

Vlaamse Brede Heroverweging –

“Een multi-governancestructuur die de digitale transformatie in de cultuursector verzekert”

Eindverslag
22|11|2021





Onderzoeksvragen en scope

Beleidsvraagstuk:

Uitwerken van een multi-governancestructuur die (de uitvoering van) een structureel transitiebeleid m.b.t. digitale transformatie van de cultuursector verzekert en de nodige samenwerking tussen stakeholders garandeert.

Vragen voor het onderzoeksteam:

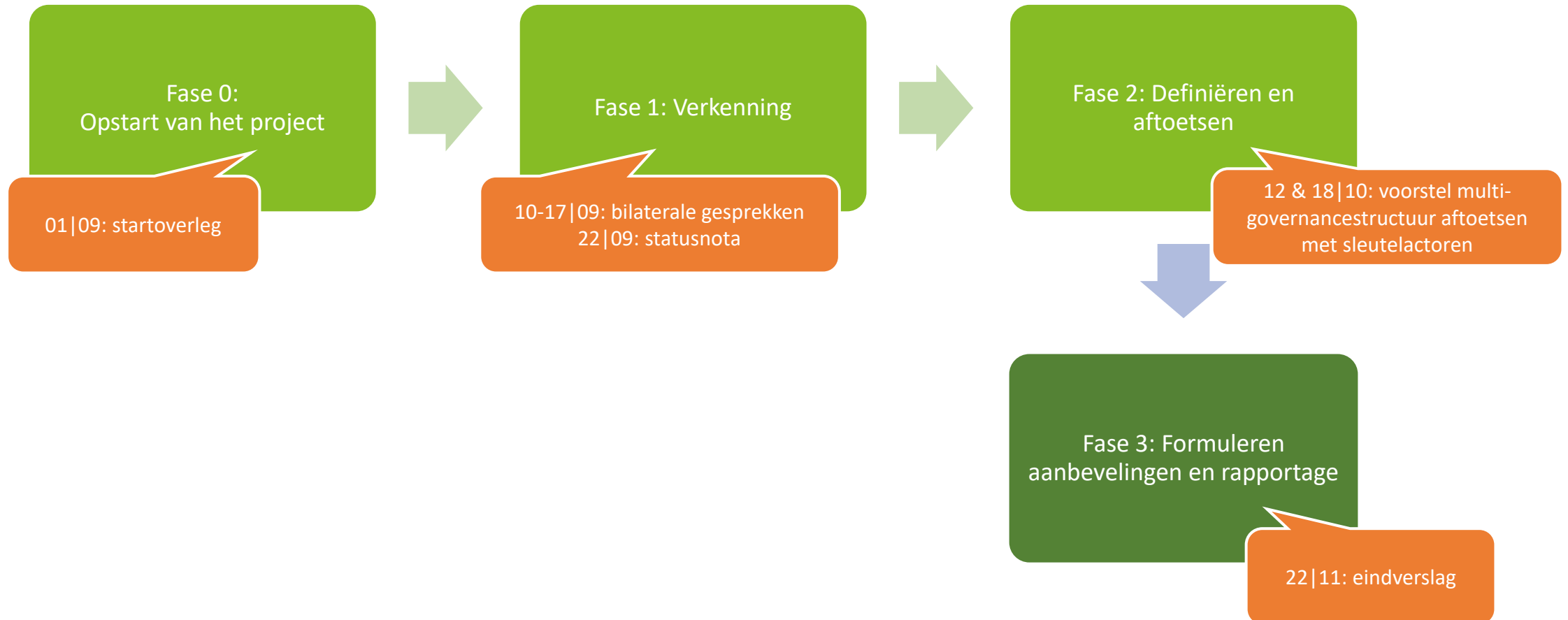
- Vertrekpunt: aanbeveling onderzoek IDEA Consult (2021) m.b.t. het **installeren van een [transitieteam]*** met sleutelactoren van **overheid en bovenbouw cultuursector** die samen het voortouw nemen in de uitvoering van een structureel transitiebeleid m.b.t. digitale transformatie
- Aftoetsen en uitdiepen van de rollen die **meemoo, cultuurconnect en publiq** binnen deze multi-governancestructuur kunnen opnemen, die aansluit bij het strategische kader voor digitale transformatie van de cultuursector én gedragen wordt door deze partijen
- Definiëren (high-level) van de rol(len) van **DCJM en Digitaal Vlaanderen** in deze multi-governancestructuur



De focus van deze opdracht ligt op het uitdiepen van de samenstelling en rolverdeling tussen vijf sleutelactoren binnen één overlegorgaan (het transitieteam), weliswaar in een aanbevolen groter geheel van overlegstructuren waarin een brede veld van stakeholders wordt betrokken (zie IDEA Consult, 2021). Het vormgeven van de andere overlegstructuren en hun relatie tot het transitieteam valt buiten de scope van deze opdracht. In dit rapport worden wel enkele kanttekeningen en linken gemaakt o.b.v. deze opdracht.

* Voorlopige roepnaam – zie IDEA Consult (2021), *Onderzoek naar een optimaal instrumentarium in functie van de digitale transformatie van de cultuursector*, https://www.vlaanderen.be/cjm/sites/default/files/2021-03/20210208_Finaal%20Rapport%20Digitale%20transformatie%20Cultuur.pdf

Plan van aanpak en timing





Bilaterale gesprekken

Doel

- Toelichten en bespreken van aanbeveling studie m.b.t. het installeren van een transitieteam
- Bespreken van huidige hiaten in digitale transformatieproces, met focus op uitbouw digitale basisinfrastructuur en capaciteitsopbouw rond 'digitalisering en cultuur'
- Reflecteren op voorgestelde taken transitieteam en rolverdeling tussen sleutelactoren

Deelnemers

- 10|09: DCJM – Hans van der Linden, Leen Driesen, Leander Price
- 13|09: Digitaal Vlaanderen – Tony Vanderstraete
- 14|09: Cultuurconnect – Bart Beuten, Johan Mijs
- 14|09: Publiq – Bart Temmerman, Frederik Bastiaensen
- 17|09: meemoo – Nico Verplancke

Aftoetsessies

Doel

- Toelichting van bevindingen uit gesprekken en voorzetten voor taakstelling en organisatie transitieteam door IDEA Consult
- Grondige bespreking van analyse en voorzetten IDEA Consult met alle 5 sleutelactoren

Deelnemers

DCJM – Hans van der Linden; Digitaal Vlaanderen – Tony Vanderstraete; Cultuurconnect – Bart Beuten en Johan Mijs; Publiq – Bart Temmerman en Frederik Bastiaensen; meemoo – Nico Verplancke en Debbie Esmans



Opbouw van dit eindverslag

1. Context: de cultuursector heeft nood aan een andere ondersteuning m.b.t. de digitale transformatie
2. Waarom een transitieteam als multi-governancestructuur kan zorgen voor een meer structureel transitiebeleid m.b.t. digitale transformatie
3. Voorstel van structurering en rolverdeling binnen het transitieteam
4. Kritieke aandachtspunten bij het installeren van het transitieteam
5. Krijtlijnen voor vervolgstappen

Context: de cultuursector heeft
nood om een andere
ondersteuning m.b.t. de
digitale transformatie



Van visienota naar implementatie: een gefragmenteerd parcours

- Om de cultuursector in Vlaanderen te stimuleren in de digitale transformatie, keurde de Vlaamse Regering in 2017 de visienota 'een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk' goed. Deze visienota ambieerde een cultuurbreed kader rond digitalisering uit te tekenen en een aanzet te geven tot de ontwikkeling van een beleidsinstrumentarium voor de ondersteuning van de digitale transformatie in de cultuursector met een tijdsperspectief van 10 jaar.
- Sinds het verschijnen van de visienota werden er op initiatief van het Departement CJM (DCJM) verschillende beleidsinitiatieven genomen en hebben ook andere actoren in het cultuurveld acties ondernomen:
 - Meemoo, Cultuurconnect en publiq zijn drie transversale actoren die elk vanuit hun kernopdracht actief bijdragen tot de digitale transformatie in de cultuursector.
 - Ook elk van de sectorsteunpunten hebben binnen hun eigen opdracht (ad hoc) activiteiten ontwikkeld om ondersteuning te bieden aan hun doelgroep ikv specifieke noden m.b.t. digitale transformatie.
- Maar tot op heden blijft een geïntegreerd en concreet actieplan voor implementatie van de visienota uit. Dit heeft geleid tot het nemen van initiatieven op ongecoördineerde wijze en versnippering. Bovendien ontving de visienota sinds haar publicatie ook de nodige kritiek als kompas voor de digitale transformatie.

Aanbeveling tot het installeren van een multi-governance structuur om te komen tot een meer coherente samenwerking

