een overkoepelend beleidskader, ontstaat de opportuniteit om afstemming, prioritering en de verankering van gedeelde ambities sterker en consistenter vorm te geven. Op die manier kunnen we de bijdrage van de kernorganisaties aan transversale en maatschappijbrede doelstellingen ook scherper in samenhang positioneren, opvolgen en evalueren.

Deze nota speelt hierop in door de kernorganisaties niet alleen als afzonderlijke actoren te benaderen, maar ook als samenhangend ondersteuningssysteem dat in onderlinge versterking nog meer kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het culturele veld.

1.2.2. Maatschappijbrede doelstellingen

Cultuur vormt de onderbouw van de samenleving. Mensen drukken zich uit in gedeelde taal, verhalen, tradities, kunst, praktijken van samenwerken en samenleven, en geven hiermee betekenis en richting aan hun leven, aan de samenleving, en aan de wereld. Mensen creëren, onderhouden en transformeren de wereld rondom zich door allerlei culturele uitingsvormen. Cultuur vormt gemeenschappen en verbindt mensen aan de hand van gedeelde symbolen, betekenissen, waarden en normen. Cultuur is een kracht die samenlevingen vormgeeft en transformeert. Het vormt een ruimte waarin mensen/burgers de toekomst van het samenleven en de samenleving kunnen verbeelden. Die benadering sluit aan bij de opdracht die de toekomstcommissie Horizon 2035 kreeg en die cultuur niet

louter als beleidsdomein benadert, maar als een kracht voor maatschappelijke vernieuwing, culturele democratie, solidariteit en Europese samenwerking op langere termijn.

Dat collectief kunnen verbeelden van de samenleving is fundamenteel democratisch. Bovendien is het recht op cultuur een recht dat is ingeschreven in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens: “Eenieder heeft het recht om vrijelijk deel te nemen aan het culturele leven van de gemeenschap, om te genieten van kunst en om deel te hebben aan wetenschappelijke vooruitgang en de vruchten daarvan.” In België is het recht op culturele en maatschappelijke ontplooiing bovendien verankerd als grondrecht (artikel 23, lid 5 van de Grondwet). Om dat fundamentele recht te kunnen waarborgen, beschouwen we cultuur als een essentieel publiek goed.

Zodoende zou elke burger het recht en de mogelijkheid moeten hebben om cultuur te creëren, te delen, te beleven én te beïnvloeden. Een gezonde democratie voert een cultuurbeleid dat een cultureel burgerschap bevordert, gebaseerd op pluralisme en meerstemmigheid. Dat is de basisgedachte van **culturele democratie**: cultuur is van iedereen, en iedereen heeft recht op cultuur. Alle burgers zouden zowel toegang tot cultuur moeten hebben, als kunnen bijdragen aan het creëren, delen, bevragen en vormgeven van de cultuur en culturele betekenissen. Culturele democratie streeft naar cultuurparticipatie van iedereen, in de vorm van deelnemen én deelhebben.

Vanuit deze maatschappelijke ambitie formuleren we gedeelde doelstellingen voor de kernorganisaties, die deze realiseren via hun ondersteunende rol in het culturele werkveld.

DOELSTELLINGENKADER

De kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap dragen bij tot culturele democratie door het culturele werkveld…

- … **te ondersteunen in het creëren van veilige, open en toegankelijke ruimtes[1] voor de creatie en de beleving van cultuur.**
- **… te versterken en te ontzorgen, zowel sectorspecifiek als transversaal of thematisch, in de ontwikkeling van een inclusief, duurzaam en veerkrachtig cultureel ecosysteem.**
- **… te ondersteunen in het stimuleren van cultureel burgerschap door elke burger de mogelijkheid te geven om cultuur te creëren, te delen, te beleven en te beïnvloeden, zowel fysiek als digitaal.**

[1] Concreet omvat “ruimte” hier minstens vier lagen:
Fysieke ruimte: gebouwen, gedeelde infrastructuur, cultuurplekken en plaatsen waar ontmoeting of werking mogelijk is.
Organisatorische ruimte: gedeelde diensten, personeel, expertise, processen, coördinatie en ondersteunende capaciteit.
Relationele ruimte: tijd, vertrouwen, continuïteit, netwerken en de mogelijkheid om samenwerking op te bouwen zonder dat die wordt afgedwongen.
Digitale ruimte: data, platformen, digitale systemen en basisinfrastructuren die samenwerking, publieksbereik en afstemming mogelijk maken.

- **… te ondersteunen in het bevragen van maatschappelijke vraagstukken en het versterken van begrip en dialoog in een veranderende maatschappelijke context.**

2. Samenwerking tussen de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap

Samenwerking is geen doel op zich, maar een gerichte keuze om de collectieve meerwaarde van het culturele ondersteuningslandschap te vergroten.

Samenwerking krijgt in deze conceptnota verschillende vormen en gradaties: van netwerking en kennisdeling tot gedeelde expertise, gedeelde diensten, shared services, gedeelde fysieke en digitale infrastructuren en gezamenlijke processen. Ze is nodig omdat organisaties via samenwerking middelen kunnen bundelen, expertise kunnen delen, publieken kunnen bereiken, initiatieven op elkaar kunnen afstemmen en samen sterker kunnen staan, maar ook omdat complexe vraagstukken rond infrastructuur, digitalisering, toegang en ongelijkheid niet door één actor, alleen kunnen worden opgelost. Tegelijk vraagt samenwerking een realistische benadering: ze kan quick wins opleveren wanneer bestaande netwerken, platformen of gedeelde praktijken beter zichtbaar en bruikbaar worden gemaakt, maar duurzame resultaten ontstaan alleen wanneer er voldoende tijd, vertrouwen, continuïteit, procesbegeleiding, duidelijke governance, gedeelde verantwoordelijkheid en structurele ondersteuning zijn.

2.1. Versterking van expertise en innovatie

Samenwerking is in een toekomstgericht cultuurbeleid geen doel op zich, maar een manier om culturele praktijken sterker, veerkrachtiger en meer verbonden te maken. Ze is nodig omdat culturele organisaties, makers en bemiddelaars vandaag werken in een complex ecosysteem waarin maatschappelijke verwachtingen, beperkte middelen, technologische ontwikkelingen en veranderende publieken niet afzonderlijk kunnen worden aangepakt. Goede samenwerking ontstaat niet door ze op te leggen, maar door de juiste voorwaarden te creëren: voldoende tijd, vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid, heldere afspraken, ondersteunende capaciteit en infrastructuur die ontmoeting, kennisdeling en gezamenlijk handelen mogelijk maakt. Zo kan samenwerking bijdragen aan meer solidariteit en samenhang, zonder de nood aan structurele middelen of duidelijke beleidskeuzes te vervangen.

De kernorganisaties nemen elk vanuit hun eigen opdracht, expertise en netwerk een bijzondere plaats in binnen het culturele ondersteuningslandschap. Net vanuit die ondersteunende rol ten aanzien van het veld, is samenwerking tussen hen geen bijkomstigheid, maar een logische uitwerking van hun positie binnen dat landschap. Door kennis, ervaring en perspectieven nog meer actief met elkaar te verbinden, kunnen zij sneller

nieuwe inzichten ontwikkelen, die breder verspreiden en nog beter inspelen op evoluties in het culturele veld. De diversiteit aan praktijken en expertises vormt daarbij geen hinderpaal, maar net een voedingsbodem voor innovatie en ontwikkeling.

Samenwerking laat ook toe om de complementariteit tussen organisaties nog sterker te benutten. De verschillende kernorganisaties beschikken elk over specifieke expertise, netwerken en instrumenten. Wanneer die nog doelgerichter op elkaar worden afgestemd, ontstaat een coherenter en toegankelijker ondersteuningsaanbod voor het veld. Zo kan het geheel worden versterkt zonder de eigenheid van de afzonderlijke organisaties uit te hollen.

