

Onderzoek naar een optimaal instrumentarium in functie van de digitale transformatie van de cultuursector

Rapport | 29 januari 2021

In opdracht van

Departement Cultuur, Jeugd en Media

Contactpersoon voor deze offerte:

Isabelle De Voldere
Joris Janssens
Eveline Durinck
Frederik Truyen
Anneleen Masschelein

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP



Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	5
EXECUTIVE SUMMARY	11
1 / Over deze studie	17
1.1. Context	17
1.2. Onderzoeksvragen	19
1.3. Onderzoeksaanpak: lerend evaluatietraject	19
1.4. Analytisch kader	20
DEEL 1 Digitale transformatie in de Vlaamse cultuursector: een stand van zaken	24
1 / Beleidstraject	25
2 / Reflecties op de visienota en daaropvolgend beleidstraject	31
2.1. De visienota enthousiasmeert niet	31
2.2. De stap van visie naar strategie en proces ontbreekt	32
3 / Doorlichting huidig beleidsinstrumentarium m.b.t. digitale transformatie in cultuur	34
4 / Uitdagingen voor het huidige beleidsinstrumentarium	41
DEEL 2 Leerlessen uit inspiratievoorbeelden	44
1 / Verhogen van veranderdruk en urgentie	45
1.1. Inspiratievoorbeelden	46
1.2. Leerlessen	55
2 / Mobiliseren van middelen voor experiment	58



2.1.	Inspiratievoorbeelden	59
2.2.	Leerlessen	68
3 /	Gericht nieuwe condities en netwerken creëren	70
3.1.	Inspiratievoorbeelden	71
3.2.	Leerlessen	75
4 /	Verbinden en structureren van de opkomende orde	77
4.1.	Inspiratievoorbeelden	78
4.2.	Leerlessen	80
5 /	Richting vastleggen	82
5.1.	Inspiratievoorbeelden	83
5.2.	Leerlessen	84
DEEL 3 Naar een optimaal en toekomstgericht beleidsinstrumentarium ter stimulering van digitale transformatie in de cultuursector		86
1 /	Overkoepelende principes	87
2 /	Aanbevelingen	89
2.1.	Aanbeveling 1: Zet een duidelijke governance-structuur op	89
2.2.	Aanbeveling 2: Installeer een strategische opvolgingscyclus met actieplannen, mijlpalen en evaluatiemechanismen	94
2.3.	Aanbeveling 3: Stroomlijn en optimaliseer (subsidie-)instrumenten voor experiment en impactvolle innovaties	95
2.4.	Aanbeveling 4: Investeer in digitale competentie-ontwikkeling	98
2.5.	Aanbeveling 5: Versterk beleidsoverschrijdende en internationale netwerking	99
BIJLAGEN		101
B.1 /	Bibliografie	102
B.2 /	Deelnemers stakeholder workshop	104
B.3 /	Diepte-interviews	105
3.1.	Interviewees	105
3.2.	Briefing nota	105



3.3. Interview vragenlijst	107
B.4 / Overzicht ondersteunende actoren	110
4.1. meemoo	110
4.2. Cultuurconnect	113
4.3. publiq	115

Omslagfoto: © CREW, noHorizon





MANAGEMENTSAMENVATTING

Digitalisering heeft in het voorbije decennium gezorgd voor een grondige transformatie van de cultuursector. Digitale tools en platforms beïnvloeden ondertussen alle onderdelen van de culturele waardeketen, van creatie van culturele content tot beleving van cultuur en publiekswerking.

Om de cultuursector in Vlaanderen te stimuleren in deze 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 en Cultuurconnect zijn twee transversale actoren die vanuit hun kernopdracht actief bijdragen tot de digitale transformatie in de cultuursector. Verder heeft publiq vanuit haar opdracht over de jaren een specifieke expertise opgebouwd rond digitaal datamanagement en platformbeheer. Ook hebben elk van de sectorsteunpunten binnen hun eigen opdracht (ad hoc) activiteiten ontwikkeld om ondersteuning te bieden aan hun doelgroep ivm specifieke noden m.b.t. digitale transformatie. Echter, tot op heden blijft een geïntegreerd en concreet actieplan voor implementatie van de visienota uit. Dit heeft geleid tot een versnippering van de acties. Bovendien ontving de visienota sinds haar publicatie ook de nodige kritiek als kompas voor de digitale transformatie.

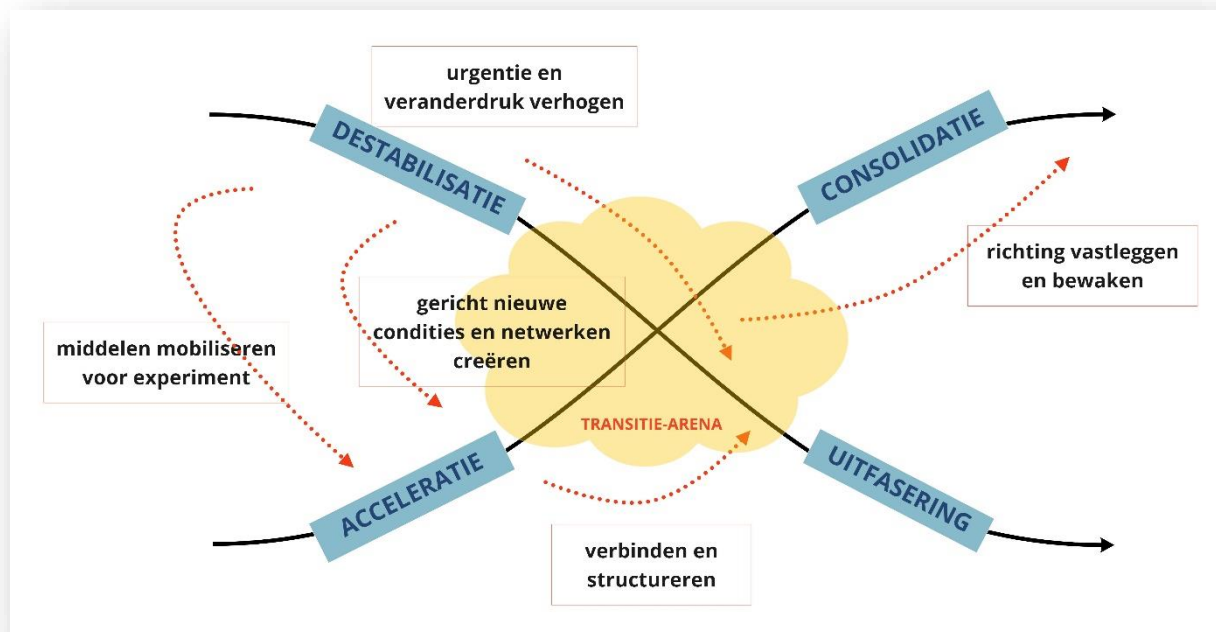
Het doel van deze studie was het bestaande beleidsinstrumentarium kritisch tegen het licht te houden en pistes te verkennen om tot een meer optimale en toekomstgerichte stimulering van de digitale transformatie te komen. Voor deze analyse werd gebruik gemaakt van een analytisch kader uit de transitietheorie: de x-curve van transitie. Dit kader beschrijft niet enkel de verschillende fasen in een transitie, maar biedt ook een kader om te reflecteren over een beleidsinstrumentarium dat optimaal sturing geeft aan transitieprocessen, door zich te richten op vijf elementen (zie Figuur):

- ▶ Urgentie en veranderdruk verhogen;



- ▶ Middelen mobiliseren voor experiment;
- ▶ Gericht nieuwe condities en netwerken creëren;
- ▶ Verbinden en structureren van de opkomende orde;
- ▶ Richting vastleggen.

Figuur: Een beleidsinstrumentarium dat transitie stuurt



Bron: gebaseerd op DRIFT

Dit schema werd gebruikt om het huidige beleidsinstrumentarium tegen het licht te houden. Op basis hiervan werden 14 uitdagingen geïdentificeerd waarmee het huidige beleidsinstrumentarium kampt en waar groeikansen zitten voor optimalisatie:

VERHOGEN VERANDERDRUK EN URGENTIE

- Uitdaging 1. De huidige visienota omtrent digitalisering **mist gedragenheid** van de sector. De **visieontwikkeling** is **niet duidelijk** en de invulling van digitale transformatie is onvoldoende helder.
- Uitdaging 2. Er **ontbreekt** een **structuur** om de transitie integraal **aan te sturen en te begeleiden (regie)**.
- Uitdaging 3. Er zijn **geen duidelijke verantwoordelijke actoren** aangeduid **noch** een **duidelijke rolverdeling** afgesproken voor de strategische implementatie van de transitie. De huidige rolverdeling garandeert bovendien **onvoldoende sector-brede toegankelijkheid**.
- Uitdaging 4. Het **belang** van **digitale transformatie** is nog **geen rode draad** of transversale component in **strategische beleidsdocumenten** zoals sectordecreten of beheersovereenkomsten.

MIDDELEN MOBILISEREN VOOR EXPERIMENT

- Uitdaging 5. Het huidige beleidsinstrumentarium **inspireert onvoldoende** om **vanuit marktopportunities** via experiment het **potentieel** van digitale transformatie **te ontdekken** (innovatieve nieuwe cultuurproducten, nieuwe vormen van publieksbeleving en -participatie).
- Uitdaging 6. De **huidige projectsubsidies houden fragmentatie** in de digitale transformatie **in stand** doordat er **geen incentives** worden gegeven **voor (cross-sectorale) samenwerking** en er niet sectorbreed kan opgeschaald worden (concurrentiële setting en gebrek aan algemeen kader m.b.t. standaarden).

GERICHT NIEUWE CONDITIES EN NETWERKEN CREËREN

- Uitdaging 7. Het huidige beleidsinstrumentarium **stimuleert en ondersteunt onvoldoende skills- en competentie-opbouw** m.b.t. digitalisering.
- Uitdaging 8. **Het netwerk van partners** waarop gebouwd wordt om bij te dragen aan de ondersteuning van de transformatie is momenteel **te beperkt**.
- Uitdaging 9. Het huidige instrumentarium **zwengelt onvoldoende de marktdynamiek aan** om digitale transformatie in de cultuursector te ondersteunen.

VERBINDEN EN STRUCTUREREN

- Uitdaging 10. Er worden **onvoldoende inspirerende voorbeelden** gegeven omtrent digitalisering in de cultuursector.
- Uitdaging 11. De **breder doelstelling** van digitalisering wordt nog **onvoldoende gecommuniceerd**.
- Uitdaging 12. Er worden **onvoldoende verbindingen gelegd** tussen vernieuwers onderling en tussen vernieuwers en “gevestigde waarden” waardoor er ook **geen leerlessen** worden **gedeeld**.

RICHTING VASTLEGGEN

- Uitdaging 13. Er **ontbreekt** een **pragmatisch plan van aanpak**, met een **concreet stappenplan** voor de verschillende actoren en een overkoepelende regie die vertaald is in **transversale, generieke kpi's** die een gemeenschappelijk onderdeel vormen van elk beleidsinstrument.
- Uitdaging 14. Huidige **(beleids)acties**, subsidies en beleidsinstrumenten worden **niet gemonitord noch geëvalueerd**, waardoor niet duidelijk is welke acties bijdragen aan de uitgezette transformatie.

Bij het verkennen van pistes voor optimalisatie, vonden we inspiratie in andere sectoren en het buitenland. De Vlaamse cultuursector en -beleid zijn immers niet de enige die hun plaats moeten vinden in het digitale tijdperk. Ook in andere sectoren en regio's worden beleidsmakers met gelijkaardige vraagstukken geconfronteerd. Verder werden de analyse en aanbevelingen ook gevoed vanuit interviews met negen binnen- en buitenlandse specialisten en ervaringsdeskundigen in digitale transformatie, zowel binnen als buiten de cultuursector. Ten slotte namen we in de analyse ook mee dat tijdens deze studie (in de zomer van 2020) DCJM een traject opstartte met het Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV) voor verkenning van nauwere samenwerking om de digitale transformatie van de cultuursector te ondersteunen.



De studie resulteerde in vijf aanbevelingen om het huidige beleid m.b.t. de digitale transformatie in de cultuursector te optimaliseren. De aanbevelingen worden voorafgegaan door een aantal **overkoepelende principes die als kompas fungeren** bij de opbouw en uitrol van de aanbevelingen:

- ▶ **Gebruikersgericht denken:** De digitale transformatie is geen doel op zich, maar krijgt enkel een betekenisvolle invulling wanneer er vanuit (bestaande, nieuwe én toekomstige) gebruikers wordt nagedacht over de richting.
- ▶ **In samenwerking, met extra inzet op cross-sectorale en innovatieve partnerschappen:** Transitieprocessen zijn per definitie complex en vragen vaak nieuwe kennis en expertise. Samenwerking met andere sectoren en types actoren (bedrijven, overheden, kennisinstellingen, burgers, verenigingen,...) is daarom een noodzakelijk gegeven.
- ▶ **Loskoppeling van strategische en technische visie / rollen:** De digitale transformatie vraagt zowel een sterke strategische als technische visie. Wel is het belangrijk dat de technische visie steeds de strategische visie dient (en niet andersom) en eraan versterkend werkt.
- ▶ **Impactgericht werken:** Bij de verkenning van de mogelijkheden van digitale transformatie dient de blik in de eerste plaats gericht te zijn op impact (hoe creëren we de grootste impact voor onze gebruikers?), en niet op output (e.g. hoeveel culturele collecties hebben we gedigitaliseerd?).
- ▶ **Van lange termijn naar korte termijn:** Een transformatie realiseren is omvangrijk en gaat gepaard met veel onzekerheid. Een succesvolle digitale omslag vraagt een langetermijnvisie en commitment, die beleidscycli overstijgt. Tegelijk is het belangrijk om acties op korte termijn te nemen die de langetermijnvisie behapbaar en tastbaar maken, en van waaruit ook kan geleerd worden voor de lange termijn.
- ▶ **Systeemperspectief:** Een digitale transformatie betreft de transitie naar een “nieuwe systeem” en gaat veel verder dan incrementele veranderingen. De geformuleerde aanbevelingen moeten beschouwd worden als een samenhangend geheel om deze systeemtransitie te ondersteunen en vooruit te helpen.

AANBEVELING 1: ZET EEN DUIDELIJKE GOVERNANCE-STRUCTUUR OP

Om de digitale transformatie te realiseren, is het allereerst belangrijk dat een duidelijke governance-structuur wordt opgezet die een structureel transitiebeleid verzekert. We bevelen hiervoor volgende acties aan:

- ▶ **Verbreed het ecosysteem van actoren dat betrokken is bij de digitale transformatie in de cultuursector in Vlaanderen.** Zorg dat de nodige expertise en beslissingsbevoegdheid verzameld wordt om volgende dimensies af te dekken: een strategische én technische visie ontwikkelen en operationaliseren, en actielijnen op korte en langere termijn kunnen uitzetten /bewaken/bijsturen. Betrek naast de huidige betrokken actoren (DCJM, culturele bovenbouwactoren, AIV) minimaal ook kennis- en onderzoeksinstellingen, evenals de publieke omroep.
- ▶ **Zorg voor heldere opdrachtomschrijvingen voor alle betrokken actoren.** Het is belangrijk dat per dimensie (strategisch/technisch, langetermijn/kortetermijn) de juiste aanjagers en ‘ontzorgers’ worden aangesteld die cultuurbreed werken. Het rapport bevat een aanzet van rolomschrijving voor de belangrijkste groepen van actoren. Met name DCJM, AIV, meemoo en Cultuurconnect zien we als de belangrijkste aanjagers en ontzorgers m.b.t. de digitale transformatie.
- ▶ **Installeer de nodige structurele overlegorganen** met een juiste vertegenwoordiging op elk niveau, om samenwerking, overleg en coördinatie te garanderen. We bevelen aan om een overlegstructuur op te zetten met volgende organen: een stuurgroep, transitieteam, adviesraad en werkgroepen.



AANBEVELING 2: INSTALLEER EEN STRATEGISCHE OPVOLGINGSCYCLUS MET ACTIEPLANNEN, MIJLPALLEN EN EVALUATIEMECHANISMEN

Wanneer de governance-structuur helder is, bevelen we aan dat de nodige beslissingen genomen worden rond de strategische actielijnen waarop de transitie-ondersteuning zal inzetten en hieraan periodieke actieplannen (meerjarig en jaarlijks) en monitoring te koppelen. Om deze strategische actielijnen waar te maken, formuleren we volgende aandachtspunten:

- ▶ **Creëer de juiste ruimte voor actie.** Zorg ervoor dat de partners die verantwoordelijk worden gesteld voor bepaalde acties, het juiste kader wordt geboden om hun taak kwaliteitsvol in te vullen (met de juiste competenties, budget, etc). Voor sommige actoren zal het toevoegen van een conformiteitsclausule aan hun huidige taakomschrijving volstaan om de juiste ruimte te creëren. Voor een aantal andere actoren zal een grondigere herziening van hun convenant zich opdringen.
- ▶ **Zorg voor de juiste slagkracht en opvolging m.b.t. de uitbouw van de digitale basisinfrastructuur** die nodig is om de digitale transformatie in de cultuursector te ruggensteunen (hardware- en softwarematig, standaarden, etc.). Dit legt de (technologische) basis voor de transitie en bepaalt het technologische werkkader waarop nieuwe systemen, culturele/artistische experimenten en nieuwe partnerschappen kunnen geënt worden.

AANBEVELING 3: STROOMLIJN EN OPTIMALISEER (SUBSIDIE-)INSTRUMENTEN VOOR EXPERIMENT EN IMPACTVOLLE INNOVATIES

De digitale transformatie gaat gepaard met vernieuwing op vele terreinen: O&O in nieuwe systemen, technologieën en structuren, experiment en innovaties rond nieuwe werkprocessen, publieksinteractie, business modellen, regelgeving,... Het is belangrijk dat het beleidsinstrumentarium deze verschillende ontwikkelingssporen structureel ondersteunt en hiervoor de nodige middelen mobiliseert. Heb daarbij aandacht voor volgende elementen:

- ▶ Zorg voor duidelijk **onderscheiden ondersteuning voor de uitbouw van digitale infrastructuur en (cultureel/artistiek/organisatorisch) experiment** door culturele actoren;
- ▶ Creëer de condities voor **meer marktbetrokkenheid** bij open innovatie;
- ▶ Voorzie in voldoende middelen en **ondersteuning om gedigitaliseerde Vlaamse culturele content maximaal en met voldoende kwaliteit te (laten) ontsluiten.**

AANBEVELING 4: INVESTEER IN DIGITALE COMPETENTIE-ONTWIKKELING

Samen met de uitbouw van een geschikte basisinfrastructuur, is de grote uitdaging voor de cultuursector om digitale technologieën en tools op de meest impactvolle wijze in hun eigen werking en dienstverlening te gaan incorporeren. Dit vergt een strategische investering in digitale competentie-ontwikkeling op alle niveaus:

- ▶ Maak van digitale competentie-ontwikkeling een **strategische prioriteit**;
- ▶ Voorzie in een **palet aan leeropportunities in partnerschap**, gaande van (cultuur)opleidingen, workshops of peer-learning events, tot residentieverblijven en proeftuinprojecten.



AANBEVELING 5: VERSTERK BELEIDSOVERSCHRIJDENDE EN INTERNATIONALE NETWERKING

Tot slot bevelen we aan dat de kernactoren op het gebied van digitale transformatie en cultuur, een meer actieve positie gaan innemen in relevante beleidsoverschrijdende en internationale netwerken/organen. Deze netwerken zorgen immers voor toegang tot inspiratie en leerlessen van anderen, bewaking van de belangen van en opportuniteiten voor de Vlaamse culturele sector op Europees/internationaal niveau, en toegang tot eventuele aanvullende financiering voor de digitale transformatie:

- ▶ Op Europees niveau bevelen we minstens een **nauwere betrokkenheid bij Europeana** aan.
- ▶ Op Vlaams niveau bevelen we aan dat de **samenwerking tussen DCJM en AIV wordt voortgezet en uitgediept** binnen het nieuwe agentschap 'Digitaal Vlaanderen' (samenvoeging van het Facilitair Bedrijf en AIV). Verder zien we ook kansen in nauwere uitwisseling en **samenwerking met het Vlaamse Departement Economie, Wetenschap & Innovatie (EWI)**, o.a. in het licht van het Vlaamse Relanceplan.



EXECUTIVE SUMMARY

Digitisation has brought about a profound transformation of the cultural sector in the past decade. Digital tools and platforms now influence all parts of the cultural value chain, from the creation of cultural content to the experience of culture and audience engagement.

To support the cultural sector in Flanders in this digital transformation, in 2017 the Flemish government approved the policy vision paper 'A Flemish cultural policy in the digital age'. The ambition of this vision paper was to outline a culture-wide framework around digitisation and to initiate the development of a policy toolkit to effectively support the digital transformation in the cultural sector with a 10-year time perspective.

Since the publication of the vision paper, several policy initiatives have been taken at the initiative of the Department of Culture, Youth and Media (DCJM) and other actors in the cultural field:

- ▶ meemoo and Cultuurconnect are two publicly funded transversal actors whose core mission is to actively contribute to the digital transformation in the cultural sector;
- ▶ the intermediary organisation publiq has built up specific expertise around digital data management and platform management as part of its core activities related to cultural participation;
- ▶ different sector-specific support organisations have developed (ad hoc) activities to offer support to their target group with regard to digitalisation.

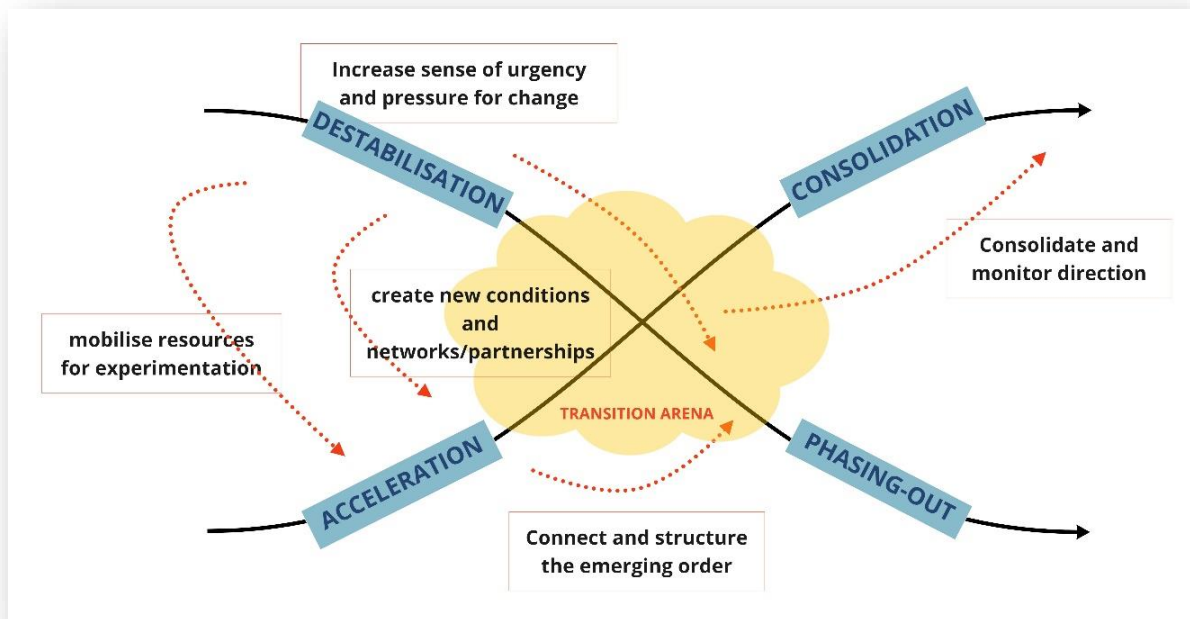
However, until now, there is no integrated and concrete action plan for the implementation of the vision paper. This has led to a fragmentation of actions. Moreover, since its publication, the appropriateness of the vision statement as a compass for digital transformation in Flanders has also been criticized.

The aim of this study was to critically examine the existing policy instruments and to explore avenues to design a more stimulating and future-oriented policy support framework for the digital transformation. To this end, we made use of an analytical framework from transition theory: the x-curve of transition. This framework not only describes the different phases in a transition process, but also provides a framework for reflecting on the set of policy instruments that can effectively guide transition processes. According to this theory, an optimal policy toolkit to support transition should focus on the following five elements (see Figure):

- ▶ Increasing sense of urgency and pressure for change;
- ▶ Mobilizing resources for experimentation;
- ▶ Creating new conditions and networks;
- ▶ Connecting and structuring the emerging order;
- ▶ Consolidating and monitoring direction.