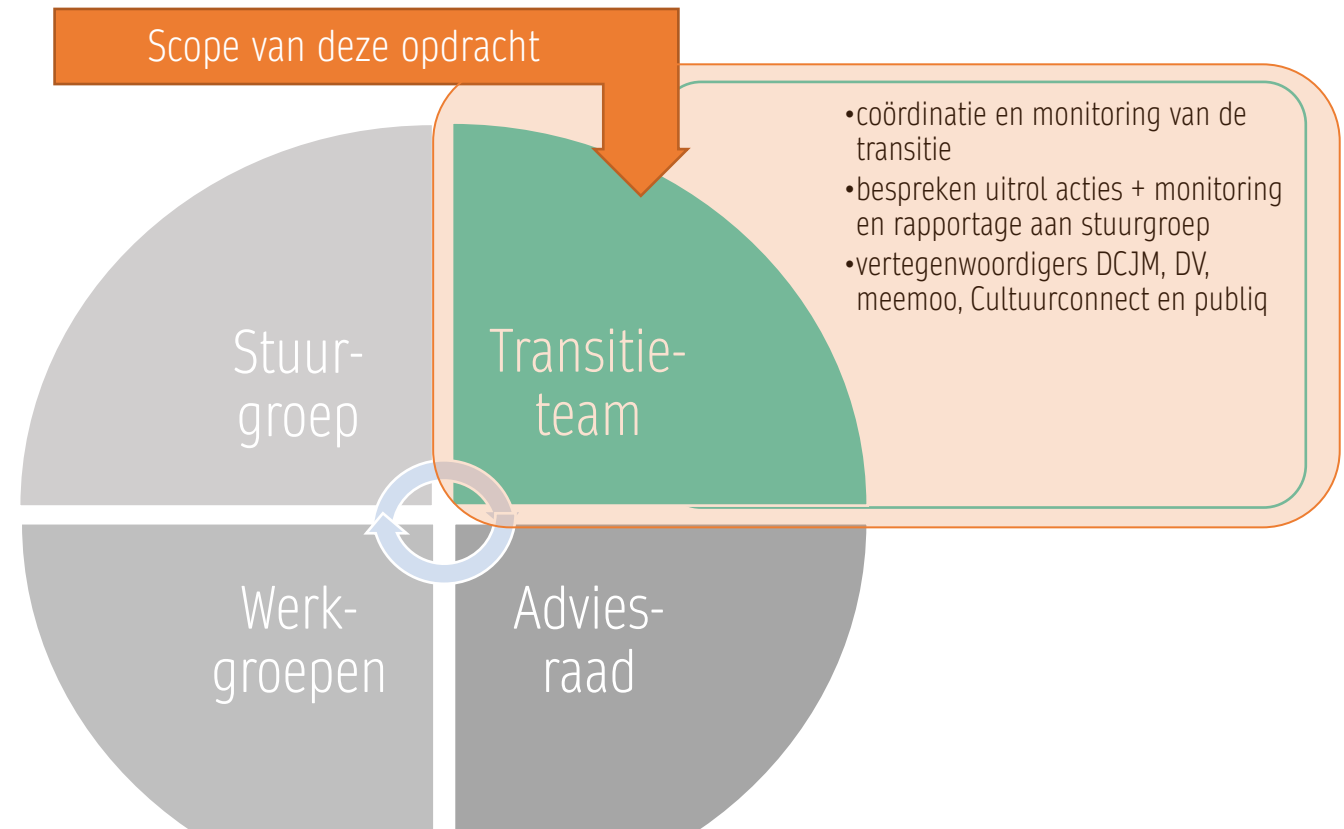
- Zowel in de studie IDEA Consult (2021) als in de pre-analyse van Digitaal Vlaanderen (2021) wordt erop gewezen dat om tot een meer optimale en toekomstgerichte stimulering van de digitale transformatie te komen, een strategie nodig is waarin beleid en sector veel meer **gaan samenwerken in een netwerkmodel over sectoren en doelgroepen heen**. Dit vraagt een **aangepaste governancestructuur** die het toelaat om het beleidsinstrumentarium, (nieuwe) samenwerkingsmodellen, ondersteuning via basisinfrastructuur en het opzetten van coöperatieve dienstverleningsmodellen beter op elkaar te laten inhaken. Deze governancestructuur moet duidelijkheid brengen over welke actoren rond de tafel zit wanneer/voor wat, wie beslissingen neemt en wie verwacht wordt om actie te nemen (autonoom of op aansturen).
- In IDEA Consult (2021) wordt het **installeren van een multi-actor governancestructuur aanbevolen**, met daarin specifieke aandacht voor volgende aspecten:
 - Een voldoende brede definiëring van het ecosysteem van actoren dat betrokken wordt bij de digitale transformatie, om de nodige taken in de transitie-ondersteuning op te nemen: 1/ strategische en technische visie-ontwikkeling, uitrol en monitoring; en 2/ uitzetten/opvolgen van actielijnen op korte termijn en bewaken/bijsturen van de langetermijnvisie.
 - Heldere opdrachtomschrijvingen voor alle betrokken actoren
- **Voor de coördinatie en monitoring van de transitie, wordt het installeren van een transitieteam aanbevolen**, waarin vertegenwoordigers van de belangrijkste strategische en technische aanjagers/ontzorgers m.b.t. digitale transformatie zetelen (DCJM, DV, meemoo, Cultuurconnect, publiq). Hier wordt enerzijds de uitrol van acties besproken, en anderzijds gemonitord hoe acties lopen. Dit transitieteam zit weliswaar **ingebed in een bredere overlegstructuur** waarbinnen in interactie wordt getreden met andere stakeholders voor advies, aftoetsing, bekrachtiging van belangrijke beslissingen en toezicht. Zie ook volgende slide.

Aanbeveling onderzoek IDEA Consult (2021) m.b.t. het installeren van een transitieteam binnen een groter geheel van overlegstructuren - aanzet



Installeer de nodige structurele overlegorganen

- ✓ Samenwerking, overleg en coördinatie van proces
- ✓ Op te nemen taken :
 - LT strategische lijnen uitzetten
 - Meerjarige planning opstellen en bewaken + KT actieplannen monitoren
 - Werkgroepen
 - Nodige resources garanderen voor uitrol en opvolging
 - Toekomst verkennen -> LT visie bevragen
 - Communicatie en peer learning
 - Evalueren en leren
- ✓ Belang van juiste vertegenwoordiging (Multi-actor governance)



We merken op dat bij de verdere definiëring van het transitieteam in deze opdracht, nieuwe inzichten zijn ontstaan over werkbare relaties tussen het transitieteam en de andere overlegstructuren. Met name de samenstelling en taakstelling van de stuurgroep* in relatie tot het transitieteam zien we als gevolg van deze opdracht anders dan de gemaakte aanzet uit IDEA Consult (2021). We refereren naar p.31-32 van dit eindverslag voor verdere duiding.

* Voorlopige roepnaam in studie IDEA Consult (2021)

Waarom een transitieteam als multi-governancestructuur kan zorgen voor een meer structureel transitiebeleid m.b.t. digitale transformatie



Waarom een transitieteam installeren?

- Er bestaat **op heden geen forum waarin sleutelactoren van de overheid en culturele bovenbouw structureel overleggen en samen tot strategische acties komen** in de context van digitale transformatie. Dit zorgt voor versnippering van initiatieven en investeringen die coherentie en schaal missen (cf. IDEA Consult, 2021). Er is wel regelmatig uitwisseling tussen de drie sectoractoren meemoo, cultuurconnect en publiq onderling, en ook bilaterale uitwisseling met de overheid. Deze uitwisselingen hebben als doel om elkaar wederzijds te informeren, en breder dan enkel over digitale transformatie. Maar dit format laat niet toe om (op efficiënte wijze) echt gezamenlijk (overheid-culturele bovenbouw) naar iets toe te werken, zoals de digitale transformatie van de cultuursector op een structurele wijze ondersteunen én met investeringen die de draagkracht van individuele organisaties overstijgt.
- **Het idee van het installeren van een transitieteam** waarin enkele sleutelactoren vanuit overheid (Departement DCJM (DCJM) en Digitaal Vlaanderen (DV)) en culturele digitale bovenbouw (meemoo, cultuurconnect, publiq) in gecombineerde formatie structureel overleggen en samenwerken in de context van digitale transformatie wordt **door de vijf betreffende sleutelactoren algemeen als positief geëvalueerd om de digitale transformatie in de cultuursector op een meer structurele en impactvolle manier te ondersteunen** dan vandaag gebeurt.
- In de studie van IDEA Consult (2021) wordt aanbevolen om de strategische agenda van zo'n transitieteam sterk te focussen op het vooruit helpen van twee 'grote werven' in het kader van de digitale transformatie, nl. de **uitbouw/beheer van de digitale basisinfrastructuur voor de cultuursector en het versterken van de digitale competentie-ontwikkeling** in de cultuursector. Dit wordt onderschreven door alle sleutelactoren. Bovendien wordt bevestigd dat structurele vooruitgang boeken rond deze werven **baat zou hebben bij het installeren van een transitieteam** die deze strategische agenda verder uitwerkt en opvolgt. In de volgende slides gaan we dieper in op hoe het transitieteam concreet een meerwaarde kan zijn hierin.

Digitale basisinfrastructuur* en de meerwaarde van een transitieteam



*Een digitale basisinfrastructuur voor cultuur bestaat uit herbruikbare digitale systemen, standaarden en producten die gezamenlijk gebruikt worden door vele cultuurorganisaties en die het voor hen mogelijk maken om processen doelmatig/anders in te richten en zo te blijven ontwikkelen. Het maakt het ook mogelijk dat data over verschillende organisaties worden verbonden met elkaar. De digitale basisinfrastructuur is, naar zijn aard, niet organisatiespecifiek maar dient een breed veld. De basisinfrastructuur is een dynamisch geheel dat doorheen de tijd kan wijzigen door de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen en standaarden of door het uit productie nemen van (verouderde) voorzieningen.

Uitbouw digitale basisinfrastructuur – huidige situatie/probleemstelling

- Momenteel is er geen (structureel) forum noch financiering voor het bespreken en doorontwikkelen van investeringsnoden en -projecten in digitale basisinfrastructuur voor de cultuursector op ecosysteemniveau
- Investeringsplannen in digitale basisinfrastructuur voor cultuur worden nu vooral op het niveau van individuele organisaties gemaakt. Het 'beste' ontwikkelings- en exploitatiemodel voor deze digitale basisinfrastructuur wordt geëvalueerd en beslist op het niveau van individuele organisaties. Behalve de eigen bestuursorganen (vb. Raad van Bestuur) is er geen (formeel) extern klankbord voor kritische bevraging en eventuele afstemming. Meemoo, Cultuurconnect en publiq zijn voorbeelden van organisaties die momenteel vanuit dit model al een rol opnemen in het voorzien van digitale infrastructuur voor (delen van) het culturele veld.
- Er bestaan weinig overkoepelende afspraken (vb. rond standaarden) wat resulteert in gebrekkige interoperabiliteit van (data)systemen en moeilijkere aansluiting van individuele organisaties op deze systemen.
- In de huidige werkwijze schuilt het gevaar voor
 - (investerings)projecten die zich parallel én suboptimaal ontwikkelen (zowel naar inhoud, schaal als efficiënte besteding van overheidsmiddelen);
 - (investerings)projecten met een belangrijke impact voor de cultuursector die niet plaatsvinden omdat ze de draagkracht van individuele organisaties overstijgen;
 - geen architecturale coherentie tussen de verschillende infrastructuren die worden ontwikkeld.



Digitale basisinfrastructuur – uitwerking business case ‘doelgericht digitaal transformeren’ (DDT): reflecties

- Om de digitale transformatie van de cultuursector strategisch aan te pakken en de operationalisering te faciliteren, **sloot DCJM in 2020 een overeenkomst met Digitaal Vlaanderen (DV)**. Een eerste stap in deze samenwerking betrof het **maken van een pre-analyse** waarin de uitdagingen m.b.t. de digitale transformatie in cultuur worden geanalyseerd en een strategisch kader wordt geformuleerd om te komen tot een gericht digitale transformatietraject.
- Begin 2021 werden **in het kader van het relanceplan** van de Vlaamse Regering ‘Vlaamse Veerkracht’ middelen voorzien om de digitale transformatie in de cultuursector te ondersteunen. Op basis van de in 2020 gemaakte pre-analyse door DV, werd in onderling overleg tussen DCJM en DV **beslist om het project ‘Doelgericht digitaal transformeren’ (DDT) als businesscase uit te werken** en te zorgen voor de nodige financiële middelen om dit project tot uitvoering te brengen. Dit project wil de brede waaier van het culturele aanbod verbinden met geïnteresseerde cultuurparticipanten, om zo de cultuurparticipatie te verhogen en een impuls te geven aan een datagedreven beleid.
- Voor de uitwerking van de business case werd DCJM begeleid door DV. DV nam het voortouw in de analysefase en hanteerde de pen bij het uitschrijven van de business case. Stakeholders uit de culturele sector werden weliswaar ruim geconsulteerd via interviews en werksessies, maar wel binnen de krijtlijnen van het project zoals DCJM en DV hadden geformuleerd.
- Uit de gesprekken die plaatsvonden in het kader van deze opdracht blijkt dat er weliswaar algemeen erkenning is dat in het voorjaar van 2021 snel moest gehandeld worden omwille van de unieke opportuniteit die de relancemiddelen boden om stappen te zetten in investeringen in de digitale basisinfrastructuur voor cultuur, maar dat het **afgelopen beslissingsproces** (in tandem DCJM-DV) ook ervaren wordt als **‘second best’**. Dit vanuit van een gevoel dat de huidige business case lijdt onder ‘blinde vlekken’ rond de werking en noden van de cultuursector. Tegelijk uitten alle sleutelactoren positieve verwachtingen dat het installeren van een overleg- en beslissingsstructuur zoals het voorgestelde transitieteam hierop een antwoord zou kunnen bieden en een positieve impact kan hebben op de kwaliteit van toekomstige business cases m.b.t. digitale basisinfrastructuur.



