

Horizon 2035

Feitendossier thema 3

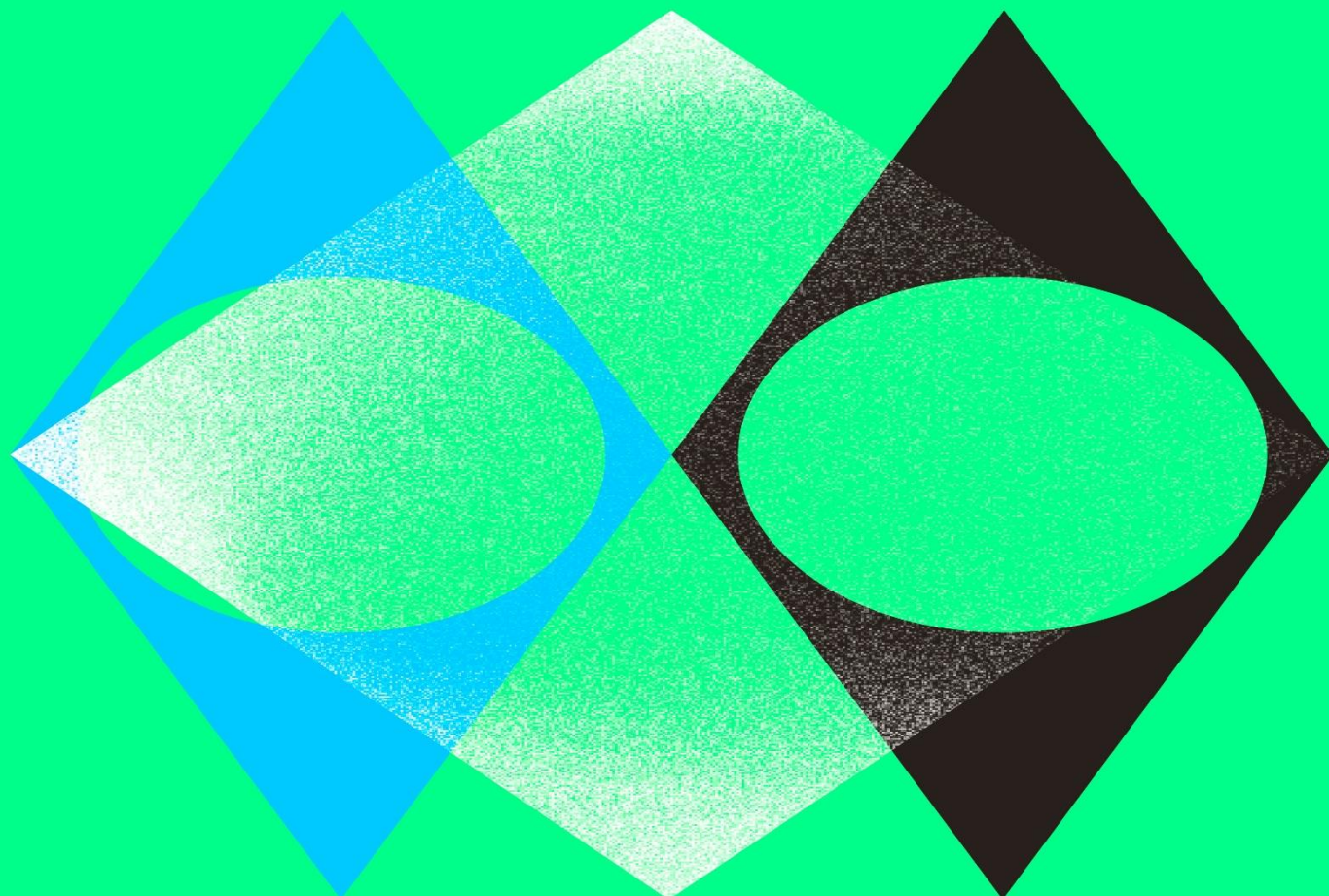
Van competitie naar solidariteit:
ruimte geven en ruimte delen



Vlaanderen
verbeelding werkt



Kenniscentrum
Cultuuronderzoek





Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding: samenwerking herdenken	6
2. Samenwerken en delen: vormen en betekenissen	7
2.1. <i>Ruimte delen in de cultuursector: meer dan logistiek</i>	7
2.2. <i>Typologieën van gedeeld ruimtegebruik</i>	8
2.3. <i>Van gedeelde ruimte naar gedeelde werking: vormen en nieuwe ontwikkelingen</i> 10	
2.4. <i>Sectorbreed en cross-sectoraal</i>	14
3. Drempels	15
3.1. <i>Vertrouwen, macht en ongelijkheid</i>	15
3.2. <i>Juridische en financiële kaders</i>	16
3.3. <i>Organisatorische capaciteit, tijd en ondersteuning</i>	18
3.4. <i>Culturele, mentale en identitaire drempels</i>	19
4. Rol van beleid	21
4.1. <i>Beleidskaders en de relationaliteit van samenwerking</i>	21
4.2. <i>Beleidsinstrumenten, machtsverhoudingen en ongelijkheden</i>	21
4.3. <i>Structurele ondersteuning versus projectlogica</i>	21
4.4. <i>Beleidsambities, sturing en maatwerk</i>	22
4.5. <i>De mogelijkheden en grenzen van beleid</i>	22
5. Referenties	23
6. Bijlage	26
6.1. <i>Participanten focusgroepen</i>	26



Samenvatting

Van competitie naar solidariteit: de context

De cultuursector staat onder toenemende druk: beperkte publieke middelen, stijgende kosten, preciaire arbeidssituaties en ongelijke toegang tot infrastructuur raken de sector in zijn geheel maar vooral freelancers, jonge makers en kleinere organisaties. Grote instellingen beschikken vaak over stabiele infrastructuur en langdurige subsidies, waardoor ongelijkheden tussen actoren versterkt worden.

Samenwerking en gedeeld gebruik van middelen, kennis en infrastructuur zijn daarom essentieel. Duurzame samenwerking ontstaat echter zelden louter uit efficiëntieoverwegingen; ze vertrekt vaak vanuit een gedeelde missie, maatschappelijke ambitie en de overtuiging dat samenwerking innovatie en impact verhogen. Tijd, vertrouwen, transparantie en aandacht voor machtsverhoudingen zijn daarbij cruciaal.

Dit feitendossier verkent hoe het delen van ruimtes, infrastructuur, diensten en personeel vandaag vorm krijgt binnen de culturele en creatieve sector, met een focus op intrasectorale samenwerking (binnen de culturele en creatieve sector).

Samenwerken en delen

Ruimte delen is vaak het vertrekpunt van samenwerking in de cultuursector vandaag. Praktijken zoals tijdelijk gebruik, herbestemming van erfgoed, multifunctionele infrastructuren, third places en broedplekken functioneren in de praktijk vooral als relationele en inhoudelijke infrastructuren die ontmoeting, vertrouwen en samenwerking stimuleren.

Het dossier onderscheidt diverse vormen van delen en samenwerken, zonder exhaustiviteit te claimen.

- **Gedeelde ruimtes:**

Ruimte delen is meer dan logistiek; het creëert ontmoetingskansen, vertrouwen en organische samenwerking. Typen gedeelde ruimtes zijn:

- **Tijdelijk gebruik en zwerfruimte** stimuleert experiment en laagdrempelige toegang, maar creëert onzekerheid en risico op gentrificatie
- **Herbestemming van erfgoed** combineert maatschappelijke meerwaarde met behoud van symbolische waarde, maar vereist complexe en langdurige samenwerking
- **Multifunctionele infrastructuren en *third places*:** Brede maatschappelijke ontmoetingsplekken waar zowel intrasectorale als cross-sectorale samenwerking mogelijk is
- **Broedplekken** fungeren als laboratoria voor sociaal-artistische innovatie, maar zijn kwetsbaar bij wegvallende ondersteuning



- **Gedeelde werking:**
 - **Shared services:** delen van administratieve, technische en digitale diensten (zoals ticketing- en CRM-systemen);
 - **Delen van cultuurwerkers:** gezamenlijke inzet van personeel om expertise te benutten, continuïteit te garanderen en kennisdeling te bevorderen;
 - **Collectieve organisatievormen / commoning:** organisaties delen missie, besluitvorming en middelen

Deze vormen bieden efficiëntie, flexibiliteit, kennisdeling en gezamenlijke impact, maar brengen ook spanningen mee rond autonomie, werkgeverschap, *governance* en eigenaarschap.

Drempels voor samenwerking

1. Vertrouwen, macht en ongelijkheid

- Grote organisaties hebben vaak meer middelen en beleidsnetwerken; kleinere organisaties nemen meer risico.
- Vertrouwen is dynamisch en veronderstelt expliciete afspraken en begeleiding.
- Aanpak: expliciete aandacht voor machtsverhoudingen en begeleiding vergroten kans op duurzame gelijkwaardige samenwerking

2. Juridische en financiële kaders

- Onzekerheid over aansprakelijkheid, eigenaarschap, verzekering en subsidies beperkt samenwerking.
- Versnipperde regelgeving en sectoraal georganiseerde subsidies bemoeilijken cross-sectorale samenwerking.
- Kleine organisaties zijn disproportioneel belast door administratieve complexiteit.
- Aanpak: ondersteunende en flexibele juridische kaders, ruimte voor maatwerk.