2.2. Gedeelde ambities en samenwerking in ondersteunende processen

De meerwaarde van samenwerking ligt niet alleen in de versterking van expertise, maar ook in het opnemen van gedeelde ambities op transversale beleidsthema's. Onderwerpen zoals digitale transformatie, duurzaamheid, participatie en internationalisering vragen om een aanpak over sectoren en disciplines heen. Door doelstellingen en acties beter op elkaar af te stemmen, kunnen de kernorganisaties hun bijdrage aan deze thema's versterken en meer samenhang brengen in het ondersteuningsaanbod.

Samenwerking kan ook in de ondersteunende processen meer slagkracht en gedeelde ontwikkeling mogelijk maken, met als doel de ondersteuning van het culturele werkveld efficiënter en sterker te maken. Door waar zinvol kennis, werkwijzen en voorzieningen te bundelen, kunnen kernorganisaties van elkaar leren en hun dienstverlening op een werkbare manier versterken.

2.3. Beleidsrol en netwerkpositie

Samenwerking tussen de kernorganisaties is ook van belang voor hun rol in de relatie tussen praktijk en beleid. Door kennis te delen, signalen te bundelen en gezamenlijke aandachtspunten te formuleren, kunnen zij het beleid gerichter voeden en beter ondersteunen bij voorbereiding en evaluatie. Een gedeeld referentiekader en een meer gestructureerde input verhogen de relevantie en bruikbaarheid van hun bijdragen aan het beleid. De gezamenlijke reflecties op de thema's van de toekomstcommissie Horizon 2035 tonen aan dat samenwerking ook op dit vlak tot meer samenhang en impact kan leiden.

Daarnaast maakt samenwerking het mogelijk om de kernorganisaties sterker te profileren als een samenhangend systeem door nog beter op elkaar af te stemmen, gezamenlijke initiatieven te ontwikkelen en een gedeelde strategische richting uit te zetten. Waar relevant streven ze ernaar om ook de Amateurkunstenkoepels en de fondsen (VAF en Literatuur Vlaanderen) te betrekken in dit geheel.

Dat versterkt niet alleen de onderlinge samenhang, maar maakt ook hun rol en meerwaarde zichtbaarder voor het culturele veld, het beleid en de brede samenleving.

3. Samenwerking in de organisatieondersteunende processen van de kernspelers

Samenwerking biedt kansen om organisatieondersteunende processen beter te organiseren en stapsgewijs te versterken.

Om de samenwerking tussen kernorganisaties in de eigen ondersteunende processen gericht te versterken, vertrekken we van een gezamenlijke inventarisatie van de bestaande werking, noden en expertise. Die oefening maakt zichtbaar waar samenwerking effectief meerwaarde kan opleveren en waar gezamenlijke initiatieven haalbaar en wenselijk zijn. Tegelijk vormt ze een belangrijk leerproces, waarbij organisaties zicht krijgen op elkaars werking en mogelijkheden tot samenwerking.

De kernorganisaties bouwen de samenwerking uit vanuit gedeeld eigenaarschap en wederzijds engagement, waarbij elke organisatie actief bijdraagt vanuit haar eigen expertise en mee verantwoordelijkheid opneemt voor het functioneren en de ontwikkeling van het geheel.

Concreet gaat het om:

- transparante communicatie over keuzes en veranderingen,
- co-creatie op basis van noden en ervaringen uit de praktijk,
- gedeelde besluitvorming over prioriteiten en vernieuwingen,
- en een evenwichtige verdeling van de middelen die nodig zijn om gezamenlijke diensten duurzaam te onderhouden en verder te ontwikkelen.

Deze aanpak laat toe om samenwerking gericht en stap voor stap op te bouwen, vanuit de domeinen waar de meerwaarde het grootst is. Daarbij houden de kernorganisaties rekening met de efficiëntie-inspanningen die zij de voorbije jaren al hebben gerealiseerd in het kader van de besparingen. In plaats van alles tegelijk aan te pakken, kiezen zij ervoor om te starten met concrete samenwerkingskansen — bijvoorbeeld rond kennisdeling, opleiding of het delen van ondersteunende expertise — en die daarna verder uit te bouwen waar dat werkt.

De kernorganisaties sluiten daarbij aan op die initiatieven die voor hen relevant zijn en aansluiten bij hun noden, werking en draagkracht. Zo ontstaat een flexibel samenwerkingsmodel waarin niet elke organisatie alles moet doen, maar waarin wel geleidelijk een groter geheel groeit.

Om deze samenwerking duurzaam te maken, worden duidelijke afspraken gemaakt over wie welke rol opneemt, hoe beslissingen worden genomen en hoe overleg georganiseerd wordt. Daarbij blijft het uitgangspunt dat organisaties elkaar versterken vanuit gelijkwaardigheid en met respect voor ieders eigen opdracht en expertise.

De verdere uitbouw gebeurt via een gefaseerde aanpak in de tijd. Fase 1 loopt tot midden 2027 en richt zich op inventarisatie en afstemming. Fase 2 bouwt daarop verder in de loop van 2027 met eerste concrete samenwerkingsinitiatieven. Fase 3 kan vanaf 2028 worden verkend, op basis van de concrete resultaten en inzichten uit fase 1 en 2, wanneer die voldoende basis hebben opgeleverd voor meer structurele samenwerking.

3.1. Fase 1 – Inventarisatie, coördinatie en afstemming

De eerste fase loopt tot midden 2027 en richt zich op het systematisch in kaart brengen van de bestaande ondersteunende processen, systemen, contracten en expertise binnen de verschillende kernorganisaties. Het gaat onder meer om IT-systemen, administratieve procedures, verzekeringen, HR-diensten en andere secundaire processen.

Deze fase moet zichtbaar maken waar verschillen, drempels en opportuniteiten liggen. Tegelijk versterkt ze het structureel overleg tussen de betrokken organisaties, zodat zij ervaringen, documenten, werkwijzen en best practices gerichter kunnen delen.

Mogelijke output van deze fase:

- Opstellen van een gedeelde inventaris van ondersteunende processen, systemen, contracten en aanwezige expertise bij de verschillende kernorganisaties.
- Bundelen en ontsluiten van bestaande documenten, procedures en goede praktijken in een gedeeld overzicht.
- Identificeren van een eerste reeks concrete use cases of samenwerkingskansen die in de volgende fase verder kunnen worden verkend.

3.2. Fase 2 – Samenwerking op korte termijn

In de tweede fase zetten de kernorganisaties in de tweede helft van 2027 in op laagdrempelige vormen van samenwerking die op korte termijn concrete meerwaarde kunnen opleveren. Het gaat om initiatieven die samenwerking tastbaar maken, zoals gezamenlijke interne opleidingen, gedeeld gebruik van faciliteiten en snellere toegang tot expertise, en die tegelijk bijdragen aan vertrouwen, kennisdeling en verdere afstemming.

De focus ligt op een beperkt aantal clusters waarin de kernorganisaties relatief snel vooruitgang kunnen boeken, met name: opleiding en kennisdeling, gedeeld gebruik van faciliteiten en materiaal, het delen van specifieke expertise. Ook in deze fase blijft het belangrijk om per initiatief de haalbaarheid, timing en effectieve meerwaarde zorgvuldig af te wegen.

Mogelijke output van deze fase:

- Uitwerken van een gezamenlijk intern opleidingsaanbod rond thema's zoals HR, organisatieontwikkeling, AI-toepassingen, integriteit en inclusieve werkvloeren.

- Opzetten van een regeling voor gedeeld gebruik van vergaderzalen, werkplekken, audiovisueel materiaal en ander evenement- of productiemateriaal.
- Opstellen van een overzicht van interne expertises en externe leveranciers, zodat kernorganisaties elkaar sneller kunnen vinden en gericht kunnen doorverwijzen.
- Verkennen of gezamenlijke aankopen of contracten voor afgebakende domeinen, zoals verzekeringen, loonadministratie, ICT-ondersteuning of telecom, haalbaar zijn, telkens op basis van een concrete kosten-bateninschatting.