Meerwaarde van het transitieteam als multi-governancestructuur voor de verdere uitbouw van de digitale basisinfrastructuur?

- Het biedt een forum voor verkenning en definiëring van toekomstgerichte investeringstrajecten in partnerschap tussen overheid en bovenbouw cultuur, die de digitale transformatie in de cultuursector ten goede komen, maar de draagkracht van individuele organisaties overschrijden.
- Het vervult een klankbordfunctie bij lopende en/of al geplande initiatieven die op het niveau van de drie sectororganisaties worden genomen/verkend m.b.t. digitale basisinfrastructuur, door sleutelactoren wederzijds te informeren en eventuele synergieën of optimalisaties te bespreken die kunnen ontstaan door samenwerking of het inbrengen van nieuwe expertise. Dit leidt tot kwaliteitsverhoging van individuele (investerings)projecten en moet op termijn mee zorgen voor meer architecturale coherentie tussen de verschillende infrastructuren.
- Het vermijdt dat parallelle projecten ontwikkeld worden en overheidsmiddelen versnipperd worden ingezet.
- Het ziet erop toe dat de ontwikkeling van digitale basisinfrastructuur in de toekomst voldoet aan bepaalde overkoepelende principes en waarden die de overheid wil bewaken, zoals bijvoorbeeld het werken met standaarden voor optimale gegevensontsluiting/ hergebruik van data.
- Het garandeert maximale inbreng van sectorexpertise en ervaring bij de inhoudelijke vormgeving van business cases die ontstaan in de schoot van het transitieteam (ontwikkeling, opzet, opvolging van implementatie).
- De transitieteamsamenstelling (overheid-sectororganisaties) verzekert van bij de start een goed draagvlak bij de belangrijkste actoren voor implementatie.
- Het laat een gebalanceerde bespreking van prioritisering tussen verschillende investeringspistes toe en biedt een format om over een langere periode een strategische investeringsagenda uit te werken rond digitale basisinfrastructuur waarvoor de sleutelactoren ambassadeurschap willen opnemen naar de brede culturele sector toe.
- Het laat meer systemische monitoring, evaluatie en bijsturing van de uitbouw van de digitale basisinfrastructuur voor cultuur toe.



Voorstel van aanpak voor de verdere uitbouw van digitale basisinfrastructuur binnen het transitieteam

- Zet binnen het transitieteam voor het formuleren, evalueren en implementeren van investeringsprojecten in op het ontwikkelen van **gezamenlijke business cases als belangrijkste instrument** om strategische prioriteiten rond de uitbouw van nieuwe digitale basisinfrastructuur 'actionable' te maken.
- **Verantwoordelijkheden transitieteam m.b.t. het verkennen en implementeren van gezamenlijke business cases**
 - ✓ identificeren en op hoofdlijnen bespreken van potentiële investeringen in digitale infrastructuur binnen transitieteam + prioritisering
 - ✓ opmaken van een investeringsroadmap: voorbereiden van (MLT) agenda voor ex ante evaluatie, analyse en implementatie van (een portfolio van) business cases – [OPM: doe dit met in achtneming van input adviserende organen cf. IDEA studie]
 - ✓ bespreking aanpak analysefase (wie neemt voortouw voor uitvoering analyse en uitschrijven business case? methode?)
 - ✓ bespreking voortgang analysefase en uitwerking business case (incl. modaliteiten voor exploitatie)
 - ✓ bespreking financieringsplan voor investering en exploitatie, inclusief verkenning van eventuele co-financiering/pooling van (overheids)middelen met andere culturele bovenbouwactoren
 - ✓ DCJM neemt finale beslissing
 - ✓ opvolging tijdens de implementatie- en beheerfase – OPM: individuele actoren binnen het transitieteam zullen waarschijnlijk ook nog vaak directe betrokkene zijn bij de implementatie en/of het beheer van de infrastructuur. Deze rol is te onderscheiden van de opvolgingsrol als lid van het transitieteam
- **Beheer van budgetten voor de realisatie van gezamenlijke business cases**
 - ✓ DCJM neemt eventuele out-of-pocket kosten voor studies op zich (ex ante evaluatie, analyse)
 - ✓ DCJM beheert investeringsbudgetten
 - ✓ Het beheren van de exploitatiebudgetten is afhankelijk van de gekozen modaliteit voor exploitatie, maar ligt idealiter bij sectoractoren en niet bij de overheid. Het zorgen voor voldoende middelen voor exploitatie maakt onderdeel uit van de analysefase

Business cases ‘doelgericht digitaal transformeren’ (DDT) en ‘digitale collecties’ als blik vooruit op nieuwe aanpak

Zoals aangegeven op p.14 werden in het kader van het relanceplan van de Vlaamse Regering middelen voorzien voor de uitwerking en implementatie van de **business case DDT**. Naast dit project werden in het relanceplan ook nog bijkomende middelen voorzien om in het najaar 2021 te starten met de uitwerking van een **businesscase om te komen tot ‘Een digitale basisinfrastructuur voor de duurzame omgang met digitale collecties’** (verder business case ‘digitale collecties’ genoemd). De uitwerking van beide business cases geeft al een **zicht op hoe op een andere manier kan samengewerkt worden** voor de verdere uitbouw van de digitale basisinfrastructuur en welke verantwoordelijkheid het transitieteam hierin onmiddellijk kan opnemen om effectief te komen tot implementatie:

- Uit de business case DDT spreekt de ambitie om een data-uitwisselingsplatform te bouwen met een vendor-neutrale architectuur en waarin cultuurgerelateerde informatie over vraag en aanbod wordt uitgewisseld volgens duidelijk vastgelegde regels. Om hiertoe te komen, dienen o.a. relevante bestaande bouwblokken beheerd door individuele organisaties – en die nu grotendeels los van elkaar opereren – geëvalueerd te worden op hun bruikbaarheid (al dan niet na aanpassing) en wijze van integratie in dit nieuwe platform, alsook hiaten aangeduid worden. Belangrijke bestaande bouwblokken hierin zijn o.a. de UiTdatabank en UiTiD van publiek of het bibliotheeksysteem van Cultuurconnect, die in dit nieuwe uitwisselingsplatform gelinkt en opgetild worden naar het niveau van het ecosysteem om zo een grotere impact te kunnen creëren.
- De business case ‘digitale collecties’ heeft als doelstelling om te verhelpen aan de huidige versnippering en onduidelijke verantwoordelijkheden rond omgang met digitale collecties, door het uitbouwen van een digitale basisinfrastructuur die culturele organisaties moet helpen bij het duurzaam creëren, beheren, ontsluiten en conserveren van hun digitale collecties. Deze basisinfrastructuur is gestoeld op een nieuwe manier van werken in een ecosysteem waarbij samenhang en wisselwerking centraal staan, om schaalvoordelen en efficiëntiewinsten te realiseren alsook te zorgen voor ontzorging van kleinere spelers m.b.t. digitale collecties. Collectief ingerichte dienstverlening zoals de huidige erfgoeddatabanken of duurzame preservatie zoals door meemoo aangeboden, zijn voorbeelden van initiatieven die hierin een rol te spelen hebben.

Digitale basisinfrastructuur en marktbetrokkenheid?

- Zowel uit de visienota 'digitale transformatie' (2017) als uit de business case DDT spreekt een streven van overheidswege om bij de ontwikkeling van nieuwe digitale basisinfrastructuur te evolueren naar open systemen onder een gezamenlijk beheer, wat 'monopolies moet vermijden en toelaten dat verschillende organisaties verschillende use cases kunnen ontwikkelen, inclusief private marktactoren'* (cf. business case DDT)
- **Tegelijk bestaan er veel vragen** en is er relatief **weinig ervaring** momenteel bij de overheidsactoren DCJM en DV omtrent het betrekken van marktactoren in de context van de ontwikkeling, exploitatie en gebruik van digitale basisinfrastructuur voor cultuur. Langs de kant van de sector stellen we ook veel argwaan vast hierrond.
- **Welke kansen en gevaren liggen er** juist bij het betrekken van marktactoren en het streven naar meer open systemen ten dienste van cultuur? Bestaande studies wijzen zowel op voor- als nadelen. Beoordeling ervan is ook gekleurd door **visies op de rol van de digitale publieke ruimte in de samenleving**. In Vlaanderen is het gesprek hierover nog niet ten gronde gevoerd.
- Een interessant initiatief in dat opzicht is PublicSpaces in Nederland (zie <https://publicspaces.net/>), een coalitie van (momenteel 35) publieke organisaties die ernaar streven om de digitale publieke ruimte in te richten volgens een aantal publieke waarden die door elk van deze publieke organisaties wordt onderschreven en breed wordt uitgedragen, o.a. via een gepubliceerd manifest. Het streefdoel is dat in 2026 alle privacy officers, CTO's en ICT-inkopers van publieke organisaties in Nederland op de hoogte zijn van digitale instrumenten gebaseerd op publieke waarden en ze goedgeïnformeerd in staat zijn om te kiezen voor deze instrumenten als mogelijk alternatief voor de instrumenten die big tech bedrijven en hun platformen aanbieden, die primair gedreven zijn door commerciële belangen en niet zozeer door publieke waarden. Dit initiatief kan inspirerend zijn voor het gesprek in Vlaanderen ook. Het is **belangrijk dat het transitieteam bij de start hierover een gezamenlijke visie vormt**.