3. Organisatorische capaciteit, tijd en ondersteuning

- Samenwerking vereist tijd, procesbegeleiding en specifieke competenties
- Initiatieven zijn kwetsbaar wanneer externe ondersteuning wegvalt; tijdelijke projectmiddelen maken samenwerking kwetsbaar en persoonsafhankelijk.
- Digitale databanken of platforms kunnen beschikbare ruimtes en infrastructuur beter zichtbaar maken.
- Aanpak: matchmaking, zichtbaarheid van infrastructuur, kennisdeling, duidelijke trekkers en structurele ondersteuning.

4. Culturele, mentale en identitaire drempels

- Angst voor verlies van autonomie, identiteit of artistieke vrijheid beïnvloedt bereidheid om samen te werken.
- Aanpak: duidelijke communicatie, transparante afspraken, gedeelde waarden en respect voor autonomie (balans tussen individuele autonomie en collectieve doelen)



Rol van beleid

- **Beleid kan faciliteren, niet afdwingen:** samenwerking ontstaat door vertrouwen en gedeelde missie; beleid kan randvoorwaarden scheppen, niet de kern van samenwerking sturen.
- **Belangrijke beleidsinstrumenten:**
 - Flexibele en contextgevoelige kaders, voorspelbaarheid, lange-termijnfinanciering en ruimte voor maatwerk.
 - Ondersteuning en procesbegeleiding, inzetten op leeromgevingen, kennisdeling en vermindering van administratieve lasten.
 - Expliciet rekening houden met machtsverschillen en ongelijkheden om samenwerking gelijkwaardiger te maken.
- **Beperkingen van beleid:**
 - Vertrouwen en samenwerking zijn relationele processen die niet gestandaardiseerd of gegarandeerd kunnen worden, zelfs niet bij optimale randvoorwaarden.
 - Te sterke standaardisering ondermijnt de kern van samenwerking.

Een eenzijdige projectlogica ondermijnt duurzame samenwerking. De uitdaging ligt in het vinden van een evenwicht tussen faciliteren en loslaten, met respect voor de vrijwillige en inhoudelijke kern van samenwerking.

Disclaimer(s)

Bij deze nota dienen enkele belangrijke kanttekeningen gemaakt te worden:

- Deze nota is, in tegenstelling tot feitendossiers 1 en 2, meer prescriptief van aard. Het gebruik van kwantitatieve gegevens blijft beperkt door een gebrek aan brede, generaliseerbare cijfers. Zowel de literatuur als de focusgroepen benadrukken dat samenwerkingen — zowel rond ruimtegebruik als shared services — onvoldoende in kaart zijn gebracht. Dit feitendossier bevestigt het tekort aan kwantitatief materiaal over dit thema in Vlaanderen en onderstreept de nood aan bijkomend onderzoek, zowel binnen de cultuursector als sectoroverschrijdend.
- De literatuur en rapporten waarop dit dossier steunt, maken tevens voornamelijk gebruik van focusgroepen en diepte-interviews. Daardoor is het onderzoek minder robuust en laat het geen verregaande causale conclusies of sterke aanbevelingen toe. Dit dossier brengt in de eerste plaats de belangrijkste pijnpunten en uitdagingen in kaart, aangevuld met enkele mogelijke oplossingen die uit de bestaande rapporten naar voren komen.
- De focus ligt in dit dossier op de cultuursector zelf; cross-sectorale samenwerking komt minder aan bod door een gebrek aan beschikbare gegevens.
- Ten slotte is er een spanning tussen ruimte delen, wat flexibiliteit impliceert, en ruimte-efficiëntie die vaak gepaard gaat met duidelijk regels.



1. Inleiding: samenwerking herdenken

De cultuursector bevindt zich in een context van toenemende druk. Beperkte publieke middelen, stijgende kosten, preciaire arbeidsstatuten en een ongelijke verdeling van infrastructuur zetten zowel organisaties als individuele cultuurwerkers onder spanning (Kunstenpunt, 2025; Siongers et al., 2016). Vooral freelancers, beginnende makers en kleinere organisaties krijgen moeilijk toegang tot duurzame ontwikkelingskansen. Tegelijk blijft beschikbare ruimte versnipperd, onderbenut of geconcentreerd bij grotere instellingen, terwijl er een duidelijke nood bestaat aan betaalbare, toegankelijke en duurzame ruimte (Van Heur et al., 2023). Tijdelijk gebruik in het kader van stadsvernieuwing leidt bovendien tot onzekerheid voor kunstenaars en kan gentrificatie in de hand werken.

Deze structurele ongelijkheden worden versterkt door competitieve subsidiemechanismen en infrastructuursubsidies die vaak grote, gevestigde spelers bevoordelen (zie o.m. Jans, 2024; Kunstenpunt, 2025). Nieuwe spelers, jonge makers en grassroots-initiatieven ondervinden hierdoor bijkomende drempels (Dewinter et al., 2020; Peters, 2022), wat de sociale inclusie binnen de sector ondermijnt. Bovendien voelen organisaties de nood zich aan te passen aan gestandaardiseerde formats en de 'taal van het decreet', wat jonge kunstenaars benadeelt (Rutten et al., 2019). Preciaire werkomstandigheden, tijdelijke contracten en gecombineerd werk beperken bovendien de ruimte voor samenwerking en kennisdeling (Siongers et al., 2016).

In deze context worden samenwerking en gedeeld gebruik van infrastructuur steeds vaker naar voren geschoven als antwoord op schaarste. Een louter efficiëntiegerichte benadering volstaat echter niet en doet onvoldoende recht aan hoe samenwerking in de praktijk ontstaat en functioneert. Onderzoek en focusgroepen tonen aan dat duurzame samenwerking zelden vertrekt vanuit kostenbesparing alleen, maar veeleer vanuit een gedeelde missie of maatschappelijke ambitie, en de overtuiging dat samenwerking leidt tot hogere kwaliteit, innovatie en versterkte impact (Chaitas et al., 2024; Delpont et al., 2024; Li & Coll-Serrano, 2019; Tryapkin et al., 2025). Samenwerking is daarbij geen neutrale of vanzelfsprekende keuze, maar een vorm van maatwerk die tijd, vertrouwen tussen mensen en organisaties, relationele investering en omgaan met verschil, onzekerheid en machtsverhoudingen vergt (Arnold et al., 2022).

Tegen deze achtergrond wint het solidariteitsdenken in het cultuurbeleid aan belang. De focus verschuift van individuele competitie naar collectieve opbrengsten door het delen van middelen, kennis en infrastructuur, met als doel niet alleen efficiëntie te verhogen, maar ook doorstroming, diversiteit en lokaal ingebedde culturele ecosystemen te versterken (zie ook basistekst Horizon 2035).



Dit feitendossier verkent hoe het delen van ruimtes, infrastructuur, diensten en personeel vandaag vorm krijgt binnen de culturele en creatieve sector, met een focus op intrasectorale samenwerking (binnen de culturele en creatieve sector). Samenwerking met andere sectoren (cross-sectorale samenwerking) zoals onderwijs of welzijn, komt beperkter aan bod, omdat hierover momenteel weinig empirisch en feitelijk materiaal beschikbaar is.

Op basis van literatuur en twee focusgroepen worden drempels en pijnpunten in kaart gebracht. De focusgroepen brachten vertegenwoordigers samen van diverse organisaties uit de cultuur- en kunstensector, waaronder cultuurcentra, kunstinstituten, sociaal-artistieke en ondersteunende organisaties (negen participanten, zie bijlage voor specifieke samenstelling). Niet alle subsectoren en perspectieven zijn evenredig vertegenwoordigd. Idealiter zouden ook sociaal-culturele organisaties en individuele cultuurwerkers (makers, technici etc.) gehoord worden, maar binnen het beperkte tijdsbestek was dit niet realiseerbaar. Toekomstig onderzoek naar de ervaringen en noden van deze groepen vormt dan ook een relevante aanvulling.

Door beperkte beschikbare data en hoofdzakelijk kwalitatieve onderzoeksbasis, is dit feitendossier meer verkennend en prescriptief van aard dan feitendossiers 1 en 2 en richt het zich vooral op het bundelen van bestaande kennis over de verschuiving van competitie naar solidariteit, op het identificeren van structurele knelpunten en op mogelijke oplossingen die gesignaleerd werden, eerder dan op het formuleren van sluitende aanbevelingen. Het dossier dient dan ook met deze focus en insteek te worden gelezen.

2. Samenwerken en delen: vormen en betekenissen

Deze paragraaf verdiept de verschillende manieren waarop samenwerking en delen vandaag vorm krijgen in en rond de culturele sector. De nadruk ligt niet enkel op *wat* er gedeeld wordt (ruimte, diensten, mensen), maar vooral op *hoe* en *waarom* deze praktijken ontstaan.