Figure: A policy toolkit that guides transition





Source: based on DRIFT

This framework was used to evaluate the current policy toolkit. This resulted in the identification of 14 challenges related to the current policy instruments, that hold opportunities for further optimisation:

INCREASING SENSE OF URGENCY AND PRESSURE FOR CHANGE

- Challenge 1. The current vision paper on digitisation **lacks commitment from the cultural sector**. The vision is vague and the definition of digital transformation is not sufficiently clear.
- Challenge 2. There is **no structure for managing and supervising the transition process** in a holistic manner.
- Challenge 3. There are **no clearly appointed responsible actors, nor a clear division of roles** agreed upon to bring the strategic implementation of the transition further. Moreover, the current structure provides insufficient guarantee for sector-wide accessibility to support.
- Challenge 4. The importance of the digital transformation for the cultural sector is **not yet a common thread or transversal component in strategic policy documents** such as sector decrees or management agreements.

MOBILIZING RESOURCES FOR EXPERIMENTATION

- Challenge 5. Current policy instruments provide **insufficient incentives to discover the potential of digital transformation from a market opportunities perspective** through experimentation (innovative new cultural products, new forms of audience experience and participation).
- Challenge 6. **Current project grant programmes maintain fragmentation** in the digital transformation; they provide no incentives for (cross-sector) collaboration nor a good framework for upscaling (due to a.o. the competitive setting and lack of general framework regarding standards).

TARGETED CREATION OF NEW CONDITIONS AND NETWORKS

Challenge 7. The current policy instruments **insufficiently encourages and supports skills and competence development** with regard to digitisation.

Challenge 8. The **network of partners** that is currently built on to support and implement the digital transition is **too limited**.

Challenge 9. The current set of instruments **does not sufficiently stimulate market players to participate** in the digital transformation process and develop support services.

CONNECTING AND STRUCTURING THE EMERGING ORDER

Challenge 10. There are **not enough inspiring examples** showing the potential of digitisation in the cultural sector.

Challenge 11. The **wider objectives** of the digital transformation are **insufficiently communicated**.

Challenge 12. Digital innovators **lack networking and interaction**, as do innovators and 'established values'. This limits the sharing of learning lessons.

ESTABLISHING DIRECTION

Challenge 13. A **pragmatic plan of action is missing**, with a clear step-by-step plan for the various actors and an overarching direction that is translated into transversal, generic KPIs that form a common part of every policy instrument.

Challenge 14. Current (policy) actions, subsidies and policy instruments are **neither monitored nor evaluated**; it is currently unclear which actions contribute to the envisaged digital transformation and how.

In exploring avenues for optimisation, we looked for inspiration in other sectors as well as in other cultural policy domains abroad. After all, the cultural sector in Flanders are not the only ones who need to find their way in the digital age. Policymakers in other sectors and regions are also faced with similar issues. Next to the analysis of inspirational cases, the study and recommendations were also fed by interviews with nine (inter)national experts on digital transformation, both from within and outside the cultural sector. Finally, we also took into account that in parallel to this study (in the summer of 2020) DCJM started a trajectory with the Information Flanders Agency (AIV) to explore closer cooperation to support the digital transformation of the cultural sector.

The analysis resulted in five recommendations to optimise the current policy toolkit regarding the digital transformation in the cultural sector. The recommendations are preceded by a number of **overarching principles that serve as a compass** when implementing these recommendations:

- ▶ **User-centred thinking**: The digital transformation is not a goal in itself, but will only be meaningful if the direction is thought through from the perspective of (existing, new and future) users.
- ▶ **In cooperation**, with extra emphasis on cross-sectoral and innovative partnerships: Transition processes are by definition complex and often require new knowledge and expertise. Cooperation with other sectors and types of actors (companies, public authorities, knowledge institutions, citizens, associations, etc.) is therefore a necessity.



- ▶ **Clear distinction between strategic and technical vision/roles:** The digital transformation requires both a strong strategic and technical vision. However, it is important that the technical vision always serves the strategic vision (and not the other way around) and reinforces it.
- ▶ **Impact-oriented work:** When exploring the possibilities of digital transformation, the focus should first be on impact (how do we create the greatest impact for users?), and not on output (e.g. how many cultural collections have we digitised?).
- ▶ **From long term to short term:** Realising a transformation is an extensive work and involves a great deal of uncertainty. A successful digital transformation requires a long-term vision and commitment, which transcends policy cycles. At the same time, it is important to take short-term actions that make the long-term vision manageable and tangible, and from which lessons can be learned for the long term.
- ▶ **System perspective:** The digital transformation concerns the transition to a "new system" and goes far beyond incremental changes. The formulated recommendations should be seen as a coherent set of actions to support and advance this systemic transition.

RECOMMENDATION 1: ESTABLISH A CLEAR GOVERNANCE STRUCTURE

In order to realise the digital transformation, it is first of all important to set up a clear governance structure that ensures a structural transition policy. To this end, we recommend the following actions:

- ▶ **Broaden the ecosystem of actors involved in the digital transformation** in the cultural sector in Flanders. Make sure that the necessary expertise and decision-making power is engaged in the process that cover the following dimensions: developing and operationalising a strategic and technical vision, and being able to set out/monitor/adjust action lines in the short and longer term. In addition to the actors currently involved (DCJM, cultural intermediary actors, AIV), we recommend to also involve at least knowledge and research institutes, as well as the public broadcasting company.
- ▶ **Ensure clear task descriptions for all actors involved.** It is important that the right drivers and 'caretakers' are appointed for each dimension (strategic/technical, long-term/short-term), that have a culture-wide outreach. The report contains an initial description of roles for the main actors. In particular, we see DCJM, AIV, meemoo and Cultuurconnect as the most important drivers and caretakers of the digital transformation process.
- ▶ **Establish the necessary structural consultation bodies with proper representation** at each level to ensure cooperation, consultation and coordination among the different actors. We recommend setting up a governance structure with the following bodies: a steering committee, transition team, advisory board and working groups.



RECOMMENDATION 2: INSTALL A STRATEGIC FOLLOW-UP CYCLE WITH ACTION PLANS, MILESTONES AND EVALUATION MECHANISMS

Once the governance structure is clear, we recommend that the necessary decisions are taken regarding the strategic action lines on which the transition support will focus, and that periodic action plans (multiannual and annual) and monitoring are linked to them. In order to realise these strategic action lines, we formulate the following points of attention:

- ▶ **Create the right space for action.** Make sure that the partners who are made responsible for certain actions, can operate in the right framework to fulfil their task qualitatively (with the right competences, budget, etc). For some actors, adding a compliance clause to their current terms of reference will suffice to create the right space. For a number of other actors, a more thorough revision of their management agreement with the Flemish government will be required.
- ▶ Make sure that you have the right clout and a **clear strategy for the development of the basic digital infrastructure** that is needed to support the digital transformation process in the cultural sector (hardware and software, standards, etc.). This lays the (technological) foundations for the transition and defines the technological framework in which new systems, cultural/artistic experiments and new partnerships can be developed.

RECOMMENDATION 3: STREAMLINE AND OPTIMISE (GRANT) INSTRUMENTS THAT STIMULATE EXPERIMENT AND IMPACTFUL INNOVATIONS

The digital transformation goes hand in hand with renewal in many areas: R&D on new systems, technologies and structures, experimentation and innovations on new work processes, public interaction, business models, regulation,... It is important that the policy toolkit structurally supports these different development tracks and mobilises the necessary resources for this. We recommend that special attention is paid to the following elements:

- ▶ Make sure that there is a **clear distinction between support** for the development of digital infrastructure on the one hand and support for (cultural/artistic/organisational) experimentation by cultural actors on the other hand;
- ▶ Create **favourable conditions for greater market involvement** in an open innovation setting;
- ▶ Provide sufficient resources and support to **make digitised Flemish cultural content accessible to the maximum and with sufficient quality.**

RECOMMENDATION 4: INVEST IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES

Together with the development of a suitable basic digital infrastructure, a major challenge for the cultural sector is to incorporate digital technologies and tools in their own operations and services in the most impactful way. This requires a strategic investment in the development of digital competences at all levels:

- ▶ Make digital competence development a **strategic priority**;
- ▶ Provide a **wide range of learning opportunities in partnership**, ranging from (cultural) training courses, workshops or peer-learning events, to residencies and living lab projects.



RECOMMENDATION 5: STRENGTHEN CROSS-POLICY AND INTERNATIONAL NETWORKING

Finally, we recommend that the key actors in the field of digital transformation and culture take up a more active role in relevant cross-policy and international networks/bodies. These networks provide among others access to inspiration and learning lessons from others, a platform for advocating the interests of the Flemish cultural sector at the European/international level, and access to potential additional funding for the digital transformation:

- ▶ At the **European level**, we recommend at least a more active involvement in Europeana.
- ▶ At the **Flemish level**, we recommend that the cooperation between DCJM and AIV be continued and deepened within the new 'Digital Flanders' agency (merging the current Facility Management agency and AIV). We also see opportunities for closer exchange and cooperation with the Flemish Department of Economy, Science & Innovation (EWI), for example in the context of the recent Flemish Relance Plan.





1 / Over deze studie

1.1. Context

Digitalisering¹ is alomtegenwoordig en transformeert alle geledingen van onze samenleving, zo ook de cultuursector. Sommige culturele subsectoren hebben deze transformatie als zeer disruptief ervaren, zoals in de muzieksector. In vele andere culturele subsectoren verloopt deze transformatie weliswaar minder disruptief, maar zet ze zich desalniettemin steevast door. Waar digitale toepassingen in het begin vooral een vervanging en uitbreiding van analoge toepassingen inhielden, grijpen digitale technologieën steeds verder in op alle onderdelen van de culturele waardeketen, van creatie van culturele content tot beleving van cultuur en publiekswerking/-ontwikkeling.² De COVID-19 crisis gaf hier in 2020 een onverwachte bijkomende boost aan.

In 2011 werd op Europees niveau met het beleidsdocument “COMMISSION RECOMMENDATION of 27.10.2011 on the digitisation and online accessibility of cultural material and digital preservation” de basis gelegd voor de erkenning van Digitaal Cultureel Erfgoed als een belangrijke pijler in de Europese strategie voor de digitale eenheidsmarkt (Digital Single Market). Dit beleidsdocument leidde tot de structurele ondersteuning van Europeana, maar ook tot heel wat onderzoekoproepen rond Digitale Transformatie in cultuur, zoals de H2020 Digital Transformations 11, 12 en 20 en de verschillende CEF Europeana Generic Services calls.

Met deze evoluties op Europees niveau, groeide er ook in Vlaanderen een bewustzijn om na te denken over hoe de digitale transformatie van de Vlaamse cultuursector mogelijk kan gemaakt worden en er kansen kunnen gecreëerd worden om de adoptie van digitale technologieën in de sector optimaal te faciliteren.³

¹ i.e. het digitaal maken van analoge informatie en handmatige processen door gebruik te maken van nieuwe technologieën, waardoor innovatieve werkvormen en -processen ontstaan.

² Zie o.a. IDEA Consult (2017), “Mapping the creative value chains – a study on the economy of culture in the digital age”, studie in opdracht van de Europese Commissie – DG EAC voor een analyse van de impact van digitalisering op de industriële organisatie van waardeketens in 9 culturele en creatieve sectoren

³ Cambré, L. (2019), “De digitale transitie: Een uitdaging voor de Vlaamse museumsector”, Masterproefschrift



Na een voorbereidend traject, werd in december 2017 door de toenmalige Vlaamse Regering de **visienota ‘een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk’** goedgekeurd. Deze visienota heeft tot doel om de cultuursector te versterken door een cultuurbreed kader rond digitalisering te ontwikkelen en te operationaliseren, en aanzet te geven tot een reeks beleidsbeslissingen en acties met een tijdsperspectief van 10 jaar.

Hoewel de visienota een holistische aanpak rond digitale transformatie van de cultuursector beoogde, werd de visie duidelijk beïnvloed door de Europese beleidsvisie die sterk inzet op digitale bewaring en digitale toegankelijkheid van culturele content, en **vooral wordt ingestoken vanuit cultureel erfgoed**. Deze eerder beperkte insteek werd ook onmiddellijk aangekaart tijdens de hoorzitting in het Vlaams Parlement naar aanleiding van de goedkeuring van de visienota.⁴ Tijdens de hoorzitting werd de visienota weliswaar erkend als een belangrijk beleidsdocument, maar werd ze een **al te instrumentele benadering van technologie** aangewreven, die een kritische reflectie ontbeert over het waarom van digitale transformatie, en aldus ook weinig motiveert om vanuit de cultuursector echt met de digitale transformatie aan de slag te gaan. Verder blijft de visienota ook **vaag over de verantwoordelijke actoren en rolverdeling** in het ecosysteem om deze visie waar te maken.

Sinds de adoptie van de visienota zijn zowel beleid als ondersteunende organisaties in de cultuursector aan de slag gegaan om een stimulerend kader voor de digitale transformatie uit te bouwen. Dit wordt ook gevoed en ondersteund door andere beleidsinitiatieven op Vlaams niveau zoals Informatie Vlaanderen of Vlaanderen Radicaal Digitaal, alsook door het Vlaams innovatiebeleid dat eveneens prioriteit maakt van de digitale transformatie van onze Vlaamse economie.⁵

Maar **anno 2020 blijft een concreet actieplan voor implementatie van de visienota in de cultuursector nog steeds uit**. Het uitblijven van zo’n implementatiekader en duidelijke regie heeft daardoor geleid tot een versnippering van aandacht, middelen en acties binnen de huidige beleidsuitvoering voor digitale transformatie van de cultuursector, zoals ook aangekaart tijdens het sectormoment ‘digitale transformatie’ dat in maart 2020 werd georganiseerd.⁶

Een kritische bevraging van zowel de visienota als kompas, als het bestaande instrumentarium in Vlaanderen om de digitale transformatie van de cultuursector te stimuleren, drong zich op. De nood aan dergelijke kritische bevraging spreekt ook uit het Memorandum aan de Vlaamse Regering 2019-2024 dat Cultuurconnect, publiek en VIAA (nu meemoo) in 2019 op gezamenlijk initiatief overmaakten aan de nieuwe Vlaamse regering.⁷

⁴ Zie <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1419021>

⁵ Zie o.a. het beleidsinstrumentarium van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) om de adoptie van digitale technologieën in Vlaamse KMO’s te stimuleren

⁶ Op 4 maart 2020 werden op initiatief van de Vlaamse overheid - Departement CJM 13 organisaties uitgenodigd op een overleg over de digitale transformatie binnen de cultuursector.

Zie verslag https://cism.be/cultuur/sites/cism.cultuur/files/public/200406_verslag-sectordagdigitaaltransformatie.pdf

⁷ <https://www.publiek.be/files/nieuws/Memorandum-Cultuurconnect-publiek-en-VIAA.pdf>

1.2. Onderzoeksvragen

Met deze studie laat het Departement CJM (DCJM) nagaan op welke manier haar beleidsinstrumentarium de implementatie van voornoemde visienota cultuurbreed⁸ op de meest optimale wijze kan stimuleren:

- ▶ Op welke manier kan de operationalisering van beleidsteksten zoals de visienota best toekomstgerichte ontwikkelingen stimuleren en de cultuursector versterken in het digitale tijdperk?
- ▶ In welke mate stimuleert het bestaande beleidsinstrumentarium de digitale transformatie van de cultuursector?
- ▶ Welke ingrepen in het beleidsinstrumentarium kunnen zorgen voor een (nog) meer optimale en toekomstgerichte stimulering van deze digitale transformatie?

Het beleidsinstrumentarium waarvan sprake, wordt daarbij breed beschouwd en omvat o.a. decreten⁹ reglementen (vb. innovatieve partnerprojecten, residentiewerking digitale cultuur), het aanbod van gedeelde dienstverlening, opleidingen (vb. digitaal leiderschap), ...

1.3. Onderzoeksaanpak: lerend evaluatietraject

De digitale transformatie van de cultuursector is al vele jaren bezig, en ook de visienota als leidende beleidstekst voor de uitbouw van een stimulerend beleidsinstrumentarium heeft al enkele jaren op de teller. Heel wat acties zijn al ondernomen en (partiële) analyses gemaakt.¹⁰ Deze ervaringen bieden zeer waardevolle inzichten die richting kunnen geven aan de verdere optimalisatie van het beleidsinstrumentarium voor de toekomst (**leren uit heden en verleden**).

Anderzijds is de cultuursector in Vlaanderen niet de enige die zijn plaats moet vinden in het digitale tijdperk. Ook in andere landen/regio's worden de cultuursector en het cultuurbeleid met gelijkaardige vraagstukken geconfronteerd, evenals in andere sectoren/beleidsdomeinen. Ook deze ervaringen bieden inspiratie om de kritische reflectie op de (beleids)visie en de verdere versterking van het bestaande beleidsinstrumentarium ter stimulering van de digitale transformatie van de cultuursector te voeden (**leren van anderen**).

Deze studie werd dan ook opgezet als een lerend evaluatietraject, waarbij vanuit bovenvermeld dubbel leerperspectief (DEEL 1 en DEEL 2) werd toegewerkt naar **toekomstgerichte aanbevelingen** (DEEL 3). Daarbij werd een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet:

⁸ i.e. inclusief kunsten, cultureel erfgoed, social-cultureel volwassenwerk, circus, literatuur, film en amateurkunsten

⁹ Onder 'decreten' wordt verstaan (1) sectorale decreten: Kunstendecreet, Cultureel Erfgoed Decreet, Sociaal-cultureel Werk Decreet, Amateurkunsten Decreet, Circus Decreet; (2) transversale decreten: participatiedecreet, de Vlaamse Gebarentaal, Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA), Decreet Kunst in Opdracht; (3) territoriale decreten: Bovenlokaal en lokaal cultuurbeleid; (4) Investeringsubsidies: FoCi en (5) bijzondere decreten: Uitgavendecreet, Memoriaal decreet (ijzertoren), Fondsdecreten (VAF, Literatuur Vlaanderen), Verzameldecreet, Topstukkendecreet.

¹⁰ Zie o.a. verslag sectordag digitale transformatie - 4 maart 2020; IDEA Consult (2019) "Onderzoek naar een benchmarking en marketing tool voor de cultuursector"; Packed – ontwikkeling tool 'Digitale Maturiteit' (2019); UGent (2018), "De digitale transitie is mensenwerk – onderzoek naar de noden op vlak van (her)gebruik van digitale content in de samenleving"; Cambré, L. (2019), "De digitale transitie: Een uitdaging voor de Vlaamse museumsector"

- ▶ Aan de hand van een **documentanalyse** werd de huidige kennisbasis in kaart gebracht rond de digitale transformatie in cultuur, in Vlaanderen en daarbuiten.
- ▶ Op 10 september 2020 werd een (digitale) **workshop** georganiseerd waarin samen met stakeholders uit het cultuurveld werd gereflecteerd over:
 - ▶ de toekomstperspectieven voor de culturele sector in het digitale tijdperk i.e. het waarom van digitale transformatie in de culturele sector;
 - ▶ de belangrijkste barrières voor digitale transformatie van de sector;
 - ▶ de status van en mogelijkheden voor optimalisatie van het huidige beleidsinstrumentarium om digitale transformatie maximaal te ondersteunen vanuit het beleid.

Een overzicht van de deelnemers aan de workshop is terug te vinden in bijlage B.1 /BIJLAGENB.1 /.

- ▶ In de periode okt-nov 2020 werden 9 **diepte-interviews** georganiseerd met binnen- en buitenlandse specialisten en ervaringsdeskundigen in digitale transformatie, zowel binnen als buiten de cultuursector. We verwijzen naar bijlage B.3 / voor een overzicht van de interviewees en leidraad bij de interviews.
- ▶ Ten slotte werden vanuit de documentanalyse en diepte-interviews, verschillende **inspiratievoorbeelden** uitgewerkt die interessante inzichten aanreikten m.b.t. digitale transitiebestuur en de aanbevelingen.

1.4. Analytisch kader

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, werd gebruik gemaakt van een analytisch kader dat ons wordt aangereikt vanuit de transitietheorie: de x-curve van transitie. Hieronder bespreken we dit analytisch kader in meer detail. Daarbij gaan we ook dieper in op de toepassing van deze x-curve van transitie in het onderzoek naar een optimaal beleidsinstrumentarium om digitale transformatie in de culturele sector te stimuleren.

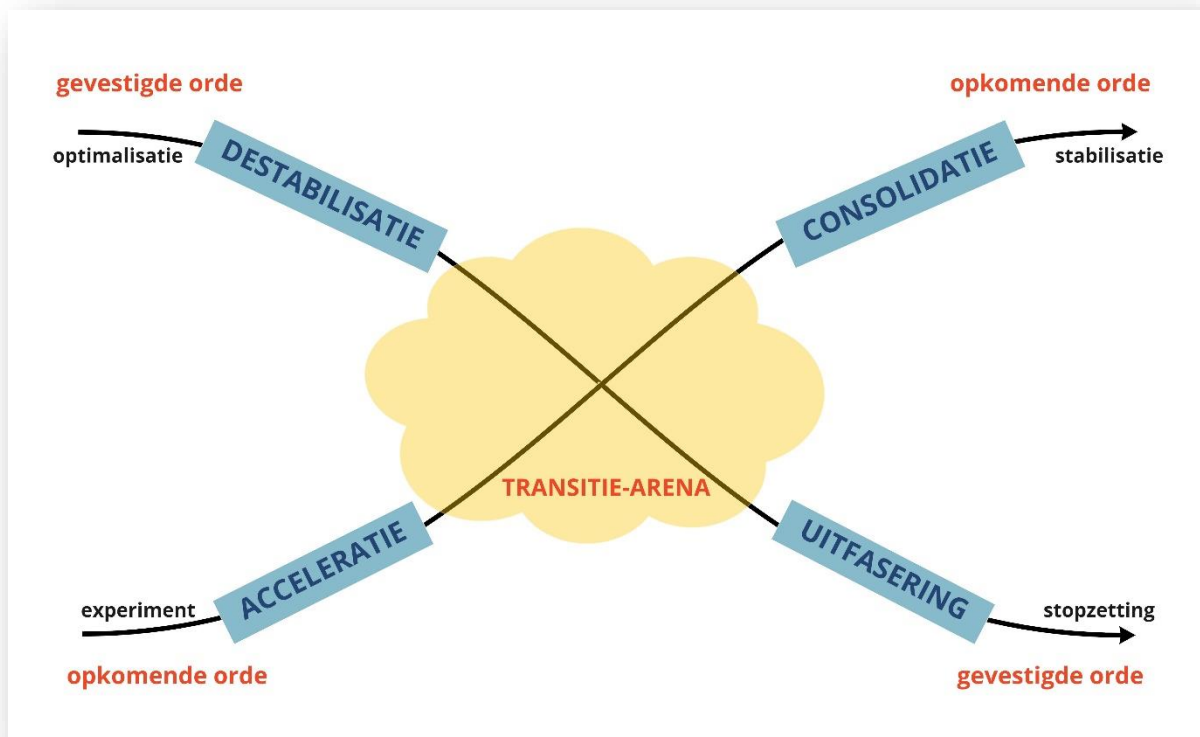
1.4.1 De X-curve van transitie¹¹

De oorspronkelijke gedachte achter transitiewetenschap is dat complexe systemen zich ontwikkelen tot een bepaalde optimum i.e. de ontwikkeling en bestendinging van een bepaalde gevestigde orde. Omdat er zoveel in geïnvesteerd is en dit de dominante manier van werken is, wordt vooral voortgebouwd op die gevestigde orde. Na verloop van tijd is die orde echter “onvolhoudbaar” door een samenspel van factoren die er druk op zetten. Een transformatie impliceert dat de gevestigde orde moet plaatsmaken voor een nieuwe orde - een nieuwe dominante manier van denken, werken en organiseren in een bepaald maatschappelijk domein.

De x-curve van transitie van Loorbach et al. (zie Figuur 1) is een kader dat de dynamieken, mechanismen en patronen in dergelijk transformatieproces analyseert en structureert.

¹¹ Naar Lodder, M., Rooda, C., Loorbach, D. en C. Spark, 2017, “Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen”, DRIFT

Figuur 1: de x-curve van transitie - een dubbele beweging van opbouw en afbraak.