3.3. Fase 3 – Gedeelde systemen en processen

In een derde fase kunnen de kernorganisaties vanaf 2028, voortbouwend op de inventarisatie en de ervaringen met quick wins, onderzoeken welke ondersteunende functies via meer gedeelde systemen of services kunnen verlopen. Het gaat dan bijvoorbeeld om gedeelde IT-infrastructuur, gezamenlijke digitale toepassingen of een beperkte vorm van shared services. Daarbij moeten de kernorganisaties steeds rekening houden met de uiteenlopende behoeften van de betrokken organisaties, zodat de gekozen oplossingen voldoende modulair en flexibel blijven. Samenwerking impliceert daarbij geen uniformisering zonder meerwaarde: alleen waar gezamenlijke oplossingen aantoonbaar beter werken, worden verdere stappen gezet.

In deze fase maken de kernorganisaties expliciete afspraken over wie welke rol opneemt, wie eigenaar is van systemen of diensten, hoe kosten worden verdeeld en wie mandaat heeft om beslissingen te nemen. Ook hier bouwen de kernorganisaties alleen die opties verder uit waarvan zij de meerwaarde op het vlak van kwaliteit, werkbaarheid en duurzaamheid voldoende hebben aangetoond.

Mogelijke output van deze fase:

- Onderzoeken welke ondersteunende processen zich lenen voor gedeelde digitale systemen of gezamenlijke IT-infrastructuur, met respect voor verschillen in werking en schaal.
- Verkennen of een modulair platform of een gedeelde toepassing, zoals een gezamenlijk CRM-systeem, op termijn haalbaar en wenselijk is.
- Verkennen welke organisatiemodellen voor ondersteunende functies haalbaar en wenselijk zijn. Daarbij worden verschillende opties naast elkaar gelegd, zoals interne taakverdeling, opname door bestaande kernspelers, uitbreiding van bestaande functies of uitbesteding van bepaalde functies.
- Uitwerken van een beslissingskader waarin kosten-batenanalyse, governance, eigenaarschap, mandatering en risico-inschatting systematisch worden meegenomen bij elke verdere stap.

4. Een vraag gestuurde aanpak voor toegankelijke en gerichte sectorondersteuning

Het 'geen verkeerde deur'-principe: gebruikers moeten hun vraag kunnen stellen zonder vooraf te weten welke organisatie het meest aangewezen is om te antwoorden.

Om culturele actoren beter, sneller en toegankelijker te ondersteunen, ontwikkelen de betrokken kernorganisaties een vraag gestuurde aanpak volgens het principe van geen verkeerde deur. Organisaties en professionals moeten hun vraag kunnen stellen zonder vooraf te weten welke organisatie het meest aangewezen is om te antwoorden. Zo maken de kernorganisaties de toegang tot ondersteuning eenvoudiger en gebruiksvriendelijker, terwijl sectorspecifieke expertise en menselijk contact centraal blijven staan.

Een gedeelde toegangspoort vergroot de samenhang en de leesbaarheid van het ondersteuningslandschap door vragen sneller op de juiste plaats te krijgen en tegelijk beter zicht te krijgen op lacunes in het bestaande ondersteuningsaanbod. De uitwerking vertrekt daarom van een heldere probleemanalyse: welke vragen leven bij gebruikers, waar lopen zij vandaag vast, welke vormen van ondersteuning ontbreken of zijn onvoldoende zichtbaar, en waar is er sprake van overlap of versnippering in het bestaande aanbod?

Deze aanpak vertrekt niet van de uitbouw van een nieuw centraal steunpunt, maar van een gedeelde, slimme toegangspoort die de bestaande organisaties versterkt. De betrokken kernorganisaties voorzien op hun websites een herkenbare vraagingang. Via AI-ondersteuning en gedeelde afspraken helpen zij gebruikers onmiddellijk, verwijzen zij hen gericht door of verbinden zij hen rechtstreeks met de juiste expert of organisatie. Eenvoudige en terugkerende vragen worden via de tool automatisch beantwoord op basis van bestaande online kennis, terwijl complexe, sectorspecifieke of contextgebonden vragen snel bij de juiste organisatie of medewerker terechtkomen. Gebruikers moeten daarbij ook steeds kunnen kiezen voor rechtstreeks menselijk contact.

De voorgestelde aanpak sluit aan bij een bredere evolutie waarbij gebruikers steeds vaker vragen stellen via AI-interfaces en in natuurlijke taal communiceren. Zeker jongere generaties verwachten niet langer dat zij zelf moeten uitzoeken welke organisatie bevoegd is. De dienstverlening moet daarom toegankelijk zijn vanuit verschillende ingangen en zichtbaar blijven via zoekmachines en AI-platformen. De focus ligt in eerste instantie op professionele gebruikers binnen de cultuursector, zoals organisaties, kunstenaars, makers, ondernemers, onderzoekers en cultuurwerkers.

Bestaande adviesdiensten tonen vandaag al het belang van een sterke eerste lijn. Organisaties behandelen samen jaarlijks duizenden vragen, waarvan een deel nu al na oriëntering bij een andere speler terechtkomt. De voorgestelde aanpak wil dat proces eenvoudiger, sneller en gebruiksvriendelijker maken, zonder het directe contact met de sector te verliezen en met aansluiting bij beproefde aanpakken van de kernspelers.

4.1. Uitgangspunten en beoogde effecten

- de gebruiker krijgt snel toegang tot een eerste antwoord, gerichte doorverwijzing of rechtstreeks contact met de juiste expert;
- de dienstverlening van de bestaande organisaties blijft eenvoudig, gebruiksvriendelijk en herkenbaar;
- de sectorspecifieke werking en de kwaliteit van de ondersteuning blijven behouden;
- de inzet van medewerkers kan gerichter verschuiven naar complexe vragen en persoonlijke begeleiding;
- de gedeelde vraagingang levert beter zicht op terugkerende, onbeantwoorde of nieuwe ondersteuningsnoden;
- de uitwerking vermijdt bijkomende administratieve lasten en zware nieuwe systemen waar dat niet nodig is.

Door vragen systematisch te analyseren ontstaat bovendien een gedeeld inzicht in lacunes binnen het ondersteuningslandschap. De betrokken organisaties kunnen deze inzichten periodiek samen bespreken en afstemmen wie nieuwe thema's of noden best opneemt. Zo versterkt de vraagingang niet alleen de eerstelijnsondersteuning, maar ook het gezamenlijke leervermogen en de afstemming binnen het bredere ondersteuningslandschap.

4.2. Roadmap voor uitwerking

De kernorganisaties ontwikkelen de gedeelde vraagingang stapsgewijs. Een eerste fase (2027) richt zich op een inhoudelijke en technische verkenning, gekoppeld aan een eerste inschatting van de kost. Vervolgens kunnen drie tot vijf kernorganisaties in 2028 een piloot opzetten, waarin zij zowel de technische werking als de inhoudelijke flows testen en valideren. Op basis van die ervaringen kunnen de kernorganisaties in 2028-2029 waar opportuun andere organisaties uit het ondersteuningslandschap breder laten aansluiten. Daarbij is het aangewezen om te onderzoeken of bestaande of geplande digitale initiatieven, zoals het nieuwe platform rond kunstenerfgoed, gedeeltelijk kunnen worden geïntegreerd om overlap in dienstverlening en kennisontsluiting te vermijden.

Roadmap voor de uitwerking:

- 2027: inhoudelijke en technische analyse, inclusief een eerste inschatting van de kost;
- 2028: opstart van een piloot met drie tot vijf kernorganisaties en validatie van de testversie door de betrokken partners;
- 2029: verdere uitrol naar andere kernorganisaties op basis van de lessen uit de piloot;
- parallel: onderzoek naar mogelijke afstemming met andere relevante digitale trajecten, zoals het platform rond kunstenerfgoed.

5. Samenwerking rond kennis, data en onderzoek

We versterken het kennisecosysteem door kennis, data en onderzoek gerichter te verbinden en gezamenlijk te ontwikkelen.