2.1. Ruimte delen in de cultuursector: meer dan logistiek

Het delen van ruimte komt in de culturele sector en aanpalende domeinen in uiteenlopende gedaanten voor. In beleid en onderzoek worden deze praktijken vaak benaderd vanuit ruimtelijke efficiëntie, leegstandsbeheer of optimalisatie van infrastructuur. Zo wordt herbestemming geregeld ingezet om verval en sloop van gebouwen tegen te gaan (PARCUM, z.d.). In de praktijk functioneren deze ruimtes echter niet alleen als fysieke of logistieke voorzieningen, maar ook als relationele en inhoudelijke infrastructuren waarin ontmoeting, samenwerking en betekenisgeving centraal staan. Ze maken nieuwe vormen van interactie



mogelijk en dragen bij aan sociale verbinding, uitwisseling en collectieve leerprocessen. Gaandeweg krijgt deze bredere benadering ook meer erkenning in beleidscontexten, waar gedeelde infrastructuur steeds vaker wordt gezien als een hefboom voor maatschappelijke en culturele doelstellingen.

Gedeelde ruimtes creëren fysieke nabijheid en herhaalde ontmoeting (Audunson, 2005; Beweging.net, 2023; Klinenberg, 2018; Socius, z.d.). Ze maken informele uitwisseling mogelijk, verlagen institutionele drempels en laten samenwerking organisch groeien. In de focusgroepen werd herhaaldelijk benadrukt dat gedeeld ruimtegebruik vaak fungeert als een eerste, relatief laagdrempelige stap richting bredere samenwerking. Door samen aanwezig te zijn in een ruimte, leren organisaties en individuen elkaars werking, tempo en gevoeligheden kennen. Vertrouwen wordt hier niet vooraf verondersteld, maar gaandeweg opgebouwd.

Tegelijk is ruimte nooit neutraal. Toegang tot infrastructuur is ongelijk verdeeld, zowel geografisch als institutioneel. Grote organisaties beschikken vaker over eigen gebouwen of langdurige gebruiksrechten, terwijl kleine organisaties, freelancers en *grassroots*-initiatieven afhankelijk zijn van tijdelijke, gedeelde of preciaire ruimtes (Van Heur et al., 2023). Het delen van ruimte confronteert partners onvermijdelijk met vragen over zeggenschap, verantwoordelijkheid, zichtbaarheid en eigenaarschap. Zonder expliciete afspraken en een gedeelde visie kan gedeeld ruimtegebruik bestaande machtsverhoudingen bestendigen in plaats van doorbreken.

Daarnaast heeft ruimte delen ook een uitgesproken symbolische en culturele betekenis. Het openstellen van infrastructuur impliceert een vorm van gastvrijheid en vertrouwen, maar ook de bereidheid om de eigen identiteit tijdelijk te laten beïnvloeden door andere praktijken en publieken. In de focusgroepen werd aangegeven dat dit voor sommige organisaties spannender is dan juridische of financiële aspecten aangezien ruimte delen raakt aan vragen over profilering, autonomie en artistieke of inhoudelijke koers.

Deze relationele, organisatorische en symbolische dimensies krijgen concreet vorm in verschillende praktijken van gedeeld ruimtegebruik. In wat volgt worden enkele veelvoorkomende vormen onderscheiden, elk met eigen kansen, spanningen en voorwaarden.

2.2. Typologieën van gedeeld ruimtegebruik

Hoewel praktijken sterk contextafhankelijk zijn, kunnen enkele veelvoorkomende vormen worden onderscheiden. Deze typologieën maken concreet hoe de relationele, organisatorische en symbolische dynamieken van ruimte delen – zoals beschreven in de vorige paragraaf – zich in de praktijk vertalen. De opsomming is niet exhaustief, maar biedt



houvast om verschillen in stabiliteit, governance en samenwerkingsintensiteit zichtbaar te maken.

Tijdelijk gebruik en zwerfruimte richten zich op het activeren van leegstaande of onderbenutte ruimtes in afwachting van een definitieve bestemming (Kenniscentrum Vlaamse steden, z.d.; Minten et al., 2017). Dit levert een sociale en culturele meerwaarde op, biedt betaalbare infrastructuur voor lokale initiatieven en kansen voor experiment en laagdrempelige toegang tot ruimte, maar kan ook ongewenste effecten hebben. Wanneer tijdelijke projecten leiden tot structurele herbestemming, kunnen de vastgoedprijzen stijgen en kwetsbare groepen verdrongen worden, wat de solidariteit en toegankelijkheid van de ruimte onder druk zet (Bauwens & Silvrants-Barclay, 2020; Van Heur et al., 2023). Tijdelijk gebruik gaat vaak ook gepaard met onzekerheid en beperkte investeringsmogelijkheden. In de focusgroepen werd benadrukt dat tijdelijk gebruik waardevol is als leeromgeving, maar zelden voldoende stabiliteit biedt voor duurzame samenwerking.

Herbestemming van erfgoed en gebouwen met een historische waarde focust op een duurzame en toekomstgerichte invulling die maatschappelijke noden invult met respect voor de erfgoedwaarde (VOORLAND BVBA, 2017). Ze voorkomt leegstand, verval en sloop en combineert ruimtelijke efficiëntie met maatschappelijke en culturele meerwaarde (VOORLAND BVBA, 2017). Erfgoedgebouwen (bijvoorbeeld kerken, industriële panden) behouden hun symbolische en gemeenschapsvormende rol, terwijl nieuwe functies zoals cultuur, ontmoeting of sociaal-cultureel werk worden toegevoegd. Deze trajecten zijn complex en vragen langdurige samenwerking tussen eigenaars, overheden, gebruikers en ondersteunende organisaties. Ze illustreren hoe ruimte delen niet alleen een praktische, maar ook een symbolische herpositionering inhoudt.

Multifunctionele infrastructuur en *third places* functioneren expliciet als gedeelde plekken waar verschillende functies, sectoren en publieken samenkomen (Oldenburg & Brissett, 1982). Bibliotheken en cultuurcentra zijn hiervan duidelijke voorbeelden: ze evolueren van monofunctionele instellingen naar ontmoetingsplekken met een brede maatschappelijke rol, waarin culturele functies (zoals podium, bibliotheek en cultuureducatie) worden gecombineerd met andere maatschappelijke functies (zoals welzijn, educatie of sport). Deze infrastructuren maken zowel intrasectorale als cross-sectorale samenwerking mogelijk en vragen een heroriëntatie van organisatie, governance en publiekswerking (Blaker et al., 2022; De Ridder & Bosschaert, 2024; Vandeputte & Van Hee, 2024). Onderzoek wijst erop dat dergelijke plekken niet alleen bijdragen aan culturele participatie, maar ook aan sociale verbondenheid en welzijn, onder meer bij jongeren (Canbulut & Dede, 2025).

Broedplekken situeren zich op het kruispunt van gedeelde infrastructuur, sociale innovatie en intersectorale samenwerking (Leroy et al., 2024). In tegenstelling tot klassieke voorzieningen, zijn broedplekken flexibel en afgestemd op hun stedelijke context. Ze ontstonden vanuit de nood aan sociaal-maatschappelijke ruimte om complexe stedelijke uitdagingen – zoals armoede, ongelijkheid en duurzaamheid – gezamenlijk aan te pakken. Broedplekken stimuleren nieuwe vormen van samenwerking en kennisdeling en fungeren als laboratoria voor stedelijke innovatie (denk bijvoorbeeld aan Cultureghem, Globe Aroma). Ze worden vaak opgezet vanuit een expliciete transitieambitie en veronderstellen een hoge mate van vertrouwen, gedeelde *governance* en langdurige betrokkenheid. Tegelijk tonen ze scherp aan hoe kwetsbaar dergelijke samenwerkingen zijn wanneer ondersteuning of regie wegvalt.

In de hierboven aangehaalde voorbeelden lag de klemtoon vooral op gedeeld ruimtegebruik bij publieksgerichte activiteiten. Het beschikbare empirische materiaal is beperkt, maar gedeeld ruimtegebruik richt zich ook op activiteiten die minder publieksgericht zijn, zoals archieven, depots en werkplekken. Ook deze ruimtes vervullen een cruciale rol in het functioneren van organisaties en netwerken: ze faciliteren kennisdeling, opslag, productie en coördinatie tussen verschillende actoren.

2.3. Van gedeelde ruimte naar gedeelde werking: vormen en nieuwe ontwikkelingen

In de praktijk vormt gedeelde aanwezigheid – als gevolg van het delen van ruimte – vaak de voedingsbodem voor verdere samenwerking op organisatorisch, inhoudelijk, technisch of bestuurlijk vlak. Focusgroepen bevestigen dat ruimte delen regelmatig als hefboom werkt voor het verdiepen van samenwerking, maar dat deze verdieping verschillende vormen kan aannemen en zelden vanzelfsprekend is.