Bron: gebaseerd op Loorbach et al.,2017

De x-curve van transitie identificeert verschillende fasen in de transitie van een gevestigde naar een opkomende orde:

- ▶ Terwijl de gevestigde orde nog wordt geoptimaliseerd, gebeuren al experimenten die deze orde op termijn kunnen ondermijnen, i.e. onderzoek naar verregaand nieuwe of andere visies, structuren of praktijken;
- ▶ Destabilisatie in het gevestigde systeem leidt ertoe dat het dominante systeem vastloopt en in crisismodus gaat. Tegelijkertijd biedt deze crisismodus de mogelijkheid om nieuwe systemen (visies, structuren,...) te versnellen;
- ▶ Chaos waarin de structuren en dominante manier van werken van de gevestigde orde wegvallen gaat gepaard met de opschaling van alternatieven die de nieuwe orde inluiden (acceleratie);
- ▶ Institutionaliseren van de nieuwe orde en afbraak van de gevestigde orde maken de transformatie onomkeerbaar, waarna ten slotte de opkomende orde stabiliseert en de oude orde verdwijnt.

De x-curve biedt dan ook een goed kader om de status van de digitale transformatie in de cultuursector te analyseren:

- ▶ waar in de cultuursector zien we betekenisvolle ontwikkelingen en experimenten rond digitalisering?
- ▶ wie zijn de huidige acceleratoren voor digitale transformatie in de cultuursector?

- ▶ rond welke aspecten van digitale transformatie werkt het cultuurveld momenteel: digitale bewaring, digitale publiekswerking, creatie van innovatieve culturele content met digitale technologieën,...?
- ▶ welke barrières remmen cultuuractoren af in hun digitale transformatie? (randvoorwaarden)

1.4.2 Rol van het beleidsinstrumentarium in de digitale transformatie

“Transitiesturing gaat dus over het ontwikkelen van prikkels die richting en versnelling geven aan maatschappelijke veranderingen.” Lodder et al., 2017

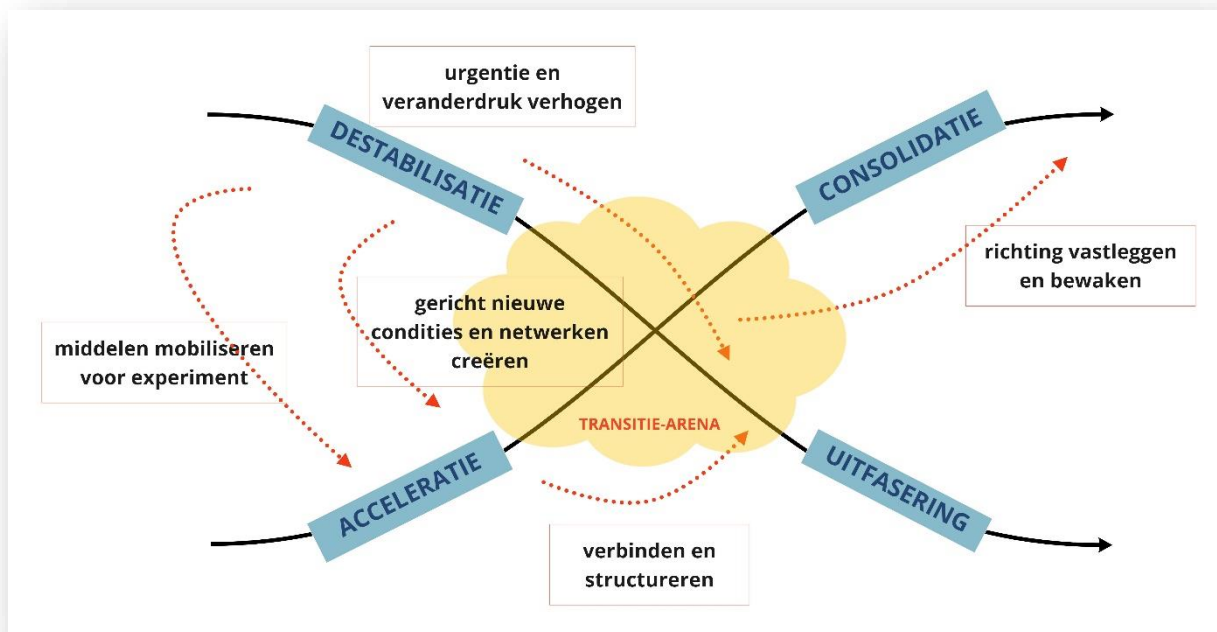
Verder dan het louter analyseren van het transformatieproces, biedt de x-curve ook een kader om na te denken over mogelijke ingrepen in het beleidsinstrumentarium die deze transitie van de gevestigde naar de opkomende orde kunnen stimuleren. Gerichte transitiesturing (door de overheid) kan immers de dynamiek van het transitieproces versnellen, en dit op vijf manieren¹² (Figuur 2):

- ▶ Binnen de gevestigde orde kan transitiesturing **urgentie en veranderdruk verhogen**. Dit houdt in dat de onvolhoudbaarheid van het huidige systeem wordt onderbouwd, naar voor wordt gebracht waar de gevestigde orde vastloopt, de maatschappelijke schade van het huidige systeem in kaart wordt gebracht,...
- ▶ Tussen de opkomende orde en de gevestigde orde kan transitie ondersteund worden door **middelen te mobiliseren voor experiment**. Dit kan door bij te dragen aan experimenten met huidige regimespelers en innovatieprogramma's te veranderen van optimalisatie naar fundamentele vernieuwing.
- ▶ Tussen de opkomende orde en de gevestigde orde kunnen **gericht nieuwe condities en netwerken gecreëerd worden**. In de beginfase van transitie zal dit gericht zijn op experimenteerruimte. In latere fasen zal dit zich richten op concrete investeringen, afspraken en opschaling.
- ▶ Binnen de opkomende orde kan sturing gegeven worden aan **verbinden en structureren**. Dit gebeurt door de mogelijke impact van vernieuwers te belichten, netwerken op te zetten tussen spelers uit de opkomende orde,...
- ▶ Ten slotte betekent transitiesturing ook binnen de opkomende orde **richting vastleggen**. Dit wil zeggen dat samen met de actoren die zich al in de (versnellings- en) emergentiefase bevinden, bakens worden geëxploreerd en uitgezet voor de langere termijn en hiervan ook de gevolgen worden uitgewerkt.

¹² Naar Lodder, M., Rooda, C., Loorbach, D. en C. Spark, 2017, “Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen”.



Figuur 2: Een beleidsinstrumentarium dat transitie stuurt



Bron: gebaseerd op DRIFT

De X-curve van transitie biedt voor de studie m.a.w. ook een **kader om het huidige beleidsinstrumentarium kritisch te evalueren** op haar kracht om de digitale transformatie van de cultuursector effectief te stimuleren:

- ▶ Stimuleert het beleid de juiste route naar de toekomst en de daarbij passende noodzakelijke opbouw- en afbraakprocessen, i.e. stimuleert het beleid de juiste dingen?
- ▶ Geeft het beleid de meest optimale impulsen, i.e. stimuleert het beleid op de juiste manier?
- ▶ Draagt het voldoende bij aan het afbouwen van de bestaande barrières?

Zo ontstaat een kader om na te denken over mogelijke ingrepen in het beleidsinstrumentarium die kunnen zorgen voor een (nog) meer optimale en toekomstgerichte stimulering van deze digitale transformatie. Een beleid dat transformatie stimuleert, wijkt veelal af van de klassieke rationele en lineaire beleidsvoering, door ruimte te maken voor iteraties en onzekerheid.



DEEL 1

Digitale transformatie in de Vlaamse cultuursector: een stand van zaken



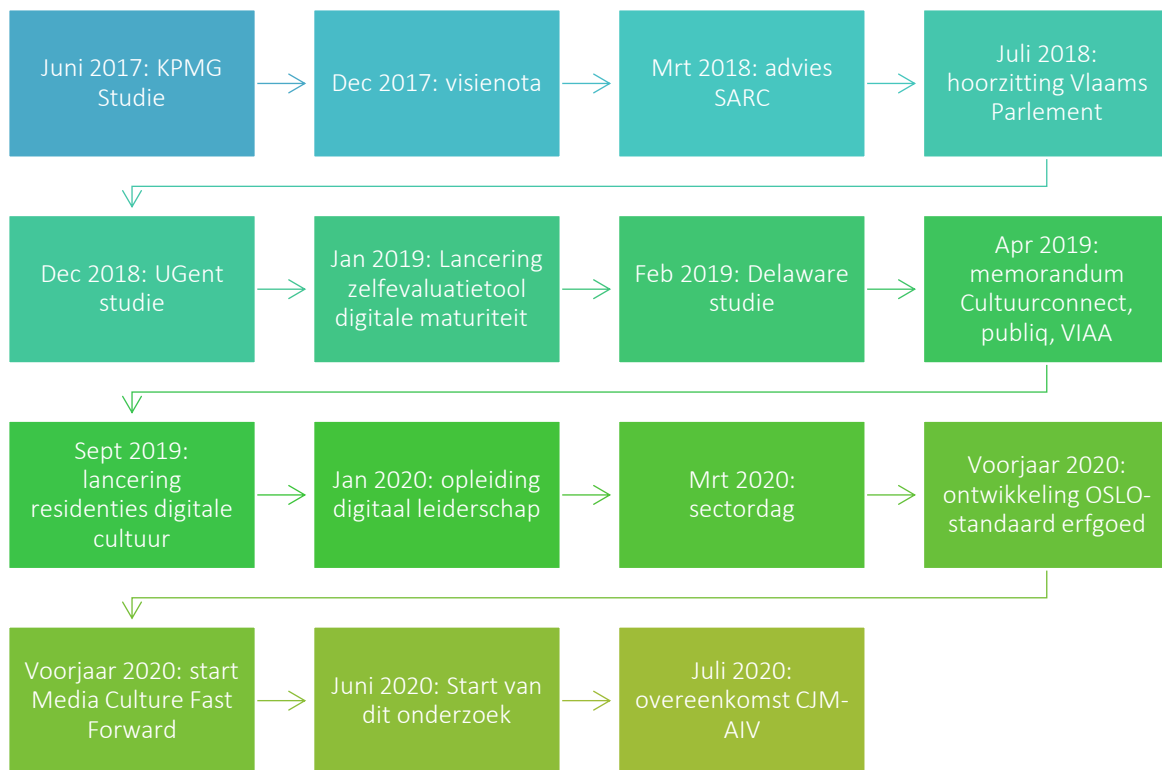
In dit eerste deel van de studie bespreken we de huidige stand van zaken en dynamiek van het beleidstraject en beleidsinstrumentarium gericht op de digitale transformatie in de cultuursector. Op basis hiervan reflecteren we over de uitdagingen waarmee het huidige beleidsinstrumentarium wordt geconfronteerd om de digitale transitie in de cultuursector te stimuleren.

1 / Beleidstraject

Sinds 2017 zijn er op initiatief van DCJM diverse onderzoeken, nota's, sectordagen, beleidsinitiatieven,...gelanceerd en opgevolgd. Hierop volgend hebben ook de betrokken actoren in het veld aanbevelingen en adviezen m.b.t. de visienota, en breder, de digitale transformatie in de cultuursector, geformuleerd. Figuur 3 visualiseert de mijlpalen in dit beleidstraject tot het najaar 2020.



Figuur 3: Mijlpalen beleidstraject Digitale Transformatie Cultuur



Bron: IDEA Consult

Juni 2017: KPMG Studie

“Studie operationeel netwerkmodel voor gecoördineerde decentrale digitale dienstverlening voor de culturele sector” in opdracht van het departement CJM.

De mogelijke denkpistes voor een operationeel netwerkmodel worden in de studie gegroepeerd rond 6 thema’s: een (beleids)visie op digitale cultuur; bewustwording rond het belang van digitale cultuur en het bestaande aanbod aan ondersteuning; het opzetten, uitvoeren en beheren van digitale processen en toepassingen; het versterkt inzetten op het opzetten en uitvoeren van projecten; kennisopbouw, -deling en behoud; de uitwisseling van data en content; en de unieke lokale rol van dienstverlening van provinciale databanken en erfgoedcellen.

Dec 2017: visienota

De visienota **“Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk”** heeft tot doel om de cultuursector te versterken door een cultuurbreed kader rond digitalisering te ontwikkelen en te operationaliseren, en aanzet te geven tot een reeks beleidsbeslissingen en acties met een tijdsperspectief van 10 jaar. De visienota concentreert zich op 7 speerpunten:

- ▶ Open en toegankelijke digitale culturele content
- ▶ Digitale innovatie
- ▶ Expertiseontwikkeling en -deling
- ▶ Radicaal digitale organisaties
- ▶ Een digitale netwerkinfrastructuur voor Vlaanderen

► Digitale contentcreatie

Mrt 2018: advies
SARC

SARC / Sectorraad Kunsten en Erfgoed brengt op eigen initiatief advies uit na **toelichting van de visienota**. De aanbevelingen van de SARC situeren zich rond volgende domeinen:

- Een inhaalbeweging maken en nodige middelen voorzien;
- Het brede middenveld en de knowhow die in de sector aanwezig is, betrekken;
- Behoeften, processen en expertise die in de verschillende deelsectoren aanwezig zijn, in kaart brengen;
- Meer aandacht besteden aan de complexiteit van het auteursrecht en privacy-gevoeligheid;
- Aandacht hebben voor de specifieke noden van de deelsectoren;
- Planlasten voor de sectoren beperken.

Juli 2018:
hoorzitting Vlaams
Parlement

Volgend op de publicatie van de visienota vindt een **hoorzitting** plaats in het **Vlaams Parlement in de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media**. Hierin worden een aantal **aandachtspunten m.b.t. de visienota** naar voor geschoven, zoals de te instrumentele benadering van technologie, een gebrek aan motivering over het waarom van digitale transformatie en de onduidelijkheid m.b.t. de implementatie van de visienota (rolverdeling, verantwoordelijkheden,..) . Ook het belang van een human-centric benadering van technologie, digitale geletterdheid, leiderschap en samenwerking wordt aangehaald. Tot slot worden er kritische reflecties geuit rond het principe van open data en culturele content.

Dec 2018: UGent
studie

Studie “De digitale transitie is mensenwerk – Onderzoek naar de noden op het vlak van (her)gebruik van digitale culturele content in de samenleving.” in opdracht van DCJM. Deze studie formuleert 10 aanbevelingen m.b.t. de voorwaarden waaraan de cultuursector moet voldoen zodat de behoeften van de hergebruikers van digitale culturele content vervuld kunnen worden. Deze aanbevelingen situeren zich in de volgende gebieden: gebruikersgericht denken, digitale competenties, samenwerkingen tussen culturele instellingen en steunpunten met digitale expertise, de communicatie van beschikbare digitale culturele content naar potentiële hergebruikers, centrale vertrekpunten voor potentiële hergebruikers naar beschikbare digitale culturele content, vindbaarheid, metadata, juridische drempels, duurzaamheid en data-ethiek.

Jan 2019: Lancering
zelfevaluatiETOOL
digitale maturiteit

Met de **ZelfevaluatiETOOL Digitale Maturiteit**, ontwikkeld op vraag van DCJM, kunnen **organisaties uit het brede culturele veld in Vlaanderen en Brussel hun digitale maturiteit meten** en vergelijken met die van andere gelijkaardige organisaties in de sector.

Feb 2019: Delaware studie

Studie om een **plan uit te werken rond de integratie van de 3 ex-provinciale erfgoeddatabanken**, in opdracht van DCJM.

Apr 2019: memorandum Cultuurconnect, publiq, VIAA

In een **gezamenlijk memorandum bepleiten de drie organisaties Cultuurconnect, publiq en VIAA (nu meemoo) bij de nieuwe Vlaamse regering om sterker in te zetten op de digitale transformatie van de cultuursector in Vlaanderen**. Meer specifiek pleiten ze voor een speerpunt digitale transformatie; gekoppeld aan gerichte investeringen in digitale infrastructuur, de ondersteuning van digitale competentie- en contentontwikkeling en de stimulering en ondersteuning van cultuuractoren in de integratie van digitale innovatie in hun werking en strategie.

Sept 2019: lancering residenties digitale cultuur

September 2019: Lancering 1^{ste} oproep residenties digitale cultuur waarbij de Vlaamse overheid kunstenaars, (digitale) makers, game-ontwikkelaars of onderzoekers in de Vlaamse cultuur- of mediasector de mogelijkheid biedt een toelage aan te vragen voor residenties op de snijlijn tussen kunst, cultuur en technologie in 3 organisaties waar ze overeenkomsten mee heeft: het Ars Electronica Futurelab (Linz), Medialab Prado (Madrid) en het EMPAC (New York).

Jan 2020: opleiding digitaal leiderschap

In opdracht van DCJM ontwikkelt Cultuurconnect een **opleiding over digitaal leiderschap in de cultuursector**. De opleiding focust zich op de competenties en expertises die belangrijk zijn om digitaal leiderschap te kunnen opnemen. Daarnaast richt de opleiding zich op methodes om een digitale strategie op te stellen. De opleiding wordt voor het eerst georganiseerd in academiejaar 2020-2021, in samenwerking met academische partners.

Mrt 2020: sectordag

Sectordag 'Digitale Transformatie' met 13 organisaties uit de culturele bovenbouw. De aanleiding van deze ontmoeting was de verdere concretisering van de visienota. Op deze ontmoeting wordt een gemis aan gemeenschappelijke visie en strategie vastgesteld: de visienota is een belangrijke aanzet, maar leeft nog onvoldoende binnen de sector. De regie bij het maken van keuzes en uitvoeren van acties is een bijkomend element dat in rekening moet worden gebracht: er worden al heel wat bouwstenen ontwikkeld door spelers als meemoo, Cultuurconnect, publiq,... maar deze moeten op elkaar afgestemd worden en passen in een gedeelde visie. Hierbij werd het idee van een digitale bouwmeester voorgesteld om afstemming te bewaken en regie uit te voeren. Zo kan een efficiënt en digitaal ecosysteem worden gerealiseerd, gestoeld op twee sporen:

- ▶ “Fundament”: Samenwerking rond specifieke clusters, met als doel schaalvoordelen te realiseren en de werking rond digitalisering te intensifiëren tot een reëel ecosysteem Deze clusters zijn echter gericht op specifieke problematieken en/of domeinen binnen de cultuursector en hebben eerder

een langetermijnperspectief – er wordt in dit verband de aanbeveling gedaan om de ondersteuning te zoeken van Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV).

- ▶ “Innovatie”: de projectmatige ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, met een brede maatschappelijke impact en publieke zichtbaarheid. Dit programma moet worden gezien als een actief proces dat diepgaande, duurzame innovatie initieert als een verzameling van kleinere of grotere oplossingen die mogelijk gemaakt worden door het fundament. Dit spoor kan gerealiseerd worden via samenwerking, en met extra middelen van bv. AIV.

Voorjaar 2020:
ontwikkeling OSLO-
standaard erfgoed

Op initiatief van DCJM, en met ondersteuning van AIV, wordt een **publieke werkgroep** gelanceerd om een **OSLO-standaard** (Open Standaarden voor Linkende Organisaties) te ontwikkelen voor het uitwisselen van informatie **over cultureel erfgoed**. Het is de bedoeling om de datastromen rond (digitale) collecties semantisch te modelleren en de structuur van de data te standaardiseren. De thematische werkgroepen van het traject OSLO Cultureel Erfgoed zijn ondertussen afgelopen. De brede sector krijgt nu de kans om de standaard te reviewen. Daarnaast kunnen proof-of-concepts en implementaties opgezet worden.

Voorjaar 2020: start
Media Culture Fast
Forward

In het tweede kwartaal van 2020 wordt het **Media & Culture Fast Forward** traject opgestart. Dit traject omhelst enerzijds een inspiratie- en netwerkfestival rond de toekomst van media en cultuur¹³ dat **VRT in samenwerking met DCJM** organiseerde van 14 tot 16 december 2020. Anderzijds heeft Media & Culture Fast Forward ook een langere-termijn ambitie door een **platform** te creëren waar Vlaamse en internationale media- en cultuurprofessionals, ondernemers, creatievelingen, kunstenaars, onderzoekers en beleidsmakers elkaar kunnen ontmoeten, inspireren en samenwerken rond de toekomstige uitdagingen in media- en cultuurinnovatie.

Juni 2020: Start van
dit onderzoek

Start van dit onderzoek door IDEA Consult naar een **optimaal instrumentarium in functie van de digitale transformatie van de cultuursector, in opdracht van DCJM**. Met dit onderzoek laat DCJM nagaan op welke manier haar beleidsinstrumentarium de implementatie van voornoemde visienota optimaal kan stimuleren.

Na het uitschrijven van de opdracht voor dit onderzoek werd een overeenkomst afgesloten tussen DCJM en AIV in de context van het digitaal transformatietraject dat DCJM ontwikkelt (zie volgende paragraaf). Deze overeenkomst tussen DCJM en AIV vormt dan ook een belangrijk nieuw element dat is meegenomen tijdens dit onderzoek en zijn weerslag vindt in de analyses en aanbevelingen in dit rapport.

¹³ Zie: [Media & Culture Fast Forward | Departement Cultuur, Jeugd & Media \(vlaanderen.be\)](https://www.vlaanderen.be/media-culture-fast-forward)



Juli 2020:
overeenkomst CJM-
AIV

DCJM en AIV sluiten een overeenkomst voor een pre-analyse in het kader van het digitaal transformatietraject dat DCJM ontwikkelt. Deze pre-analyse heeft twee doelstellingen:

- ▶ een highlevel analyse met focus op contact met de burger - zoals de verkenning van de mogelijkheden van “Mijn Burger Profiel” en concepten m.b.t. de digitale vormgeving van cultuurbeleving;
- ▶ een pre-analyse m.b.t. de business case voor het ontzorgen van operationele processen voor professionals.





2 / Reflecties op de visienota en daaropvolgend beleidstraject

Zoals in het voorgaande hoofdstuk aangegeven, is er vanuit het culturele en politieke veld op verschillende momenten kritisch gereflecteerd over de visienota (en het daaropvolgende beleidstraject). Tijdens de workshop die werd georganiseerd in het kader van deze studie (zie inleiding, paragraaf 1.3), werd hierover verder van gedachten gewisseld met stakeholders. We geven hieronder een weerslag van de belangrijkste elementen die in deze reflecties naar voor kwamen.

2.1. De visienota enthousiasmeert niet

“Digitalisering is een middel, geen doel op zich. Het 'waarom' is niet anders dan het 'waarom' van de cultuursector in het algemeen” - Stakeholderworkshop

Zowel in het debat na de publicatie van de visienota (zie toelichting Figuur 3) als in de stakeholderworkshop werd aangegeven dat de visienota de motivering voor digitale transformatie niet verduidelijkt voor de cultuursector. De visienota presenteert de digitale transformatie vanuit een noodzaak, veeleer dan vanuit een positieve nieuwsgierigheid en motivatie om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. De visienota biedt in dat opzicht **te weinig reflectie over de bredere waaier aan mogelijkheden die digitale transformatie kan bieden voor de cultuursector**. In de visienota wordt **technologie teveel gereduceerd tot een instrument** van digitalisering en automatisering, terwijl technologie net een veel ruimere impact genereert in de samenleving en op een meer omvattende manier dient benaderd te worden dan de visienota insteekt.

Verder schuift de visienota als één van de speerpunten **“open en toegankelijke digitale culturele content”** naar voor. Dit kan mogelijk **verdienmodellen voor de sector in de weg staan**. Doordat de visienota niet duidelijker inzet op het potentieel van digitale transformatie voor de cultuursector, **leeft de nota ook niet of onvoldoende in de sector**.



Nochtans onderschrijft de Vlaamse cultuursector wel dat de digitale transformatie noodzakelijk is wanneer ze relevant wil blijven in een veranderende omgeving, voor bestaande én nieuwe cultuurconsumenten. Tijdens de workshop werd met de stakeholders getracht om deze leemte in de visienota omtrent het waarom van digitale transformatie voor de cultuursector te vullen, waarvan Figuur 4 de samenvatting weergeeft.

Figuur 4: Het waarom van digitale transformatie voor de cultuursector



Bron: IDEA Consult in co-creatie met deelnemers stakeholderworkshop

2.2. De stap van visie naar strategie en proces ontbreekt

Naast het ontbreken van een motiverend toekomstbeeld voor de digitale transformatie, leggen de reflecties op de visienota nog een tweede pijnpunt bloot: het ontbreken van de vertaalslag van visie naar een gemeenschappelijke en gedragen strategie en de daaruit volgende procesontplooiing:

- ▶ de visienota duidt geen verantwoordelijke actoren aan voor verdere implementatie, noch is er een duidelijke rolverdeling voor de verdere uitrol. Er ontbreekt m.a.w. een transitie-governance structuur;
- ▶ de nota mist de vertaling naar een pragmatisch plan van aanpak, met een concreet stappenplan voor de verschillende actoren en een overkoepelende regie;
- ▶ het ontbreekt aan monitoring- en evaluatiesystemen (inclusief nulmetingen) om (ondernomen) acties op te volgen en daaruit te leren;



Tijdens de workshop wordt een duidelijk nood aan leiderschap geuit om de vertaalslag te maken van een visie naar een gemeenschappelijke strategie, waarbij duidelijke keuzes worden gemaakt, de regie van de transitiebesturing wordt opgenomen en wordt ingezet op samenwerking om voldoende impact op schaal te bereiken.





