Vlaamse Regering

DE VLAAMSE MINISTER VAN WELZIJN EN ARMOEDEBESTRIJDING, CULTUUR EN GELIJKE KANSEN

MEDEDELING AAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: Slagkracht vanuit samenwerking. Conceptnota over de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap.

Samenvatting
Deze conceptnota benadert de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap als onderdelen van één samenhangend ondersteuningssysteem. De organisaties behouden hun eigen opdracht en autonomie, maar stemmen expertise, data, dienstverlening en beleidsinput gerichter op elkaar af. De nota werkt daarvoor een stapsgewijze aanpak uit rond efficiëntiewinsten in ondersteunende processen, een geen-verkeerde-deur-aanpak voor sectorvragen, een versterkte samenwerking rond onderzoek, data en monitoring en een meer gestructureerde sturing op transversale beleidsthema's.
Het Departement CJM neemt daarbij een regierol op. We voorzien een doorvertaling van de gemaakte afspraken naar de beheersovereenkomsten. Voor de lopende regeerperiode vertaalt de conceptnota deze benadering in twaalf concrete acties, onder meer rond participatie, duurzaamheid, leiderschap, API-werking, cultuureducatie, digitale transformatie en internationale afstemming. De uitvoering ervan wordt opgevolgd via de jaarlijkse rapportering en voortgangsdialogen.

1. SITUERING

Deze conceptnota werd opgemaakt in opvolging van het Vlaams Regeerakkoord: "*Ook binnen de culturele bovenbouw streven we naar een zo groot mogelijke efficiëntie. In het begin van de regeerperiode maken we een conceptnota bovenbouw op, met duidelijke (transversale) beleidsdoelstellingen en KPI's voor de sectorale en transversale steunpunten. Deze worden doorvertaald in de beheersovereenkomsten. We zorgen ook voor een heldere samenwerking tussen de Vlaamse overheid en de bovenbouwspelers, naar het voorbeeld van de digitale kernspelers.*"

De conceptnota "Slagkracht vanuit samenwerking – Conceptnota over de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap[1]" kwam tot stand via een kort, participatief en gefaciliteerd

[1] De term **kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap** is gekozen omdat deze organisaties binnen het brede culturele ondersteuningslandschap een specifieke, structurele rol opnemen: ze combineren veldnabijheid, expertiseontwikkeling, sectorondersteuning en een bijzondere relatie met het beleid. De term maakt tegelijk duidelijk dat het niet om het volledige ondersteuningslandschap (de bovenbouw) gaat, maar

traject, onder regie van het departement. Volgende organisaties werkten hieraan mee: Circuscentrum, Cultuurconnect, Cultuurloket, FARO, Kunstenpunt, meemoo, OP/TIL, publiq, Socius en VI.BE. Het proces was expliciet opgezet als een co-creatief schrijftraject met de betrokken kernorganisaties, met als doel om te komen tot gedeelde inzichten, gezamenlijke beleidskeuzes en een breed draagvlak.
De voorliggende tekst is de gezamenlijke visie van deze organisaties op samenwerking, transversale beleidsthema's en mogelijk synergiën. We verbinden de verzamelde inzichten, met duidelijke keuzes en werkbare afspraken en komen tot een werkmodel dat het mogelijk maakt om er consequent naar te handelen. Deze tekst is een kader om de tien kernorganisaties niet alleen als afzonderlijke actoren te benaderen, maar ook als een samenhangend ondersteuningssysteem dat gerichter samenwerkt, duidelijke prioriteiten stelt, expertise en middelen beter verbindt en transversale beleidsambities concreet vertaalt naar acties, afspraken en opvolging. Vanuit hun ondersteunende rol dragen de kernorganisaties daarbij bij aan gemeenschapsvorming, sociale cohesie en de versterking van de Vlaamse samenleving. Deze maatschappelijke doelstellingen vormen daarbij een belangrijk referentiepunt. Deze conceptnota zet de verdere stappen naar efficiëntiewinsten binnen het ondersteuningslandschap en is een aanzet tot mogelijke rationalisering van de bovenbouw.