Een sterk cultuurbeleid veronderstelt betrouwbare, samenhangende en inzetbare kennis. Die kennis zit vandaag verspreid over verschillende actoren. Kennis over cultuur ontstaat in de wisselwerking tussen beleidsdata en onderzoek, sectorexpertise, praktijkervaring en wetenschappelijk inzicht. De huidige manier van kennisopbouw is waardevol, maar gebeurt nog te vaak versnipperd. De Uitgaventoetsing culturele bovenbouw (2024, p. 101-106) bevestigt waar de blijvende uitdaging zit: kennisopbouw en kennisdeling zijn nog te fragmentarisch en hebben nood aan een afgestemde strategie. Grote en kleine spelers binnen het netwerk tonen verschillen in capaciteit. Dataverzameling en kennisdeling zijn cruciale hefbomen, maar zijn versnipperd; de doorstroming van data en inzichten kan sterker. De Uitgaventoetsing schrijft DCJM een sterkere coördinerende rol toe, een verwachting die de kernorganisaties voor de ondersteuning van het culturele landschap zelf delen.

Van hieruit willen we de beweging maken van een overlegmodel naar een samenwerkingsmodel, met heldere rollen, gedeelde afspraken en operationele werkvormen. De ambitie is daarom om kennis, data en monitoring binnen het ecosysteem sterker te verbinden en meer gezamenlijk te ontwikkelen.

5.1. Kennis: data, monitoring en onderzoek

We zien data, monitoring en onderzoek als één kenniscontinuüm. Waar het departement, de steunpunten en het wetenschappelijk kenniscentrum Cultuur elkaar reeds vinden in het Onderzoeksplatform Cultuur, verbreden we inhoudelijk van onderzoek en analyse naar ook data en monitoring. Tegelijk kijken we naar welke andere kernspelers relevant zijn om het aansluiten van de andere kernspelers op het kennisecosysteem. Hun data en kennis bieden immers belangrijke grondstof. Op die basis verschuiven we van overleg en afstemming naar concrete samenwerking. Het departement brengt de transversale blik op het culturele veld in, de steunpunten brengen praktijkkennis en veldnabijheid in, en het kenniscentrum Cultuur zorgt voor wetenschappelijke verdieping.

Een kernopgave ligt niet in méér samenwerking op zich, maar in gerichte regie op wat het departement en de kernorganisaties wél zinvol gezamenlijk kunnen opnemen. Complementariteit en wederkerigheid staan hierbij centraal. Niet alle onderzoeksactiviteiten vragen immers om een gezamenlijke aanpak: voor specifieke vragen, eigen opdrachten of sectorspecifieke praktijkkennis blijft een eigen werking logisch en belangrijk.

We kijken naar een gelaagde en strategische kenniswerking. We werken op twee elkaar voedende lagen: kennisdeling waar een lerende netwerkbenadering centraal staat, en kennisproductie waar samenwerking rond concrete use cases en kennisoutput centraal staat.

5.1.1. Laag 1: Kennisdeling

In de laag van kennisdeling bouwen we voort op het Onderzoeksplatform Cultuur, verbreed van onderzoek en analyse naar data en monitoring. Vanuit dit lerend netwerk zetten we in op bredere kennisuitwisseling en -afstemming door het bestaande platform waar relevant uit te breiden met andere kennisspelers. We beogen drie keer per jaar een onderzoeksplatform waarin we de vaste kernspelers (6 steunpunten Cultuur) bijeenbrengen en agendagedreven andere kennisspelers mee aan tafel vragen.

5.1.2. Laag 2: Kennisproductie

In de laag van kennisproductie werken partners contextgebonden en gericht samen rond concrete use cases met inbreng van ieders expertise en een concrete kennisoutput, die elke partij kan valoriseren, met wederkerige erkenning van ieders bijdrage.

Inhoudelijk vertrekken we alvast van een aantal thematische kennisclusters waar de gedeelde noden het grootst zijn: subsidies en actoren (het werkveld), financiën, tewerkstelling, aanbod, bereik en participatie, en infrastructuur. Voor 2026 en 2027 liggen de prioriteiten bij het werkveld, financiën en tewerkstelling. Het departement neemt daarbij een gerichte regie op: het bepaalt mee welke thema's zich lenen voor een collectieve aanpak en bewaakt de samenhang, zonder in elk initiatief de leiding te nemen – een rol die varieert van regisseur tot deelnemer naargelang thema en context. De samenwerking start vanuit (voldoende) capaciteit, (juiste) competentie en gedeelde noden.

Op korte termijn (2026) werken we samen aan de analyse rond de financiële uitgaven van lokale besturen voor cultuur (de BBC-app) en de financiële omvang en sterkte van de gesubsidieerde cultuursector (FinZicht).

5.1.3. Fundament: een open kennisplatform

Een sterk kennisecosysteem veronderstelt niet alleen afstemming in het uitwisselen en produceren van kennis, maar ook een meer doordachte, transparante en bruikbare verspreiding ervan. Onder het kennisecosysteem en het netwerk legt het departement graag een fundament. Het departement zal tegen het einde van 2026 de mogelijkheden verkennen van een digitaal en open platform dat als toegangspoort tot kennis, onderzoek en data fungeert, met de ambitie het te laten uitgroeien tot een vraaggestuurde beleidsmonitor. Het moet de gedeelde kennisbasis kunnen zijn voor cultuur in Vlaanderen.

5.1.4. Vervolgproces: uitwerking in het najaar 2026

Over deze werkhypothese van verbinden en produceren voeren we in het najaar van 2026 samen het gesprek. In een reeks sessies werken we samen met de steunpunten en de wetenschappelijke kennispartner het thematisch raamwerk en het samenwerkingsmodel uit. Dat mondt in januari 2027 uit in een concrete samenwerkingsovereenkomst, waarin rekening

wordt gehouden met de huidige draagkracht van elke kernorganisatie. Parallel starten we concrete samenwerking met de steunpunten op rond minstens twee use cases: de gezamenlijke analyse van de BBC-data van de lokale besturen en de verdiepende sectorale analyses van de financiële gegevens (FinZicht).

6. Verankering van transversale en cross-sectorale beleidsthema's via dialoog, actieplanning en beheersovereenkomsten

We verankeren transversale en cross-sectorale thema's via een proces van dialoog, een gezamenlijk actieplan en de vertaling ervan naar de beheersovereenkomsten.

6.1. Van beleidsambities naar concrete inzet

Transversale en cross-sectorale samenwerking is belangrijk en verstrekt de decretale opdrachten en bestaande expertise van de kernorganisaties. Transversale en cross-sectorale beleidsthema's vereisen meer dan generieke ambities, omdat die onvoldoende houvast bieden om samen prioriteiten te bepalen, acties te concretiseren en de uitvoering ervan op te volgen.

Daarom willen we de verankering van deze thema's organiseren via een proces van dialoog, gezamenlijke planning en doorvertaling naar de beheersovereenkomsten.

De kernorganisaties werken vandaag al op verschillende manieren rond transversale beleidsthema's zoals participatie, duurzaamheid, digitale transformatie, integriteit en internationalisering, of cross-sectorale beleidsthema's zoals cultuureducatie. Die inzet vertrekt vaak vanuit hun eigen opdracht, expertise en netwerk, en levert waardevolle kennis, praktijken en instrumenten op. Tegelijk blijft de samenwerking rond deze thema's vandaag nog ongelijk en deels versnipperd. Via de beleidsdialoog en het gezamenlijke actieplan willen de kernorganisaties daarom sterker bepalen waar afstemming, rolverdeling en gezamenlijke inzet nodig zijn, zodat bestaande inspanningen meer samenhang krijgen en gerichter kunnen bijdragen aan gedeelde beleidsprioriteiten.