3 / Doorlichting huidig beleidsinstrumentarium m.b.t. digitale transformatie in cultuur

In dit hoofdstuk starten we met een overzicht van het huidige beleidsinstrumentarium dat direct of indirect de digitale transformatie in de cultuursector kan stimuleren en ondersteunen, om van daaruit de reflecties op dit beleidsinstrumentarium weer te geven zoals besproken tijdens de stakeholderworkshop.

Voor de doorlichting vertrekken we van een brede mapping van het beleidsinstrumentarium - decreten¹⁴, reglementen, het aanbod van gedeelde dienstverlening, opleidingen,... - dat binnen de bevoegdheid van DCJM vallen. Figuur 5 geeft een schematisch overzicht van het instrumentarium.

¹⁴ Onder 'decreten' wordt verstaan (1) sectorale decreten: Kunstendecreet, Cultureel Erfgoed Decreet, Sociaal-cultureel Werk Decreet, Amateurkunsten Decreet, Circus Decreet; (2) transversale decreten: participatiedecreet, de Vlaamse Gebarentaal, Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA), Decreet Kunst in Opdracht; (3) territoriale decreten: Bovenlokaal en lokaal cultuurbeleid; (4) Investeringsubsidies: FoCi en (5) bijzondere decreten: Uitgavendecreet, Memoriaal decreet (ijzertoren), Fondsdecreten (VAF, Literatuur Vlaanderen), Verzameldecreet, Topstukkendecreet.



Figuur 5: Mapping van het huidige beleidsinstrumentarium van DCJM



Bron: IDEA Consult

Een verdere doorlichting van dit beleidsinstrumentarium leert ons dat momenteel vooral de volgende beleidsinstrumenten doelgericht ingezet worden om de digitale transitie in cultuur te stimuleren:

- ▶ De **Zelfevaluatietool Digitale Maturiteit**¹⁵, ontwikkeld door meemoo op vraag van DCJM, laat organisaties uit het brede culturele veld in Vlaanderen en Brussel toe om hun digitale maturiteit te

¹⁵ Zie: [Zelfevaluatietool digitale maturiteit | Departement Cultuur, Jeugd & Media \(vlaanderen.be\)](#) en [Homepage | Zelfevaluatietool Digitale maturiteit](#)

meten en te vergelijken met die van andere gelijkaardige organisaties in de sector. De tool werkt als een kompas dat aangeeft hoe ver organisaties al staan en hoe ze kunnen werken aan hun digitale maturiteit.

Op dit moment is de zelfevaluatie nog een stand-alone tool en is er geen verder coaching- of ondersteuningstraject voorzien om de organisaties, die de zelfevaluatie hebben ingevuld, te begeleiden om verder aan de slag te gaan met de uitkomst van hun zelfevaluatie. Het ontbreken van dergelijk opvolgingstraject zorgt ervoor dat de zelfevaluatie mogelijks beperkt blijft tot een momentopname bij de deelnemende organisaties, zonder de verdere uitrol van een digitale strategie of de implementatie van concrete stappen om effectief verder te werken op de resultaten van de zelfevaluatie.

- ▶ Met de **residenties digitale cultuur**¹⁶ biedt de Vlaamse overheid sinds 2019 kunstenaars, (digitale) makers, game-ontwikkelaars of onderzoekers in de Vlaamse cultuur- of mediasector de mogelijkheid om een toelage aan te vragen voor residenties in buitenlandse centra die werken op de snijlijn tussen kunst, cultuur en technologie. DCJM heeft hiervoor overeenkomsten met volgende drie organisaties: Ars Electronica Futurelab (Linz), Medialab Prado (Madrid) en EMPAC (New York). Elk jaar worden hiervoor 2 indiendata voorzien.

Tot op heden werden 3 deelnemers geselecteerd voor deze residenties. De toegevoegde waarde van de residenties is op dit moment voornamelijk geconcentreerd bij deze deelnemers, ook omdat vanuit de residenties geen verdere ervaringsuitwisseling of -deling georganiseerd wordt met de bredere sector. Omwille van het beperkt aantal residentieplaatsen en het ontbreken van verdere kennisdeling of peer-learning worden er vanuit deze residenties momenteel weinig hefboomen gecreëerd naar de bredere cultuursector in termen van leeropportunities.

- ▶ Cultuurconnect ontwikkelde in samenwerking met kennispartners een **opleiding digitaal leiderschap in de cultuursector**¹⁷, in opdracht van DCJM. De opleiding focust zich op de competenties en expertises die belangrijk zijn om digitaal leiderschap te kunnen opnemen. Daarnaast richt de opleiding zich op methodes om een digitale strategie op te stellen. De opleiding wordt tijdens dit academiejaar (2020-2021) een eerste keer georganiseerd voor 26 deelnemers.

De opleiding digitaal leiderschap beantwoordt onmiskenbaar de noodzaak om de competenties en skills inzake digitaal leiderschap te ontwikkelen en te verstevigen binnen culturele organisaties, zoals ook duidelijk naar vorkwam tijdens de stakeholderworkshop (zie hoofdstuk 1 /sectie 1.3).

- ▶ Daarnaast bieden de **projectsubsidies** en de **subsidies voor innovatieve partnerschappen** ook de ruimte om digitale transformatie-projecten in te dienen.

Deze subsidies hebben echter geen specifieke focus op digitalisering. Evenmin wordt bij deze subsidies een algemeen kader voor bestaande standaarden gehanteerd, waardoor binnen de gesubsidieerde projecten nog steeds andere standaarden worden ontwikkeld. Dit werkt fragmentatie in de hand (zie ook de overkoepelende reflecties op het instrumentarium hieronder).

Wanneer we kijken naar organisaties die vanuit CJM worden ondersteund, dan zijn er **twee transversale actoren** die **vanuit hun kernopdracht** actief bijdragen aan de digitale transformatie in de bredere cultuursector: **meemoo en Cultuurconnect**.

Daarnaast heeft **publiq** vanuit haar opdracht **specifieke expertise opgebouwd** rond digitaal data- en platformbeheer. Samen met meemoo en Cultuurconnect heeft publiq eveneens een actieve rol opgenomen in het traject rond digitale transformatie van de cultuursector, zoals ook blijkt uit het

¹⁶ Zie: [Residenties digitale cultuur | Departement Cultuur, Jeugd & Media \(vlaanderen.be\)](#)

¹⁷ Zie: [Opleiding digitaal leiderschap in de cultuursector | Departement Cultuur, Jeugd & Media \(vlaanderen.be\)](#)



Memorandum rond digitale transformatie¹⁸ dat de 3 organisaties samen opmaakten n.a.v. het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024. Ook de recente bijdrage en ondersteuning van publiek aan Podium 19¹⁹ in samenwerking met o.m. VRT, brengt duidelijk de rol van publiek in het ontsluiten van digitale content naar voor.

In bijlage B.4 / geven we een overzicht van de werking en opdracht die deze 3 actoren vandaag opnemen.

Tot slot zijn de **andere sectorale bovenbouwspelers** (steunpunten cultuur,...) niet vanuit hun kernopdracht bezig met digitale transformatie maar geven deze actoren **binnen hun eigen opdracht ondersteuning aan hun doelgroep** in het kader van **specifieke noden** van hun doelgroep m.b.t. digitale transformatie en eerder op een **ad-hoc basis**.

OVERKOEPELENDE REFLECTIES BIJ HET INSTRUMENTARIUM

Zoals bovenstaande duidelijk maakt, zit de ondersteuning en stimulering van digitale transformatie in de cultuursector slechts vevat in een beperkt aantal beleidsinstrumenten die er specifiek op inzetten. Een verdere screening van de beheersovereenkomsten en decreten maakt duidelijk dat:

- ▶ digitale transformatie **niet verweven is in de sectorale decreten**. Hierdoor is er een gebrek aan incentives om als cultuursector met digitalisering aan de slag te gaan en kan de nauwere aansluiting van digitalisering bij de werking van de sector niet gegarandeerd worden.
- ▶ digitale transformatie **niet is opgenomen in de beheersovereenkomsten van sectorspecifieke, overkoepelende of cross-sectorale actoren in de bovenbouw** (behalve voor meemoo en Cultuurconnect, en deels ook bij publiek wanneer het gaat over samenwerkingsverbanden), waardoor er geen financiële middelen geoormerkt zijn om digitale transformatie op te nemen binnen deze organisaties. Dit werd ook bevestigd tijdens de workshop waar sectorsteunpunten aangaven dat voor ondersteuning rond de digitale transformatie weinig tot geen ruimte is voorzien binnen hun huidige opdracht. Het uitvoeren van hun taken zoals opgenomen in de resp. beheersovereenkomsten vergt al hun middelen, waardoor er onvoldoende budgetruimte is om rond digitalisering een kritische massa (aan kennis en dienstverlening) op te bouwen. Het kader waarbinnen veel bovenbouworganisaties werken (decreet, beheersovereenkomst) geeft nauwelijks incentives om resources te spenderen aan digitale transformatie. Omwille van andere prioriteiten, krijgt digitalisering pas secundair aandacht. Initiatieven die wel worden ondernomen, hebben daardoor een ad hoc karakter en missen coherentie. Ook binnen het Fonds Culturele Infrastructuur²⁰ (FoCI) ontbreekt in de opdrachtomschrijving de ruimte (en incentives) om in te zetten op investeringen in digitale infrastructuur.

Wanneer we meer specifiek inzoomen op de bestaande beleidsinstrumenten van DCJM m.b.t. de digitale transformatie in de cultuursector, dan werd vanuit de documentanalyse en stakeholderworkshop verder ook duidelijk dat:

- ▶ huidige acties **niet gemonitord noch geëvalueerd** worden, waardoor het niet duidelijk is welke acties al dan niet effectief bijdragen aan de uitgezette transformatie en toekomstgerichte ontwikkeling.
- ▶ projectsubsidies in de huidige context in een concurrentiële setting gebeuren, waardoor er **geen incentives zijn om samen te werken**, wat op zijn beurt versnippering (verder) in de hand werkt.

¹⁸ Zie: <https://www.publiek.be/files/nieuws/Memorandum-Cultuurconnect-publiek-en-VIAA.pdf>

¹⁹ Zie o.m. <https://www.uitinvlaanderen.be/tip/podium-19-een-nieuw-cultuurkanaal>

²⁰ Vanaf 1 januari 2021 kantelt het Fonds Culturele Infrastructuur in bij het Departement Cultuur, Jeugd en Media. De dienstverlening wordt volledig overgenomen door het departement..



Projectsubsidies worden evenmin geflankeerd door een algemeen kader rond bestaande standaarden en platformen, waardoor de huidige fragmentatie verder wordt bestendig (projectsubsidies worden bijvoorbeeld gebruikt om nog andere standaarden te gaan ontwikkelen).

- ▶ het financieren van bovenbouwactoren die de (brede) cultuursector ‘ontzorgen’ m.b.t. digitalisering (zoals Cultuurconnect en meemoo) zeker moet behouden blijven; maar dat omwille van de huidige opdrachtsomschrijvingen van deze transversale actoren, **niet iedereen in de cultuursector terecht kan bij zo’n ontzorger**.

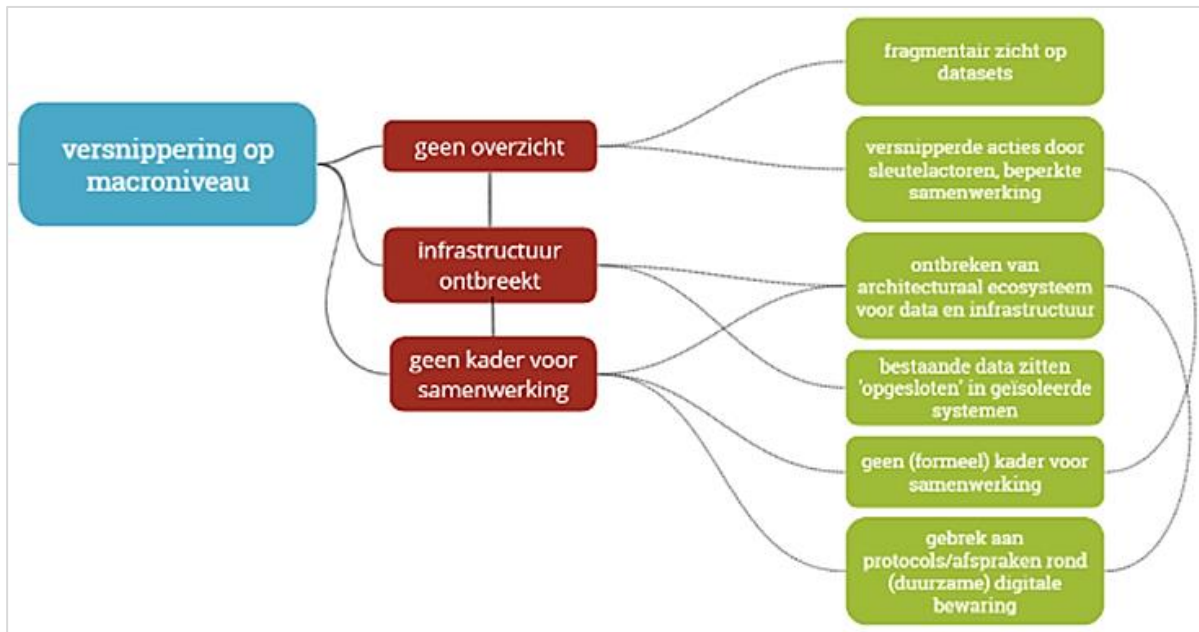
Met het huidige beleidsinstrumentarium van DCJM wordt digitale transformatie weliswaar ‘geprikkeld’ via een aantal specifieke instrumenten, maar het blijkt onvoldoende om de digitale transformatie in de cultuursector echt als een beleidsprioriteit momentum te geven. Bovendien is er bij **gebrek aan sturing en coördinatie** op het niveau van de hele sector, een grote **versnippering in de acties** die worden ondernomen, waardoor **efficiënte schaal ontbreekt**. Daarbij werd ook aangekaart dat de digitale transformatie in de cultuursector tot nog toe vooral een zaak was van DCJM en gesubsidieerde bovenbouwactoren in cultuur. Er is slechts een **zeer beperkte betrokkenheid vanuit de private markt om de digitale transformatie in de cultuursector te ondersteunen**. De cultuursector en het beleid enerzijds en de private markt anderzijds dagen elkaar te weinig uit tot innovaties. Naast weinig vraag vanuit de cultuursector, is sowieso de Nederlandstalige cultuurmarkt een (te) kleine markt voor private actoren om hier economisch rendabel in te opereren.

Tot slot werden tijdens de workshop nog een aantal bijkomende elementen benoemd die dienen meegenomen te worden wanneer wordt nagedacht over een optimalisatie van het beleidsinstrumentarium ten behoeve van de digitale transformatie:

- ▶ Het gesprek over digitale transformatie wordt snel toegespitst op de basisinfrastructuur en alle complexe uitdagingen die gepaard gaan met de uitbouw daarvan. Digitale transformatie wordt dan heel snel gezien als een onoverkoombare berg, waarop verdere actie vastloopt. Het is belangrijk dat met betrokkenheid van (technische) experts de verdere **uitbouw van de digitale basisinfrastructuur behapbaar wordt gemaakt**. De samenwerkingsovereenkomst die DCJM met AIV afsloot in juli 2020 wordt dan ook gezien als positief.
- ▶ Ongeacht bovenstaande, blijft de **ontwikkeling van een performante digitale basisinfrastructuur** heel belangrijk. Het legt immers de basis waarop systemische verandering kan gebeuren. Omwille van de omvang van investeringen en complexiteit, geldt vooral hier dat **fragmentatie en versnipperde actie moet vermeden worden**. Uit de documentenanalyse en gesprekken met stakeholders blijkt dat ook hier ruimte is voor betere afstemming en sturing.



Figuur 6: Remmen op de ontwikkeling van een digitale basisinfrastructuur

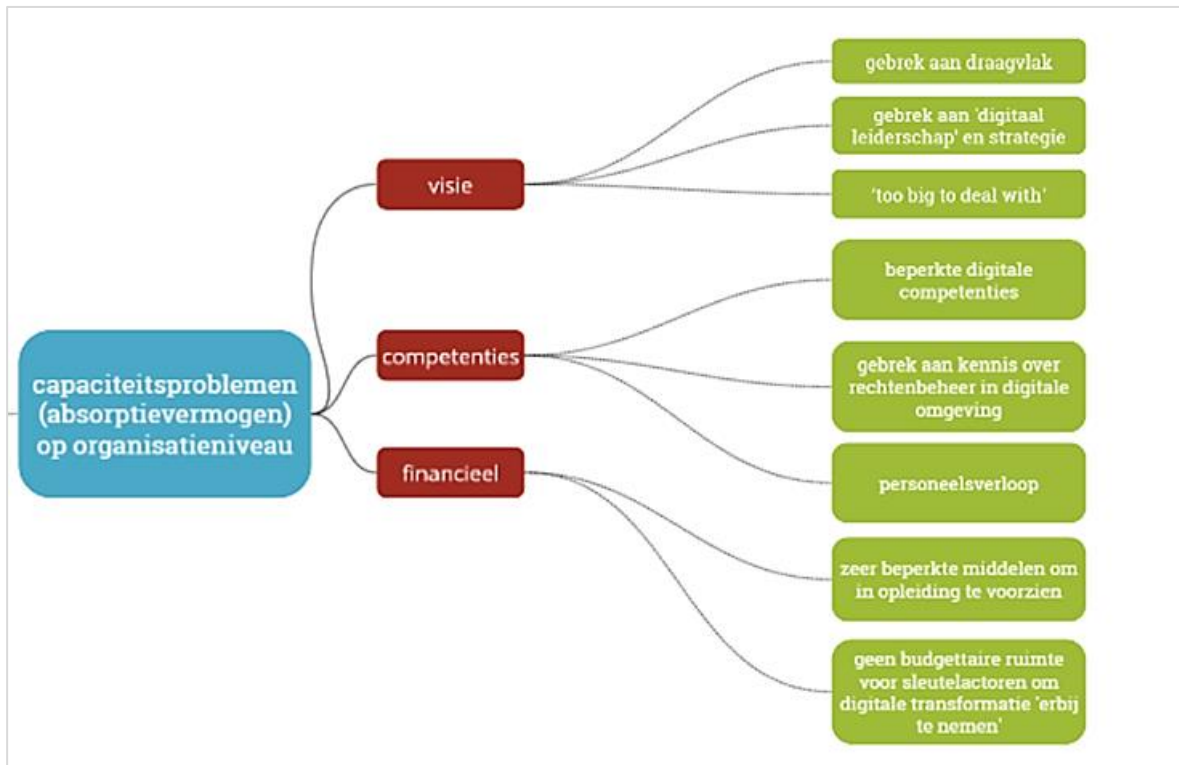


Bron: IDEA Consult

- ▶ Er is een spanning tussen enerzijds een **gebrek aan financiële middelen en anderzijds een gebrek aan daadkracht om verouderde/overtollige zaken stop te zetten** waardoor financiële middelen sneller/efficiënter zouden kunnen geheroriënteerd worden.
- ▶ Terwijl een sterke basisinfrastructuur een heel belangrijke pijler is in de digitale transformatie, zijn digitale competenties bij culturele actoren/organisaties minstens even belangrijk. Deze zijn momenteel slechts beperkt aanwezig in de cultuursector. Het **gebrek aan digitale competenties** weegt bij cultuurorganisaties vooral door **op managementniveau**. Zij zouden strategisch sturing moeten kunnen geven omtrent digitalisering, maar ontberen vaak de competenties om effectief digitaal leiderschap in hun organisatie te tonen. Ook rond rechtenbeheer in een digitale omgeving is er een gebrek aan kennis. Dit maakt dat vele culturele organisaties zich terughoudend opstellen tegenover digitalisering. Bijkomend blijkt (ook internationaal²¹) dat de digitale kloof in de cultuursector tijdens de COVID-19 crisis nog groter is geworden. Vooral grote instellingen namen tijdens de crisis zichtbare acties in het digitale domein terwijl de meeste kleine instellingen grotendeels onzichtbaar bleven. De recent opgestarte opleiding rond digitaal leiderschap wordt dan ook gezien als positief. Verdere actie rond digitale competentie-ontwikkeling is nodig.

²¹ Zie o.m. IETM, 2020, "[The moment for change is now: Covid-19 learning points for the performing arts sector and policy-makers](#)"; IDEA Consult et al., 2021, "Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations", Research for CULT Committee of the European Parliament (manuscript klaar jan. 2021, verwachte publicatie voorjaar 2021); EY, 2021, "[Rebuilding Europe, the cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#)".

Figuur 7: Remmen op digitale transformatie binnen culturele organisaties



Bron: IDEA Consult





4 / Uitdagingen voor het huidige beleidsinstrumentarium

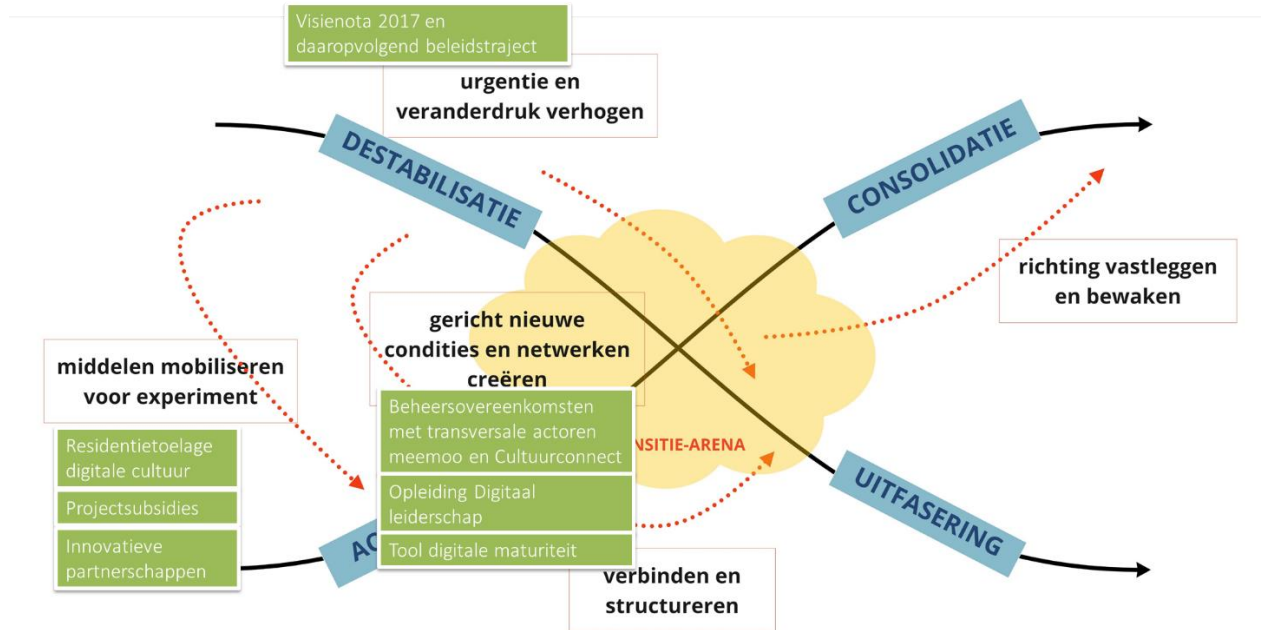
Transitiesturing tracht de dynamiek van het transitieproces een fase verder te brengen, zowel *binnen* de huidige en opkomende orde als *tussen* de huidige en gevestigde orde. In die zin moet een beleidsinstrumentarium dat sturing geeft aan de digitale transformatie in de cultuursector zich **idealiter integraal richten op de vijf pijlers van transitiesturing**:

- ▶ Urgentie en veranderdruk verhogen;
- ▶ Middelen mobiliseren voor experiment;
- ▶ Gericht nieuwe condities en netwerken creëren;
- ▶ Verbinden en structureren van de opkomende orde;
- ▶ Richting vastleggen.

De reflecties in voorgaande hoofdstukken tonen dat het huidige beleidsinstrumentarium nog onvoldoende en slechts versnipperd sturing en ondersteuning biedt aan de digitale transformatie in de Vlaamse cultuursector. Dit wordt ook duidelijk wanneer we het huidige beleidsinstrumentarium uitzetten op de X-curve van transitie-sturing (zie Figuur 8).