2. UITGANGSPUNTEN EN ACTIES

A. VISIE OP SAMENWERKING

De conceptnota markeert een verschuiving in de manier waarop de kernorganisaties binnen het culturele ondersteuningslandschap worden benaderd. Zij behouden hun opdracht en positie, maar worden sterker aangesproken als onderdelen van een samenhangend ondersteuningssysteem. Sectorale steunpunten, transversale steunpunten en digitale kernspelers worden zo nadrukkelijker met elkaar verbonden rond gedeelde opgaven voor het culturele veld. De bovenbouw evolueert daarmee van hoofdzakelijk afzonderlijke organisaties en deels ad hoc samenwerking naar een meer gerichte afstemming van expertise, netwerken, data, dienstverlening en beleidsinput.

We kiezen daarbij bewust voor een stap-voor-stap benadering waarbij de betrokken kernorganisaties het pad uittekenen, het departement Cultuur, Jeugd en Media de regierol opneemt en de Vlaamse Regering hen voortdurend prikkelt om verdere stappen te zetten, ook in overleg met het brede veld van ondersteunende organisaties. Want dat is de uiteindelijke doelstelling: we streven naar een efficiënt ondersteuningsveld voor de culturele sector. 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 voor de creatie en de beleving van cultuur. Tegelijk versterken en ontzorgen ze, zowel sectorspecifiek als transversaal of thematisch, in de ontwikkeling van een inclusief, duurzaam en veerkrachtig cultureel ecosysteem, dat bijdraagt aan gemeenschapsvorming, culturele verbondenheid en de versterking van de Vlaamse samenleving. De verwachte meerwaarde moet in de eerste plaats zichtbaar zijn voor makers, kunstenaars, organisaties, verenigingen, erfgoedactoren, cultuurhuizen en lokale besturen.

B. EFFICIËNTIEWINSTEN

De conceptnota vertrekt in hoofdstuk 3 vanuit de vaststelling dat de kernorganisaties hun organisatieondersteunende processen vandaag te veel naast elkaar organiseren. Daardoor blijven kansen op efficiëntiewinst, gedeelde expertise en gezamenlijke professionalisering onderbenut. De nota kiest daarom voor een stapsgewijze bundeling van processen, kennis en voorzieningen waar dat aantoonbare meerwaarde oplevert. .

---

om een afgebakende groep organisaties die samen een dragende functie vervullen in de ontwikkeling, afstemming en versterking van het culturele veld.

Deze efficiëntiewinsten leiden tot een performantere organisatie van de kernorganisaties. Hierdoor kunnen ze beter inspelen op de transversale uitdagingen die de brede culturele sector delen, en meer ruimte creëren voor visievorming.

Tot midden 2027 brengen de kernorganisaties hun ondersteunende processen, systemen, contracten en aanwezige expertise gezamenlijk in kaart. Het gaat onder meer om IT-systemen, administratieve procedures, verzekeringen, HR-diensten en andere secundaire processen. Die inventaris moet zicht geven op bestaande praktijken, documenten, expertise en mogelijke samenwerkingskansen. In de tweede helft van 2027 volgen eerste samenwerkingen rond interne opleidingen, kennisdeling, gedeeld gebruik van faciliteiten en materiaal, het delen van specifieke expertise en het verkennen van gezamenlijke aankopen of contracten. Vanaf 2028 worden bepaalde ondersteunende functies via gedeelde digitale systemen, gezamenlijke toepassingen of beperkte shared services georganiseerd. De nota kiest daarbij voor een stapsgewijze ontwikkeling van meer geïntegreerde ondersteuning, zonder te vertrekken van één uniform model voor alle organisaties.