Voorafgaand aan een nieuwe regeerperiode maken de kernorganisaties gezamenlijk een strategische voorzet op met belangrijke transversale en cross-sectorale beleidsthema's voor de volgende regeerperiode. Die voorzet vertrekt vanuit hun terreinkennis, signalen uit het veld, opgebouwde expertise en ervaringen uit lopende samenwerkingen. Het doel is niet om het politieke beleidsproces vooraf vast te leggen, maar om het inhoudelijk te voeden vanuit wat in het culturele veld structureel speelt.

Aan het begin van elke regeerperiode zetten de minister, de kernorganisaties en het Departement CJM een gerichte dialoog op. Deze dialoog vertrekt vanuit de beleidsnota en de

daarin opgenomen transversale en cross-sectorale beleidsprioriteiten en een strategische voorzet van de kernorganisaties. De kernorganisaties vormen in dat proces de kerngroep. Waar relevant kan daarnaast een ruimere klankbordgroep met andere spelers (bv. amateurkunstenkoepels of de Cultuurfondsen) uit het ondersteuningslandschap worden georganiseerd.

Om deze dialoog inhoudelijk te voeden, zetten de kernorganisaties collectief een screening uit van de beleidsnota. Daarbij wordt in kaart gebracht:

- welke transversale en cross-sectorale beleidsthema's prioritair zijn,
- waar samenwerking aangewezen is,
- en welke organisaties een rol kunnen opnemen in lijn met hun kernopdracht.

Deze screening vormt het vertrekpunt van een gezamenlijk traject dat leidt tot een actieplan waarmee de kernspelers bijdragen aan de realisatie van de transversale beleidsprioriteiten van die regeerperiode.

6.2. Opbouw van een gezamenlijk actieplan

Op basis van de screening werken de kernorganisaties een voorstel van actieplan uit. In dit voorstel vertalen zij de transversale en cross-sectorale ambities naar concrete acties, waarbij ze vastleggen wie welke rol opneemt, hoe ze samenwerken, welke engagementen worden aangegaan en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Vervolgens bespreken de minister en de kernorganisaties dit voorstel in een beleidsdialoog, gefaciliteerd door het departement. In deze fase scherpen zij de prioriteiten aan en finaliseren zij het actieplan. Het resultaat is een gezamenlijk gedragen kader met:

- concrete acties per thema,
- een duidelijke samenwerking en rolverdeling tussen organisaties,
- en afspraken over de inzet van middelen.

De minister, het departement en de kernorganisaties leggen het definitieve actieplan uiterlijk 18 maanden na het aantreden van de regering vast. De opmaak van het actieplan wordt afgestemd op beschikbare mensen en middelen.

6.3. Vertaling naar beheersovereenkomsten

De kernorganisaties nemen de vastgelegde beleidsambities op in hun reguliere werking door ze te verbinden met hun decretale opdrachten en bestaande kernactiviteiten. De daaruit voortvloeiende doelstellingen en engagementen worden in overleg tussen het departement en de betrokken kernorganisatie meegenomen in de beheersovereenkomsten.

Het actieplan vormt daarbij het centrale referentiekader. De daarin afgesproken acties en rollen worden gekoppeld aan de doelstellingen en vertaald naar engagementen per organisatie. Op die manier worden transversale beleidsthema's geïntegreerd in de reguliere werking en versterken ze de bestaande opdrachten.

De timing van de opmaak van de beheersovereenkomsten wordt zoveel mogelijk gelijkgeschakeld met de regeerperiode. Waar dit niet mogelijk is, wordt een generieke bepaling in de beheersovereenkomst opgenomen waarin wordt vastgelegd dat de organisatie in kwestie meewerkt aan de uitvoering van het actieplan.

6.4. Opvolging, rapportage en bijsturing

Het departement en de kernorganisaties volgen de uitvoering van het actieplan systematisch op via bestaande plannings- en rapporteringsinstrumenten, waarbij de kernorganisaties jaarlijks rapporteren over hun bijdrage in hun jaarverslag, met aandacht voor voortgang, inzet van middelen en eventuele knelpunten.

Daarnaast komen het departement en de kernorganisaties twee keer per jaar samen in een voortgangsdialoog over de transversale en cross-sectorale actieplannen. In dat overleg wisselen zij informatie uit over de stand van zaken, signaleren zij knelpunten en sturen zij waar mogelijk acties bij of herprioriteren zij die. Ook dit samenwerkingsmodel evalueren zij periodiek op werking, rolverdeling, meerwaarde en uitvoerbaarheid.

6.5. Regierol van het departement

Het Departement Cultuur, Jeugd en Media neemt als stelselverantwoordelijke een expliciete regierol op in het ondersteuningslandschap voor het culturele veld. Die regierol krijgt concreet vorm in de processtappen die in dit hoofdstuk zijn beschreven: het departement organiseert samen met de kernorganisaties de gerichte beleidsdialoog aan het begin van de regeerperiode, bewaakt de samenhang bij de opmaak van het gezamenlijke actieplan, zorgt voor de doorvertaling ervan naar beheersovereenkomsten of expliciete uitvoeringsafspraken en volgt de uitvoering systematisch op via rapportering en voortgangsdialoog. Het departement stuurt daarbij niet op de inhoudelijke of operationele werking van individuele organisaties, maar creëert de randvoorwaarden voor samenwerking en bewaakt de aansluiting tussen beleidsdoelstellingen, opdrachten, middelen en evaluatie.

Versterkte samenwerking vraagt een governance die vertrouwen, duidelijkheid en flexibiliteit combineert. In die context neemt het departement een ondersteunende en verbindende regierol op, in dialoog met de kernorganisaties en met respect voor hun decretale opdrachten en operationele autonomie. Die regierol ondersteunt zowel de screening en prioritering van transversale beleidsthema's, de opmaak en finalisering van het actieplan, als de opvolging, bijsturing en evaluatie van de uitvoering.

• faciliterende regie (actoren samenbrengen en randvoorwaarden creëren voor screening, actieplanning en samenwerking)

• inhoudelijke regie (gezamenlijke doelstellingen en prioriteiten helpen formuleren en vertalen naar een actieplan)

• procesregie (beleidsdialoog, voortgangsdialoog en afstemming tussen betrokken actoren ondersteunen)

• systeemregie (middelen, beheersovereenkomsten, rapportering en evaluatie op elkaar afstemmen)

Het departement neemt daarbij meerdere rollen op, afhankelijk van de context en de doelstelling. Het treedt op als facilitator en cocreator wanneer afstemming, screening, beleidsdialoog en gezamenlijke uitwerking nodig zijn, en neemt ook verantwoordelijkheid als overheidsadministratie die duidelijke verwachtingen formuleert, transparante afspraken maakt en toeziet op de uitvoering van het actieplan en de afgesproken bijdragen aan gedeelde beleidsdoelstellingen. Vanuit die publieke verantwoordelijkheid bewaakt het departement het verantwoord gebruik van publieke middelen en de bijdrage van het ondersteuningslandschap aan een kwalitatief, duurzaam, samenhangend en toekomstgericht cultureel ecosysteem in Vlaanderen.

Die meervoudige rol brengt onvermijdelijk spanningen met zich mee, onder meer tussen partnerschap en controle. Net daarom vraagt ze om helderheid over rollen en verwachtingen, structureel overleg en een consequente opvolging via rapportering, voortgangsdialoog en periodieke evaluatie van het samenwerkingsmodel. Op die manier draagt het departement bij aan een ondersteuningslandschap dat lerend, wendbaar en coherent is, en waarin kernorganisaties en overheid elkaar versterken in de ontwikkeling van een sterk cultureel veld in Vlaanderen.

6.6. Samenhang tussen beleid, uitvoering en evaluatie

Door de combinatie van screening, de opmaak van een actieplan, de doorvertaling ervan in de beheersovereenkomsten en jaarlijkse opvolging ontstaat een samenhangend kader voor het werken rond transversale en cross-sectorale beleidsthema's. De kernorganisaties en het beleid formuleren beleidsambities niet alleen in dialoog, maar vertalen ze systematisch naar concrete acties, verankeren ze in de werking van organisaties en volgen ze op via structurele overlegmomenten en rapportage.