Figuur 8: Het huidige beleidsinstrumentarium van digitale transformatie en de verschillende manieren van transitiesturing



Bron: IDEA Consult, gebaseerd op DRIFT

Op basis van de reflecties uit voorgaande hoofdstukken, hebben we volgende uitdagingen voor het huidige beleid m.b.t. digitale transformatie in de cultuursector geïdentificeerd voor elk element uit de transitiesturing:

VERHOGEN VERANDERDRUK EN URGENTIE

- Uitdaging 1. De huidige visienota omtrent digitalisering **mist gedragenheid** van de sector. De **visieontwikkeling** is **niet duidelijk** en de invulling van digitale transformatie is onvoldoende helder.
- Uitdaging 2. Er **ontbreekt** een **structuur** om de transitie integraal **aan te sturen en te begeleiden (regie)**.
- Uitdaging 3. Er zijn **geen duidelijke verantwoordelijke actoren** aangeduid **noch** een **duidelijke rolverdeling** afgesproken voor de strategische implementatie van de transitie. De huidige rolverdeling garandeert bovendien **onvoldoende sector-brede toegankelijkheid**.
- Uitdaging 4. Het **belang** van **digitale transformatie** is nog **geen rode draad** of transversale component **in strategische beleidsdocumenten** zoals sectordecreten of beheersovereenkomsten.

MIDDELEN MOBILISEREN VOOR EXPERIMENT

- Uitdaging 5. Het huidige beleidsinstrumentarium **inspireert onvoldoende** om **vanuit marktopportunities via experiment** het **potentieel** van digitale transformatie **te ontdekken** (innovatieve nieuwe cultuurproducten, nieuwe vormen van publieksbeleving en -participatie).
- Uitdaging 6. De **huidige projectsubsidies houden fragmentatie** in de digitale transformatie **in stand** doordat er **geen incentives** worden gegeven voor **(cross-sectorale) samenwerking** en er niet sectorbreed kan opgeschaald worden (concurrentiële setting en gebrek aan algemeen kader m.b.t. standaarden).



GERICHT NIEUWE CONDITIES EN NETWERKEN CREËREN

- Uitdaging 7. Het huidige beleidsinstrumentarium **stimuleert en ondersteunt onvoldoende skills- en competentie-opbouw** m.b.t. digitalisering.
- Uitdaging 8. **Het netwerk van partners** waarop gebouwd wordt om bij te dragen aan de ondersteuning van de transformatie is momenteel **te beperkt**.
- Uitdaging 9. Het huidige instrumentarium **zwengelt onvoldoende de marktdynamiek aan** om digitale transformatie in de cultuursector te ondersteunen.

VERBINDEN EN STRUCTUREREN

- Uitdaging 10. Er worden **onvoldoende inspirerende voorbeelden** gegeven omtrent digitalisering in de cultuursector.
- Uitdaging 11. De **breder doelstelling** van digitalisering wordt nog **onvoldoende gecommuniceerd**.
- Uitdaging 12. Er worden **onvoldoende verbindingen gelegd** tussen vernieuwers onderling en tussen vernieuwers en “gevestigde waarden” waardoor er ook **geen leerlessen** worden **gedeeld**.

RICHTING VASTLEGGEN

- Uitdaging 13. Er **ontbreekt een pragmatisch plan van aanpak**, met een **concreet stappenplan** voor de verschillende actoren en een overkoepelende regie die vertaald is in **transversale, generieke kpi's** die een gemeenschappelijk onderdeel vormen van elk beleidsinstrument.
- Uitdaging 14. Huidige **(beleids)acties**, subsidies en beleidsinstrumenten worden **niet gemonitord noch geëvalueerd**, waardoor niet duidelijk is welke acties bijdragen aan de uitgezette transformatie.





DEEL 2

Leerlessen uit inspiratievoorbeelden





In het vorige deel maakten we een status op van de manier waarop het digitale transformatieproces in de cultuursector in Vlaanderen tot op heden is ondersteund vanuit het beleid en welke pistes open liggen voor verdere optimalisatie. In dit deel verschuiven we de blik naar andere sectoren en het buitenland. De Vlaamse cultuursector en -beleid zijn immers niet de enige die hun plaats moeten vinden in het digitale tijdperk. Ook in andere sectoren en regio's worden organisaties en beleid met gelijkaardige vraagstukken geconfronteerd. Deze ervaringen kunnen inspireren tot het formuleren van antwoorden op de uitdagingen waar de Vlaamse cultuursector en -beleid tegenaan kijken.

Meer specifiek zoomen we in dit deel in op een aantal toepasselijke voorbeelden uit andere sectoren of regio's die inspiratie bieden. Deze inspiratievoorbeelden hebben we geclusterd rond de vijf pijlers van transitiebestuur (vijf hoofdstukken). Na de toelichting van de verschillende inspiratievoorbeelden, maken we per sturingspijl een overzicht van de leerlessen uit deze voorbeelden die kunnen inspireren om het huidige beleidsinstrumentarium gericht op de digitale transformatie van cultuur, verder te optimaliseren.

1 / Verhogen van veranderdruk en urgentie

UITDAGINGEN M.B.T. 'VERHOGEN VAN VERANDERDRUK EN URGENTIE'

1. DE HUIDIGE VISIENOTA OMTRENT DIGITALISERING **MIST GEDRAGENHEID** VAN DE SECTOR. DE **VISIEONTWIKKELING IS NIET DUIDELIJK** EN DE INVULLING VAN DIGITALE TRANSFORMATIE IS ONVOLDENDE HELDER.
2. ER **ONTBREEKT EEN STRUCTUUR** OM DE TRANSITIE INTEGRAAL **AAN TE STUREN EN TE BEGELEIDEN (REGIE)**.
3. ER ZIJN **GEEN DUIDELIJKE VERANTWOORDELIJKE ACTOREN** AANGEDUID **NOCH EEN DUIDELIJKE ROLVERDELING** AFGESPROKEN VOOR DE STRATEGISCHE IMPLEMENTATIE VAN DE TRANSITIE. DE HUIDIGE ROLVERDELING GARANDEERT BOVENDIEN **ONVOLDENDE SECTOR-BREDE TOEGANKELIJKHEID**.
4. HET **BELANG** VAN **DIGITALE TRANSFORMATIE** IS NOG **GEEN RODE DRAAD** OF TRANSVERSALE COMPONENT IN **STRATEGISCHE BELEIDSDOCUMENTEN** ZOALS SECTORDECRETEN OF BEHEERSOVEREENKOMSTEN.



Om richtingen te vinden voor het aanpakken van bovenstaande uitdagingen, en veranderdruk en urgentie omtrent de digitale transformatie meer kracht bij te zetten, lichten we in de volgende paragrafen vijf voorbeelden toe die elk kunnen inspireren omtrent minstens één van de uitdagingen:

Dit inspiratievoorbeeld biedt een antwoord op volgende uitdagingen:	1: onduidelijke, niet gedragen visie	2: ontbreken regie	3: geen duidelijke rolverdeling	4: geen rode draad in strategische beleidsdocumenten
Transitieprioriteit Industrie 4.0 agenderen en vorm geven - Vlaanderen	X		X	X
Governance-structuur transitieprioriteiten visie 2050 - Vlaanderen		X	X	
Regie en uitrol van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed - Nederland	X	X	X	X
Innovatiepotentieel van cultuur ingebed in strategie "Culture is Digital" – VK	X			X
Welsh Government Digital Action Plan 2017-2020 – VK	X			X

1.1. Inspiratievoorbeelden

1.1.1 Transitieprioriteit Industrie 4.0 agenderen en vorm geven - Vlaanderen

In 2016 publiceert de Vlaamse regering 'Visie 2050. Een Langetermijnstrategie voor Vlaanderen.' Het expliciteert de toekomstvisie van de Vlaamse regering voor Vlaanderen, waarin wordt gestreefd naar "het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt". Om dit toekomstbeeld te realiseren worden 7 transitieprioriteiten naar voor geschoven. Eén van deze transitieprioriteiten betreft Industrie 4.0. In deze Visie 2050 wordt industrie 4.0 gedefinieerd en wordt er **ingegaan op het belang van de transitie** naar Industrie 4.0. Daarnaast wordt ook reeds kort geschetst wat de impact van deze transitie zal zijn op o.m. de arbeidsmarkt, en worden de eerste kritische succesfactoren geïdentificeerd om deze transitie te realiseren. Het uitlichten van Industrie 4.0 als één van de transitieprioriteiten voor de Vlaamse regering, vormde het startschot voor een reeks acties om deze transitieruimte verder vorm te geven en vooruitgang te boeken.

Via een reeks vervolpublicaties van zowel de Vlaamse overheid als de SERV kreeg Industrie 4.0 (zie ook Box 1) een **eerste invulling** en werd de basis gelegd voor een **samenhangende en gedragen sturing** van de transitie incl. actielijnen en de aanzet van een **governancestructuur**.



- ▶ **Publicatie Startnota “De Sprong maken naar Industrie 4.0” (2017).** Deze startnota werd opgemaakt door de transitie-manager²² van VLAIO na uitgebreide consultatie met stakeholders in Vlaanderen en na consultatie van documentatie en strategische documenten over de thematiek. In deze startnota wordt het **concept en de achtergrond van Industrie 4.0 duidelijk omschreven en krijgt de transitie samen met de transitieruimte²³, die gericht is op de transitie-ondersteuning, een (initiële) invulling.** Er wordt ook gedefinieerd hoe het succes van de transitie-ondersteuning zal worden gemeten. **Daarnaast worden 5 actievelden geïdentificeerd** en uitgewerkt. In de actievelden worden de doelstellingen en concrete activiteiten geformuleerd. **Ook de rol van de overheid wordt in deze actievelden geconcretiseerd.** Tot slot wordt de **governancestructuur** voorgesteld. In de startnota wordt ook duidelijk de **doelstelling van de transitie-ondersteuning** omschreven: *“We²⁴ ondersteunen de Vlaamse bedrijven om ten volle de opportuniteiten te benutten die het digitale biedt[...]. Dat doen we door een knooppunt en katalysator te zijn en de betrokken actoren samen te brengen, af te stemmen en te ondersteunen waar nodig. We werken aan een gemeenschappelijk begrip, het concretiseren en actualiseren van de visie op de toekomst, duidelijke kernboodschappen en een bredere visibiliteit van de transitie. In het bijzonder coördineren we de inbreng van de overheid. We ondersteunen de acties op het veld en de inkoppeling van het overheidsbeleid.”*
- ▶ Vervolgens heeft de SERV via de publicatie van diverse nota’s en beleidsadviezen digitalisering en Industrie 4.0 als transitiedomein bij de Vlaamse overheid én de Vlaamse sociale partners hoog op de agenda gezet en **concrete beleidsaanbevelingen** geformuleerd om **prioritaire acties** te ondernemen:
 - In een eerste startnota (2017) werden de **belangrijkste kansen en uitdagingen** van de digitalisering voor de economie en de arbeidsmarkt in Vlaanderen beschreven met het oog op de afbakening van een aantal werkterreinen en kernvragen waarover de discussie onder Vlaamse sociale partners werd georganiseerd.
 - Op basis van deze startnota organiseerde de SERV o.m. **rondetafels met experts en sectoren maar ook gedachtenwisselingen met Vlaamse transitie-managers.** Daarop publiceerde de SERV de visienota “De transitie naar een digitale samenleving: aanzet voor een integrale beleidsagenda” (2018) met een aanzet voor een integrale beleidsagenda voor de digitalisering voor de Vlaamse economie en de arbeidsmarkt. Deze visienota werd ten slotte vertaald in een bijkomende nota met aanbevelingen en acties om de stap te zetten naar concretisering: “De transitie naar een digitale samenleving. Aanbevelingen en acties.” (2018).
 - In 2019 publiceerde de SERV Stichting Innovatie & Arbeid bijkomende onderzoeksrapporten over de **impact van digitalisering** op de bedrijfsprocessen en het businessmodel. Daarnaast formuleerde de SERV datzelfde jaar een advies waarin het belang van Industrie 4.0 onderschrijft maar vooral enkele essentiële aspecten van Industrie 4.0 wil belichten die verhoogde beleidsaandacht behoeven.

²² Voor de realisatie van de transitieprioriteiten in Visie 2050 worden per transitieprioriteit één of meerdere transitie-managers aangesteld voor de uitvoering van de transitieprioriteit. Ze zijn de operationele trekkers van de transitieprioriteit: zij bepalen mee de concrete aanpak, en de operationele organen die noodzakelijk zijn per transitie. Ze stemmen hierover af met de partners binnen de transitieruimte. Ze nemen ook actief deel en coördineren mee de transitieruimte.

²³ De transitieruimte is een partnerschap, platform (online, offline), leergemeenschap en experimenteerruimte opgezet rond de transitieprioriteit. Hier worden de juiste actoren rond de juiste thema’s samengebracht en wordt bekeken welke spelers (zowel politiek, publiek als privaat) op welk niveau (van lokaal tot Europees) het beste aan zet zijn. In de transitieruimte ontstaan nieuwe verbindingen tussen partners en worden kennis, ervaringen, inspiratie en middelen verzameld en gedeeld.

²⁴ Het transitieteam o.l.v. VLAIO



Box 1 : Meer over Industrie 4.0

	VLAANDEREN INDUSTRIE 4.0		
	Sector De kennis- en maakeconomie		Land - Regio België - Vlaanderen
	Korte Beschrijving	Industrie 4.0 is een verzamelnaam voor nieuwe technologieën en concepten binnen de kennis- en maakeconomie. Het verwijst in het bijzonder ook naar de doorgedreven digitalisering van de industrie die momenteel plaatsvindt. De transitie naar Industrie 4.0 werkt integraal en coherent op de 5 manieren van transitiesturing in de X-curve van transitie.	
	Meer Weten?	Vlaamse overheid, 2016, "Visie 2050. Een Langetermijnstrategie voor Vlaanderen" Vlaamse overheid, 2017, "Startnota Transitie: De sprong maken naar industrie 4.0" SERV, 2017, "Startnota: De transitie naar een digitale samenleving. Een verkenning van kansen en uitdagingen". SERV, 2018, "Visienota: De transitie naar een digitale samenleving: aanzet voor een integrale beleidsagenda" SERV, 2018; "De transitie naar een digitale samenleving. Aanbevelingen en acties. " SERV Stichting Innovatie & Arbeid; 2019, "Industrie 4.0 onder de loep in 5 sectoren" SERV, 2019; "Advies Industrie 4.0." www.industrie40vlaanderen.be	

1.1.2 Governancestructuur transitieprioriteiten visie 2050 - Vlaanderen

In Visie 2050 werd een governancemodel uitgewerkt om de zeven geïdentificeerde transitieprioriteiten te realiseren. Dit governancemodel spreekt zich niet uit over de inhoud van de transitieprioriteiten maar is opgesteld om een transitiebeleid te realiseren dat een langetermijnaanpak verzekert en samenwerking over de verschillende grenzen heen bevordert. In Box 10 lichten we de voornaamste elementen uit dit governancemodel toe die ook inspiratie kunnen bieden voor dit beleidstraject. Hierbij besteden we ook specifieke aandacht aan de rol van de overheid en kritische succesfactoren voor de invulling van deze rol.



Transitieruimte

- De transitieruimte is een **partnerschap, platform (online, offline), leergemeenschap en experimenteeruimte** opgezet rond de transitieprioriteit. Hier worden de juiste actoren rond de juiste thema's samengebracht en wordt bekeken welke spelers (zowel politiek, publiek als privaat) op welk niveau (van lokaal tot Europees) het beste aan zet zijn. In de transitieruimte ontstaan nieuwe verbindingen tussen partners en verzamelen en delen we kennis, ervaringen, inspiratie en middelen.
- **De overheid helpt initiëren en inspireren, zet aan tot ondernemen, eerder dan controleren.** De transitieruimte draagt ook bij tot de **lerende overheid**: door aan deze platformen deel te nemen en met andere actoren in interactie te gaan, kan de overheid nieuwe ideeën en inzichten ontwikkelen.

Vertegenwoordiger Transitieruimte

- Het is belangrijk dat de transitieprioriteit naast de trekker(s) bij de overheid (transitiemanager(s), zie hieronder) over (een) **volwaardige tegenhanger(s) bij de partners** beschikt. Iemand die bij het transitieproces aan de kar trekt vanuit de partnerorganisaties, als de vertegenwoordiger van de transitieruimte:
- Het is van belang dat de vertegenwoordiger de juiste persoon is, met **voldoende kennis van systeeminnovaties en transitie management, maar met maximaal draagvlak bij de stakeholders**. Deze vertegenwoordiger wordt naar **voor geschoven door de maatschappelijke vijfhoek** en kan rekenen op het vertrouwen van hen.
- De taakverdeling tussen de transitiemanager (zie hieronder) en de vertegenwoordiger dient goed gedefinieerd te worden.

Transitiemanager en delivery unit

- Per transitieprioriteit worden één of meerdere transitiemanagers aangesteld voor de uitvoering van de transitieprioriteit:
- Dit zijn **vernieuwers die beschikken over voldoende vrijheid van handelen** en dus het mandaat hebben om alle betrokkenen op ad-hoc basis samen te brengen.
- Ze zijn de **operationele trekkers van de transitieprioriteit**: zij bepalen mee de concrete aanpak, en de operationele organen die noodzakelijk zijn per transitie.
- Ze **stemmen hierover af met de partners binnen de transitieruimte**. Ze nemen ook actief deel en coördineren mee de transitieruimte. De transitiemanagers **krijgen de steun van zowel het eigen beleidsdomein als alle andere betrokken beleidsdomeinen**.
- Essentieel is dat een relatief beperkte projectgroep van **gemotiveerde en resultaatgerichte Vlaamse ambtenaren uit verschillende beleidsdomeinen samen met geëngageerde partners het eigenaarschap opnemen van het transitieproces**. Een **duidelijk afsprakenkader/contracting** is hierbij belangrijk. Daarbij zouden ze een meer dan traditionele ruimte krijgen vanuit de hiërarchie om de kortetermijnbelangen van hun eigen beleidsdomein te overstijgen, en mogelijk ook niet klassieke rollen op te nemen in projecten en initiatieven. Enkele organisatorische elementen kunnen daarbij van pas komen om dit ideaalbeeld van 'flexibele delivery units' te bereiken:
- Er wordt een keuze gemaakt voor **gemotiveerde en geëngageerde mensen met een brede blik en kennis** en een sterk profiel.
- De medewerkers die deelnemen aan dergelijk proces worden **expliciet minstens deels vrijgesteld om op een ernstige manier voldoende tijd aan het proces te kunnen besteden** en krijgen **een duidelijk mandaat en de nodige ondersteuning en omkadering**. Voldoende medewerkers dienen zich voor het transitieproces te kunnen inzetten en het transitieproces moet dan ook het belangrijkste element zijn bij hun evaluatie.
- **Bij de evaluatie van die medewerkers wordt expliciet rekening gehouden met hun inspanningen voor de transversale transitieprocessen**.

Overkoepelend orgaan voor reflectie, monitoring en remediëring

- Dit overkoepelend orgaan **reflecteert over de inhoud en de globale voortgang van de transitieprioriteit**, de **coherentie met de langetermijnvisie**, en de **remediërende acties voor steeds terugkerende knelpunten en opportuniteiten**. Dit ook in dialoog met de vertegenwoordigers van de transitieruimtes.

Kritische succesfactoren bij de overheid om transitie te realiseren

- **Fundamentele cultuurshift**: een evolutie naar een cultuur van samenwerking en durf om te kiezen voor vernieuwing en experimenten; een cultuur van het in vraag stellen van eigen reglementering. Het is belangrijk om ook binnen de Vlaamse overheid te werken aan draagvlak, en dit echter niet kunstmatig op te leggen maar op te bouwen van onderuit.
- **Voldoende mandaat** voor de transitiemanagers.
- **Voldoende financiering** voor de transitieprioriteit.

Bron: Vlaamse overheid, 2016, [Visie 2050: Een langetermijnstrategie voor Vlaanderen](#), p88 - 95

Op basis van Visie 2050 en de Startnota (zie ook hierboven, hoofdstuk 1.1) werd ook een **governancestructuur** opgezet voor de realisatie van de transitie naar Industrie 4.0. Deze governancestructuur bestaat uit:

- ▶ **een kerngroep:** het transitieprogramma wordt besproken en afgetoetst bij een kerngroep, bestaande uit twaalf externe verantwoordelijken met expliciete competenties in de materie. Ze hebben een band met onderzoeks- en werkgeversorganisaties die de transitie ondersteunen en hebben een belangrijke connectie met de Vlaamse industrie;
- ▶ eventuele **projectgroepen** ter ondersteuning van het platform;
- ▶ een **transitiemanager:** dit is het centrale, dagelijkse ‘gezicht’ van het platform die de operaties coördineert. Dit is zijn hoofdpodracht. De transitiemanager wordt gefinancierd door de Vlaamse overheid en is werkzaam bij VLAIO.
- ▶ **een operationele cel (delivery unit):** Naast de transitiemanager worden minimaal 2 medewerkers met de ondersteuning van de transitie als hoofdpodracht toegewezen. VLAIO stelt zich garant om de juiste en voldoende medewerkers te voorzien ter uitvoering van het jaarlijks operationeel plan.
- ▶ **Partners** om concrete activiteiten uitvoeren of specifieke engagementen opnemen. Dergelijke partners komen uit de verschillende geledingen van de **maatschappelijke vijfhoek**. Met deze organisaties worden indien relevant **concrete afspraken** gemaakt, die worden opgenomen in het **rollend operationeel plan opgesteld door VLAIO in afstemming met de kerngroep en de stakeholders**²⁵. Voor alle partners samen wordt een ‘community of practice’ opgezet en wordt jaarlijks minstens één event georganiseerd voor netwerking, informatiedeling en gezamenlijke acties.

1.1.3 Regie en uitrol van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed - Nederland

In Nederland nam het Nederlandse Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) **de lead en regie voor de publicatie** van de “Nationale Strategie Digitaal Erfgoed” (2015). Deze strategie bevat doelen, vertrekpunten en werkprogramma’s voor een gezamenlijke aanpak gericht op de ontwikkeling van een landelijk, sectoroverstijgend netwerk van voorzieningen voor digitaal erfgoed (zie ook Box 3 hieronder). De strategie werd door OCW **prioritair op de agenda** geplaatst en haar rol was het samenbrengen, agenderen, luisteren, notuleren en, waar nodig, faciliteren van het proces om deze strategie tot uitvoering te brengen.

In opvolging van deze nationale strategie heeft de cultuursector zich vervolgens georganiseerd door het opzetten van een **netwerkorganisatie - Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE)**²⁶ - **met vijf knooppunten, geflankeerd door een kenniscentrum** (Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN). Deze vijf knooppunten²⁷ zijn:

- ▶ De Koninklijke Bibliotheek: deze heeft een wettelijke verantwoordelijkheid voor het bibliotheekstelsel (openbare en wetenschappelijke bibliotheken) en kernexpertise op het gebied van publicaties;

²⁵ “en gevalideerd door het politiek-ambtelijk overleg en de kerngroep” - VLAIO, “Vlaanderen Industrie 4.0: Jaarverslag 2019”

²⁶ Het Netwerk Digitaal Erfgoed werd in maart 2018 verder versterkt door het samengaan met de Nationale Coalitie Digitale Duurzaamheid (NCDD), het landelijke samenwerkingsverband in de publieke sector dat zich sinds 2008 richtte op de langetermijntoegang van digitale informatie in Nederland. Na een periode van samenwerking bundelden de twee netwerken hun krachten en bracht de NCDD alle opgedane kennis, resultaten en community op het gebied van digitale duurzaamheid mee naar het Netwerk Digitaal Erfgoed.

²⁷ Zie; KWINK Groep, 2019, “Onderzoek stand van zaken digitale toegankelijkheid en gebruik Nederlands erfgoed”



- ▶ De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, heeft wettelijke taken voor onroerend erfgoed en de museale rijkscollectie en kernexpertise op het gebied van collectieregistratie en cultuurhistorische geodata;
- ▶ Het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, is het instituut voor de media en heeft een verantwoordelijkheid als media-archief. Het heeft kernexpertise op het gebied van audiovisueel erfgoed en is het knooppunt voor de audiovisuele en mediasector;
- ▶ het Humanities Cluster van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen – KNAW is aanspreekpunt voor de sector wetenschap (in afstemming met onder andere NWO²⁸ en VSNU²⁹), penvoerder voor de CLARIAH-infrastructuur (grootschalig data-onderzoek) en heeft kernexpertise op het gebied van digitale onderzoeksgegevens;
- ▶ Het Nationaal Archief is rijksarchiefbewaarplaats, heeft een wettelijke taak voor het archiefbestel en heeft kernexpertise op het gebied van digitale archivering van overheidsinformatie.: Knooppunten benoemen + hun specifieke rol/expertise in het geheel.