Een eerste, relatief klassieke vorm betreft het **delen van diensten en ondersteunende functies**, zoals administratie, boekhouding, communicatie, *ticketing* of publiekswerking (Schulman, 1999). Deze vormen van samenwerking worden vaak ingegeven door schaalvoordelen. Vooral kleine organisaties en individuele makers krijgen hierdoor toegang tot de – anders moeilijk te bereiken – expertise en faciliteiten. Naast fysieke en organisatorische ondersteuning wint ook digitale ontzorging aan belang als vorm van gedeelde werking (Vlaamse Overheid, 2025). Digitale processen zoals administratie, planning, publiekscommunicatie, registratie en rapportering leggen een disproportionele druk op kleinere organisaties en individuele cultuurwerkers met beperkte administratieve en digitale capaciteit. Het collectief organiseren of delen van digitale infrastructuur en expertise kan deze ongelijkheid verminderen en fungeert zo eveneens als een vorm van structurele

solidariteit binnen het culturele ecosysteem (Vlaamse Overheid, 2025). De cultuursector kent hierin al langer collectieve oplossingen, zoals bibliotheeksystemen, de UiTdatabank of erfgoeddatabanken, die functioneren als gemeenschappelijke basisinfrastructuur voor informatie, zichtbaarheid en samenwerking. Ook recentere initiatieven richten zich op het gezamenlijk ontwikkelen of gebruiken van digitale tools, zoals plannings- en reservatiesystemen, gedeelde publieksplatformen of ticketingoplossingen. Een concreet voorbeeld hiervan is het project rond gedeelde *ticketing* dat bij cultuurhuizen in verschillende regio's wordt uitgerold. Dergelijke systemen ondersteunen de verkoop en publieksinzichten en -werking van meerdere organisaties binnen één infrastructuur, en bevorderen afstemming en efficiëntie zonder noodzakelijk te leiden tot volledige integratie van publieks- of marketingdata. Tegelijk roepen ze net als andere vormen van gedeelde (digitale) infrastructuur vragen op over data-eigenaarschap, privacy, *governance* en toegang. Ook krijgen ze pas duurzaam vorm wanneer ze ingebed zijn in wederzijds vertrouwen en duidelijke afspraken over verantwoordelijkheid en autonomie. Zonder dergelijke afspraken kan het delen van diensten ervaren worden als een verlies van controle of flexibiliteit.

Een tweede en groeiende praktijk is het **delen van cultuurwerkers** (Cultuurloket, z.d., 2024). Deze samenwerking ontstaat niet alleen uit financiële noodzaak of efficiëntieoverwegingen, maar vaak ook uit operationele vereisten: wanneer meerdere organisaties gehuisvest zijn in dezelfde infrastructuur, ontstaan functies zoals onthaal, gebouwbeheer of coördinatie die niet door elke organisatie afzonderlijk rendabel kunnen worden ingevuld (Klinenberg, 2018). Door personeel gezamenlijk in te zetten, kunnen organisaties ook flexibel inspelen op piekmomenten, tekorten aan specifieke profielen opvangen en tegelijkertijd de continuïteit van hun werking garanderen (Li & Coll-Serrano, 2019). Daarnaast kan gedeeld personeel bijdragen aan kennisuitwisseling, professionalisering en innovatie. Medewerkers die in meerdere organisaties actief zijn, brengen ervaringen, kennis en *best practices* mee (Bibi, 2024; Cultuurloket, 2024). Compenseren voor een tekort aan geschoold personeel en gerelateerde kennis – “*people are the carriers of knowledge*” (p. 15) – is één van de voornaamste redenen voor samenwerking (Li & Coll-Serrano, 2019). In het kader hiervan kan ook gewezen worden op de werkzaamheden van Parsimon vzw, een werkgeversgroepering voor de podiumkunsten, dewelke als doel heeft administratief personeel aan te werven, op te leiden en ter beschikking stellen aan haar leden. Ledenorganisaties werven en delen samen één of meerdere werknemers en Parsimon fungeert als werkgever. In de praktijk blijkt het delen van personeel een gevoelige – omdat het raakt aan werkgeverschap, arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur – maar potentieel waardevolle stap. De deelnemers in de focusgroepen wijzen erop dat deze constructies vooral kans op slagen hebben wanneer rolverdeling,

aansturing en verwachtingen vooraf expliciet worden gemaakt, wat een hoge mate van vertrouwen en transparantie veronderstelt.

Collectieve organisatievormen gaan nog een stap verder. Ze delen niet alleen middelen, maar ook besluitvorming, verantwoordelijkheid en strategische oriëntatie. Organisaties of individuen werken structureel samen vanuit een gedeelde missie en gezamenlijke maatschappelijke en inhoudelijke doelstellingen. Het gaat niet enkel om efficiëntie, maar ook om het creëren van gezamenlijke impact. Dergelijke vormen sluiten aan bij het concept ‘*commoning*’: een organisatieloga waarin middelen, praktijken en beslissingen als een gedeelde verantwoordelijkheid worden benaderd, en waarin samenwerking gepaard gaat met actieve zorg voor het gemeenschappelijke (Bollier & Helfrich, 2019; Gielen, 2023; Ostrom, 1990). Dit kan in de vorm van coöperaties, alliantieverbanden of netwerkorganisaties, met gedeelde besluitvorming en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Op dit vlak zijn ook nieuwe en opkomende ontwikkelingen zichtbaar. Zo experimenteren sommige samenwerkingen met alternatieve *governance* en eigendomsmodellen, zoals vormen van *steward ownership*¹ of gedeeld eigenaarschap. In dergelijke modellen wordt eigendom losgekoppeld van individuele organisaties en ondergebracht in structuren die vertrekken vanuit een gedeelde missie en langetermijnvisie. Deze benaderingen maken machtsverhoudingen explicieter en kunnen bijdragen aan een grotere gelijkwaardigheid tussen partners. Anderzijds vergen ze ook juridische creativiteit en langdurig engagement en veronderstellen ze een hoge mate van vertrouwen en transparantie. Een actueel voorbeeld is het Brusselse initiatief *The Common Wallet*, een collectief van kunstenaars en cultuurwerkers dat één gezamenlijke bankrekening deelt voor dagelijkse uitgaven. Leden beheren middelen samen, zonder controle of oordeel over elkaars uitgaven. In Vlaanderen tonen ook beleidsmatige initiatieven dat collectieve subsidiëring mogelijk is. Zo ontvangt *Commons Lab* structurele subsidies om commonsexperimenten en samenwerking tussen culturele en maatschappelijke collectieven te ondersteunen. Daarnaast kunnen intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS) werkingssubsidies krijgen voor collectieve cultuurwerking, wat een vorm van gedeelde financiering van samenwerkingsinfrastructuur illustreert.

Volgens de focusgroepen worden dergelijke collectieve organisatievormen en *commoning* praktijken zelden van bij aanvang, maar pas na een langere periode van informele afstemming en gezamenlijke praktijk, opgezet en zijn ze moeilijk te plannen of te versnellen.

¹ Voor meer informatie zie: <https://www.steward-owned.be/>

Belangrijk is dat deze verschillende vormen van gedeelde werking niet hiërarchisch of lineair zijn. Organisaties kunnen bewust kiezen om samenwerking te beperken tot bepaalde domeinen, of om tijdelijk stappen terug te zetten. Samenwerking ontwikkelt zich als een cyclisch en iteratief proces, waarin testen, bijsturen en afbouwen even belangrijk zijn als verdiepen.

Tabel 1: overzicht van samenwerkingsvormen

Aspect	Shared Services	Delen van cultuurwerkers	Collectief organisatiemodel
Doel	Efficiëntie en kostenbesparing door gedeelde ondersteunende functies	Optimale inzet van gespecialiseerd personeel en versterking van kennisuitwisseling	Gezamenlijke missie, inhoudelijke samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid
Focus	Ondersteunende functies (ICT, HR, administratie)	Tactische of uitvoerende functies (techniek, productie, marketing, educatie)	Kernactiviteiten, strategie en artistieke visie
Vorm van samenwerking	Eén dienst levert aan meerdere organisaties	Cultuurwerkers werken deeltijds of projectmatig voor verschillende organisaties	Structureel partnerschap met gedeelde besluitvorming
Besturing – governance	Dienstverlenend model; organisaties blijven autonoom	Flexibele afspraken; vaak via detachering, coöperatie of netwerk	Gezamenlijk bestuur of coöperatief model
Voordelen	Kostenreductie, efficiëntie	Flexibiliteit, kennisdeling, minder versnippering van werk	Gezamenlijke impact, innovatie, duurzame samenwerking
Risico's – uitdagingen	Minder maatwerk, afstand tot eigen organisatie	Onzekerheid voor werkenden, coördinatiecomplexiteit	Complexe besluitvorming, gedeelde risico's
Voorbeeld	Delen van systeem voor <i>ticketing</i> , CRM, verkoop-platform etc.	Gezamenlijke pool van technici of marketeers die voor meerdere podia werken	Coöperatie van theatergezelschappen met gezamenlijk artistiek beleid

2.4. Sectorbreed en cross-sectoraal

Delen en samenwerken kan zowel sectorbreed als cross-sectoraal. Binnen de cultuursector vinden we de hierboven geschetste vormen bijvoorbeeld zowel binnen de kunsten, sociaal-cultureel werk, erfgoed als bibliotheken terug. Elk van deze subsectoren heeft ruime ervaring met het delen van ruimtes, diensten, personeel, strategie en andere vormen van samenwerking (De Ridder & Bosschaert, 2024; Vandeputte & Van Hee, 2024).