* Zie volgende slide

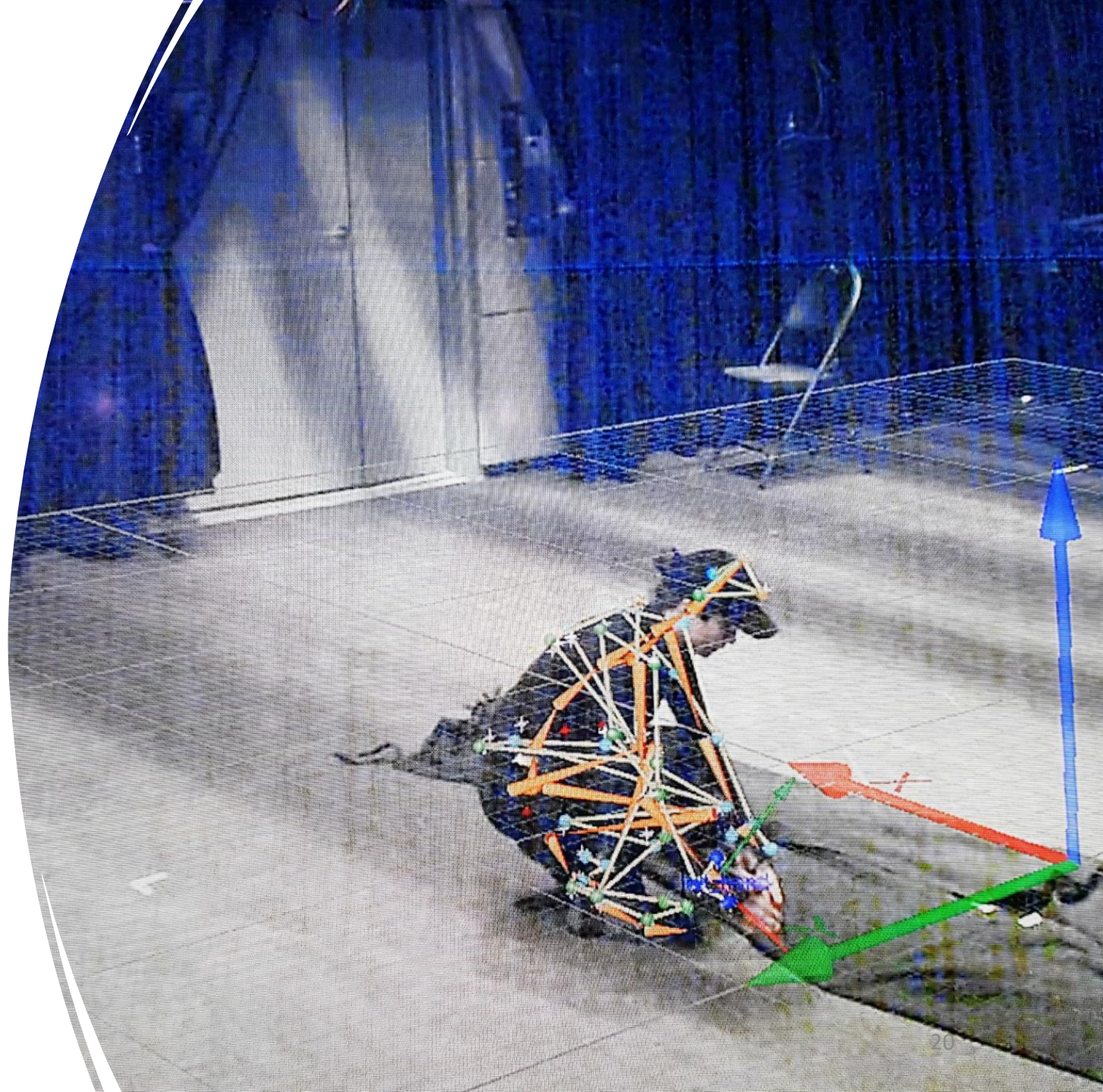


Digitale basisinfrastructuur en marktbetrokkenheid? (vervolg)

Voor het transitieteam stellen we voor dat

- mogelijke modaliteiten van marktbetrokkenheid (zowel bij verkenning als latere implementatie) intrinsiek onderdeel uitmaken van elke business case-ontwikkeling in het transitieteam en (pre-)analyse;
- het principe zoals geformuleerd in de business case DDT (zie * vorige slide) richtinggevend is bij elke business case-ontwikkeling;
- tegelijk wordt gewaakt **over de beleidsprioriteiten m.b.t. cultuur** (rond cultuurparticipatie, culturele diversiteit,...) en **publieke waarden m.b.t. de digitale publieke ruimte** in Vlaanderen.
 - Het transitieteam is hiervoor gebaat bij een gezamenlijk neergeschreven visiedocument omtrent digitale transformatie en de rol van het transitieteam, waarin ook een gezamenlijke visie op de digitale ruimte en publieke waarden geformuleerd staat.
 - OPM: benut hier ook de adviserende organen die idealiter het transitieteam omkaderen (cf. studie IDEA Consult, 2021) als extern klankbord

Digitale competentie-ontwikkeling en de meerwaarde van een transitieteam



Digitale competentie-ontwikkeling: huidige situatie/ probleemstelling

- Veel bovenbouwactoren hebben de voorbije jaren de noodzaak gevoeld en initiatief getoond om de ontwikkeling van digitale competenties bij hun doelgroep te ondersteunen (cf. inventarisatie n.a.v. sectordag in maart 2020), maar dit gebeurt op een zeer fragmentarische wijze en met versnippering van overheidsmiddelen. Enige coördinatie ontbreekt op heden.
- Opleidingsinitiatieven in het domein van digitale competentie-ontwikkeling die zich richten tot de brede culturele sector – van early adopters tot laggards – betreffen vaak eerder operationeel gerichte opleidingen (vb. 'hoe werken met Google Analytics?'). Uit focusgroepgesprekken in het kader van de IDEA Consult (2021) studie en gesprekken in de context van deze opdracht komt echter naar voor dat een gebrek aan digitale competenties bij cultuurorganisaties momenteel vooral doorweegt op managementniveau waar strategische sturing zou moeten gegeven worden omtrent digitalisering, maar vaak de competenties ontbreken om effectief digitaal leiderschap te tonen.
- Hoewel er een algemeen aanvoelen is dat de culturele sector achterop hinkt in het ontwikkelen en strategisch benutten van digitale competenties, ontbreekt het momenteel aan duidelijke gegevens over de digitale maturiteit van cultuurorganisaties in Vlaanderen, en zo ook aan een duidelijk zicht op de belangrijkste noden die bestaan omtrent digitale competentie-ontwikkeling binnen de culturele sector.
- De hele cultuursector bereiken, sensibiliseren en begeleiden om de digitale maturiteit te verhogen vergt een intensieve omkadering, die momenteel nergens geboden wordt.
- Een opdracht rond digitale competentie-ontwikkeling is (deels) terug te vinden in de beheersovereenkomst van Cultuurconnect. Maar omwille van vroegere besparingen werd in onderlinge afspraak met DCJM deze opdracht quasi geschrapt.



Digitale competentie-ontwikkeling en zelfscan 'digitale maturiteit'

- Momenteel beschikbaar zonder degelijke omkaderende begeleiding -> onderbenut leerpotentieel
- Gebruik in context van opleiding 'digitaal leiderschap' goede praktijk
- [naar inhoud op termijn eventueel beter aan te passen aan verschillende contexten subsectoren + uit te breiden in scope (i.e. niet louter gericht op het meten van de digitale maturiteit op organisatieniveau, maar bvb. ook op het niveau van HR, individuele medewerkers,...)]
- De tool heeft potentieel om voor periodieke monitoring van de digitale maturiteit in de culturele sector ingezet te worden en als basis te gebruiken voor de ontwikkeling van roadmaps voor het gericht versterken van de digitale maturiteit.

The screenshot displays the user interface of the 'ZelfevaluatiETOOL DIGITALE MATURITEIT'. The main heading asks 'Hoe ver staat jouw culturele organisatie op vlak van digitale ontwikkeling?'. Below this, it instructs users to evaluate their organization and compare scores. A 'START DE TOOL' button is visible. The interface is divided into a left sidebar with navigation options: 'Beleid en aansturing', 'Interactie met doelgroepen', 'Aanbod', 'Organisatie en competenties', and 'Processen'. The 'PROGRESS' indicator shows '1/47'. The main content area displays 'STELLING 1' with a statement about organizational vision and a progress bar at 50%. A 'Scrijf een toelichting' text box and 'NIET RELEVANT' button are also present.



Meerwaarde van het transitieteam als multi-governancestructuur voor het versterken van de digitale competentie-ontwikkeling?

- Zorgen voor pooling van middelen voor de financiering van een veldanalyse in de brede culturele sector over de noden die bestaan rond digitale competentie-ontwikkeling. Dit laat een verbreding toe van onderzoeken die andere bovenbouwactoren nu (laten) uitvoeren in gefragmenteerde slagorde (zoals e.g. het recent initiatief van sociaal fonds voor de podiumkunsten om zo'n onderzoek te financieren voor hun doelgroep).
- Zorgen voor meer coördinatie en coherentie tussen alle initiatieven die genomen worden m.b.t. digitale competentie-ontwikkeling.
- Vastleggen van streefdoelen rond digitale maturiteit in de culturele sector en zorgen voor periodieke monitoring.
- Monitoring koppelen aan de ontwikkeling van een roadmap voor digitale competentie-ontwikkeling en in nauw overleg met de brede groep van culturele bovenbouw- en opleidingsactoren zorgen voor een geschikt aanbod aan leerinitiatieven (aangeboden door derden of door sleutelactoren in het transitieteam).

OPMERKING: Om effectief vooruitgang te maken rond digitale competentie-ontwikkeling, delen alle sleutelactoren de mening dat **best één van de drie sectoractoren binnen het transitieteam het probleemeigenaarschap* rond digitale competentie-ontwikkeling opneemt**. Hiervoor dient wel een specifieke bijkomende opdracht (met bijhorende middelen voor adequate uitvoering) worden geformuleerd vanuit DCJM. De inhoudelijke specificaties voor deze opdracht kunnen voorbereid worden met input vanuit het transitieteam en na een vooranalyse omtrent de juiste noden binnen de sector (zie volgende slide). (*Een probleemeigenaar wordt geacht verantwoordelijkheid op te nemen voor het oplossen van een probleem – in dit geval het ontbreken van een structurele aanpak om de digitale competenties in de cultuursector te versterken – door initiatief te nemen om er iets aan te doen en te zorgen voor acties die het probleem (helpen) oplossen – hetzij door zelf acties te nemen, hetzij door anderen hiertoe aan te zetten)

Binnen de groep van sleutelactoren bestaat een draagvlak om deze rol verder **uit te bouwen binnen Cultuurconnect**. Tegelijk is het duidelijk dat dit een **belangrijke inspanning zal vergen van de organisatie** (e.g. opbouwen van nieuwe competenties, nieuwe netwerken uitbouwen,...), en deze ook niet kan geleverd worden zonder bijhorende aanpassing van de beheersovereenkomst. In voorbereiding op de gesprekken over een nieuwe beheersovereenkomst (BHO), stellen we voor dat de **huidige capaciteit en competenties binnen Cultuurconnect worden gemapt tegenover de vereisten** daaromtrent die voortvloeien uit de specificaties voor de eventuele nieuwe opdracht. Dit kan vervolgens als kader dienen bij de onderhandelingen over de nieuwe BHO.