De bedoeling van deze governancestructuur met vijf knooppunten is dat de **investeringen die zij doen m.b.t. digitalisering, op elkaar afgestemd worden** zodat deze elkaar versterken en er een vliegwiel wordt gecreëerd door de budgetten te bundelen. Elk knooppunt wordt aangesproken op zijn specifieke expertise om bij te dragen tot de ontwikkeling én het verder onderhoud van de gemeenschappelijke digitale infrastructuur/voorzieningen. Deze gemeenschappelijke voorzieningen worden georganiseerd rond werkprogramma's met specifieke accenten: zichtbaarheid³⁰, het linken van digitale collecties³¹ en leerlessen sectoroverstijgend delen³².

De knooppuntorganisaties krijgen voor de uitrol van de nationale strategie digitaal erfgoed geen extra middelen. De uitbouw van de gemeenschappelijke voorzieningen moeten zij vanuit de eigen werkingsbudgetten voorzien. Er is wel een **extra nationale investering** van 1,6 miljoen euro voorzien voor het organiseren en coördineren van het **Netwerk Digitaal Erfgoed**:

- ▶ Een deel van deze extra investering gaat naar het **centraal bureau**, waarin de domeinmanagers van elk van de vijf knooppuntorganisaties zetelen. Een kritische succesfactor bij het opzetten van dit centraal bureau was dat er van **bij de start commitment op het hoogste niveau** was - i.e. door de directeuren van de vijf knooppunten - om samen te werken rond digitale transformatie.
- ▶ **Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) volgt de ontwikkelingen binnen het netwerk vanop een afstand.** Ongeveer 2 keer per jaar vindt er overleg plaats tussen het Ministerie OCW en het centraal bureau/vijf knooppunten.
- ▶ Terwijl de knooppunten zorgen voor de digitale basisinfrastructuur/gemeenschappelijke voorzieningen, zijn het de **cultuurfondsen die op hun beurt calls organiseren voor culturele actoren om projectvoorstellen in te dienen rond cultuur en digitalisering.**

Naast de vijf knooppunten is er ook het Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN (zie Box 5 verder **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**). Deze organisatie heeft geen opdracht in de uitbouw van de digitale basisinfrastructuur, maar doet **specifiek aan kennisopbouw omtrent digitalisering in de**

²⁸ Nationale WetenschapsAgenda, zie: [Nationale Wetenschapsagenda | NWO](#)

²⁹ Vereniging van Universiteiten VSNU, zie: [Home \(vsnu.nl\)](#)

³⁰ i.e. het Werkprogramma "Digitaal Erfgoed Zichtbaar", dat als doel heeft om de zichtbaarheid van collecties, te vergroten, de vraag van gebruikers te verkennen en het (her)gebruik van digitale collecties te bevorderen.



³¹ i.e. het Werkprogramma "Digitaal Erfgoed Bruikbaar" dat als doel heeft om de mogelijkheden tot gebruik van collecties te verbeteren door ze gezamenlijk online beschikbaar te stellen, en door data te verbinden en te verrijken met behulp van termenlijsten en thematisch beheer en gerichte diensten te ontwikkelen.

³² i.e. het Werkprogramma Digitaal Erfgoed Houdbaar dat werkt aan het sectoroverstijgend delen, benutten en opschalen van voorzieningen voor duurzaam behoud en toegang, met aandacht voor kostenbeheersing en onderlinge rolverdeling.



cultuursector: de kerntaak van DEN is de cultuursector te ondersteunen om de kansen en mogelijkheden van de digitale transformatie te benutten en daarmee haar maatschappelijke relevantie en toekomstbestendigheid te vergroten. Naast DEN werken ook Cultuur+Ondernemen en LKCA (Cultuureducatie en Amateurkunst) rond digitalisering: hierbij wordt zoveel mogelijk gekeken hoe elke organisatie **vanuit zijn focusgebied** digitalisering en/of de hybride praktijk kan ondersteunen en **kan ophogen naar generieke kennis** vanuit hun onafhankelijke positie.



<h1>Nationale strategie digitaal erfgoed</h1>			
	Sector Erfgoed		Land - Regio Nederland
	Korte Beschrijving	<p>Deze strategie uit 2015 is ontwikkeld door tientallen professionals uit de verschillende sectoren, samen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, de zogeheten knooppunten (Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, Koninklijke Bibliotheek, Nationaal Archief, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed), DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering en startpagina innl.nl³³. De strategie bevat doelen, vertrekpunten en werkprogramma's voor een gezamenlijke aanpak gericht op de ontwikkeling van een landelijk, sectoroverstijgend netwerk van voorzieningen voor digitaal erfgoed. Het plan bevat een duidelijke visie op de digitale omgeving die moet ontwikkeld worden, waarvan we hieronder de belangrijkste elementen uitlichten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De digitale omgeving biedt collectiebeheerders, cultuurmakers, informatiegebruikers, kennisinstellingen, softwareleveranciers en overheden kansen om de maatschappelijke waarde te vergroten van de collecties van archieven, bibliotheken, musea en andere instellingen. 2. Er moet daarom meer werk worden gemaakt van gestandaardiseerde sectoroverstijgende voorzieningen. Deze nationale strategie vormt de basis voor het ontwikkelen en verbeteren van zulke voorzieningen op landelijke schaal. Zij bevat doelen, vertrekpunten en concrete werkprogramma's voor een gezamenlijke aanpak. De strategie moet ertoe leiden dat in de komende jaren steeds vaker voorzieningen worden gekoppeld, gestandaardiseerd en gezamenlijk worden ontwikkeld en beheerd. 3. Om de zichtbaarheid, bruikbaarheid en houdbaarheid van het digitaal erfgoed te vergroten worden enkele netwerkprincipes bepaald: <ul style="list-style-type: none"> ▶ gebruik van open standaarden en voorzieningen, ▶ versterken van knooppunten, ▶ inzetten van de meest gereede partij voor een bepaalde taak, ▶ transparantie over acties en intenties. 4. Omdat het gebruik van erfgoedcollecties uiteindelijk de maatschappelijke waarde ervan bepaalt moeten gebruikers centraal komen te staan. 5. Als uitgangspunt voor een landelijke infrastructuur van voorzieningen wordt gekozen voor een drielagenmodel, waarin het beheer van datacollecties, voorzieningen voor het verbinden van die data en toepassingen voor presentatie en gebruik functioneel worden gescheiden. 6. Om te komen tot een toekomstvaste en kostenefficiënte infrastructuur die de verschillende domeinen overstijgt en tegemoet komt aan de wensen van gebruikers wordt een aantal strategische keuzes gemaakt: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sterker sturen op beleid, compatibiliteit en openheid. ▶ Het gebruik van standaarden minder vrijblijvend maken en het ontwikkelen en implementeren van een referentiearchitectuur. ▶ Het structureel versterken van de samenwerking tussen erfgoedsectoren en de interactie tussen erfgoedinstellingen, gebruikers en leveranciers. 7. [...] Daarnaast werkt het Netwerk Digitaal Erfgoed in de vorm van position papers verder aan gezamenlijke visievorming over onder andere aggregatie & linked data, auteursrechten en informatiebeleid bij instellingen 8. De effectuering van deze strategie vraagt inspanningen op verschillende niveaus. Individuele instellingen ontwikkelen informatiebeleid en koppelen hun collecties, kennis en voorzieningen aan een groter netwerk. De samenwerking binnen sectoren wordt versterkt met een actieve rol van vijf sectorale knooppunten. Het Netwerk Digitaal Erfgoed ontwikkelt zich verder als cross-sectoraal samenwerkingsverband. De samenwerking met brancheorganisaties, gebruikersgroepen, overheden en internationale netwerken wordt versterkt. 9. De samenwerking krijgt vorm in drie werkprogramma's: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitaal Erfgoed Zichtbaar ▶ Digitaal Erfgoed Bruikbaar. ▶ Digitaal Erfgoed Houdbaar 	
	Meer Weten?	83269_Nota_OM.pdf (netwerkdigitaal erfgoed.nl) Netwerk Digitaal Erfgoed Home - Netwerk Digitaal Erfgoed	



1.1.4 “Culture is Digital”: een strategie die vertrekt vanuit het innovatiepotentieel van cultuur voor de Britse economie – VK

In 2018 werd de strategienota “Culture is Digital³⁴” gepresenteerd door het Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS). Het beschrijft de beleidsprioriteiten voor de digitale transitie van cultuur in het Verenigd Koninkrijk. Matt Hancock, toen staatssecretaris voor DCMS, beschrijft het in de inleiding als volgt:

“De toekomst van het VK zal worden gebouwd op het kruispunt van onze artistieke en culturele creativiteit en onze technische genialiteit. De World Economic League Tables van het Center for Economics and Business Research 2018 identificeren deze specifieke mix van creativiteit en technologische vaardigheden als drijvende kracht achter de sterke economische vooruitzichten van het VK op de lange termijn; een krachtige combinatie van talenten om naar de wereld te projecteren terwijl we ons voorbereiden om de EU te verlaten. Digitale technologie doorbreekt de silo's tussen de culturele sectoren, waardoor de lijnen tussen disciplines vervagen - theater vermengt zich met film; computerprogrammering fuseert met sculptuur.”

Door maximaal in **te zetten op de specifieke eigenschappen van de Britse economie en haar innovatiepotentieel wordt cultuur gepositioneerd als een centraal gegeven in een solide economische visie**. De klassieke barrières tussen kunstvormen (podiumkunsten, erfgoed, ...) en media worden niet eens meer als uitgangspunt genomen. De kernideeën van het “Culture is Digital” plan starten vanuit een stimulerende visie op de digitale markt, en **overstijgen de fragmentatie en segmentatie van de cultuurmarkt**. Meer specifiek zet het plan in op 3 kernthema's:

- ▶ Publieksgericht denken: gebruik digitale technologie om de verbinding te maken met het publiek;
- ▶ Vaardigheden en de digitale bekwaamheid van culturele organisaties;
- ▶ Strategie voor de toekomst: het creatieve potentieel van technologie ontketenen, door in te zetten op: Digitale infrastructuur voor cultuur; innovatie en samenwerking en partnerships tussen de culturele en technologische sector.

1.1.5 Welsh Government Digital Action Plan 2017-2020 – VK

Het Welsh Government Digital Action Plan³⁵ uit 2017 heeft als fundamentele doel om de overheid uit Wales in staat te stellen “excellente digitale diensten” aan haar bevolking aan te bieden. In het voorwoord van het plan, wordt dit als volgt geformuleerd:

“Het digitale actieplan van de regering van Wales is belangrijk omdat het uiteenzet hoe de overheid blijft streven naar verbeteringen in de manier waarop ze werkt en de diensten die ze levert - of dat nu gaat om het verstrekken van betalingen aan boeren, informatie aan bedrijven, vergunningen en het beheren van zorgcentra of de vele andere diensten die het biedt. Effectief leiderschap is essentieel om een

³³ Het Platform innl.nl was de startpagina voor de promotie van cultureel erfgoed in Nederland met de virtuele nalatenschap van het ooit in oprichting zijde Nationaal Historisch Museum. Stichting Oneindig Noord-Holland heeft de startpagina overgenomen maar deze is vandaag niet meer actief.

³⁴ Zie: <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital>

³⁵ Zie: <https://gov.wales/digital-action-plan-2017-2020>. Het plan bouwt voor op een gelijkaardig plan 2014-2017.

uitstekende digitale transformatie te realiseren. Dit is de reden waarom de minister voorzitter is van de Digital and Data Group van de regering van Wales, die bestaat uit senior personeel uit de hele regering. Het biedt een forum voor leren, samenwerken en het delen van beste praktijken op het gebied van digitaal en data. Het is van vitaal belang dat de regering van Wales diensten levert op basis van de behoeften van de inwoners van Wales - en veel daarvan zijn actief in de digitale wereld. Dit plan biedt een kader om hierbij te helpen."

Dit plan gaat dus uit van de nood aan aanpassing aan de digitale omgeving, en de specifieke rol van de overheid daarin. Het **vertrekt vanuit de behoeften van de inwoners van Wales**, en ziet de digitale transformatie in de manier van werken van de overheid van Wales als hefboom om beter aan deze behoeften tegemoet te komen. Tegelijk spreekt uit het plan ook een belangrijke beleidsprioriteit door het **expliciet engagement van de overheid tot effectief leiderschap en betrokkenheid van beleidsmedewerkers op het hoogste strategische niveau**.

Het plan voorziet voor de overheid de volgende "werven":

- ▶ **Digitaal leiderschap:** inspirerende en zelfverzekerde digitale leiders hebben op alle niveaus die in staat zijn om teams uit te dagen en te verbeteren.
- ▶ **Transformatie in dienstverlening:** een belangrijke organisatorische verandering doorvoeren om wat de overheid doet, meer digitaal te maken. Dit zal gebeuren door het ontwerpen en implementeren van samengevoegde diensten met een organisatie-overschrijdende benadering.
- ▶ **Vaardigheden en personeel:** het personeel vertrouwen geven en toegang geven tot de juiste tools en technieken om goede diensten te leveren.
- ▶ **Platformdiensten:** door het ontwikkelen van mechanismen en een aanpak voor hergebruik van veel van de tools die al ontwikkeld werden.
- ▶ **Digitale dialoog en betrokkenheid:** mensen beter betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van het overheidsbedrijf - met name beleidsvorming en wetgeving.
- ▶ **Open data:** data openstellen en het vermogen vergroten om ze te delen en opnieuw te gebruiken.

1.2. Leerlessen

UITDAGINGEN M.B.T. 'VERHOGEN VAN VERANDERDRUK EN URGENTIE'

1. DE HUIDIGE VISIENOTA OMTRENT DIGITALISERING **MIST GEDRAGENHEID** VAN DE SECTOR. DE **VISIEONTWIKKELING IS NIET DUIDELIJK** EN DE INVULLING VAN DIGITALE TRANSFORMATIE IS ONVOLDOENDE HELDER.
2. ER **ONTBREEKT EEN STRUCTUUR** OM DE TRANSITIE INTEGRAAL **AAN TE STUREN EN TE BEGELEIDEN (REGIE)**.
3. ER ZIJN **GEEN DUIDELIJKE VERANTWOORDELIJKE ACTOREN** AANGEDUID **NOCH EEN DUIDELIJKE ROLVERDELING** AFGESPROKEN VOOR DE STRATEGISCHE IMPLEMENTATIE VAN DE TRANSITIE. DE HUIDIGE ROLVERDELING GARANDEERT BOVENDIEN **ONVOLDOENDE SECTOR-BREDE TOEGANKELIJKHEID**.
4. HET **BELANG** VAN DIGITALE TRANSFORMATIE IS NOG **GEEN RODE DRAAD** OF TRANSVERSALE COMPONENT IN **STRATEGISCHE BELEIDSDOCUMENTEN** ZOALS SECTORDECRETEN OF BEHEERSOVEREENKOMSTEN.



Met het oog op de geformuleerde uitdagingen rond het verhogen van veranderdruk en urgentie, leren de inspiratievoorbeelden ons dat bij **de opmaak van een visie m.b.t. digitale transformatie** ideaal de volgende **bouwstenen en proceselementen** dienen opgenomen te worden:

- ▶ De visie wordt opgemaakt in **intensieve consultatie met de sector en met stakeholders** om gedragenheid te creëren;
- ▶ De **coördinatie (regie) van de visie-opmaak wordt in handen genomen door de overheid**, om de stakeholders samen te brengen, te agenderen, te luisteren, te notuleren en, waar nodig, te faciliteren. In de ontwikkelingsfase wordt hiervoor best iemand voltijds aangesteld bij de overheid om dit op te nemen i.e. een soort **“kwartiermeester”**³⁶ (eventueel tijdelijk).
- ▶ In de visie wordt de **invulling van de transitie duidelijk omschreven**. Van belang is hier:
 - dat er **voldoende ver wordt vooruit gekeken en de grootste trends mee in aanmerking worden genomen**;
 - er reeds een **nulmeting** wordt gedaan van de huidige stand van zaken, zodat er een duidelijke basis is voor verdere monitoring en evaluatie (zie ook Hoofdstuk 5 /).
- ▶ De visie-ontwikkeling stelt de **eindgebruiker centraal** en reflecteert over de transitie vanuit (diverse) publiek(en) (inclusief economische actoren). In die zin dient de ontwikkeling van de visie vanuit een breder perspectief te worden aangevlogen **nl. vanuit de kansen en mogelijkheden die digitale transformatie biedt**.
- ▶ De visie benadrukt de ontwikkeling van **digitaal leiderschap** als cruciale competentie **op verschillende beleidsniveaus**.
- ▶ De visie dient reeds **dieper in te gaan op de rollen die de stakeholders** zullen opnemen in de realisatie van de transitie i.e. er wordt reeds een aanzet van governance-structuur uitgewerkt:
 - Hierbij dient de **rol van de overheid** duidelijk omschreven te worden. Een mogelijke rol van de overheid kan zogenaamde **transitie-ondersteuning** zijn, waarbij *“wordt gewerkt op het ondersteunen van de actoren in het benutten van de opportuniteiten die digitalisering biedt, door een knooppunt en katalysator te zijn en de betrokken actoren samen te brengen, af te stemmen en te ondersteunen waar nodig. Ook het werken aan een gemeenschappelijk begrip, het concretiseren en actualiseren van de visie op de toekomst, het brengen van duidelijke kernboodschappen en een bredere visibiliteit van de transitie maakt deel uit van de transitie-ondersteuning. [...], eveneens als de coördinatie van de inbreng van de overheid, het ondersteunen van de acties op het veld en de inkoppeling van het overheidsbeleid.”* (voorbeeld transitie-ondersteuning Industrie 4.0).
 - Een mogelijk voorbeeld van organisatie en **rolverdeling voor de ondersteunende actoren**, kan dat van een **netwerkorganisatie zijn, met knooppunten, geflankeerd door een kennisinstituut**. Deze knooppunten kunnen de investeringen die zij doen m.b.t. digitalisering, op elkaar afstemmen en als dusdanig **“hefbomen”** creëren. Ieder knooppunt draagt bij vanuit zijn specifieke expertise tot de ontwikkeling én het verder onderhoud van de gemeenschappelijke (digitale) voorzieningen.
- ▶ De visie dient de **huidige fragmentatie en segmentatie van de cultuurmarkt te overstijgen**: alleen wanneer media, technologie én cultuursectoren als bv. podiumkunsten, klassiek en dans als één

³⁶ Hoewel bij meerdere gelegenheden (e.g. sectormoment, stakeholderworkshop) tijdens de gesprekken het woord ‘digitale bouwmeester’ werd gebruikt door stakeholders om te refereren naar de nood aan meer regie, verkiezen we hier om eerder te spreken over een **“kwartiermeester”** (naar voorbeeld van Nederland). De term **“kwartiermeester”** is van oorsprong een militaire term voor iemand die vooruit wordt gestuurd en belast is met voorbereidingen treffen voordat de rest van de militairen arriveren. In overdrachtelijke zin betekent het ‘iemand die belast is met de voorbereiding, de organisatie van iets geheel nieuws; voorloper, wegbereider.’



geheel worden gezien kan een effectief beleid uitgedacht worden dat versterkend werkt voor de hele cultuursector

Tot slot werd uit de diepte-interviews³⁷ duidelijk dat de visie m.b.t. digitale transformatie oog moet hebben voor het **belang van een digitale infrastructuur**, die **als basis** dient voor de digitale transitie in de cultuursector.

Bij het opzetten van een **transitie - governance-structuur**, zijn volgende **kritische succesfactoren** in de inspiratievoorbeelden geïdentificeerd:

- ▶ Inzetten op **samenwerking met de vele verschillende stakeholders**;
- ▶ **in dialoog** om gevoeligheden te bespreken, dit houdt ook in dat hiervoor **voldoende *dedicated* tijd** dient te worden voorzien;
- ▶ het maken van **duidelijke afspraken rond de rolverdeling**, waarbij de **strategische visie en het technisch proces worden losgekoppeld**;
- ▶ **een heldere rolverdeling in de governance structuur**. *Visie 2050 geeft een goed overzicht van de verdere mogelijkheden om een transitie-governance structuur uit te tekenen (zie Box 2).*
- ▶ van **bij de start engagement op het hoogste niveau** om werk te maken van de digitale transformatie.

³⁷Deze diepte-interviews werden in het kader van deze studie in de periode okt-nov 2020 uitgevoerd. Er werden 9 **diepte-interviews** georganiseerd met binnen- en buitenlandse specialisten en ervaringsdeskundigen in digitale transformatie, zowel binnen als buiten de cultuursector. Zie Deel 1 / - sectie 1.3 en BIJLAGEN3.1





2 / Mobiliseren van middelen voor experiment

UITDAGINGEN M.B.T. ‘MOBILISEREN VAN MIDDELEN VOOR EXPERIMENT’

5. HET HUIDIGE BELEIDSINSTRUMENTARIUM **INSPIREERT ONVOLDENDE OM VANUIT MARKTOPPORTUNITEITEN VIA EXPERIMENT HET POTENTIEEL VAN DIGITALE TRANSFORMATIE TE ONTDEKKEN** (INNOVATIEVE NIEUWE CULTUURPRODUCTEN, NIEUWE VORMEN VAN PUBLIEKSBELEVING EN -PARTICIPATIE).
6. DE **HUIDIGE PROJECTSUBSIDIES HOUDEN FRAGMENTATIE IN DE DIGITALE TRANSFORMATIE IN STAND** DOORDAT ER **GEEN INCENTIVES** WORDEN GEGEVEN VOOR **(CROSS-SECTORALE) SAMENWERKING** EN ER NIET SECTORBREED KAN OPGESCHAALD WORDEN (CONCURRENTIËLE SETTING EN GEBREK AAN ALGEMEEN KADER M.B.T. STANDAARDEN).

Om richtingen te vinden voor het aanpakken van bovenstaande uitdagingen en beter middelen voor experiment te mobiliseren, lichten we in de volgende paragrafen acht voorbeelden toe die elk kunnen inspireren omtrent minstens één van de uitdagingen:

<i>Dit inspiratievoorbeeld biedt een antwoord op volgende uitdagingen:</i>	5: geen verkenning marktopportunities potentieel	6: fragmentatie en gebrek cross-sectorale samenwerking
Impact playbook Europeana – EU	X	
Toekomstverkenning Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN – Nederland	X	
Proeftuinen Industrie 4.0 – Vlaanderen	X	X
Advisering fieldslabs in “Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector” door de Raad voor cultuur – Nederland	X	X
Cross-overs tussen kunst, wetenschap, technologie en maatschappij bij Ars Electronica – Oostenrijk	X	X
Bestaande beleidsinstrumenten voor experiment, innovatie en cross-sectorale samenwerking - Vlaanderen	X	X



Impactgericht innoveren via City Deals – Nederland		X
DERA architectuurkader voor innovatie - Nederland		X

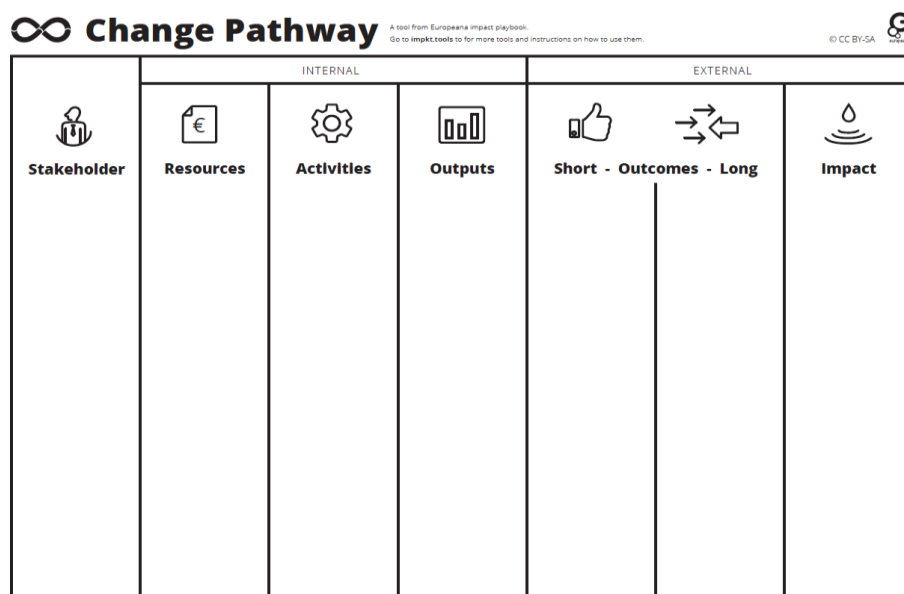
2.1. Inspiratievoorbeelden

2.1.1 Impact playbook Europeana – EU

Om culturele organisaties en de bredere cultuursector te **inspireren rond nieuwe (markt)opportunities en het potentieel van digitale transformatie** (uitdaging 5), biedt het Impactkader van Europeana (zie Box 4), het zogenaamde **impact playbook**, een zeer nuttig kader. Het playbook biedt handvaten om *samen met stakeholders*, de opportuniteiten en bedreigingen van digitalisering in kaart te brengen en hierover te communiceren. Het impact playbook begeleidt culturele actoren in het proces van impactmeting, waarbij tools en kaders worden aangereikt om de **impact van digitalisering in kaart te brengen**, te evalueren aan de hand van interne en externe data, hierover te **communiceren naar stakeholders** en een **actieplan** op te maken om eventueel bij te sturen.