Cross-sectorale samenwerking (bijvoorbeeld tussen cultuur, onderwijs, zorg, jeugd of digitale sectoren) wordt in beleidsdocumenten regelmatig naar voren geschoven, maar blijkt in de praktijk complex. Tegelijk tonen verschillende praktijken aan dat dergelijke samenwerkingen een duidelijke meerwaarde kunnen creëren. Zo illustreren samenwerkingen tussen musea en andere sectoren hoe cross-sectorale partnerschappen kunnen bijdragen aan inclusiviteit, toegankelijkheid en gelijke kansen, nieuwe publieken kunnen aantrekken en culturele innovatie en maatschappelijke impact kunnen versterken (Chaitas et al., 2024; Delpont et al., 2024; Ellis & Hiebert, 2024; Gray Stites & Chaitas, 2024). In sommige gevallen nemen culturele organisaties daarbij zelf een verbindende rol op, waarbij zij verschillende partners samenbrengen, hun culturele missie verdiepen én hun financiële duurzaamheid versterken (Pérez Fallik & Saint Jean, 2024).

Binnen sociaal-cultureel werk en erfgoed is cross-sectorale samenwerking vaak explicieter verankerd in gemeenschapswerking en maatschappelijke doelstellingen. Zo werken de Avansa's structureel samen met onder meer welzijnsorganisaties, cultuurhuizen en burgerinitiatieven. Ook erfgoedcellen bouwen duurzame samenwerkingen uit tussen erfgoedactoren (zoals musea, archieven en erfgoedgemeenschappen) en lokale partners, vaak uit het sociaal-culturele of educatieve veld. Dergelijke samenwerkingen zijn evenwel arbeidsintensief door uiteenlopende logica's, financieringsstromen en regelgeving.

De focusgroepen wijzen er echter op dat cross-sectorale samenwerking soms net als minder competitief wordt ervaren, omdat partners niet strijden om dezelfde middelen of publieken. Samenwerking is niet enkel een kwestie van structuren, maar ook van culturele nabijheid, taal en wederzijds begrip. Deelnemende actoren uit verschillende sectoren hebben vaak, en al van bij het begin, verschillende verwachtingen met betrekking tot de mate van nabijheid en afstand tot de andere betrokken actoren (Arnold et al., 2022). Vaak zijn het dan tekortkomingen van de eigen organisatie die deze verwachtingen inhoudelijk vormgeven. Het expliciteren van verwachtingen – dewelke een belangrijke rol spelen bij het tot stand brengen van samenwerkingsverbanden (Arnold et al., 2022) – en het erkennen van verschillen vormen hier een cruciale voorwaarde (Römhild & Wüst, 2024).

Ten slotte groeit ook de beleidsmatige erkenning van dergelijke cross-sectorale praktijken. Broedplekken worden bijvoorbeeld in beleidskaders, zoals het relanceplan *Vlaamse Veerkracht*, expliciet benoemd als cruciale infrastructuren om transitie naar een meer solidaire samenleving, een inclusieve arbeidsmarkt en een zorgzame leefomgeving te ondersteunen (Leroy et al., 2024).

3. Drempels

Zowel de literatuur als de focusgroepen tonen aan dat drempels die samenwerking en delen bemoeilijken in sterke mate overlappen, ongeacht het concrete object van delen (Arnold et al., 2022; Cultuurloket, z.d.; IDEA Consult, 2012; Leroy et al., 2024; Loots & van Witteloostuijn, 2022; Minten et al., 2017; Nielsen, 2004; Van Heur et al., 2023; Vandeputte & Van Hee, 2024; Vervloesem et al., 2020; VOORLAND BVBA, 2017). Om de onderliggende mechanismen zichtbaar te maken, worden de drempels in wat volgt gebundeld in vier samenhangende clusters die elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken.

3.1. Vertrouwen, macht en ongelijkheid

Samenwerking speelt zich af binnen een veld dat structureel ongelijk is georganiseerd. Grote organisaties beschikken vaker over infrastructuur, personeel, administratieve capaciteit en toegang tot beleidsnetwerken, terwijl kleine organisaties, freelancers en informele initiatieven meer afhankelijk en kwetsbaar zijn. Deze asymmetrie beïnvloedt niet alleen wie kan delen, maar ook onder welke voorwaarden dat gebeurt.

De focusgroepen bevestigen dat samenwerking vaak wordt voorgesteld als wederkerig, terwijl de lasten en risico's in de praktijk ongelijk verdeeld zijn. Kleine spelers nemen relatief meer onzekerheid op zich, bijvoorbeeld door het flexibele gebruik van ruimte, tijdelijke contracten of onduidelijke afspraken. Vertrouwen is dan geen vanzelfsprekend startpunt, maar een kwetsbaar en onderhandeld resultaat.

Volgens Nielsen (2004) speelt vertrouwen een veelzijdige rol bij samenwerking. Enerzijds kan vertrouwen verschillende functies vervullen in verschillende fases. Zo kan *cognitief vertrouwen* (vertrouwen gebaseerd op kennis en competentie) of *affect-gebaseerd vertrouwen* (vertrouwen gebaseerd op relaties en goede wil) een voorwaarde zijn om een samenwerking of netwerk op te bouwen rol bij samenwerking. Anderzijds kan *berekend vertrouwen* of *op afschrikking gebaseerd vertrouwen* een rol spelen in latere fases, door risico's te monitoren, prestaties te evalueren en opportunistisch gedrag af te remmen. Vertrouwen is bovendien

dynamisch: wanneer organisaties hun ambities of doelstellingen aanpassen, kan ook de rol van vertrouwen in de samenwerking veranderen.

Tegelijk wijzen praktijkervaringen erop dat machtsverschillen niet onveranderlijk zijn. In verschillende samenwerkingspraktijken wordt bewust ingezet op het expliciteren van verwachtingen, rollen en wederzijdse afhankelijkheden. Ondersteunende initiatieven vanuit bovenbouw- en steunpuntorganisaties – zoals Socius, FARO en Kunstenpunt – spelen hierin een belangrijke rol. Zij faciliteren trajecten rond samenwerken, gedeelde missie en *governance*, waarin expliciet aandacht gaat naar gelijkwaardigheid, rolverdeling en het bespreekbaar maken van spanningen. Dergelijke praktijken tonen dat het benoemen van ongelijkheid niet verlamt, maar net een voorwaarde kan zijn om vertrouwen op te bouwen (Gielen, 2023).

Delen is niet automatisch eerlijker, goedkoper of inclusiever. Zonder expliciete aandacht voor machtsverhoudingen kan samenwerking bestaande ongelijkheden bestendigen of zelfs versterken (Van Heur et al., 2023). *Good practices* tonen dat wanneer tijd wordt genomen voor relationele afstemming, en wanneer externe begeleiding of reflectieruimte wordt voorzien, samenwerking meer kans maakt om als wederkerig en duurzaam te worden ervaren. Formele afspraken, centraal beheer, gedeeld eigenaarschap en duidelijke aanspreekpunten versterken vertrouwen, continuïteit en betrokkenheid, terwijl het behoud van organisatorische onafhankelijkheid essentieel blijft voor artistieke vrijheid (Loots & van Witteloostuijn, 2022). *Safe spaces* en ondersteunende organisaties zoals Cultuurloket spelen hierbij een sleutelrol door open dialoog, kennisverspreiding en professionalisering van samenwerkingspraktijken te stimuleren.