6.7. Procesopzet

Fase	Timing	Kerninhoud

1. Strategische voorzet	Voorafgaand aan de nieuwe regeerperiode	Kernorganisaties maken gezamenlijk een strategische voorzet op met belangrijke transversale en cross-sectorale beleidsthema's voor de volgende regeerperiode, op basis van terreinkennis, signalen uit het veld, opgebouwde expertise en ervaringen uit lopende samenwerkingen.
2. Screening	0–6 maanden	Kernorganisaties screenen de beleidsnota en brengen prioriteiten, rollen en samenwerkingskansen in kaart.
3. Beleidsdialoog en prioritering	6–12 maanden	Minister, kabinet, departement en kernorganisaties bespreken de screening, scherpen prioriteiten aan en maken afspraken over de verdere uitwerking van het actieplan.
4. Ontwerp en finalisering actieplan	12–18 maanden	De prioriteiten worden vertaald naar een definitief actieplan met acties, rolverdeling, engagementen per organisatie en een eerste inschatting van de benodigde middelen.
5. Vertaling naar beheersovereenkomsten	Vanaf 18 maanden	De afgesproken acties en engagementen worden verankerd in beheersovereenkomsten of uitvoeringsafspraken.
6. Opvolging en bijsturing	Doorlopend	Uitvoering wordt opgevolgd via jaarverslagen en periodiek overleg, met ruimte voor bijsturing en evaluatie van het samenwerkingsmodel waar nodig.

7. Acties transversale en cross-sectorale beleidsthema's voor deze regeerperiode

In deze conceptnota worden acties bij een selectie van vijf transversale en één cross-sectorale beleidsthema's geformuleerd: participatie, duurzaamheid, grensoverschrijdend gedrag en integriteit, cultuureducatie, digitale transformatie en internationalisering. Gezien de breedte en complexiteit van maatschappelijke uitdagingen voor het culturele veld, is er bewust gekozen om niet alle transversale of cross-sectorale beleidsthema's in deze nota te behandelen, maar te focussen op een gerichte selectie van thema's die over sectoren en disciplines heen spelen, in hoge mate prioritair zijn en waarvoor samenwerking tussen

kernorganisaties een duidelijke meerwaarde kan bieden. Deze keuze is tot stand gekomen in dialoog tussen de kernorganisaties en het beleid.

Ondanks de context van de recente besparingen engageren de kernorganisaties zich om deze regeerperiode nog een reeks van twaalf acties te realiseren. De onderstaande acties vormen geen allesomvattend actieplan, maar een eerste concretisering van prioritaire samenwerkingsthema's voor deze regeerperiode. We ambiëren om op termijn een collectieve stand van zaken te geven hierover.

Overzicht

Nr.	Thema	Actie	Timing
7.1	Overlegplatform transversale en cross-sectorale beleidsthema's	Periodieke voortgangsdialoog	2 keer per jaar
7.2.1	Participatie	Gedeeld begrippenkader participatie	Najaar 2026 – medio 2027
7.3.1	Duurzaamheid	Doorontwikkeling databank Cultuurzaam.be	Voorjaar 2027 – medio 2027
7.4.1	Leiderschap	Inventaris en ontwikkeling leiderschapsaanbod	Vanaf najaar 2026
7.5.1	Grensoverschrijdend gedrag	Business case API-werking	Vanaf 2026 – 2027
7.6.1	Cultuureducatie	Versterken van afstemming en samenwerking binnen cultuureducatie	Vanaf 2026
7.6.2	Cultuureducatie	Verdere uitbouw van Cultuurkuur	December 2026 – zomer 2027
7.7.1	Digitale transformatie	Digitaal waardenkader voor de cultuursector	Vanaf najaar 2026
7.7.2	Digitale transformatie	Kompas AI in Cultuur	Vanaf najaar 2026

7.7.3	Digitale transformatie	Een digitale sectorarchitectuur uitwerken en toepassen in nieuwe ontwikkelingen	Tot eind 2026
7.8.1	Internationalisering	Versterken van de internationale werking voor de sector	Vanaf 2027
7.8.2	Internationalisering	Strategische bijdrage aan beleidsontwikkeling om de stem van de sector internationaal te versterken	Vanaf 2027

7.1. Overlegplatform transversale en cross-sectorale beleidsthema's

Doelstelling: een periodieke voortgangsdialoog organiseren over transversale beleidsthema's, waarin de kernorganisaties en het departement de stand van zaken van lopende acties bespreken, afstemmen waar bijsturing nodig is en nieuwe thema's kunnen agenderen.

Meewerkende organisaties: alle kernorganisaties en het Departement CJM

Mijlpalen:

- opzetten van de dialoog;
- agendaopmaak over de transversale beleidsthema's;
- 2 keer per jaar overleg over lopende acties.

Timing: het overleg vindt twee keer per jaar plaats. Binnen die cyclus wordt telkens een concrete planning afgesproken voor de verdere uitwerking en opvolging.

7.2. Participatie

Participatie verwijst naar de verschillende manieren waarop mensen aan cultuur deelnemen, eraan deelhebben en er mee vorm aan geven. Dat gaat van kijken en luisteren tot creëren, organiseren, besturen en leren, in uiteenlopende individuele en collectieve contexten. Het thema raakt aan toegang, actieve betrokkenheid en de bredere maatschappelijke betekenis van cultuurparticipatie, ook in relatie tot domeinen zoals onderwijs en welzijn.

7.2.1. Actie 1: Gedeeld begrippenkader participatie

Doelstelling: tot een gedeeld begrippenkader voor participatie komen, met aandacht voor alle relevante dimensies van participatie. Dat begrippenkader moet door de betrokken organisaties gedragen worden en bruikbaar zijn als gemeenschappelijke referentie.

Meewerkende organisaties: Cultuurconnect, FARO, Kunstenpunt, meemoo, OP/TIL, publiq, Socius, VI.BE

Mijlpalen:

- oprichting van een werkgroep begrippenkader;
- afstemming tussen de betrokken organisaties over scope en aanpak;
- opmaak van een eerste versie van het begrippenkader;
- validering en verdere verfijning op basis van overleg.

Timing: de betrokken organisaties engageren zich om in het najaar van 2026 betrokken te worden in een werkgroep begrippenkader rond participatie. Deze werkgroep komt maximaal drie keer samen en landt medio 2027.

7.3. Duurzaamheid

Duurzaamheid in de cultuursector heeft een ecologische, sociale en economische dimensie. Het gaat om de vraag hoe organisaties en praktijken op langere termijn toekomstgericht en veerkrachtig kunnen blijven. Dat omvat zowel aandacht voor milieu-impact als voor werkbaarheid, inclusie, representatie en economische draagkracht, en vraagt dus om een brede en samenhangende benadering.

7.3.1. Actie 1: Doorontwikkeling databank Cultuurzaam.be

Doelstelling: de databank *Cultuurzaam.be* overnemen op de website van het departement en verder uitbouwen als een bruikbare en levendige verzamelplaats voor goede praktijken en praktisch inzetbare tools rond duurzaamheid, ondersteund door een gezamenlijke redactionele werking.

Meewerkende organisaties: Cultuurconnect, FARO, Kunstenpunt, OP/TIL, publiq, Socius, VI.BE

Mijlpalen:

- technische en inhoudelijke overname van de databank *Cultuurzaam.be* op de website van het departement;
- opstart van een redactieraad met DCJM en de kernorganisaties;
- opmaak van een contentplanning;
- afspraken maken over de periodieke aanlevering van input;
- systematisch verzamelen van goede praktijken en praktisch bruikbare tools;
- maandelijks toevoegen van minstens één nieuwe praktijk;
- actualiseren en ontsluiten van de databank voor de sector.

Timing: de databank wordt ten laatste medio 2027 overgenomen op de website van het departement. Tijdens het voorjaar van 2027 engageren DCJM en de betrokken kernorganisaties zich om via een redactieraad of redactiecommissie een contentplanning op

te maken, periodiek input te verzamelen en de databank actueel te houden, met de ambitie om maandelijks minstens één nieuwe praktijk toe te voegen. (Timing onder voorbehoud.)