Aan de hand van tools zoals de **Change Pathway** (zie Figuur 9), kan worden in kaart gebracht **welke veranderingen digitalisering teweegbrengt** bij verschillende stakeholders, een **belangrijke stap in de reflectie over en (h)erkenning van de opportuniteiten** die digitalisering kan bieden. Onder meer het Statens Museum for Kunst (SMK, Denemarken - zie ook sectie 3.1.6) maakt gebruik van de tools in het Impact Playbook om de verschillende soorten impact van haar digitaliseringstraject bij diverse stakeholders op een rij te zetten en op te volgen³⁸.

Figuur 9: Change Pathway - een tool uit het Impact Playbook van Europeana



Bron: Europeana

³⁸ Zie; Website Europeana: [“STATENS MUSEUM FOR KUNST ARE IMPACT EXPLORERS: Follow their journey researching, designing and visualising the impact of their sector-leading activities”](#)

Box 4: Meer over Europeana

			
 Sector	Cultureel Erfgoed	 Land - Regio	EU
 Korte Beschrijving	<p>Europeana is een portaal naar Europees Cultureel Erfgoed. Content uit vele honderden Europese erfgoedinstellingen – galerijen, bibliotheken, archieven en musea, wordt digitaal toegankelijk gemaakt in virtuele collecties. Naast de Europeana Foundation, die als core operator het platform beheert, en structureel gefinancierd wordt vanuit de Europese Commissie, bestaat het Europeana Initiatief ook nog uit het Europeana Aggregator Forum, dat de organisaties vertegenwoordigt die de content van de individuele instellingen aanleveren aan Europeana, en de Europeana Network Association, die enkele duizenden individuele leden telt, vaak professionals uit de erfgoedsector, maar ook leerkrachten, onderzoekers en individuele liefhebbers. Binnen het Europeana Aggregator forum is een netwerk opgericht van zogenaamde nationale of regionale aggregatoren, met de bedoeling dat elke lidstaat of regio zijn eigen aggregator zou opzetten. Europeana legt zich toe op capacity building, training en innovatie, en organiseert workshops o.m. over copyrights en impact.</p> <p>Het impact playbook en de bijhorende expertise en workshops bieden niet alleen een gestructureerd overzicht van alle belangrijke componenten van impact management en assessment, maar ook een waaier van online tools aan om daarmee aan de slag te gaan. Europeana voorziet ook in begeleiding, training, workshops en webinars.</p>		
 Meer Weten?	<p>https://pro.europeana.eu/page/impact https://pro.europeana.eu/event/what-s-in-the-name-what-impact-means-for-us https://www.europeana.eu/nl/about-us https://pro.europeana.eu/page/aggregators</p>		

2.1.2 Toekomstverkenning Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN – Nederland

Het Nederlandse Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN (zie ook Box 5) schuift **toekomstverkenning** als instrument naar voor om zowel de cultuursector als individuele culturele organisaties en makers te inspireren. Volgens DEN is toekomstverkenning een *“samenhangende en systematische manier van denken en kijken, waarbij gebruik wordt gemaakt van onderzoek, verbeeldingskracht en dialoog [...]. Organisaties die nadenken over de toekomst zien eerder wat de uitdagingen, mogelijkheden en kansen van nieuwe ontwikkelingen zijn. Zij weten beter welke strategieën zij kunnen inzetten om risico’s te pareren en kansen te benutten. En omdat zij beter kunnen inspelen op de wereld van morgen (en daarna), zijn zij minder kwetsbaar in tijden van verandering.*



*Toekomstverkenning is cruciaal voor organisaties die relevant willen zijn en blijven.*³⁹ Door verschillende scenario's te construeren, kunnen sectoren en organisaties nadenken over wat er zou gebeuren op langere termijn en **focussen op de veranderingen die ze teweeg willen brengen (impact)**, eerder dan concrete outputs.

In de lente en zomer van 2020 zette DEN binnen haar Academie (zie onderstaande box) de toekomstverkenning als instrument voor de sector in de schijnwerper via de organisatie van een webinar⁴⁰ en de publicatie van een artikel⁴¹ met tips en methoden om de toekomstverkenning op niveau van de individuele organisatie toe te passen. Om te reflecteren over de uitdagingen die Covid-19 stelt voor de cultuursector en na te denken over de toekomst van de sector, hanteerde DEN (samen met professionals van binnen en buiten de sector) in het najaar van 2020 zelf de toekomstverkenning om vier scenario's over het cultuurpubliek van de toekomst te ontwikkelen⁴². DEN draagt deze toekomstscenario's ook uit naar de sector en roept instellingen en makers op om de scenario's te gebruiken bij interne strategiesessies of in gesprekken met partners bij het ontwikkelen van een gezamenlijk project.

Box 5: Meer over DEN – Kennisinstituut Cultuur & Digitalisering



	Sector	Cultuur		Land - Regio	Nederland
	Korte Beschrijving	<p>De kerntaak van DEN is de cultuursector te ondersteunen om de kansen en mogelijkheden van de digitale transformatie te benutten en daarmee haar maatschappelijke relevantie en toekomstbestendigheid te vergroten. DEN werkt daarbij aan één netwerkstructuur, waarbinnen de kunsten- en erfgoedsector van elkaar profiteren.</p> <p>DEN stelt bij het ontwikkelen van nieuwe kennis over de mogelijkheden van digitalisering de gebruiker en het publiek centraal.</p> <p>Voor alle activiteiten werkt DEN samen met professionals uit de cultuursector in regio's in heel Nederland. Met informele open koffiemomenten door het hele land en adviesgesprekken, pilots en managementprogramma's voor instellingen in alle provincies dringt kennisontwikkeling en kennisdeling door tot alle geledingen van de cultuursector. Daarnaast begeeft DEN zich in een internationaal netwerk, bijvoorbeeld op het gebied van Europese managementprogramma's over digitaal leiderschap, of binnen het Europeana Consortium.</p> <p><i>DEN Academie:</i> De DEN Academie bundelt de strategische en operationele kennis over de kansen en mogelijkheden van de digitale transformatie in de cultuursector.</p>			

³⁹ Zie <https://www.den.nl/publications/465/de-methode-achter-toekomstverkenning-blijf-relevant-in-een-snel-veranderende-wereld>

⁴⁰ Zie: [Webinar: Methoden van toekomstverkennen - DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering](#)

⁴¹ Zie: [De methode achter toekomstverkenning: blijf relevant in een snel veranderende wereld - DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering](#)

⁴² Zie: [Toekomstverkennen: Vier scenario's over het cultuurpubliek van de toekomst - DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering](#)





2.1.3 Proeftuinen Industrie 4.0 – Vlaanderen

Om de transitie naar Industrie 4.0 (zie paragraaf 1.1.1) bij bedrijven te stimuleren, werd **via de Lancering van de “Oproep Proeftuin Industrie 4.0”** (in 2017 en 2018) een extra impuls gegeven aan bedrijven om toepassingen gerelateerd aan Industrie 4.0 te ontwikkelen en uit te testen. In de proeftuin-omgevingen kunnen bedrijven (in het bijzonder kmo’s) die industrie 4.0-concepten willen toepassen in een veilige omgeving ervaring opdoen. Ze kunnen inzicht verwerven in het potentieel ervan voor eigen toepassingen en in nieuwe business cases. Anderzijds kunnen technologieaanbieders hun oplossingen testen en verfijnen aan de hand van reële cases.

Meer specifiek zijn de proeftuinen Industrie 4.0 **collectieve projecten gericht op de verdere ontwikkeling en de demonstratie van geavanceerde technieken** in Industrie 4.0. De begunstigen van de proeftuinen zijn **erkende semi-publieke actoren** (onderzoeks- of kennisinstelling, clusterorganisatie)⁴³ die reeds eerder projecten uitvoerden ten voordele van de industrie en die een grote groep van bedrijven collectief sensibiliseren en informeren over nieuwe technieken die uit het onderzoek voortkomen. De maximale subsidie per proeftuin is 500.000 euro en het maximale steunpercentage bedraagt 80 % - de aanvragers moeten aantonen dat ze het resterende bedrag kunnen cofinancieren zonder andere subsidies. De proeftuinen lopen maximaal 3 jaar.

Na een eerste oproep door VLAIO in 2017 werden 7 proeftuinen goedgekeurd die samen een subsidie van 3,4 miljoen euro kregen⁴⁴. In 2018⁴⁵ stelde de Vlaamse overheid met een nieuwe proeftuin oproep opnieuw 3,5 miljoen euro ter beschikking, waarbij specifieke aandacht gevestigd werd op volgende aspecten:

- ▶ Elk project diende alleszins minstens 100 bedrijven te kunnen activeren. Hierbij werd specifiek ingezet op die proeftuinprojecten die aandacht hebben voor (nieuwe) samenwerking door verschillende actoren in het veld met het oog op het bereiken van een (nieuwe) relevante groep bedrijven;
- ▶ De oplossingen in de proeftuin moesten toegankelijk en inspirerend zijn voor zeer ruime groep potentieel geïnteresseerde bedrijven: *“Het gaat dus niet om technologie-ontwikkeling, maar om de toepassing”*;
- ▶ Naast de demonstratie als such moest er aandacht zijn voor de concrete business case van elk bediend bedrijf.

Na de oproep in 2018 werden opnieuw 10 proeftuinen goedgekeurd, wat het totaal in 2020 op 17 actieve proeftuinen brengt. Over elk van de proeftuinen is ook informatie terug te vinden op het platform www.industrie40vlaanderen.be (zie ook verder inspiratievoorbeeld 4.1.2).

⁴³ Zie: [Proeftuinen ‘Industrie 4.0’ – oproep 2018](#) – Achtergrondinformatie en Handleiding, p 3/9

⁴⁴ Zie: [pfile \(vlaamsparlement.be\)](#)

⁴⁵ Zie: [i40_proeftuin_2018_oproepdocument.pdf](#)



2.1.4 Advisering fieldlabs in “Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector” door de Raad voor cultuur – Nederland

In een recente brief⁴⁶ en advies⁴⁷ van de Nederlandse Raad voor Cultuur naar aanleiding van de coronacrisis aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt aanbevolen om drie **fieldlabs** (zie ook Box 6) te financieren waarin de **sector kan experimenteren met nieuwe werkwijzen en verdienmodellen**. Meer specifiek adviseert de Raad om fieldlabs in te richten waarin de sector op grote schaal praktijkonderzoek kan doen en kan experimenteren met nieuwe werkwijzen op het gebied van digitalisering, herontwerp van binnen- en buitenruimtes en productdifferentiatie: *“De bedoeling is dat deze labs worden geïnitieerd door consortia van grotere instellingen en kennisinstellingen, met een grote toegankelijkheid voor kunstenaars, artiesten, ontwerpers, docenten en culturele organisaties, zowel gesubsidieerd als ongesubsidieerd. Het is belangrijk dat deze labs worden getrokken door een aantal sterke partners, en dat zij door middel van monitoring en kennisdeling ten goede komen aan de gehele sector. Idealiter wordt kennis over succesvolle innovaties sectorbreed gedeeld en geïntegreerd in werkpraktijk en bedrijfsvoering. Dat zal op de middellange en lange termijn kunnen leiden tot andere strategieën en andere competenties voor makers en organisaties.”*⁴⁸ De **cross-sectorale insteek** van deze fieldlabs en de **generieke ophoging en deling van de opgedane kennis naar de sector** zorgt ervoor dat dit instrument innovatie in de sector op de langere termijn erfahrbaar kan maken. Voor het fieldlab m.b.t. digitalisering, vraagt de Raad voor Cultuur ook expliciet aandacht voor **hybride en gemengde praktijken** waarbij on- en offline worden gecombineerd.

Box 6: Meer over fieldlabs

	Sector	Creatieve Industrie		Land - Regio	Nederland
	Korte Beschrijving	Korte beschrijving uit Raad Voor Cultuur, 2020, "Onderweg naar Overmorgen", p 18: <i>"Een fieldlab is een methode die in de creatieve industrie is ontwikkeld om op een systematische manier en in bestaande omgevingen in de praktijk te experimenteren met nieuwe oplossingen voor dringende problemen. In korte, intensieve projecten ontwikkelen en testen de deelnemers nieuwe toepassingen, om daar in een volgende stap op verder te bouwen, steeds weer opnieuw totdat de optimale oplossing is bereikt. De grote vragen in fieldlabs betreffen de haalbaarheid, levensvatbaarheid en uitwisselbaarheid van de oplossingen. Het fieldlab onderscheidt zich van de experimenten die makers en organisaties momenteel in de culturele en creatieve sector uitproberen doordat er een cumulatieve opbouw in zit, en doordat er altijd systematische monitoring en onderzoek aan zijn gekoppeld."</i>			
	Meer Weten?	https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2020/11/16/onderweg-naar-overmorgen			

⁴⁶ Raad voor Cultuur, 14/09/2020, [“Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector”](#)

⁴⁷ Raad voor Cultuur, 16/11/2020, [“Onderweg naar overmorgen”](#)

⁴⁸ Raad voor Cultuur, 16/11/2020, [“Onderweg naar overmorgen”](#), p 4

2.1.5 Cross-overs tussen kunst, wetenschap, technologie en maatschappij bij Ars Electronica – Oostenrijk

Art Electronica (zie ook Box 7) is een cultureel en wetenschappelijk instituut gevestigd in Oostenrijk (Linz) dat sinds 1979 werkt op het snijvlak tussen kunst, wetenschap, technologie en maatschappij. De activiteiten van Ars Electronica worden vandaag geleid door de vraag wat nieuwe technologieën betekenen voor en in ons leven. Samen met kunstenaars, wetenschappers, ontwikkelaars, ontwerpers, ondernemers en activisten werpt Ars Electronica licht op de huidige ontwikkelingen in onze digitale samenleving en reflecteert de organisatie over de toekomst van technologie.

Ars Electronica biedt actief **ondersteuning aan “Kunst/Wetenschap” samenwerkingsverbanden** - met verschillende doeleinden, gaande van wetenschapscommunicatie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen tot het voeden van innovatie in de industrie. Het Ars Electronica team biedt mentoring aan aan deze samenwerkingsverbanden en vervult een brugfunctie tussen de kunst- en technologiewereld om zo de verwachtingen van alle partijen te aligneren. Daarnaast ondersteunt Ars Electronica ook **residentie-programma's**, zoals bijvoorbeeld met CERN en ESA maar ook met industriële partners zoals Deutsche Telekom. Ook de Vlaamse overheid heeft een overeenkomst met Ars Electronica in het kader van de residenties digitale cultuur, waarbij kunstenaars, (digitale) makers, game-ontwikkelaars of onderzoekers in de Vlaamse cultuur- of mediasector een toelage kunnen vragen voor een residentie bij het Ars Electronica Futurelab.

Uit de jarenlange ervaring van Ars Electronica met het ondersteunen van dergelijke cross-over projecten, blijkt dat de meest zinvolle kunst/wetenschapssamenwerkingsverbanden ontstaan wanneer de technologische/wetenschappelijke partners niet aan agendasetting doen vóór aanvang van het project en de samenwerking inzet op de kracht van kunstenaars om ad-hoc probleemstellingen te overstijgen en te reflecteren over lange-termijn disrupties. Om dit mogelijk te maken is een veilige innovatieruimte van groot belang.

Box 7: Meer over Ars Electronica

			
	Sector Kunst, Technologie en Samenleving		Land - Regio Oostenrijk
	Korte Beschrijving <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ars Electronica is ontstaan vanuit het Ars Electronica Festival, dat een eerste keer plaatsvond in 1979 als uitwisseling tussen kunstenaars en wetenschappers om de (gevolgen van) de digitale revolutie te bespreken. ▶ De activiteiten van Ars Electronica worden vandaag geleid door de vraag wat nieuwe technologieën betekenen voor en in ons leven. Samen met kunstenaars, wetenschappers, ontwikkelaars, ontwerpers, ondernemers en activisten werpt Ars Electronica licht op de huidige 		

ontwikkelingen in onze digitale samenleving en reflecteert de organisatie over de toekomst van technologie.

- ▶ Vandaag heeft Ars Electronica een waaier aan activiteiten naast het Ars Electronica Festival, zoals: de uitreiking van de Prix Ars Electronica voor baanbrekende projecten rond digitale samenleving; het Ars Electronic Center met o.m. een Museum of the Future; het Futurelab waar een internationaal en interdisciplinair team van kunstenaars en wetenschappers onderzoek doet naar de toekomst; een “Create Your World” programma gericht op jongeren; de ontwikkeling van nieuwe markttoepassingen;...



Meer
Weten?

[About Ars Electronica](#)

2.1.6 Bestaande beleidsinstrumenten voor experiment, innovatie en cross-sectorale samenwerking - Vlaanderen

In Vlaanderen bestaan al een aantal beleidsinstrumenten die **experiment en innovatie begeleiden en stimuleren** binnen de Vlaamse overheid, zoals het **Programma Innovatie Overheidsopdrachten**⁴⁹⁵⁰ (PIO) of **Sandbox Vlaanderen**^{51 52}:

- ▶ Met Sandbox Vlaanderen biedt de Vlaamse overheid een **omgeving om veilig in te experimenteren met nieuwe producten en technologieën door overheidsteams uit diverse beleidsdomeinen samen te brengen met innovatieve bedrijven**:
 - Het is opgevat als een **permanente marktplaats**: innovatieve bedrijven en teams binnen de Vlaamse overheid vinden elkaar er makkelijk terug met het oog op samenwerking. Het is niet de bedoeling om nieuwe producten uit te vinden binnen de Sandbox, eerder om bestaande innovatieve technologieën te testen uitgaande van het product / technologie van de innovatieve start-up (minimal viable product).
 - De **matchmaking gaat in twee richtingen**: entiteiten binnen de Vlaamse overheid kunnen ingaan op voorstellen van start-ups of zelf innovatieve starters uitdagen met specifieke kwesties. In korte experimenten gaan de Vlaamse-overheidsdiensten dan op zoek naar innovatieve oplossingen.
 - De inzichten die de Vlaamse overheidsdiensten verwerven kunnen ze gebruiken om via officiële lastenboeken gericht en state-of-the-art oplossingen aan te kopen. **Ideeën, inzichten en resultaten van experimenten worden gedeeld in een duurzame innovatie-community**. Overheidsdiensten kunnen zo verder bouwen op het werk van collega's. Ook zijn er synergiën mogelijk tussen entiteiten met gelijkaardige noden. De Vlaamse **overheid stimuleert op die manier ook mee de markt** van innovatieve ondernemingen. Sandbox Vlaanderen werkt met het principe van de 'gesloten portefeuille'. Dat betekent dat er geen vergoedingen worden betaald, door geen van de partijen.

⁴⁹ Het Programma Innovatieve Overheidsopdrachten maakt integraal deel uit van het overkoepelende [Vlaams Plan Overheidsopdrachten](#). Met dit plan maakt de Vlaamse overheid werk van een strategisch en geïntegreerd beleid voor overheidsopdrachten. Zie: [Het Programma Innovatieve Overheidsopdrachten | Innovatieve overheidsopdrachten](#)

⁵⁰ Zie: <https://www.innovatieveoverheidsopdrachten.be/aanbod-publieke-sector>

⁵¹ Zie: <https://overheid.vlaanderen.be/sandboxvlaanderen>

⁵² Zie: [Hoe werkt het voor entiteiten | Vlaanderen Intern](#)



- ▶ Eens een entiteit klaar is voor een innovatieve overheidsopdracht, kan het gebruik maken van Het **Programma Innovatieve Overheidsopdrachten (PIO)**. Het PIO helpt Vlaamse overheidsorganisaties om innovatieve producten en diensten te laten ontwikkelen, testen en/of aan te kopen. Het biedt aan alle Vlaamse publieke actoren **informatie en advies bij innovatieve aankoopprojecten**. Daarnaast **begeleidt** het PIO-team geselecteerde PIO-projecten gedurende het volledige aankooptraject en voorziet het PIO ook in **cofinanciering** voor deze projecten.

Tot slot bieden de VLAIO-subsidies voor ICON projecten⁵³ (Interdisciplinair en coöperatief vraaggedreven onderzoek) in co-financiering met de privésector de mogelijkheid om met multidisciplinaire onderzoeksteams van wetenschappers, industriepartners en/of social profit organisaties samen te werken om digitale oplossingen te ontwikkelen die hun weg vinden naar applicaties die de werking/het marktaanbod van de deelnemende partners versterkt. De ICON-projecten dienen aan te sluiten bij de marktsegmenten/domeinen waarop de Vlaamse speerpuntclusters of Strategische Onderzoekscentra werken. In de context van digitalisering kunnen de imec.icon projecten zeker een belangrijke rol spelen.

2.1.7 Impactgericht innoveren via City Deals – Nederland

In het kader van “Agenda Stad⁵⁴” werd in Nederland het instrument van City Deals⁵⁵ in het leven geroepen. Dit zijn concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, de rijksoverheid, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De deals moeten leiden tot **innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken** en/of maatregelen bevatten om het economisch ecosysteem van de stedelijke regio('s) te versterken. Ze zijn met andere woorden gericht op impact of **missiegedreven**. City Deals beogen daarmee ook **nieuwe vormen van samenwerking** tot stand te brengen waarmee stedelijke opgaven op een efficiënte manier worden geadresseerd. Bij City Deals gaat het niet alleen om het inhoudelijk oplossen van (thematische of regiospecifieke) vraagstukken, maar ook om nieuwe manieren van samenwerken tussen partijen.

⁵³ Zie: [ICON: subsidies voor coöperatief vraaggedreven onderzoek | Agentschap Innoveren en Ondernemen \(vlaio.be\)](#) en [imec.icon | imec \(imec-int.com\)](#)

⁵⁴ Agenda Stad is de samenwerking van het Rijk, steden en stakeholders gericht op het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid van Nederlandse steden.

⁵⁵ Zie: [City Deals - Agendastad](#)



2.1.8 DERA architectuurkader voor innovatie - Nederland⁵⁶

Om opschaling en cross-overs te kunnen realiseren, is het heel belangrijk dat de ontwikkeling van nieuwe experimenten en innovaties op het snijvlak van cultuur en digitale technologieën gebeurt binnen bepaalde referentiekaders die sectorbreed worden gehanteerd. In Vlaanderen wordt zo gewerkt aan de ontwikkeling van een OSLO standaard voor het uitwisselen van informatie over cultureel erfgoed. In Nederland geldt dat wanneer culturele actoren projectvoorstellen indienen bij de Nederlandse cultuurfondsen rond cultuur en digitalisering, deze verplicht moeten werken binnen **het DERA-kader i.e. “Digitaal Erfgoed Referentie Architectuur”**⁵⁷.

DERA heeft als doel architectuurkaders op te stellen die bijdragen aan de concretisering van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. Door hun erfgoedvoorzieningen te ontwikkelen binnen de afspraken van de referentiearchitectuur, zorgen netwerkdeelnemers ervoor dat alles als geheel op elkaar aansluit. De referentiearchitectuur beschrijft hoe er kan worden samengewerkt over de grenzen van instellingen en sectoren heen. Het is geen blauwdruk voor hoe afzonderlijke instellingen hun ICT-architectuur moeten inrichten. **DERA gaat over de strategische en operationele doelen, over de principes, over de verschillende rollen in het netwerk en over de vereisten die gesteld worden aan deze rollen.** Deze vereisten maken het de deelnemers van het netwerk mogelijk om samen te werken. Het doel is om erfgoedinformatie beter toegankelijk te maken, gebruikmakend van de principes van Linked Open Data.