3.2. Juridische en financiële kaders

Onzekerheid over aansprakelijkheid, eigenaarschap, verzekeringen of subsidiabiliteit beïnvloedt de bereidheid van organisaties om engagementen aan te gaan en risico's te delen (IDEA Consult, 2012; VOORLAND BVBA, 2017). Dit werkt vertragend en raakt aan diepere vragen over vertrouwen, verantwoordelijkheidsverdeling en machtsverhoudingen. De focusgroepen bevestigen dat onduidelijkheid over juridische en financiële consequenties vaak leidt tot terughoudendheid, het temperen van ambities of het bewust beperken van samenwerking tot informele of tijdelijke vormen. Hoewel dergelijke initiatieven inhoudelijke en organisatorische meerwaarde kunnen bieden, botsen ze op complexe juridische vereisten inzake databeheer, privacy en aansprakelijkheid (Vuijsteke et al., 2023). In de praktijk leidt onduidelijkheid over rollen, eigenaarschap van data en verantwoordelijkheid bij fouten of datalekken ertoe dat organisaties terughoudend blijven, zelfs wanneer de bereidheid tot

samenwerking inhoudelijk aanwezig is. Vergelijkbare onzekerheden doen zich voor bij meer verregaande samenwerkingen, zoals het gezamenlijk beheren van fysieke infrastructuur of het delen van personeel. Wanneer organisaties ruimtes samen exploiteren (bijvoorbeeld ateliers, werkplaatsen of broedplekken) rijzen vragen over verzekering, aansprakelijkheid bij ongevallen, exploitatie- en beheerskosten, die - zonder duidelijke afspraken - het draagvlak voor samenwerking onder druk zetten (IDEA Consult, 2012; VOORLAND BVBA, 2017)

Deze drempels worden versterkt door versnipperde regelgeving en sectoraal georganiseerde subsidies, die het moeilijk maken om samenwerking structureel te verankeren, zeker met cross-sectorale partners. Regelgeving verschilt sterk tussen sectoren waardoor multifunctioneel of gedeeld gebruik van infrastructuur zelden vanzelfsprekend is (IDEA Consult, 2012; VOORLAND BVBA, 2017). De focusgroepen wijzen erop dat vooral kleinere organisaties disproportioneel worden belast door administratieve complexiteit en voorfinanciering, wat hun onderhandelingspositie verder verzwakt. Ruimte delen lukt bijvoorbeeld relatief goed binnen één sector, maar cross-sectorale combinaties botsten op verschillende noden, vragen en visies etc. (bijvoorbeeld bij samenwerking tussen bibliotheken en wijkcentra of eigenaars, erfgoedconsulenten, investeerders en overheden). Zowel literatuur als focusgroepen benadrukken de voordelen van cross-sectorale samenwerking, zoals efficiëntie, een sterker draagvlak voor geïntegreerde initiatieven en minder directe competitie om dezelfde middelen en publieken (Vandeputte & Van Hee, 2024).

Een bijkomende spanning die in de focusgroepen naar voren kwam, is dat gedeeld ruimtegebruik flexibiliteit vereist, terwijl bestaande regelgeving en procedures hier vaak onvoldoende op zijn afgestemd. Daarnaast zorgen complexe vergunningstrajecten, lange doorlooptijden en vele overlegmomenten voor verhoogde kosten en vertragingen (VOORLAND BVBA, 2017). Vooral tijdelijke, experimentele of innovatieve projecten zijn daardoor moeilijk uitvoerbaar.

Tegelijk tonen praktijkinitiatieven aan dat deze drempels niet noodzakelijk verlamrend werken. Bovenbouworganisaties en steunpunten nemen in sommige gevallen een bemiddelende of vertalende rol op, door juridische informatie te bundelen, samenwerkingsmodellen te ontwikkelen en organisaties te ondersteunen bij het maken van duidelijke afspraken. Deze ondersteuning vermindert de complexiteit niet fundamenteel, maar helpt wel ermee om te gaan en onzekerheid bespreekbaar te maken. Belangrijk is dat dergelijke ondersteuning niet normerend of uniformerend wordt ingezet. Samenwerkingen vragen ruimte om eigen afspraken te ontwikkelen, afgestemd op context en wederzijdse verwachtingen. Juridische en financiële kaders die deze ruimte toelaten, versterken het vertrouwen tussen partners; kaders die dit niet doen, werken ontmoedigend.

3.3. Organisatorische capaciteit, tijd en ondersteuning

Samenwerking vraagt tijd, procesbegeleiding en specifieke competenties, zoals conflictbemiddeling, afspraken maken en omgaan met verschil. Zowel de literatuur als de focusgroepen tonen aan dat veel organisaties hiervoor onvoldoende structurele capaciteit hebben (IDEA Consult, 2012; VOORLAND BVBA, 2017). Meerder deelnemers aan de focusgroepen benadrukten dat samenwerkingen vaak slagen zolang er externe ondersteuning of tijdelijke projectmiddelen beschikbaar zijn, maar kwetsbaar worden wanneer deze wegvallen. Vooral kleinere organisaties hebben beperkte ruimte om te investeren in relationeel werk dat zich niet onmiddellijk vertaalt in output of zichtbare resultaten. Hoge werkdruk en kwetsbare posities vormen extra barrières voor samenwerking, vooral wanneer deze niet ingebed is in duurzame structuren of te afhankelijk is van sleutelpersonen (Cultuurloket, z.d.).

Deze uitdagingen beperken zich niet tot fysieke infrastructuur of personele inzet, maar manifesteren zich ook sterk in digitale processen. Versnipperde digitale tools, uiteenlopende rapporteringsvereisten en een gebrek aan gedeelde ondersteuning versterken de administratieve belasting en digitale kwetsbaarheid van kleinere organisaties. Zonder collectieve vormen van digitale ontzorging dreigt digitalisering bestaande ongelijkheden binnen de sector verder te bestendigen in plaats van te verkleinen (zie ook Vlaamse Overheid, 2025).

Gerichte ondersteuning kan hierin een verschil maken. Ondersteuningstrajecten rond samenwerken, plekwerk en gedeeld gebruik van infrastructuur maken zichtbaar hoe procesbegeleiding, *peer learning* en reflectie bijdragen aan duurzamere samenwerkingen. Ook initiatieven waarbij kennis en ervaringen actief worden gedeeld binnen netwerken (bijvoorbeeld *Community of practice* door OP/TIL in het kader van Cultuurplekken van morgen²), helpen om opgebouwde expertise niet louter persoonsgebonden te houden.

Extra aandacht voor kleinere organisaties is daarbij nodig. Samenwerkingen kunnen voor alle partners zeer waardevol zijn: grote organisaties beschikken over middelen, kleine over nabijheid en flexibiliteit. Toch ervaren kleine vzw's vaak drempels. *Matchmaking* is hier cruciaal. Zo is volgens één van de focusgroepen het Gents Kunsten Overleg bijvoorbeeld – mede dankzij de rol van een onafhankelijke ambtenaar – een belangrijk orgaan voor *matchmaking* in de Gentse cultuursector. Daarnaast werd verwezen naar een Kortrijks initiatief waarbij maandelijks een “pitchmoment voor decision-makers” uit verschillende

² Zie bijvoorbeeld de initiatieven die OP/TIL neemt in het kader van “Cultuurplekken van morgen”: <https://www.cultuuroptil.be/kennisbank/cultuurplekken-van-morgen>

sectoren wordt georganiseerd. Dergelijke initiatieven kunnen intrasectorale en cross-sectorale samenwerking stimuleren en de juiste actoren samenbrengen.

Daarnaast ontbreekt vaak een overzicht van beschikbare ruimtes en gedeelde infrastructuur. Digitale platformen en visuele databanken kunnen dit potentieel beter zichtbaar maken (Minten et al., 2017; Vandeputte & Van Hee, 2024). In één van de focusgroepen werd gepleit voor een soort “booking.com voor ruimtes”. Een actueel voorbeeld van een dergelijk platform is Spots.Brussels, dat culturele ruimtes, ateliers en locaties in Brussel zichtbaar maakt en hun gebruik bevordert door centrale informatie en toegankelijkheid te bundelen.

Het ontbreken van structurele ondersteuning leidt er ook toe dat samenwerking moeilijk kan worden opgeschaald of verankerd. Samenwerking blijft daardoor vaak afhankelijk van individuele trekkers en tijdelijke middelen, wat de continuïteit en overdraagbaarheid ervan onder druk zet. Het ontbreken van duidelijke rollen, trekkers en aanspreekpunten is een knelpunt voor samenwerking. In vele trajecten ontbreekt een projecttrekker die processen bewaakt, draagvlak versterkt en samenwerking faciliteert, wat de kans op discontinuïteit, misverstanden en verminderde betrokkenheid vergroot. De aanstelling van een bevlogen en herkenbare trekker is een belangrijke succesfactor voor samenhang, helderheid in verantwoordelijkheden en vertrouwen tussen de betrokken actoren (Vandeputte & Van Hee, 2024; VOORLAND BVBA, 2017).

Ten slotte werkt men bij herbestemming vaak projectmatig, zonder overkoepelend kader dat erfgoedwaarde, maatschappelijke noden en ruimtelijke efficiëntie met elkaar verbindt. Hierdoor ontstaan versnipperde of ad-hoc projecten die afhankelijk zijn van opportuniteiten of sectoraal georganiseerde subsidies. Een strategisch beleids- en samenwerkingskader (bijvoorbeeld regionale of lokale masterplannen voor gemeenschapsinfrastructuur) kan dit doorbreken en processen efficiënter en consistentere maken (De Ridder & Bosschaert, 2024; Vandeputte & Van Hee, 2024). Bij langdurige samenwerking, zoals deelnemers in de focusgroep benadrukten, is meer inzet en een expliciete bereidheid tot delen en samenwerken nodig dan bij thematische of projectmatige trajecten, waar deelnemers vaak vooral inhoudelijk gemotiveerd zijn.