Voorstel van aanpak voor de verdere uitwerking van een agenda voor digitale competentie-ontwikkeling in de culturele sector

- Formuleer binnen het transitieteam een opdracht voor een vooranalyse die de noden rond digitale competentie-ontwikkeling in kaart brengt. Het focusmodel van het Nederlandse DEN (zie studie IDEA Consult (2021)) kan hierbij een interessant kader bieden om in kaart te brengen in welke mate culturele organisaties in Vlaanderen beschikken over de nodige gelaagdheid m.b.t. deze competenties binnen de organisatie.
 - DCJM zorgt voor de financiering van deze vooranalyse. Daarbij raden we aan om maximaal reeds geormerkte middelen voor analyses over digitale competentienoden in het culturele veld te bundelen. Dit is bijvoorbeeld het geval in de business case DDT of in de Vlaamse Intersectorale Akkoorden (VIA) binnen de cultuursector.
 - De studie wordt open aanbesteed in de markt en idealiter uitgevoerd in de eerste helft van 2022.
- Definieer op basis van de vooranalyse de juiste inhoudelijke specificaties voor de opdracht m.b.t. digitale competentie-ontwikkeling en map de huidige capaciteit en competenties binnen Cultuurconnect hierop. Dit laatste kan onderdeel zijn van een (zelf)evaluatie van Cultuurconnect in aanloop naar de gesprekken over de nieuwe BHO.
- Leg binnen het transitieteam streefdoelen m.b.t. de verhoging van de digitale maturiteit in de culturele sector vast en werk een groeiscenario uit - weliswaar met voldoende ambitie (en investeringen) om huidige versnipperde initiatieven tegen te gaan – om in de komende jaren hier naartoe te werken (schakel daarbij het tijdsperspectief gelijk aan de visienota 'digitale transformatie' (2017)).
- Neem de aanbevelingen van de IDEA Consult (2021) studie rond investeren in digitale competentie-ontwikkeling ter harte en
 - Zorg voor een nauwe samenwerking met bovenbouw- en opleidingsactoren om het aanbod vorm te geven. Een herkenbaar en relevant aanbod voor de hele brede cultuursector. veronderstelt ook een sterke combi van kennis rond digitalisering en impact op culturele organisaties (bij Cultuurconnect) met sector kennis (bij andere actoren)
 - Zet in op een pallet aan leeropportunities in partnerschap. Focus in het groeiscenario eerst met het initiëren van leeropportunities waar momenteel de grootste gaps liggen, i.e. die andere bovenbouwactoren nu niet aanbieden (complementariteit)
 - aanbeveling: leer uit aandachtspunten die geformuleerd werden in de midterm evaluatie van Cultuurloket (2021) rond samenwerking met bovenbouwactoren -> belangrijke rol voor DCJM in regie van samenwerking Cultuurconnect – andere bovenbouwactoren



Voorstel van structurering en rolverdeling binnen het transitieteam



Ambities voor het transitieteam en structurering

- Uit voorgaande blijkt dat een goed werkend transitieteam waarin overheid én sectoractoren met sleutelexpertise rond digitalisering en cultuur de krachten bundelen een belangrijke meerwaarde kan betekenen om de digitale transformatie in de cultuursector op een veel effectievere wijze te gaan ondersteunen.
 - De meerwaarde ligt op KT al onmiddellijk in het gesprek tussen deze actoren en het uitwisselen van expertise en inzichten om te komen tot betere oplossingen dan zonder deze dialoog. Dit kan bij wijze van spreken met onmiddellijke ingang opgezet worden vanuit een overtuiging bij alle partijen dat deze dialoog de brede cultuursector ten goede komt.
 - Maar de **ambities voor het transitieteam liggen duidelijk hoger dan louter het beter uitvoeren wat nu al gebeurt**, zoals ook spreekt uit het voorgaande deel in dit rapport. De implementatie van de business cases DDT en Digitale collecties als onderdeel van het relanceplan van de Vlaamse Regering zijn alvast eerste concrete projecten waarin deze nieuwe manier van governance een belangrijke meerwaarde biedt (zie ook p.17 van dit rapport).
- Met name het kunnen realiseren van deze verder reikende ambities vraagt wel om een openheid bij elk van de sleutelactoren - en verder dan het transitieteam ook bij andere stakeholders - om **dingen op ecosysteemniveau anders te gaan aanpakken** dan in het verleden gebeurde (systemische verandering), met duidelijk ook een impact op hoe individuele organisaties nu in dit ecosysteem opereren. Op KT brengt dit logischerwijs een spanning mee omdat de huidige werkingen en aansturingsinstrumenten (nog) niet afgestemd zijn op deze systeemshift. Het **afstemmen van de werkingen en aansturing van individuele organisaties op deze nieuwe realiteit vergt de nodige tijd** en inspanningen van allen die rechtstreeks betrokken zijn bij de aansturing van deze individuele organisaties (i.e. kabinet/DCJM en de individuele organisaties met hun RvB).

Ambities voor het transitieteam en structurering (vervolg)

- Ondanks voorgaande punt, is er bij elk van de sleutelactoren wel de wens om **toch al op korte termijn te starten met het transitieteam** als een soort **'coalitie van bereidwilligen'** vanwege de algemeen erkende hierboven geschetste meerwaarde én de opportuniteiten die het relanceplan heel concreet hebben geboden om op KT een aantal belangrijke projecten op ecosysteemniveau in de steigers te zetten. Dit echter wel met de bijkomende verwachting dat er ook **snel een dialoog volgt over de mogelijke implicaties van de vooropgestelde systeemshift op de (aansturing van de) individuele organisaties**. Dit spanningsveld tussen ambities voor het transitieteam en (gebrek aan) echte aansturing, vraagt bij de start van het transitieteam om een samenwerking die extra aandacht geeft aan volgende elementen:
 - Ambassadeurschap opnemen = medezeggenschap: De deelnemers in het transitieteam zullen pas volwaardig ambassadeurschap opnemen voor de beslissingen die daar genomen worden, wanneer zij het gevoel hebben dat ze effectief bijdragen aan de agendasetting en de totstandkoming van beslissingen. Doel is om maximaal hefboomen te creëren op alle expertise rond de tafel. Dit impliceert niet dat alles uiteindelijk met unanimité moet beslist worden (hoewel dit een belangrijk streefdoel kan zijn); het impliceert wel dat ieders inbreng evenwaardig gehoord en besproken wordt. Belangrijkste is dat deze beslissingen met volle informatie genomen worden. Tegelijk erkennen alle leden dat het uiteindelijk DCJM wel toekomt om finaal beslissingen te nemen/bekrachtigen, vanuit haar regierol binnen dit geheel (zie verder).
 - Verschil kunnen maken: Enkel wanneer de slagkracht van het transitieteam als voldoende groot wordt beoordeeld, zullen de sleutelactoren hier ten volle een verantwoordelijkheid in willen opnemen. Geen van de sleutelactoren wil middelen investeren in 'luchtkastelen bouwen'. Op de kritieke randvoorwaarden voor een duurzame werking van het transitieteam wordt dieper ingegaan in het voorlaatste deel van dit rapport.
 - Compatibel zijn met governancestructuren op organisatieniveau: Het transitieteam bestaat uit leden die elk op hun beurt behoren tot organisaties met eigen governancestructuren, functies en taken. Het is belangrijk dat deelname aan het transitieteam en eventuele taken die daaruit voortvloeien compatibel zijn met deze governancestructuren waarbinnen elk van de sleutelactoren opereren.
- In de volgende slides worden een **taakomschrijving voor het transitieteam** en **voorstel van rolverdeling** gepresenteerd die in interactie met de verschillende sleutelactoren tot stand is gekomen en toelaat om op zeer korte termijn het transitieteam te installeren. Om ook op langere termijn de duurzaamheid van het transitieteam te garanderen verwijzen we wel naar het laatste deel van dit rapport, waar een aantal kritieke aandachtspunten hieromtrent geformuleerd staan.

Taakomschrijving transitieteam

- **Gezamenlijke visie opmaken** over de inrichting van de digitale publieke ruimte volgens een aantal publieke waarden en in lijn met de beleidsprioriteiten m.b.t. cultuur
- **Vastleggen van streefdoelen rond digitale maturiteit** in de culturele sector en uitwerken van een groeiscenario om in de komende jaren hier naartoe te werken
- (Laten) **uitvoeren van nodenanalyses** m.b.t. digitale transformatie in de cultuursector, met primaire focus op digitale basisinfrastructuur en digitale competenties
- **Verkennen en uitwerken van een toekomstgerichte investeringsagenda** die de digitale transformatie in de cultuursector ten goede komt, met focus op twee dimensies:; uitbouw/beheer van een digitale basisinfrastructuur en het versterken van de digitale competentie-ontwikkeling
- Inhoudelijk **uitwerken en implementeren van concrete business cases** die ofwel reeds lopende zijn (e.g. DDT, digitale collecties) ofwel zullen ontstaan in de schoot van het transitieteam (subtaken – zie slide 16)
- **Zorgen voor meer coördinatie en coherentie** tussen alle initiatieven die genomen worden m.b.t. digitale transformatie in het brede cultuurveld, inclusief **zorgen voor efficiënte en impactverhogende pooling van (financiële) middelen** waar mogelijk
- Erop **toezien dat de ontwikkeling van de digitale basisinfrastructuur voldoet aan overkoepelende principes en waarden** die zijn vastgelegd in de gezamenlijke visie (zie eerste punt), inclusief ervoor zorgen dat de juiste systemen en processen voorhanden zijn (vb. afspraken rond standaarden) om architecturale coherentie en gegevensontsluiting/ hergebruik van data volgens deze principes te garanderen
- Gestructureerd **overleg plegen met de bredere culturele bovenbouw en externe experts** (zie ook p.31-32)
- Periodieke **monitoring van stand van zaken m.b.t. de streefdoelen** rond digitale maturiteit in het brede cultuurveld
- **Monitoring, evaluatie en bijsturing van (strategische) actielijnen** van het transitieteam
- **Toezicht door derden ondersteunen** door het periodiek voorzien van nodige informatie/documentatie over de werkzaamheden van het transitieteam (zie ook p.31-32)