7.4. Leiderschap

Dit themablok focust op kwaliteitsvol leiderschap. Het vertrekt vanuit de nood aan professionalisering, gedeeld leren en beter zicht op het bestaande aanbod. De klemtoon ligt op het versterken van competenties en op de gezamenlijke ontwikkeling van ondersteuning die bruikbaar is voor de brede cultuursector.

7.4.1. Actie 1: Inventaris en ontwikkeling leiderschapsaanbod

Doelstelling: het bestaande opleidingsaanbod rond leiderschap in kaart brengen en verder ontwikkelen tot een modulair aanbod dat relevant is voor de cultuursector, zodat organisaties ondersteund worden in de omgang met grensoverschrijdend gedrag en kwaliteitsvol leiderschap.

Meewerkende organisaties: Cultuurloket, FARO, Kunstenpunt, OP/TIL, Socius

Mijlpalen:

- inventarisatie en mapping van het bestaande opleidingsaanbod;
- afbakening van wat ontbreekt of verder ontwikkeld moet worden;
- toekomstgericht advies over de ontwikkeling van leiderschapsaanbod voor de cultuursector.

Timing: de inventarisatie en mapping starten in het najaar van 2026. De verdere timing voor ontwikkeling en uitrol wordt gekoppeld aan de resultaten van die oefening.

7.5. Grensoverschijdend gedrag

7.5.1. Actie 1: Introductie van een API-werking in de cultuursector

Doelstelling: een businesscase uitwerken voor een API-werking (aanspreekpunt integriteit) als opstap naar de introductie van het werken met API's binnen de cultuursector. We ontwikkelen een kader en een opleidingsaanbod om aanspreekpunten integriteit in organisaties in de cultuursector te kunnen voorzien, naar analogie met de jeugd- en sportsector. Idealiter wordt deze opdracht opgenomen vanuit een kernorganisatie en niet vanuit het departement. Er is wel budget voorzien vanuit het departement om deze opdracht te ondersteunen.

Meewerkende organisaties: Circuscentrum, Kunstenpunt, OP/TIL, Socius, VI.BE

Mijlpalen:

- scherpstellen van de contouren van de API-werking;

- onderbouwen van de meerwaarde en randvoorwaarden;
- uitwerken van een business case;
- bespreken van de haalbaarheid en verdere uitrolmogelijkheden.

Timing: de business case voor de API-werking wordt nog in 2026 opgestart, met het oog op een uitrol vanaf 2027 voor de volledige cultuursector.

7.6. Cultuureducatie

Cultuureducatie verwijst naar formele en informele leerprocessen waarin mensen via cultuur betekenis geven aan zichzelf, hun omgeving en de wereld. Het thema draagt bij aan cultureel bewustzijn, persoonlijke ontwikkeling en culturele democratie. Tegelijk vraagt het om afstemming en samenwerking tussen actoren, zodat leren, participatie en uitwisseling sterker met elkaar verbonden worden.

7.6.1. Actie 1: Versterken van afstemming en samenwerking binnen cultuureducatie

Doelstelling: de afstemming en samenwerking binnen cultuureducatie versterken, meer synergieën realiseren en leren stimuleren vanuit concrete praktijken en uitwisseling op basis van de conceptnota ‘Kunst en Cultuur voor elke leerling’.

Meewerkende organisaties: Cultuurconnect, FARO, Kunstenpunt, meemoo, OP/TIL, publiq, VI.BE

Mijlpalen:

- opzetten van een klankbordgroep; organiseren van uitwisseling op basis van de conceptnota; uitbouwen van een lerend netwerk dat vertrekt van concrete praktijken; versterken van de onderlinge bekendheid en samenwerking.

Timing: de eerste stappen bestaan uit het samenbrengen van de klankbordgroep in 2026 naar aanleiding van de conceptnota Kunst en cultuur voor elke leerling, en het opstarten van de uitwisseling. Verdere timing wordt gekoppeld aan de uitwerking van de conceptnota en het lerend netwerk.

7.6.2. Actie 2: Verdere uitbouw van Cultuurkuur

Doelstelling: het platform Cultuurkuur mee verder uitbouwen als centrale toegangspoort voor cultuureducatie, met aandacht voor een sterkere bijdrage van culturele spelers aan het aanbod en de samenwerking met het onderwijs, en voor een breder gebruik van het platform als bron van informatie en inspiratie.

Meewerkende organisaties: Circuscentrum, Cultuurconnect, Kunstenpunt, meemoo, publiq

Mijlpalen:

- het departement onderwijs besteedt i.s.m. DCJM in 2026 een overheidsopdracht uit voor de ontwikkeling van Cultuurkuur als centraal digitaal platform cultuureducatie voor onderwijs ;
- voor de optimale afstemming van bestaande platformen met Cultuurkuur, en met het oog op een maximaal bereik van onderwijs én cultuur, zet de opdrachtnemer in op inhoudelijke en technische samenwerking met relevante partners en platformen in het ecosysteem, waaronder publiq, meemoo en Cultuurconnect.
- sensibiliseren en ondersteunen vn de sectoren door de kernorganisaties om bij te dragen aan en gebruik te maken van Cultuurkuur;
- opzetten van gezamenlijke acties, zoals bijvoorbeeld afgestemde vormingsinitiatieven en informatiesessies;
- versterken van de samenwerking tussen de kernorganisaties.

Timing: de verdere uitbreiding van Cultuurkuur in opdracht van DOV en DCJM wordt in december 2026 opgestartals de overheidsopdracht door DOV is gegund. Daarna werken de departementen samen met de betrokken kernorganisaties stapsgewijs aan de structurele verankering en opvolging van Cultuurkuur als centraal digitaal platform voor cultuureducatie voor zowel het culturele en onderwijsveld.

7.7. Digitale transformatie

Digitale transformatie verwijst naar veranderingen waarbij organisaties ervoor kiezen om digitale technologie in te zetten voor creatie, productie, distributie, publiekswerking en organisatie in de cultuursector. Het gaat dus niet alleen om technologische vernieuwing, maar ook om veranderende processen, samenwerking en werking. Daarbij blijft het belangrijk dat publieke waarden het uitgangspunt vormen voor verdere digitale ontwikkeling en toepassing.

7.7.1. Actie 1: Digitaal waardenkader voor de cultuursector

Doelstelling: een toegankelijk digitaal waardenkader operationaliseren dat culturele organisaties ondersteunt bij het maken van bewuste keuzes rond digitalisering en nieuwe technologieën, vertrekkend vanuit publieke waarden zoals transparantie, inclusie, privacy, auteursrechten, duurzaamheid, publieke controle over data en infrastructuur, en de impact van technologie op culturele arbeid en creativiteit. Het Kenniscentrum Data & Maatschappij leverde begin 2026 hiertoe een aanzet door een eerste versie van een waardenkader en een implementatiestrategie te ontwikkelen waarmee samen met de cultuursector de volgende stappen gezet kunnen worden.

Meewerkende organisaties: Cultuurconnect, Kunstenpunt, meemoo, publiq

Mijlpalen:

- uitwerken van een gezamenlijk cultuurbreed waardenkader en expliciteren van de publieke waarden en afwegingsprincipes;
- afstemmen met de digitale kernspelers, de andere kernorganisaties en het bredere veld;
- vertalen van het generieke kader naar sectorpraktijken en ondersteuningsnoden via de sectorale steunpunten.

Timing: de digitale kernspelers nemen het voortouw in coproductie met de andere kernorganisaties en het bredere veld. De verdere timing wordt gekoppeld aan de uitwerking van het gezamenlijke cultuurbrede kader en de daaropvolgende vertaling naar de sectorale praktijk. Het Kenniscentrum Data & Maatschappij werkte in opdracht van het Departement CJM alvast een aanzet tot een waardenkader en implementatiestrategie voor digitale transformatie in de cultuursector uit. De implementatie hiervan wordt in het najaar van 2026 opgestart in nauwe samenwerking met de digitale kernspelers en onder coördinatie van Cultuurconnect.