3.4. Culturele, mentale en identitaire drempels

Naast structurele en organisatorische factoren spelen ook culturele en mentale drempels zoals angst voor verlies van autonomie, identiteit of artistieke vrijheid een belangrijke rol (Focusgroepen; Loots & van Witteloostuijn, 2022). Voor veel organisaties is samenwerking geen neutrale organisatorische keuze, maar raakt dit aan kernvragen over hun missie, positionering en waarden. Het delen van ruimte of werking kan ervaren worden als een

bedreiging voor de eigenheid, zichtbaarheid of artistieke taal. Schaalvergroting kan extra management- en administratieve taken met zich meebrengen, wat ten koste gaat van creatietijd en waarbij private baten ondergeschikt worden aan het gemeenschappelijke goed. Deze zorgen worden soms geminimaliseerd in beleidsdiscoursen die samenwerking vooral als evident of wenselijk voorstellen. Binnen coöperatieve modellen blijft autonomie voor de creatieve maker een kernwaarde en blijft financiële winst ondergeschikt aan artistieke vrijheid en welzijn (Loots & van Witteloostuijn, 2022).

Succesvolle samenwerking veronderstelt dat deze spanningen worden erkend en bespreekbaar gemaakt. Autonomie en samenwerking vormen geen tegenstellingen, maar een dynamisch spanningsveld dat voortdurend aandacht behoeft. Dit negeren ondermijnt het opbouwen van vertrouwen en verhoogt de kans op conflict of afhaken. Vertrouwen, duidelijke communicatie en transparante afspraken zijn cruciaal voor samenwerking. Een leidraad of stappenplan kan helpen verwachtingen helder te maken. In de sector wordt daarom gewerkt aan een gesprekskader (Focusgroep) en overlegstructuren, intervisie en kennisdelingsplatformen helpen verschillen in visie te verkleinen en besluitvorming te ondersteunen (Leroy et al., 2024; Vandeputte & Van Hee, 2024).

Een succesvolle samenwerking vraagt onder meer:

- een goed evenwicht tussen individuele identiteit en autonomie enerzijds en samenwerking anderzijds;
- openheid, solidariteit, wederzijds vertrouwen en gedeelde waarden;
- intrinsieke motivatie en autonomie stellen boven financieel gewin;
- duidelijke en transparante afspraken over taken, verantwoordelijkheden en kosten (bijvoorbeeld urenregistratie);
- het verankeren van processen om persoonsafhankelijkheid te vermijden (bijvoorbeeld protocollen of richtlijnen om complexe processen te sturen);
- ondersteuning zoals bemiddeling, coaching en personeelszorg (Cultuurloket, z.d.; Loots & van Witteloostuijn, 2022).

Collectieve profilering versterkt de positie van samenwerkende organisaties. Duidelijke afspraken en een transparante kostenverdeling zorgen voor blijvende efficiëntie. Hoewel samenwerking vaak organisch ontstaat, vraagt duurzame continuïteit om heldere protocollen, *governance* en verankering in beleids- en verslaggevingsprocessen (Cultuurloket, z.d.). Een flexibele mindset en het ontbreken van strikte hiërarchie bevorderen de integratie van gedeelde cultuurwerkers, wendbaarheid en innovatie (Cultuurloket, z.d.; Loots & van Witteloostuijn, 2022).

4. Rol van beleid

Beleid speelt een belangrijke, maar begrensde rol in het ondersteunen van samenwerking en het delen van infrastructuur. Beleid kan samenwerking niet organiseren of afdwingen, maar is een contextbepalende factor die samenwerking kan faciliteren, begrenzen of (onbedoeld) ondermijnen. Beleidskaders kunnen voorwaarden creëren die samenwerking mogelijk maken, maar kunnen de kern van samenwerking – vertrouwen, gedeelde missie en relationeel engagement – niet afdwingen. In de volgende paragrafen verkennen we hoe beleid voorwaarden kan scheppen voor samenwerking, maar ook waar de grenzen liggen.

4.1. Beleidskaders en de relationaliteit van samenwerking

Samenwerking ontstaat in de praktijk vanuit vertrouwen, een gedeelde missie en wederzijds leren. Beleidskaders kunnen deze processen niet produceren, maar wel voorwaarden scheppen om ze meer kans op slagen te bieden. Flexibiliteit, voorspelbaarheid en ruimte voor maatwerk zijn hierbij cruciaal. Een te sterke nadruk op meetbaarheid, output en kortetermijnresultaten staat haaks op de trage, iteratieve aard van samenwerkingsprocessen. De focusgroepen wijzen erop dat samenwerking tijd nodig heeft om te groeien en dat vroege fases vaak weinig zichtbare resultaten opleveren. Beleidsinstrumenten die deze dynamiek negeren, verhogen het risico op instrumentele of oppervlakkige samenwerking.

4.2. Beleidsinstrumenten, machtsverhoudingen en ongelijkheden

Beleid is niet neutraal. De manier waarop middelen, infrastructuur en ondersteuning worden verdeeld, beïnvloedt machtsverhoudingen binnen de sector. Grote organisaties zijn beter uitgerust om complexe subsidieaanvragen te schrijven, financieringsrisico's en administratieve lasten te dragen, terwijl kleinere organisaties en informele initiatieven structurele nadelen ondervinden. Wanneer beleid samenwerking aanmoedigt zonder deze ongelijkheden te erkennen, kan ze deze bestaande asymmetrie versterken. Samenwerking wordt pas als gelijkwaardig ervaren wanneer beleidskaders expliciet rekening houden met de verschillen in schaal, capaciteit en positie.

4.3. Structurele ondersteuning versus projectlogica

Veel samenwerkingspraktijken ontstaan binnen tijdelijke projecten of experimentele programma's. Deze bieden ruimte voor innovatie, maar maken samenwerking tegelijk kwetsbaar: wanneer ondersteuning wegvalt, verdwijnt ook de capaciteit om samenwerking te onderhouden. Een exclusieve focus op projectmiddelen maakt samenwerking afhankelijk

van voortdurende verantwoording en heraanvraag, wat het opbouwen van langdurig vertrouwen bemoeilijkt. Structurele ondersteuning kan noodzakelijk zijn om samenwerking te verduurzamen, zonder dat ze wordt verstard of volledig geïnstitutionaliseerd.

4.4. Beleidsambities, sturing en maatwerk

Beleidsambities botsen regelmatig met de realiteit van maatwerk. Samenwerking laat zich moeilijk standaardiseren of opschalen zonder verlies van contextgevoeligheid. Pogingen om succesvolle modellen te veralgemenen negeren vaak de specifieke relationele en historische factoren die deze praktijken mogelijk maakten. Beleid kan beter inzetten op het versterken van lerende omgevingen dan op het uitrollen van uniforme modellen. Dit betekent ook dat mislukking erkend wordt als een legitieme uitkomst van experiment en samenwerking.

4.5. De mogelijkheden en grenzen van beleid

Beleid kan randvoorwaarden creëren die vertrouwen en maatwerk mogelijk maken. Dit omvat voorspelbare en transparante kaders, voldoende tijdshorizon in financiering en ruimte om samenwerkingen gaandeweg bij te sturen. Ongelijkheden kunnen expliciet erkend en gedeeltelijk gecompenseerd worden door ondersteuning voor kleinere organisaties, vermindering van administratieve lasten of gedeelde ondersteuningsstructuren.

Daarnaast kan beleid juridische en financiële flexibiliteit bevorderen, wat ruimte biedt voor experiment en tijdelijke afwijkingen binnen bestaande kaders. Investerings in ondersteuning, kennisdeling en procesbegeleiding versterken het leervermogen binnen de sector, zonder modellen op te leggen. Cruciaal is dat deze ondersteuning niet uitsluitend projectmatig of tijdelijk wordt georganiseerd, omdat dit de duurzaamheid van samenwerking ondermijnt.

Tegelijk kent de impact die beleid kan hebben duidelijke grenzen. Vertrouwen kan niet worden afgedwongen of versneld en samenwerking kan niet gegarandeerd worden, zelfs niet wanneer alle randvoorwaarden gunstig lijken. Relationele processen kunnen niet vervangen worden door regelgeving, formats of procedures. Te sterke standaardisering kan samenwerking reduceren tot een administratieve oefening, waarbij de inhoudelijke en relationele kern verloren gaat.

Het expliciteren van deze mogelijkheden en grenzen is geen teken van beleidszwakte. Integendeel, het maakt zichtbaar waar beleid daadwerkelijk verschil kan maken en waar bescheidenheid noodzakelijk is. De uitdaging voor beleid bestaat erin een evenwicht te vinden tussen faciliteren en loslaten, tussen controle en vertrouwen, en tussen standaardisering en maatwerk. Beleidsinterventies die deze complexiteit erkennen, sluiten beter aan bij de

realiteit van samenwerking in de culturele sector en dragen bij aan een duurzame ondersteuning van samenwerking en het delen van infrastructuur.