Voorstel van rolverdeling in het transitieteam

Cultuurconnect

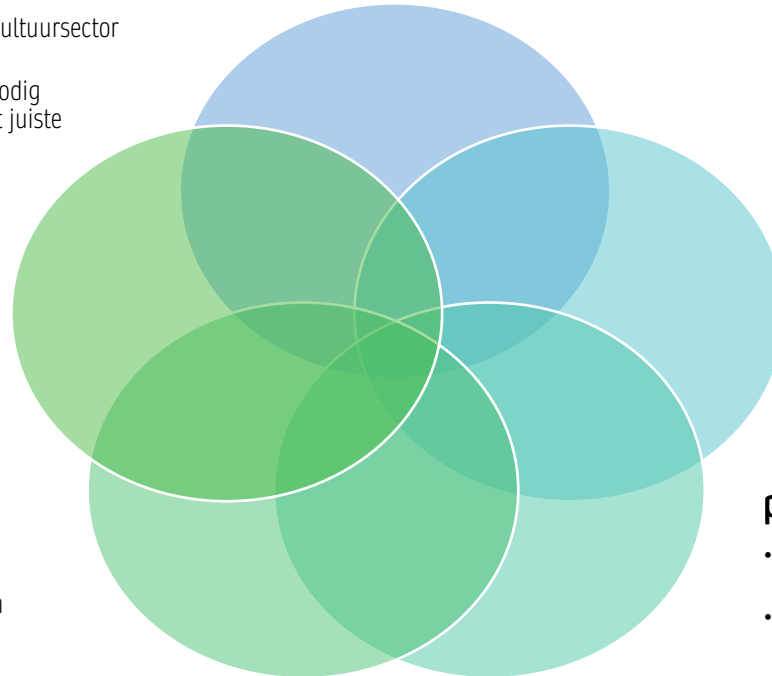
- inhoudelijke inbreng in transitieteam vanuit opgebouwde expertise rond digitalisering in cultuursector
- continuering exploitatie digitale infrastructuur onder eigen beheer + op-/begeleiding rond (gebruik) momenteel beheerde digitale infrastructuur
- belangrijkste aanspreekpunt rond digitale innovatie in de cultuurpraktijk
- [onder voorbehoud van de resultaten van de vooranalyse en (zelf)evaluatie] uitgroeien tot coördinator voor de ontwikkeling en uitvoering van een roadmap voor digitale competentie-ontwikkeling in de brede cultuursector + link naar EU-niveau
- uitbouw van een dienstenaanbod coördineren om digitale maturiteit in brede cultuursector te verhogen, in nauwe samenwerking met bovenbouwactoren in culturele veld
- opnemen bijkomende rol(len) op basis van bespreking in transitieteam, waar nodig vergezeld van addendum bij beheersovereenkomst of ander instrument dat het juiste kader hiervoor schept

meemoo

- inhoudelijke inbreng in transitieteam vanuit opgebouwde expertise rond digitalisering in cultuursector
- continuering exploitatie digitale infrastructuur onder eigen beheer + huidige op-/begeleidingsaanbod rond digitale competentie-ontwikkeling
- belangrijkste aanspreekpunt en ontzorger rond digitalisering, metadatering en bewaring van culturele content + link naar EU-niveau
- verder inzetten op toegankelijk maken en maatschappelijk valoriseren van digitale content
- opnemen bijkomende rol(len) op basis van bespreking in transitieteam, waar nodig vergezeld van addendum bij beheersovereenkomst of ander instrument dat het juiste kader hiervoor schept

DCJM

- programmatorische aansturing transitieproces (i.s.m. kabinet)
- beheerder van het overheidsinstrumentarium
- eindverantwoordelijke voor mobiliseren van nodige resources voor realisatie digitale transfo (ook intern)
- verantwoordelijke relatiebeheerder transitieteam – bovenbouwactoren
- bewaker van beleidsprincipes omtrent de rol van publieke investeringen, marktbetrokkenheid, ... in de context van cultuur
- (de link bewaken met eigen tools ifv datavergaring en -analyse, het gebruik van autoriteiten rond subsidies, ...)



Digitaal Vlaanderen

- beleidsmatig, technisch klankbord en dit zowel op vlak van digitale basisinfrastructuur als pre-analyses en dergelijke mbt die digitale basisinfrastructuur
- inspirator/aanjager/bewaker van bepaalde actielijnen digitale basisinfrastructuur in opdracht van DCJM

publiq

- inhoudelijke inbreng in transitieteam vanuit opgebouwde expertise rond digitalisering in cultuursector
- continuering exploitatie digitale infrastructuur onder eigen beheer + huidige op-/begeleidingsaanbod rond digitale competentie-ontwikkeling
- belangrijkste aanspreekpunt zijn m.b.t. publieksparticipatie in cultuur en digitalisering + link naar EU-niveau
- opnemen bijkomende rol(len) op basis van bespreking in transitieteam, waar nodig vergezeld van addendum bij beheersovereenkomst of ander instrument dat het juiste kader hiervoor schept

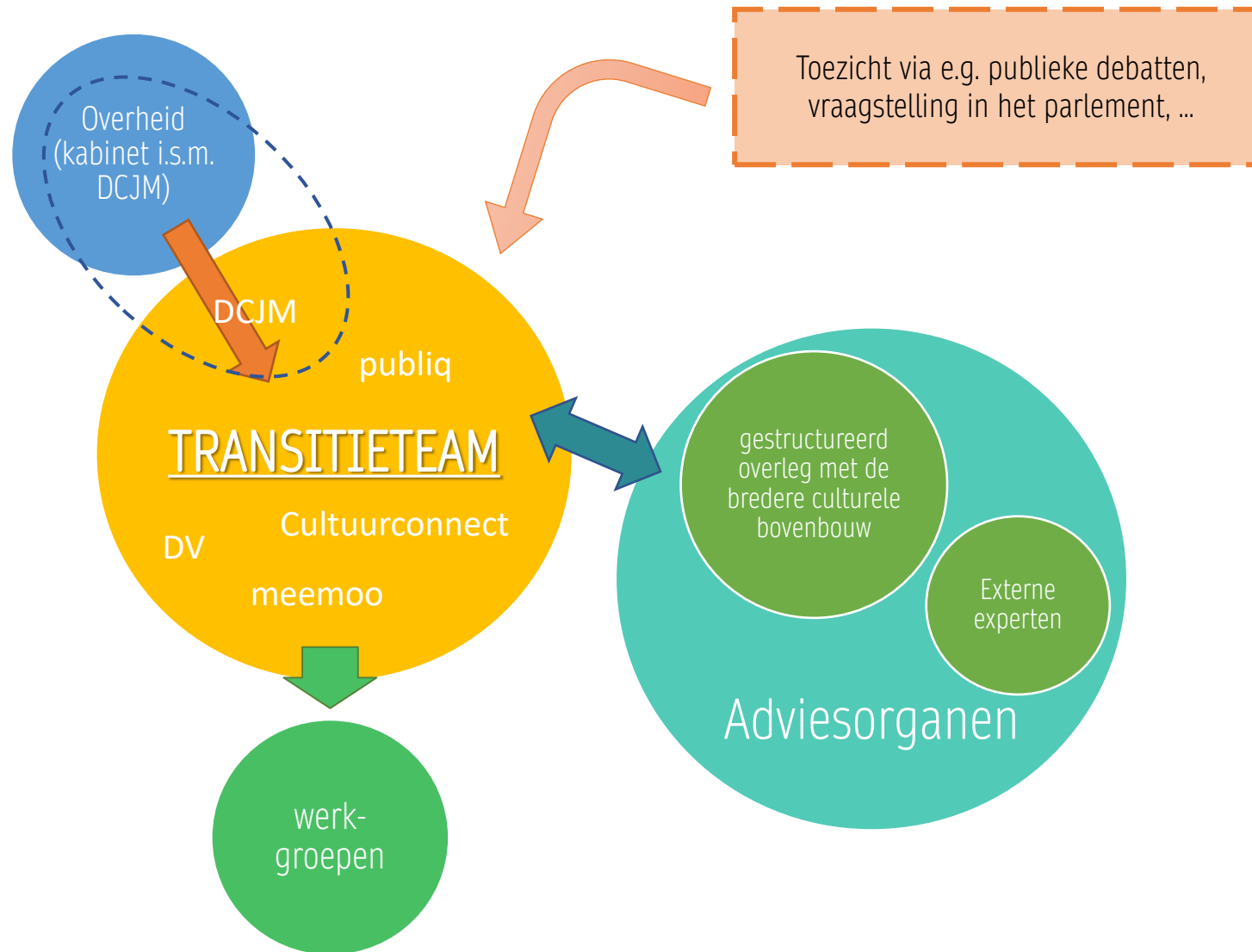
Aanvullende beschouwingen bij het transitieteam en de rolverdeling in relatie tot de aanbevelingen van de IDEA Consult (2021) studie

- De **aflijning van de ‘ontzorgers’-rollen/verantwoordelijkheden** m.b.t. enerzijds de digitale basisinfrastructuur en anderzijds digitale competentie-ontwikkeling wordt in de studie vrij éénduidig gemaakt. Maar zowel vanuit inhoudelijke als efficiëntie-overwegingen is een **minder éénduidige aflijning wenselijk**:
 - Elk van de drie sectoractoren heeft in het verleden initiatief genomen om specifieke onderdelen in de digitale basisinfrastructuur uit te bouwen en exploiteren (e.g. UiT-databank, Digitaal Podium). Het is nu belangrijk om vooral voort te bouwen op deze historiek i.p.v. grote verschuivingen te gaan overwegen om bvb. exploitatie van alle digitale basisinfrastructuur onder één dak te brengen. Dergelijk operatie zou gepaard gaan met een enorme kost die op middellange termijn niet te verantwoorden valt vanuit efficiëntie-oogpunt.
 - De drie sectoractoren hebben elk historisch bepaalde specialisaties opgebouwd m.b.t. digitalisering en nemen hierrond ook initiatieven tot competentie-ontwikkeling in de culturele sector (hoewel fragmentarisch – zie ook verder); Het is belangrijk dat hier in de toekomst verder op gebouwd kan worden.
 - Alle sleutelactoren delen wel de mening dat er nood is aan één organisatie die het probleemeigenaarschap op zich neemt rond digitale competentie-ontwikkeling (zie hoger).
- Hoewel het installeren van een transitieteam algemeen gesteund wordt, blijven er wel interpretatievragen bij begrippen als digitale transformatie, digitale basisinfrastructuur en marktbetrokkenheid,... en welke visie het transitieteam hierop zal hanteren. Een belangrijke eerste stap voor het transitieteam is dan ook om samen hierop een visie te vormen en dit ook in een **gezamenlijk memorandum neer te schrijven** dat vanaf dan als kader kan gehanteerd worden bij de werkzaamheden (zie ook hoger, p. 18).