C. GEEN VERKEERDE DEUR PRINCIPE

Culturele actoren moeten vandaag te vaak zelf uitzoeken bij welke kernorganisatie zij met hun vraag terechtkunnen. Daardoor is de ondersteuning minder toegankelijk, minder snel en minder leesbaar dan nodig.

De nota kiest daarom in hoofdstuk 4 voor een vraag gestuurde aanpak volgens het principe van geen verkeerde deur, waarbij gebruikers snel een eerste antwoord, gerichte doorverwijzing of rechtstreeks contact met de juiste expertise krijgen, zonder een nieuw centraal steunpunt te creëren. In 2027 volgt een inhoudelijke en technische analyse, met een eerste inschatting van de kost. In 2028 testen drie tot vijf kernorganisaties een piloot met gedeelde afspraken, AI-ondersteuning, gerichte doorverwijzing en rechtstreeks contact met de juiste expert. In 2029 kan de aanpak breder worden uitgerold. De toegang tot ondersteuning wordt zo herkenbaarder, eenvoudiger en beter afgestemd op de vragen die in het veld leven.
Het principe van ‘geen verkeerde deur’ wordt uitgerold binnen de voorziene budgetten van de kernorganisaties, het vormt immers de kern van hun ondersteunende rol.

D. SAMENWERKING ROND ONDERZOEK EN DATA

Er is veel onderzoek en cijfermateriaal voorhanden. Toch mist het culturele veld een gedeelde kennisverwering en -werking. Die kennis zit vandaag verspreid over verschillende actoren. Er is nood aan een duidelijker gezamenlijk kader voor kennisverwerving en -werking.

De conceptnota verbreedt het Onderzoeksplatform Cultuur van onderzoek en analyse naar data en monitoring. De samenwerking krijgt twee sporen. Het eerste spoor richt zich op kennisdeling, met drie bijeenkomsten per jaar en de mogelijkheid om andere kennisspelers agendagericht te betrekken. Het tweede spoor richt zich op gezamenlijke kennisproductie rond concrete ‘use cases’. Voor 2026 en 2027 liggen de prioriteiten bij het werkveld, financiën en tewerkstelling.
Concreet starten trajecten rond de BBC-data van lokale besturen en FinZicht voor de financiële analyse van de gesubsidieerde cultuursector.
Tegen eind 2026 verkent het departement daarnaast de mogelijkheden van een open kennisplatform als toegangspoort tot kennis, onderzoek en data. In januari 2027 moet dit traject uitmonden in een samenwerkingsovereenkomst met afspraken over gezamenlijke analyses, kennisdeling en bruikbare beleidsinformatie.

E. STURING OP TRANSVERSALE EN CROSS-SECTORALE BELEIDSTHEMA'S

Naast de sectorspecifieke of thematisch gerichte opdracht die alle kernorganisaties op zich blijven hebben, zijn de maatschappelijke uitdagingen waarvoor het culturele veld staat, veelzijdig en complex.
Vele maatschappelijke uitdagingen, zoals participatie en duurzaamheid, snijden dwars door de decreten en disciplines. Cross-sectorale samenwerking biedt dan weer grote opportuniteiten om gezamenlijk meer te bereiken voor het culturele veld. Kijk maar naar het potentieel van de agenda rond cultuureducatie.

De nota scherpt daarom de aanpak van transversale en cross-sectorale beleidsthema's aan. Aan het begin van elke regeerperiode maken de kernorganisaties een strategische voorzet en screenen zij de beleidsnota. Zij brengen in kaart welke thema's prioritair zijn, waar samenwerking aangewezen is en welke organisaties een rol kunnen opnemen. Daarna volgt een gerichte dialoog met de minister, gefaciliteerd door het departement. In die dialoog worden prioriteiten aangescherpt en keuzes gemaakt. Vervolgens werken de kernorganisaties een actieplan uit met acties per thema, rolverdeling, engagementen en middelen. Uiterlijk achttien maanden na het aantreden van de regering leggen minister, departement en kernorganisaties het definitieve actieplan vast. De afspraken worden daarna vertaald naar beheersovereenkomsten of uitvoeringsafspraken en opgevolgd via rapportering en twee voortgangsdialogen per jaar.