7.7.2. Actie 2: Kompas AI in Cultuur

Doelstelling: een cultuurbreed Kompas AI in Cultuur ontwikkelen dat organisaties ondersteunt bij het begrijpen en verantwoord toepassen van artificiële intelligentie, met concrete praktijkvoorbeelden, inspiratie en laagdrempelige ondersteuning.

Meewerkende organisaties: Cultuurconnect, Cultuurloket, FARO, Kunstenpunt, meemoo, publiq, Socius, VI.BE

Mijlpalen:

- uitwerken van een cultuurbreed kompas als toepassing binnen het bredere digitale waardenkader;
- verzamelen van concrete praktijkvoorbeelden en inspiratie;
- ontwikkelen van een oriëntatieopleiding die organisaties laagdrempelig ondersteunt, met accenten per culturele subsector in functie van eigen processen en gevoeligheden, en met voldoende differentiatie naargelang de schaal en draagkracht van organisaties;
- inbedden van het kompas in een ruimer duurzaam leer- en professionaliseringsaanbod rond digitale transformatie dat inspeelt op de prioriteiten in de sector.

Timing: de verdere timing wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van het generieke kader en de vertaling naar de praktijk van de specifieke sectoren. De opstart gebeurt in het najaar van 2026, parallel met het hierboven geschetste traject.

7.7.3. Actie 3: Een digitale sectorarchitectuur uitwerken en toepassen in nieuwe ontwikkelingen

Doelstelling: de centrale digitale dienstverlening aan het culturele veld beter in kaart brengen via de ontwikkeling van een sectorarchitectuur, zodat zichtbaar wordt welke dienstverlening vandaag bestaat, waar overlap of versnippering voorkomt en waar hiaten of nieuwe noden aanwezig zijn. Een dergelijke sectorarchitectuur zal het ook mogelijk maken om toekomstige initiatieven (zij het door bovenbouworganisaties, of culturele organisaties) beter te doen aansluiten bij de geïntegreerde digitale agenda.

Meewerkende organisaties: Cultuurloket, meemoo, publiq, Socius

Mijlpalen:

- opzetten van een gezamenlijke oefening rond sectorarchitectuur;
- in kaart brengen van bestaande centrale digitale dienstverlening, overlap, versnippering en hiaten;
- bepalen van prioriteiten voor versterking en uitbreiding;
- verder uitwerken van het lopende onderzoek naar CRM-noden tot een gerichte businesscase, conform de sectorarchitectuurprincipes rond mogelijke ontzorgende dienstverlening;
- onderzoeken hoe het bredere culturele veld structureler betrokken kan worden bij detectie van noden, testen van oplossingen en de vormgeving van toekomstige digitale ontwikkelingen.

Timing: deze gezamenlijke oefening loopt parallel aan de andere digitale trajecten en wordt eind 2026 afgerond. De verdere timing wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van de sectorarchitectuur, de prioritering van noden en de uitwerking van concrete businesscases, waaronder die rond CRM.

7.8. Internationalisering

Internationalisering vraagt aandacht voor de wisselwerking tussen Vlaamse en internationale dynamieken. Het thema omvat zowel de internationale versterking van makers en organisaties als strategische keuzes over samenwerking, mobiliteit, netwerken en positionering in een snel veranderende context.

7.7.1. Actie 1: Versterken van de internationale werking voor de sector

Doelstelling:

Meewerkende organisaties: Circuscentrum, Cultuurloket, FARO, Kunstenpunt, Socius, VI.BE

Om de internationale werking van de sector te versterken, zetten we eerst en vooral in op de belangrijkste taak van de kernorganisaties: het begeleiden en ondersteunen van Vlaamse actoren in internationale samenwerkingen.

Dit doen we door internationale initiatieven te bundelen waar dat cultuurbreed zinvol is, onder meer voor internationale promotie en kennisopbouw.

Acties:

- opnemen van internationale afstemming als expliciet onderwerp binnen het overlegplatform rond de transversale beleidsthema's;
- actief betrekken van de kernorganisaties en andere actoren bij de verdere uitwerking van de exportstrategie;
- bundelen van expertise over thema's, regio's of netwerken;
- versterken van de rol van de steunpunten in toeleiding naar financieringsinstrumenten en professionalisering;
- een betere omkadering van de culturele sector in het buitenland door een betere afstemming met de Diplomatieke Vertegenwoordigingen van Vlaanderen.

Timing: vanaf 2027 wordt internationale afstemming opgenomen in het overleg met de steunpunten. De verdere agendazetting wordt gekoppeld aan de uitwerking van de exportstrategie, de afstemming over cultuurbrede en sectorspecifieke prioriteiten en de beschikbare middelen en capaciteit voor gezamenlijke acties.

7.7.2. Actie 2: Strategische bijdrage aan beleidsontwikkeling om de stem van de sector internationaal te versterken

Doelstelling:

Meewerkende organisaties: Circuscentrum, Cultuurloket, FARO, Kunstenpunt, VI.BE

De stem van de Vlaamse cultuursector laten klinken in relevante beleidsprocessen op Europees en internationaal niveau, door signalen, noden en expertise uit het veld gerichter te bundelen, te vertalen en onder de aandacht te brengen van beleidsmakers en strategische netwerken.

Mijlpalen:

- afstemmen tussen kernorganisaties over gedeelde prioriteiten, boodschappen en opportuniteiten voor gezamenlijke beleidsinput;
- versterken van de rol van de steunpunten en andere kernorganisaties in het detecteren van relevante beleidsontwikkelingen
- verkennen hoe de sector meer gecoördineerd kan aansluiten bij consultaties, netwerken en beleidsfora op Europees en internationaal niveau zoals VLEVA en andere relevante netwerken.

- terugkoppeling tussen beleid, netwerken en sector versterken, onder meer via verschillende overlegmomenten.

Timing: via het overlegplatform organiseren we vanaf 2027 een gerichte terugkoppeling tussen beleid, netwerken en sector over prioritaire Europese en internationale dossiers.

8. Conclusie

Deze conceptnota vertrekt vanuit het uitgangspunt dat de kernorganisaties elk afzonderlijk sterk verankerd zijn in het veld. Hun gezamenlijke meerwaarde wordt groter wanneer hun expertise, netwerken en instrumenten gerichter op elkaar worden afgestemd. Samenwerking is daarbij geen doel op zich en geen antwoord op alle uitdagingen in het culturele veld. Ze is wel noodzakelijk om gedeelde kennis beter te benutten, ondersteuning toegankelijker te maken en transversale beleidsthema's nog sterker te verankeren in de werking van de kernorganisaties in het ondersteuningslandschap.

De nota benoemt ambities op het vlak van organisatieondersteunende processen, een gedeelde vraagingang, kennis, data en onderzoek, en de verankering van transversale beleidsthema's. Tegelijk erkent ze dat samenwerking tijd, capaciteit, vertrouwen en duidelijke afspraken vraagt. Zeker in de huidige budgettaire context kan de lat niet alleen hoger worden gelegd zonder ook scherp te bepalen wat prioritair, haalbaar en uitvoerbaar is. Daarom ligt de nadruk op gerichte keuzes, concrete acties, duidelijke rollen en een opvolgbaar proces.

Met deze conceptnota ontstaat geen eindpunt, maar een werkbaar kader voor verdere samenwerking. De kracht ervan zal liggen in de uitvoering: in de mate waarin kernorganisaties, departement en beleid erin slagen om de voorgestelde processen consequent te organiseren, prioriteiten scherp te houden en acties bij te sturen op basis van ervaring. Zo kan het culturele ondersteuningslandschap zich ontwikkelen tot een meer samenhangend, lerend en slagkrachtig systeem dat het culturele veld ondersteunt in zijn diversiteit, zijn maatschappelijke betekenis en zijn verdere ontwikkeling.