Aanvullende beschouwingen m.b.t. de aanbevelingen van de IDEA Consult (2021) studie (vervolg)

- Zoals aangegeven in de studie past het **installeren van een transitieteam best in een groter geheel van overlegstructuren** via dewelke andere belangrijke stakeholders uit het brede culturele veld en relevante expertise (ook buiten het culturele veld) wordt betrokken, en toezicht wordt gehouden op de werkzaamheden van het transitieteam. Deze aanbeveling blijft ook na de huidige opdracht overeind. Tegelijk mogen deze andere overlegstructuren niet zorgen voor onnodige logheid of voortgang bemoeilijken. In dat opzicht menen we dat met name de aanvankelijke suggestie om naast het transitieteam een stuurgroep te installeren - bestaande uit culturele bovenbouwactoren en politieke beslissingsnemers, waar de strategische actielijnen m.b.t. de digitale transitie worden vastgelegd en bewaakt, én waar beslissingen over actie-verantwoordelijken, middelen, monitoring en evaluatie worden bekrachtigd - eerder vertragend dan efficiëntieverhogend voor het werk binnen het beoogde transitieteam zal werken – ook in de huidige realiteit van het transitieteam als ‘coalitie van bereidwilligen’. Dit neemt niet weg dat zowel de dialoog met de bredere culturele bovenbouw als (politieke) overheid moet gevoerd worden, alsook het nodige toezicht moet worden ingebouwd. Hoewel het buiten de scope van deze opdracht valt om dit verder uit te diepen, geven we graag enkele krijtlijnen mee om verder op te bouwen:
 - Naar het **kabinet** toe zien we de belangrijkste verantwoordelijkheid bij DCJM om dat gesprek te voeren en ook ambassadeurschap op te nemen voor de werkzaamheden binnen het transitieteam en de digitale transformatie van de cultuursector in brede zin naar het kabinet toe;
 - Het is een taak van het transitieteam om onder regie van DCJM zo snel mogelijk **gestructureerd overleg te organiseren met de bredere culturele bovenbouw** (tweerichtingscommunicatie) over de ambities van en (geplande) werkzaamheden binnen het transitieteam. Dit met het oog op voldoende voeling met de brede culturele sector behouden en tegelijk draagvlak vinden voor samenwerking voor de implementatie van strategische acties in het kader van de digitale transformatie in cultuur, inclusief eventuele pooling van resources voor een meer efficiënte implementatie. In tegenstelling tot de suggestie in IDEA Consult (2021) studie zien we geen rol voor de bredere culturele bovenbouw in het formeel bekrachtigen van de taken en eraan gekoppelde middelen voor het transitieteam;
 - Op MLT blijft het aan te bevelen dat het transitieteam zich **door relevante expertise van buiten het culturele veld laat inspireren en adviseren** cf. studie IDEA Consult (2021)
 - Hoewel het een taak van het transitieteam is om te zorgen voor de nodige monitoring en opvolging van genomen acties, blijft een **periodieke externe kritische blik op de activiteiten van het transitieteam** wenselijk. In dat kader spreekt F. De Rynck (zie VBH-studie ‘De bovenbouw in het culturele veld’) over accountability op het niveau van een netwerk (in dit geval het transitieteam). Door F. De Rynck genoemde instrumenten die hiervoor kunnen ingezet worden zijn bijvoorbeeld goed voorbereide publieke debatten, confrontaties als groep met het veld of hoorzittingen in het parlement.
- In het volgende schema wordt een **herwerkte voorstelling van dit groter geheel van overlegstructuren** gepresenteerd, voor verdere uitdieping.

Het installeren van een transitieteam binnen een groter geheel van overlegstructuren – herwerkte versie als basis voor verdere uitdieping



Kritieke aandachtspunten voor een duurzame werking van het transitieteam



Een optimaal werkend transitieteam heeft nood aan een krachtdadige en deskundige overheid

Op politiek niveau

- Het invoeren van het transitieteam als relevante multi-governancestructuur om de digitale transformatie in de cultuursector te verzekeren moet vooreerst **validatie krijgen op beleids- en politiek niveau** (binnen DCJM, minister/kabinet). Enkel met deze validatie zullen de middelen vrijgemaakt worden om de nodige investeringen te kunnen doen zoals uitgewerkt in dit rapport, en die nodig zijn om de grotere ambities voor het transitieteam en het hele ecosysteem te kunnen realiseren (zie ook verder p.36). DCJM i.s.m. DV hebben hier een kernrol te vervullen in de komende periode. Dit rapport kan hierbij een basis zijn om de doelen en meerwaarde van het invoeren van een transitieteam helder te formuleren.
- Na installatie van het transitieteam is het belangrijk dat het **gesprek wordt aangevat met de drie sectoractoren betreffende een meer duurzame invulling van hun rol in het transitieteam, de MLT verwachtingen vanwege de overheid naar hen toe m.b.t. het transitieteam en het engagement vanuit kabinet-DCJM** naar het transitieteam toe (in termen van eigen resources ter beschikking stellen, werkings- en investeringsmiddelen aan te trekken,...)

Op niveau van DCJM

- Hoewel verwacht mag worden dat elk van de drie sectoractoren een ambassadeursrol opneemt naar de culturele sector m.b.t. het werk binnen het transitieteam, is het zeer belangrijk dat **vanuit DCJM een duidelijke regieverantwoordelijkheid wordt opgenomen naar alle culturele bovenbouwactoren**, om te komen tot de nodige samenwerkingen om de digitale transformatie effectief vooruit te helpen (en hierbij ook geruggesteund wordt door het kabinet). Een sterke regie van DCJM is met name nodig voor het voeren van het gestructureerd overleg met de bredere culturele bovenbouw over de (geplande) werkzaamheden binnen het transitieteam, alsook voor het **draagvlak creëren voor samenwerking voor de implementatie van strategische acties in het kader van de digitale transformatie in cultuur, inclusief eventuele pooling van resources** voor een meer efficiënte implementatie (i.e. toewerken naar systemische verandering cf. p.26)
- De interne capaciteit waarover DCJM momenteel beschikt om de regie op te nemen voor de digitale transformatie, is onvoldoende om de in dit rapport geschetste rol adequaat in te vullen. Dit heeft zich in de voorbije periode ook geuit in een weinig krachtdadig overheidsaansturen van de digitale transformatie (cf. ook IDEA Consult, 2021). Om met voldoende daadkracht de geschetste regierol op te nemen, is het belangrijk dat DCJM zich niet enkel laat bijstaan door externe experts (zoals bv DV) maar ook **zelf de nodige kennis en expertise internaliseert om vanuit die regierol het gesprek binnen het transitieteam en met het brede veld van stakeholders met de nodige deskundigheid en geloofwaardigheid te kunnen voeren**. We verwijzen hier ook naar de recente VBH-studie 'De bovenbouw in het culturele veld', waarin F. De Rynck hiervoor eveneens de nodige aandacht vraagt.

Deelname in het transitieteam is (vooralsnog) ondergeschikt aan andere plichten binnen de eigen organisaties

- De **BHOs zijn momenteel het belangrijkste aansturingsinstrument** vanwege de overheid naar de drie sectoractoren toe en voor deze organisaties het belangrijkste kompas voor verantwoording van hun werkzaamheden naar de overheid toe.
- **Deelname aan het transitieteam en de implicaties die daaruit voortvloeien voor de individuele organisaties zit momenteel niet vervat in deze BHOs.** De strategische plannen die elk van de organisaties heeft ontwikkeld en goedgekeurd werden door hun respectievelijke governancestructuren, en waarbinnen ze nu werken, zijn niet afgestemd hierop. Bovendien zijn de huidige BHOs op een aantal punten ook beperkend in scope (doelgroep, taken) in het licht van de geformuleerde ambities m.b.t. de werkzaamheden van het transitieteam.
- Het is **belangrijk dat dit aansturingskader wordt aangepast op de ambities** om veel meer dan vroeger in een netwerkmodel op ecosysteemniveau te ageren om de digitale transformatie vooruit te helpen (inclusief beperkingen in de huidige BHOs wegnemen waar deze zich voordoen, zoals e.g. beperkingen naar doelgroep bij Cultuurconnect). Dit wordt best meegenomen in de besprekingen tussen overheid en deze actoren in aanloop naar een nieuwe BHO, die o.i. best zo snel mogelijk starten.
- Verder pleiten we om van overheidswege de **nodige flexibiliteit te behouden** om specifieke taken m.b.t. de digitale transformatie in de komende jaren verder te concretiseren binnen de context van het transitieteam, door in de BHOs wel het juiste kader te voorzien maar tegelijk niet alle taken reeds voor de hele BHO-periode in detail vast te beitel en waar nodig via addenda aan de bestaande BHO of via een ander instrument dat het juiste kader hiervoor schept, specifieke taken toe te vertrouwen aan bepaalde actoren wanneer relevant (cf. VBH-studie 'De bovenbouw in het culturele veld', F. De Rynck m.b.t. taakallocatie en sturing via BHO).

Echt systemische voortgang boeken omtrent de digitale transformatie zal bijkomende investeringsmiddelen vergen

“Niets zo demotiverend als sterke (strategische) plannen maken en op het einde vaststellen dat er toch niets kan gerealiseerd worden (op korte/middellange termijn) omdat er geen geld is – niemand heeft zin/tijd in een praatforum zonder finaliteit”

Een belangrijke reden voor het uitblijven van een sterk actieplan voor implementatie van de visienota (2017) tot nog toe, is het gebrek aan zuurstof (financieel, capaciteit) binnen de culturele bovenbouw en het beleid om bovenop het uitvoeren van de eigen kerntaken te komen tot het definiëren, afstemmen én implementeren van (strategische) actielijnen op ecosysteemniveau*. Met het installeren van het transitieteam verklaren vijf sleutelactoren zich alvast bereid om via overleg en meer coördinatie een aantal taken op te nemen om de digitale transformatie vooruit te helpen. Maar zoals aangegeven in dit rapport vraagt een systemische voortgang boeken in de digitale transformatie meer dan louter het installeren van een gestructureerd overleg en coördinatie van acties, of het poolen van bestaande middelen. De uitdagingen overstijgen het louter meer efficiënt uitvoeren van bestaande kerntaken door alle actoren. Het is dan ook belangrijk dat kabinet en DCJM zich engageren om in de komende jaren structureel (minimum)investerings- en werkingsmiddelen te mobiliseren (in samenwerking met de andere transitieteamleden) om echt systemische voortgang te kunnen realiseren in de digitale transformatie in de cultuursector – indicaties zie kader