F. CONCRETE ACTIES VOOR LOPENDE REGEERPERIODE

Voor deze regeerperiode wordt de nieuwe werkwijze inzake transversale en cross-sectorale beleidsthema's vertaald in twaalf acties. De kernorganisaties organiseren twee keer per jaar een voortgangsdialoog over deze thema's. Zij werken vanaf het najaar van 2026 aan een gedeeld begrippenkader participatie, Cultuurzaam.be wordt tegen medio 2027 overgenomen op de website van het departement en de kernspelers bouwen de databank verder uit met een redactionele werking. Op die manier worden participatie en duurzaamheid - na de inkanteling van de opdracht van Pulse in het departement CJM - cultuurbreed verankerd.
De kernorganisaties starten in 2026 met een inventaris van het leiderschapsaanbod en werken een businesscase uit voor een API-werking in de cultuursector, met het oog op uitrol vanaf 2027. Rond cultuureducatie zetten zij een klankbordgroep en een lerend netwerk op en werken zij mee aan de verdere uitbouw van Cultuurkuur als centraal digitaal platform. Voor digitale transformatie starten zij in het najaar van 2026 met een digitaal waardenkader, een Kompas AI in Cultuur en een oefening rond digitale sectorarchitectuur. Vanaf 2027 nemen zij internationale afstemming structureel op en bundelen zij expertise, signalen en beleidsinput voor Europese en internationale dossiers.

De conceptnota koppelt de nieuwe benadering van de bovenbouw zo aan een gerichte en concrete uitvoeringsagenda.

G. REGIEROL DEPARTEMENT CJM

Het departement CJM neemt als stelselverantwoordelijke een duidelijke regierol op in het culturele ondersteuningslandschap. Die rol bestaat erin de beleidsdialoog, actieplanning, doorvertaling naar beheersovereenkomsten en de opvolging van deze conceptnota te organiseren en te bewaken, zonder de inhoudelijke of operationele autonomie van de kernorganisaties over te nemen. Het departement combineert daarbij:

- 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)

Zij heeft hierbij bijzondere aandacht voor samenwerking, duidelijke afspraken, verantwoord gebruik van middelen en consequente evaluatie.

3. VERVOLGTRAJECT

De opvolging van de uitvoering van deze conceptnota zal, zoals beschreven, gebeuren via een verankering ervan in addenda bij de beheersovereenkomsten van de betrokken organisaties. In deze beheersovereenkomsten wordt een aantal gemeenschappelijke KPI's voor de gemeenschappelijke doelstellingen en rond efficiëntie, samenwerking, bereik en impact opgenomen.

Zij zullen hierover rapporteren in hun jaarlijkse rapporteringcyclus. De voorziene acties worden gerealiseerd binnen de afgesproken budgettaire enveloppe van de kernorganisaties. In 2028 wordt er een eerste tussentijdse evaluatie van dit traject en de uitrol ervan voorzien.

In het najaar wordt met de amateurkunstenkoepels over deze conceptnota in gesprek gegaan om te bekijken welke principes uit deze nota kunnen worden opgenomen in hun beheersovereenkomsten of dat zij nieuwe inzichten kunnen toevoegen. Ook met de SARC, de belangenbehartigers, de Fondsen, VAi en de landelijke dienstverleners in het erfgoedveld zal in gesprek gegaan worden over de rol die zij eventueel kunnen opnemen of over de verdere concretisering van deze conceptnota.

De Vlaamse minister van Welzijn en Armoedebestrijding, Cultuur en Gelijke Kansen,

Caroline GENNEZ

Bijlage 1: Slagkracht vanuit samenwerking. Conceptnota over de kernorganisaties in het culturele ondersteuningslandschap.