5. Referenties

- Arnold, M.-T., Le, T. H. T., & Kolleck, N. (2022). Expectations of Cross-Sector Collaboration in Cultural and Arts Education. *Social Sciences*, 11(8), 343. <https://doi.org/10.3390/socsci11080343>
- Audunson, R. (2005). The public library as a meeting-place in a multicultural and digital context: The necessity of low-intensive meeting-places. *Journal of Documentation*, 61(3), 429-441. <https://doi.org/10.1108/00220410510598562>
- Beweging.net. (2023). *Geef ons Ruimte*. <https://www.beweging.net/geef-ons-ruimte/>
- Bibi, G. (2024). Employee mobility as a knowledge development strategy. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101014.
- Blaker, N., Veldkamp, J., & Van den Berg, N. (2022). *Culturele multifunctionele organisaties*. <https://www.stichting-en.com/wp-content/uploads/2025/04/Rapportage-Deel-1-Culturele-MFOs-Atlas-Research.pdf>
- Bollier, D., & Helfrich, S. (2019). *Free, fair, and alive: The insurgent power of the commons*. New Society Publishers.
- Canbulut, T., & Dede, H. (2025). Redefining Spaces for Youth: Libraries as the New Social Hubs. *Current Research in Social Sciences*, 11(1), 225-245.
- Chaitas, C., Chipangura, N., & Meparishvili, N. (2024). Expanding museums' horizons through partnerships and collaboration. *Museum International*, 76(3-4), 1. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473192>
- Cultuurloket. (z.d.). *Cultuurwerkers over de grenzen van een organisatie inzetten*. Cultuurloket. https://www.cultuurloket.be/sites/default/files/2024/10/1102024_knelpuntennota_cultuurwerkers_delen.pdf
- Cultuurloket. (2024). *Van knelpunt naar kans: Samenwerken door het delen van cultuurwerkers*. Cultuurloket. <https://www.cultuurloket.be/inspiratie/van-knelpunt-naar-kans-samenwerken-door-het-delen-van-cultuurwerkers>
- De Ridder, R., & Bosschaert. (2024, november 28). *Naar een duurzaam gemeenschapsinfrastructuurbeleid*. <https://www.defederatie.org/files/images/Inspiratiedag-Gemeenschapsinfrastructuur/sessie-2-naar-een-duurzaam-gemp-infra-beleid.pdf>
- Delpont, É., Fascialé, R., Ivo, A., & Guillard, A. (2024). When a Museum and a Game Developer Team Up: Interview with the Institut du Monde Arabe and Ubisoft regarding the exhibit *Baghdad: A Journey Back to Madinat al-Salam with Assassin's Creed® Mirage*. *Museum International*, 76(3-4), 120-131. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473209>
- Dewinter, H., Rutten, K., & Bradt, L. (2020). Policy attachment in the arts: The underlying agendas of arts' social role. *Cultural Trends*, 29(2), 96-111. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1763780>
- Ellis, A., & Hiebert, J. (2024). Museums and Real Estate Development: A Roadmap for Positive Impact. *Museum International*, 76(3-4), 98-105. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473204>
- Gielen, P. (2023). *Vertrouwen: Bouwen op het cultureel 'gemeen'*. Amsterdam: Valiz.

- Gray Stites, A., & Chaitas, C. (2024). 21c Museum Hotels: Interview with Alice Gray Stites, Chief Curator and Museum Director, *21c. Museum International*, 76(3-4), 88-97. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473203>
- IDEA Consult. (2012). [Aanpasbare, combineerbare en multi-inzetbare infrastructuur in centrumsteden: Uitdagingen en knelpunten voor het beleid-eindrapport](#) (No. Puplius).
- Jans, M. (2024). [Het civiel sociaal-cultureel werkveld](#) (p. 121). Socius.
- Kenniscentrum Vlaamse steden. (z.d.). *Definitie tijdelijk gebruik*. Geraadpleegd 10 oktober 2025, van <https://www.tijdelijkgebruiken.be/Paginas/definitie.aspx>
- Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the People: How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life*. Crown.
- Kunstenpunt. (2025, september 9). *Kunstendecreet – kortlopende subsidies*. Kunstenpunt. <https://www.kunsten.be/kennis/kunstendecreet-kortlopende-subsidies/>
- Leroy, S., Dudal, R., Wouters, J., & Vervloesem, E. (2024). *Broedplekken voor Brussel. Sociaal-ruimtelijke bouwstenen voor maatschappelijke infrastructuur*. Architecture Workroom Brussels, Rebel & UAntwerpen.
- Li, C., & Coll-Serrano, V. (2019). Assessing the role of collaboration in the process of museum innovation. *Journal of Cultural Economy*, 12(6), 590-606. <https://doi.org/10.1080/17530350.2019.1643392>
- Loots, E., & van Witteloostuijn, A. (2022). *Inkomens en verdienvermogen in creatieve sectoren*. <https://pure.eur.nl/en/publications/inkomens-en-verdienvermogen-in-creatieve-sectoren>
- Minten, D., Vekemans, T., & Van den Bergh, G. (2017). *Zwerfruimte—Over on(der)benutting van ruimte* [Vlugschrift]. RE-ST. <https://www.re-st.be/files/downloads/vlugschrift-zwerfruimte.pdf>
- Nielsen, B. B. (2004). The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach. *Management*, 7(3), 239-256.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- PARCUM. (z.d.). *Databank herbestemming kerken*. Geraadpleegd 26 november 2025, van <https://www.parcum.be/nl/herbestemming-kerken>
- Pérez Fallik, M., & Saint Jean, A. (2024). The Individual as a Compass for Sustainability: Innovative Strategies at the MALBA. *Museum International*, 76(3-4), 106-119. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473206>
- Peters, J. (2022). [From starving artist to entrepreneur: A sociological analysis of justifications in and evaluations of visual artists' grant proposals between 1965 and 2015 in Flanders](#) [PhD Thesis, Ghent University].
- Römhild, J., & Wüst, N. (2024). The Collapse of an Unequal Marriage: Examining the Potentials and Risks of Public-Private Partnerships through the Example of the Kunstpalast and E.ON. *Museum International*, 76(3-4), 36-51. <https://doi.org/10.1080/13500775.2024.2473196>
- Rutten, K., Calleeuw, H., Roets, G., & Van Gorp, A. (2019). Cultural policy and participatory art practices in Flanders. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 266-281.
- Schulman, D. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. J. Wiley. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1971993809690543292>
- Siongers, J., Van Steen, A., & Lievens, J. (2016). [Loont passie? Een onderzoek naar de sociaaleconomische positie van professionele kunstenaars in Vlaanderen](#). Universiteit Gent

- Socius. (z.d.). *Ruimte en sociaal-cultureel werk*. Socius.be. Geraadpleegd 19 december 2025, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/ruimte-en-ruimtegebruik-op-het-platteland-en-in-de-stad/ruimte-en-sociaal-cultureel-werk/>
- Tryapkin, N., Trabskaia, I., & Burkov, I. (2025). Collaborations as a Source of Innovations and Strengthening Social Performance in Nonprofit Organization Settings: The Case of Museums. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 37(4), 647-671. <https://doi.org/10.1080/10495142.2024.2408544>
- Van Heur, B., Silvrants-Barclay, E., & Agha, M. (2023). Collective cultural infrastructures: Ownership, architecture, governance. *Cultural Trends*, 32(5), 569-575. <https://doi.org/10.1080/09548963.2022.2103646>
- Vandeputte, J., & Van Hee, J. (2024). [Regiobibliotheken. Onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid van regiobibliotheken in Vlaanderen](#). Artevelde Hogeschool.
- Vervloesem, E., Naudts, N., Gherardi, A., Wouters, J., Verheyden, H., Canfyn, F., & Goethals, M. (2020). [Verkenning naar multifunctioneel ruimtegebruik—22 gemeenschapscentra in Brussel](#). Architecture Workroom Brussels, Rebel & UAntwerpen.
- Vlaamse Overheid (2025). [Van digitale kloof naar digitale verbinding. Beleidsprincipes voor een inclusieve cultuursector/ 19.12.2025](#).
- VOORLAND BVBA. (2017). [Toekomstgericht herbestemmen- uitgevoerd in opdracht van interlokale Vereniging Kenniscentrum Vlaamse steden](#).
- Vuijsteke, C., De voldere, I., Siongers, J., Lievens, J., De Corte, F., Willekens, M., & Morreel, K. (2023). *Digitale transformatie van de culturele en creatieve sectoren ter voorbereiding van het Belgische EU-voorzitterschap 2024*. Idea Consult en Onderzoeksgroep CuDOS-UGent.

5. Bijlage

5.1. Participanten focusgroepen

Organisatie	Participant	Functie
Cc De warande (Aarschot)	Bart Govaert	Algemeen directeur
Kaaitheater (Brussel)	Barbara Van Lindt	Algemene en artistieke coördinatie
RABBKO (Brussel)	Brigitte Neervoort	Algemene coördinatie
Viernulvier (Gent)	Franky Devos	Algemene coördinatie
Permeke-bib (Antwerpen)	Katelijne Morreel	Directeur
NUCLEO vzw (Gent)	Tim Vanheers	Beleid & toekomst
Buda (Kortrijk)	Kristof Jonckheere	Algemeen directeur
Antigone (Kortrijk)	Nele Roels	Zakelijke leiding
Antigone (Kortrijk)	Haider Al Timimi	Artistiek leider
Kopergieterij (Gent)	Lies Leliaert	Zakelijke leiding