Indicaties rond benodigde middelen en financieringskanalen

- deelname sleutelactoren aan overleg transitieteam: dit maakt deel uit van de kernopdracht van de actoren en wordt gefinancierd uit de werkingsmiddelen van de individuele organisaties
- verdere uitbouw basisinfrastructuur via gezamenlijk ontwikkelde business cases:
 - Indicatief budget (zeer ruwe schatting): om een portfolio aan business cases te kunnen implementeren, schat DV in dat moet uitgegaan worden van een jaarlijkse behoefte aan investerings- en exploitatiemiddelen van ongeveer €5 mio (zeer ruwe inschatting vanuit algemene ervaring en interactie met DCJM/culturele veld sinds voorjaar 2020 – dit dient verder uitgediept te worden om te komen tot meer onderbouwde inschatting); het (occasioneel) bekomen van bijkomende middelen (bv via EU-fondsen) kan ingezet worden voor eventuele extra's.
 - Deze middelen zijn momenteel niet zomaar voorhanden. De relancemiddelen vanuit de Vlaamse overheid hebben weliswaar een belangrijke impuls gegeven, maar in de komende jaren zullen blijvend investeringsinspanningen nodig zijn. De hierboven genoemde bedragen zullen niet behaald worden door louter een efficiëntie-oefening of pooling van middelen binnen de culturele bovenbouw. Additionele financiële inspanningen zullen nodig zijn. We raden daarbij aan dat het transitieteam en met name DCJM attent blijft voor mogelijke investeringskansen die zich kunnen aandienen via innovatiemiddelen vanwege de Vlaamse overheid, PMV-investeringsmiddelen, FoCI, EU, co-financiering sector... nu digitale transformatie hoog op beleidsagenda's staan
- groeiscenario m.b.t. digitale competentie-ontwikkeling:
 - Financiering vooranalyse uit reguliere studiebudget DCJM
 - DCJM en Cultuurconnect werken op basis van de uitkomsten van de vooranalyse en een (zelf)evaluatie van de huidige capaciteit binnen Cultuurconnect asap een meerjarig strategisch plan en bijhorend budgetvoorstel uit voor opstart (verdere capaciteitsopbouw + uitbouw dienstenaanbod i.s.m. partnernetwerk), ter bespreking in het transitieteam (minimumscenario/maximumscenario) en als kader voor onderhandelingen in aanloop naar een nieuwe BHO.
 - Indicatief voor maximumscenario: budget Cultuurloket als cultuurbrede kennishub rond en aanjager van cultureel ondernemerschap en aanvullende financiering = € 1,6 mio/jr (budget 2019, pre-corona) – team (eind 2019): ongeveer 11 VTEs in loondienst en 12 freelancers voor eerstelijnsadvies
- budget voor extern advies: indien nodig financiering via DCJM (al dan niet met gepoolde middelen)

*Zie o.a. sectoroverleg 'digitale transformatie' (mrt 2020), IDEA Consult (2021)

Krijtlijnen voor vervolgstappen



Indicatief stappenplan voor installatie transitieteam en monitoring activiteiten

- T0*: aanvang gesprek(ken) kabinet-DCJM voor bespreking en validatie op beleids- en politiek niveau omtrent een duurzame werking van het transitieteam en (politiek) engagement vanuit kabinet naar transitieteam toe
- T0: gesprek DCJM met meemoo/publiq/cultuurconnect
 - Terugkoppelen over ondernomen stappen sinds laatste interactie (aftoetsessie dd. 18/10/2021)
 - Praktische afspraken maken voor de organisatie van eerste overleg transitieteam
 - (onder voorbehoud van voornoemde politieke validatie) Expliciteren van 1/ verwachtingen vanuit kabinet-DCJM naar hen toe m.b.t. het transitieteam (op KT, MLT) en 2/ engagement vanuit kabinet-DCJM naar het transitieteam toe (in termen van eigen resources ter beschikking stellen, werkings- en investeringsmiddelen aan te trekken,...)
- T0 + 1M: opstart activiteiten transitieteam
 - Gezamenlijke visievorming rond ambities transitieteam (KT/MLT), exacte definiëring werkzaamheden en te hanteren overkoepelende principes/waarden + opmaak gezamenlijk memorandum
 - Bespreking indicatorenkader voor opvolging realisatie ambities, incl. binnen de twee grote pijlers 'digitale basisinfrastructuur' en 'digitale dompetentie-ontwikkeling'
 - Opmaak agenda voor komende maanden
 - Vastleggen van bredere overlegstructuur waarin werking transitieteam wordt ingebed (cf. aanzet p.30-31 van deze nota)
 - DCJM: gesprekken met bovenbouw- en andere actoren die door het transitieteam geïdentificeerd werden voor deelname in deze bredere overlegstructuur -> uitnodiging tot deelname
- T0 + 9M (+/- nazomer 2022):
 - interne evaluatie werking transitieteam – gezamenlijk / leerlessen
 - gesprekken tussen DCJM, kabinet en sectorale sleutelactoren omtrent (toekomstige) rol(len) van deze laatsten in het transitieteam en breder in de digitale transformatie in voorbereiding op de onderhandelingen rond de nieuwe beheersovereenkomsten

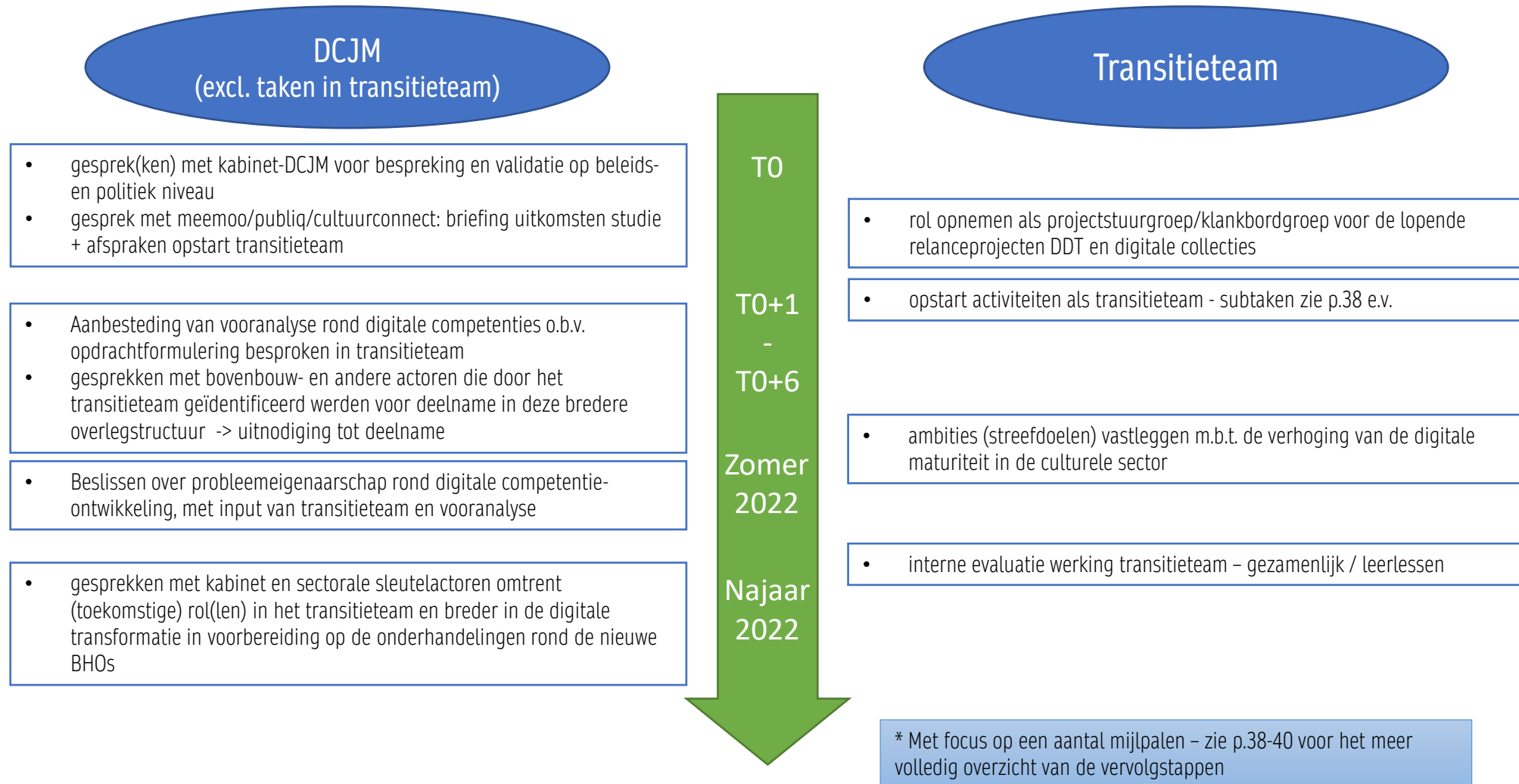
Indicatief stappenplan voor verdere uitbouw digitale infrastructuur

- T0:
 - Rol opnemen als projectstuurgroep/klankbordgroep voor de lopende relanceprojecten DDT en digitale collecties
- T0 + 1M-2M:
 - Fungeren als centraal orgaan voor bespreking, definiëring, analyse en opvolging van nieuwe business cases m.b.t. digitale basisinfrastructuur
 - Mapping van bestaande en reeds geplande digitale basisinfrastructuur en beheermodellen/-kosten
 - Mapping relevante financieringsmogelijkheden/-instrumenten op hoofdlijnen (binnen en buiten de Vlaamse overheid)
- T0 + 3M e.v.:
 - Opmaken van een draft investeringsroadmap
 - Terugkoppeling naar bredere overlegstructuren voor feedback
 - voorbereiden van (MLT) agenda voor ex ante evaluatie, analyse en implementatie van (een portfolio van) business cases

Indicatief stappenplan voor uitwerking van een strategie voor digitale competentie-ontwikkeling

- T0 (+ 1M): DCJM: inventarisatie van mogelijk te poolen middelen voor vooranalyse van bestaande noden rond digitale competentie-ontwikkeling in de brede cultuursector
- T0 + 1M-2M:
 - opmaak opdrachtformulering voor vooranalyse en openbare aanbesteding
- T0 + 3M-6M (+/- voorjaar 2022):
 - uitvoering vooranalyse rond digitale competenties i.o.v. DCJM, met transitieteam in stuurgroep
 - Cultuurconnect: mapping huidige capaciteit en competenties m.b.t. ondersteunen van digitale competentie-ontwikkeling
 - op basis van resultaten vooranalyse, ambities (streefdoelen) vastleggen m.b.t. de verhoging van de digitale maturiteit in de culturele sector
- zomer 2022:
 - opmaak strategisch plan van aanpak voor het ondersteunen van digitale competentie-ontwikkeling in de culturele sector, met input vanuit bredere overlegstructuren
 - Vastleggen van probleemeigenaarschap rond digitale competentie-ontwikkeling
- Najaar 2022:
 - gesprekken tussen DCJM, kabinet en aangeduide probleemeigenaar(s) omtrent (toekomstige) rol(len) m.b.t. digitale competentie-ontwikkeling, o.a. in voorbereiding op de onderhandelingen rond de nieuwe beheersovereenkomsten

Indicatief tijdspad stappenplan* – opgesplitst naar verantwoordelijke





CONTACTPERSOON

Isabelle De Voldere

Isabelle.devoldere@ideaconsult.be

Visit us @ our ID-House

Jozef II-Straat 40, bus 1
B-1000 Brussels, Belgium