De DERA wordt stapsgewijs ontwikkeld. In april 2020 is de derde versie van de DERA gepubliceerd. De eerste versie van de DERA (1.0) bevatte voornamelijk doelen en principes. In DERA 2.0 zijn de doelen en principes uit de eerste versie uitgewerkt en werd beschreven wat er van alle netwerkdeelnemers wordt verwacht. In DERA 3.0 is met het deel ‘Architectuurpatronen’ een eerste inventarisatie gemaakt van mogelijke oplossingsrichtingen. In volgende versies wordt de DERA verder geconcretiseerd met afspraken over gemeenschappelijke voorzieningen, standaarden, applicaties, technieken en licenties.

Het **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is eigenaar van de DERA.** De DERA wordt ontwikkeld door een werkgroep onder voorzitterschap van OCW, waarin vertegenwoordigers van het Netwerk Digitaal Erfgoed zitting hebben. **Het beheer van de DERA ligt bij de vijf sectorale knooppunten** in het Netwerk Digitaal Erfgoed.

⁵⁶ Zie: [Netwerk Digitaal Erfgoed | DERA - Netwerk Digitaal Erfgoed](#)

⁵⁷ Zie: [Netwerk Digitaal Erfgoed | DERA - Netwerk Digitaal Erfgoed](#)



2.2. Leerlessen

UITDAGINGEN M.B.T. 'MOBILISEREN VAN MIDDELEN VOOR EXPERIMENT'

5. HET HUIDIGE BELEIDSINSTRUMENTARIUM **INSPIREERT ONVOLDOENDE OM VANUIT MARKTOPPORTUNITEITEN VIA EXPERIMENT HET POTENTIEEL VAN DIGITALE TRANSFORMATIE TE ONTDEKKEN** (INNOVATIEVE NIEUWE CULTUURPRODUCTEN, NIEUWE VORMEN VAN PUBLIEKSBELEVING EN -PARTICIPATIE).
6. DE **HUIDIGE PROJECTSUBSIDIES HOUDEN FRAGMENTATIE** IN DE DIGITALE TRANSFORMATIE **IN STAND** DOORDAT ER **GEEN INCENTIVES** WORDEN GEGEVEN VOOR **(CROSS-SECTORALE) SAMENWERKING** EN ER NIET SECTORBREED KAN OPGESCHAALD WORDEN (CONCURRENTIËLE SETTING EN GEBREK AAN ALGEMEEN KADER M.B.T. STANDAARDEN).

BELANG VAN INNOVATIERUIMTEN GERICHT OP SAMENWERKING EN IMPACTCREATIE

Om meer experiment in het domein van digitalisering in de cultuursector te ondersteunen en stimuleren, kunnen we volgende leerlessen trekken uit de inspiratievoorbeelden:

- ▶ Zet in op veilige omgevingen die **cross-sectorale en innovatieve experimenten en samenwerkingen ondersteunen en stimuleren** zoals:
 - **proeftuin-omgevingen** waar organisaties die nieuwe digitale concepten willen toepassen in een veilige omgeving ervaring kunnen opdoen. Anderzijds kunnen technologieaanbieders in deze proeftuinen hun oplossingen testen en verfijnen aan de hand van reële cases.
 - **ondersteuning aan "Kunst/Wetenschap" samenwerkingsverbanden**, waarbij mentoring wordt geboden die de verwachtingen van de partijen op elkaar afstemt.

Voor de hand liggende sectoren waar de cultuursector mee kan samenwerken zijn **de creatieve industrie** of de **mediasector**.

- ▶ In deze experimentele omgevingen wordt best op **impact** gewerkt in plaats van output via een missiegedreven aanpak.
- ▶ Ondersteun **iteratieve en wendbare experimenten** waarbij **gebruikers centraal staan** en naar **sectorbrede kennisdeling** wordt gestreefd, **zoals via fieldlabs**: *"In korte, intensieve projecten ontwikkelen en testen de deelnemers nieuwe toepassingen, om daar in een volgende stap op verder te bouwen, steeds weer opnieuw totdat de optimale oplossing is bereikt. Het fieldlab onderscheidt zich van de experimenten die makers en organisaties momenteel in de culturele en creatieve sector uitproberen doordat er een **cumulatieve opbouw** in zit, en doordat er altijd **systematische monitoring en onderzoek** aan zijn gekoppeld"*⁵⁸.

Het idee van **design thinking**, waarbij gebruikers centraal staan, in **co-creatie** met gebruikers en andere stakeholders **multidisciplinair** wordt samengewerkt en **via iteratie** naar oplossingen toe wordt gewerkt, is een goed aanknopingspunt hierbij.

- ▶ De visie-ontwikkeling stelt de **eindgebruiker centraal** en reflecteert over de transitie vanuit (diverse) publiek(en). In die zin dient de ontwikkeling van de visie vanuit een breder perspectief te worden aangevlogen **nl. vanuit de kansen en mogelijkheden die digitale transformatie biedt**.

BELANG VAN REFERENTIEKADERS

⁵⁸ Raad Voor Cultuur, 2020, "Onderweg naar Overmorgen", p 18

Het inspiratievoorbeeld rond DERA verduidelijkt dat projectvoorstellen die culturele actoren indienen rond cultuur en digitalisering best kunnen werken binnen een **gemeenschappelijk kader i.e. een referentiearchitectuur die beschrijft hoe er kan worden samengewerkt over de grenzen van instellingen en sectoren.**

Dit gemeenschappelijk kader kan in **verschillende stappen worden uitgerold**, startend met een beschrijving van de belangrijkste doelen en principes van het kader, evoluerend naar een explicitering van de verwachtingen m.b.t. de projectactoren in dit het kader. In een volgende stap kunnen de afspraken i.v.m. de gemeenschappelijke voorzieningen, standaarden, applicaties, technieken en licenties dan verder geconcretiseerd worden.

De overheid kan een rol opnemen als trekker en eigenaar van dit gemeenschappelijk kader - deze rol neemt het Departement CJM nu reeds op bij de ontwikkeling van een OSLO standaard voor het uitwisselen van informatie over cultureel erfgoed. De ontwikkeling zelf en het beheer kan dan uitbesteed worden aan de relevante ondersteunende organisaties.





3 / Gericht nieuwe condities en netwerken creëren

UITDAGINGEN M.B.T. 'GERICHT NIEUWE CONDITIES EN NETWERKEN CREËREN'

7. HET HUIDIGE BELEIDSINSTRUMENTARIUM **STIMULEERT EN ONDERSTEUNT ONVOLDOENDE SKILLS- EN COMPETENTIE-OPBOUW** M.B.T. DIGITALISERING.
8. HET **NETWERK VAN PARTNERS** WAAROP GEBOUWD WORDT OM BIJ TE DRAGEN AAN DE ONDERSTEUNING VAN DE TRANSFORMATIE IS **MOMENTEEL TE BEPERKT**.
9. HET HUIDIGE INSTRUMENTARIUM **ZWENGELT ONVOLDOENDE DE MARKTDYNAMIEK** AAN OM DIGITALE TRANSFORMATIE IN DE CULTUURSECTOR TE ONDERSTEUNEN.

Om richtingen te vinden voor het aanpakken van bovenstaande uitdagingen en beter middelen voor experiment te mobiliseren, lichten we in de volgende paragrafen zes voorbeelden toe die elk kunnen inspireren omtrent minstens één van de uitdagingen:

<i>Dit inspiratievoorbeeld biedt een antwoord op volgende uitdagingen:</i>	7: onvoldoende skills- en competentie-opbouw	8: te beperkt netwerk van partners	9: onvoldoende aanzwengelen marktdynamiek
Focusmodel Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN – Nederland	X		
Competentie-opbouw bij lokale Besturen - Vlaanderen	X		
Rol van kennisinstellingen in kennisdeling en internationale netwerkvorming - U Hasselt en Ars Electronica	X	X	
Digitale vaardigheden als speerpunt in de Irish Digital National Strategy - Ierland	X		
Gelinkt notuleren als open-source referentie-software – Vlaanderen			X



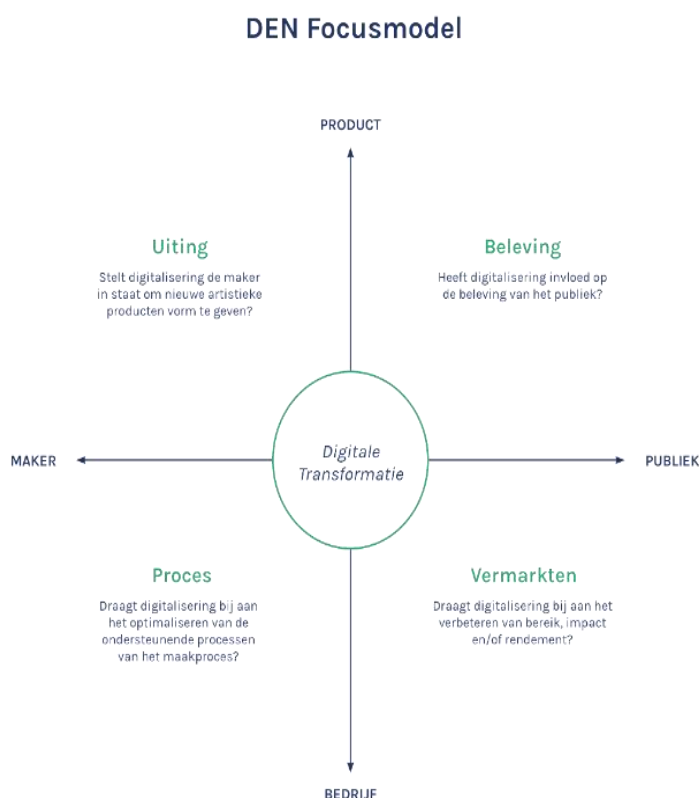
Datagebruik stimuleren via open API – Statens Museum for kunst Denemarken		X	X
---	--	---	---

3.1. Inspiratievoorbeelden

3.1.1 Focusmodel Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering DEN – Nederland

Het Focusmodel van DEN (zie figuur hiernaast) helpt om **reflectie te stimuleren over de gelaagdheid van digitalisering** en de integratie van digitalisering in verschillende teams/lagen van de culturele organisatie.

Deze gelaagdheid in digitale transformatie verwijst naar de definitie van Digitale Transformatie van Rick Maes: *“Digitale transformatie betreft de fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waardeproposities en businessmodellen, operationele processen en sturen met/van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij.”* Digitale transformatie bevat met andere woorden een belangrijke gelaagdheid die veel organisaties nu missen. Dit toont de noodzaak aan van een digitale strategie om deze gelaagdheid te introduceren in culturele organisaties. Het DEN Focusmodel helpt organisaties hierover te reflecteren door zich te laten positioneren in één of meerdere kwadranten. Hieruit komt vaak naar voor dat de organisaties zich maar in 1 kwadrant positioneren, wat het gebrek aan deze gelaagdheid blootlegt.



3.1.2 Competentie-opbouw bij lokale Besturen - Vlaanderen

In de context van de lokale besturen in Vlaanderen, zijn er twee ondersteunende organisaties – Vlaanderen connect. en de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG) – die een **brugfunctie vervullen in de capaciteitsopbouw van de lokale besturen** m.b.t. de digitale transformatie door het faciliteren van:

- ▶ de aanwerving van strategische ICT profielen – dit wordt opgenomen door Vlaanderen connect. (zie Box 8) ;
- ▶ de **kennisuitwisseling** tussen lokale besturen m.b.t. digitale transformatie – dit wordt opgenomen door VVSG.



Box 8: Meer over Vlaanderen connect.

	Sector	Publieke sector		Land - Regio	België - Vlaanderen
	Korte Beschrijving	Vlaanderen connect. is een extern verzelfstandigd agentschap (EVA) en is toegewezen aan het beleidsdomein Bestuur en Kancelarij. Vlaanderen connect. werft strategische ICT-profielen aan die een brugfunctie vervullen voor entiteiten van de Vlaamse overheid, lokaal of provinciaal bestuur. Zo kunnen belangrijke ICT-sleutelfuncties in organisaties gemakkelijk ingevuld worden en kan de sturing van uitbestede ICT versterkt worden. De doelstellingen van Vlaanderen connect. zijn de volgende: <ul style="list-style-type: none">▶ de interne ICT-expertise bij overheden duurzaam versterken op strategisch-tactisch niveau;▶ de kostenefficiëntie van het strategische ICT-beleid verhogen, door de strategische ICT-brugfuncties goedkoper en aan een marktconforme loonkost aan te bieden;▶ bijdragen tot beter geïntegreerde en efficiëntere ICT-oplossingen door het stimuleren van ervarings- en kennisuitwisseling tussen de leden (entiteiten van de Vlaamse overheid en op termijn lokale of provinciaal besturen);▶ samenwerking mogelijk maken met gelijkaardige verenigingen van andere overheden;▶ aanwenden van het solidair kostendelend principe tussen de leden van de vereniging.			
	Meer Weten?	https://overheid.vlaanderen.be/ict/ict-diensten/over-vlaanderen-connect https://overheid.vlaanderen.be/gebruikersvoorwaarden			

3.1.3 Rol van kennisinstellingen in kennisdeling en internationale netwerkvorming - U Hasselt; Ars Electronica

Universiteit Hasselt heeft verschillende eenvoudige en gebruiksvriendelijke koepelportalen opgezet die doorlinken naar allerlei kleinschaligere projecten, zoals het koepelportaal van het Living Lab De Andere Markt: <https://deanderemarkt.be/>. Daarnaast biedt de U Hasselt ondersteuning via internationale onderzoeksfondsen aan kleinschalige, lokale initiatieven, zoals voor <https://werkplaats-aarschot.be/> en <https://deandereruimte.bmks.be/>. Dergelijke initiatieven worden daarna door de universiteit aan het lokaal beleid overgedragen, als een vernieuwende strategie voor digitale transformatie.

Deze platformgebaseerde projecten zijn schaalbaar en geven aanleiding tot een hele reeks gelijkaardige en lokaal ingebedde initiatieven – waarbij steeds het hybride concept terugkeert van “lokaal en ingebed” enerzijds, dus met dienstverlening op locatie, en anderzijds maximaal inzetten op online tools en delen van informatie.

Deze projecten vormen een mooi voorbeeld van hoe universiteiten **in de digitale transformatie lokale ontwikkeling kunnen bevorderen, door te werken op opschaling en continuïteit via kennisdeling en het**



linken naar en ondersteunen met internationale onderzoeksfondsen en -netwerken. Dit is een belangrijk aspect van de maatschappelijke dienstverlening als derde kernopdracht van de universiteiten.

Een ander voorbeeld van ondersteunende rol van kennisinstellingen in het opzetten van nieuwe netwerken en (ontwikkelings)condities vinden we bij **Ars Electronica**. Sinds 2002 heeft Ars Electronica (zie ook Box 7) een wereldwijd campusprogramma opgezet – Ars Electronica Campus⁵⁹ - met universiteiten die media-educatie verzorgen. Jaarlijks worden tijdens het Ars Electronica Festival universiteiten van over de hele wereld en vanuit verschillende disciplines samengebracht om met elkaar uit te wisselen waar ze op dat moment aan bezig zijn. Een belangrijke drijfveer voor Ars Electronica met die campusprogramma is om de vinger aan de pols te blijven houden over waar de volgende generatie aan werkt en deze een podium te geven. Daarnaast draagt het campusprogramma ook bij tot de **vorming van een wereldwijd netwerk dat synergieën op het gebied van wetenschap en kunst mogelijk maakt**. Op deze manier creëert Ars Electronica een hefboom **voor de vorming van internationale cross-sectorale netwerken** tussen kennisinstellingen op het snijpunt van kunst en wetenschap.

3.1.4 Digitale vaardigheden als speerpunt in de Irish Digital National Strategy - Ierland

Met de Irish Digital National Strategy (DNS) wil Ierland een stap zetten om de vruchten te plukken van een digitaal geschakelde samenleving. Het plan benadert verschillende cruciale sectoren en omvat bijvoorbeeld een Nationaal Breedbandplan, een nationaal betalingsplan, een actieplan voor jobs, een plan voor de uitrol van een e-overheid en een strategie voor e-gezondheid. Belangrijk te noteren is echter dat het plan focust op de notie van “digitale betrokkenheid”. Sleutelpijlers daarvoor zijn “Citizen Engagement” en “Education & Learning”. Dit omvat outreach naar “non-liners” en training grants, ook voor individuele burgers. Daarnaast ook investeringen in ICT in het onderwijs.

Het is deze link met het onderwijs die onze aandacht trekt als inspiratievoorbeeld. Ierland zet hier sterk, en van in het begin van het traject, op in. Waar onderdeel 1 van de Strategie (“Online handel en ondernemerschap voor binnenlandse bedrijven”) gericht is naar het bedrijfsleven, richten onderdelen 2 (“Meer burgerbetrokkenheid”) en 3 (“Onderwijs en E-Learning”) zich precies naar de twee dimensies van burgerbetrokkenheid en onderwijs.

Daarbij is het in eerste instantie wel eerder gericht op vaardigheden: een bewustmakingscampagne met de industrie om “non-liners” te leren wat ze online zouden kunnen doen, en wat de digitale samenleving voor hen kan betekenen. Daar hoort een subsidieregeling voor opleidingen bij, met een focus op digitale vaardigheidstraining voor burgers.

De plannen voor het formele onderwijs zijn ambitieuzer: het ten volle benutten van ICT in het hele onderwijssysteem, inclusief het gebruik van internet bij het leren. Enkele acties op dit gebied omvatten:

- ▶ investering in breedband netwerken voor scholen;
- ▶ Ondersteuning van peer-to-peer-training;
- ▶ Professionele ontwikkeling en e-learning-initiatieven voor leerkrachten;
- ▶ Ontwikkeling van een nieuwe ICT-strategie voor scholen;

⁵⁹ Zie: [“Ars Electronica Campus is like a chamber of wonders” – Ars Electronica Blog](#)



- ▶ Initiatieven zowel binnen als buiten de schoolomgeving gericht op de ontwikkeling van digitale vaardigheden die relevant zijn voor de werkplek;
- ▶ Ontwikkeling van e-learning-mogelijkheden op het niveau van het diploma en in trajecten rond levenslang leren door verdere certificering;
- ▶ Nieuw onderzoek naar de aard en omvang van internet en gebruik van sociale netwerken, inclusief problemen met internetrisico's en veiligheid voor jonge mensen.

3.1.5 Gelinkt notuleren als open-source referentie-software – Vlaanderen^{60,61}

Het Programma “Lokale Besluiten als Gelinkte Open Data” (LBLOD) omvat alle projecten van het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) over gelinkte data (linked data) en lokale besluitvoering. Dit programma startte met een traject waarin het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) samen met iMinds (nu imec), Agentschap Informatie Vlaanderen, VICT-OR en ECG de mogelijkheden onderzocht om een aanpak te ontwikkelen om besluiten van lokale besturen als gelinkte open data te publiceren. De doelstelling van dit onderzoeksproject was om een methodiek te ontwikkelen om relevante data uit authentieke lokale besluiten te verzamelen en ter beschikking te stellen voor hergebruik door burgers, ondernemers, organisaties en overheden. Door op een gestructureerde en geïntegreerde manier informatie uit lokale besluiten als gelinkte open data ter beschikking te stellen wordt het ook mogelijk om gegevens uit verschillende open databronnen te linken⁶².

Een van de resultaten van dit project was het basispakket “Gelinkt Notuleren”⁶³, dat ABB aanbiedt aan lokale besturen om de agenda, de notulen en de besluiten eenvoudig te kunnen opmaken, (openbaar) te publiceren en de publicatie te melden aan ABB. Dit **basispakket** voldoet aan de minimale noden voor wettelijke verplichtingen. Daarom is en blijft het eerder beperkt in zijn functionaliteiten in vergelijking met commerciële notuleringspakketten op de markt. Daarnaast is Gelinkt Notuleren **Open Source**: softwareontwikkelaars binnen bedrijven, overheden, andere source projecten, ... kunnen de verschillende onderdelen van Gelinkt Notuleren gratis hergebruiken, uitbreiden of integreren in toepassingen. Om verschillende spelers op de markt te stimuleren om te investeren in kwaliteitsvolle producten en optimale gegevensuitwisseling, werd Gelinkt Notuleren ook neergezet als **referentiesoftware met een aantal innovatieve functies** die het gemakkelijker maken om gelinkt te notuleren.

Door dit basispakket aan te bieden aan gemeenten, kunnen o.m. kleinere gemeenten er reeds mee aan de slag. Door het daarnaast **als referentiesoftware neer te zetten en Open Source te maken wordt eveneens de marktdynamiek verder aangezwengeld.**

⁶⁰ Zie: [Onderzoekstraject | Lokaal Bestuur Vlaanderen](#)

⁶¹ Zie: [Lokale Besluiten als Gelinkte Open Data | Lokaal Bestuur Vlaanderen](#)

⁶² Zie o.m.: MICT, iminds en ABB, 2016, “LBLOD, Lokale besluiten als Linked Open Data, Taak 1.2 Stakeholder analyse - Taak 2.1 Analyse applicaties en technologie - Taak 2.2 Analyse informatie en processen” [LBLOD-D1-2-D2-1-D2-3-Final \(vlaanderen.be\)](#) en [Onderzoekstraject | Lokaal Bestuur Vlaanderen](#)

⁶³ Zie: [Gelinkt notuleren | Lokaal Bestuur Vlaanderen](#)

3.1.6 Datagebruik stimuleren via open API – Statens Museum for kunst Denemarken

Het **Statens Museum for Kunst (SMK)**⁶⁴ in Kopenhagen stelt haar data zoveel mogelijk ter beschikking en nodigt mensen uit om op haar data te werken via **hun open API**⁶⁵. Via de open API krijgt men toegang tot en kan men gebruik maken van de data van de digitaal geregistreerde collectie en foto's. Aan de hand van deze open omgeving helpt SMK anderen **om innovatieve toepassingen te maken**, waar ze zelf niet altijd de interne capaciteit (tijd, human resources, budget) voor heeft. Hierbij dient opgemerkt te worden dat "Open data" toegang dus nauw verbonden is met het ter beschikking stellen van een open API, want op die manier heeft de collectie van SMK meer potentieel. Voor de ontwikkeling van deze API werden extra impulsmiddelen gegeven, omdat de standaard nationale IT (te) weinig flexibel bleek voor de ontwikkeling van de API.

Daarnaast werden in Denemarken ook **geo- en historische data centraal geconsolideerd waardoor een link met tal van andere sectoren werd mogelijk gemaakt**, van bouwopdrachten tot en met toerisme. Van belang was dat de **data gratis ter beschikking** werden gesteld. Daardoor heeft ook de privé-sector er allerlei toepassingen op kunnen bouwen. Een voorbeeld is een open collectie voor luchtfotografie (van de Koninklijke Deense bibliotheek), beschikbaar via een online applicatie en **via een API**, die werd gegeotagged via crowdsourcing⁶⁶.

3.2. Leerlessen

UITDAGINGEN M.B.T. 'GERICHT NIEUWE CONDITIES EN NETWERKEN CREËREN'

7. HET HUIDIGE BELEIDSINSTRUMENTARIUM **STIMULEERT EN ONDERSTEUNT ONVOLDOENDE SKILLS- EN COMPETENTIE-OPBOUW** M.B.T. DIGITALISERING.
8. HET **NETWERK VAN PARTNERS** WAAROP GEBOUWD WORDT OM BIJ TE DRAGEN AAN DE ONDERSTEUNING VAN DE TRANSFORMATIE IS **MOMENTEEL TE BEPERKT**.
9. HET HUIDIGE INSTRUMENTARIUM **ZWENGELT ONVOLDOENDE DE MARKTDYNAMIEK** AAN OM DIGITALE TRANSFORMATIE IN DE CULTUURSECTOR TE ONDERSTEUNEN.

CAPACITEITSOPBOUW

De instrumenten **gericht op capaciteitsopbouw** m.b.t. digitalisering vertrekken best vanuit **de gelaagdheid van digitalisering** en de noodzaak aan integratie van digitalisering in verschillende teams en lagen van culturele organisaties. Organisaties die werken op het **faciliteren van zowel de aanwerving van strategische ICT-profielen als op het stimuleren van kennisuitwisseling** tussen actoren in de sector, kunnen hierin een belangrijke ondersteunende rol opnemen. Ook **kennisinstellingen** zoals universiteiten hebben een functie in het begeleidingsproces m.b.t. digitale transformatie door kennisdeling te ondersteunen en door voor continuïteit, opschaling en de link met de internationale dimensie te zorgen.

⁶⁴ Zie: www.smk.dk/

⁶⁵ Zie: [The SMK API | SMK – National Gallery of Denmark in Copenhagen \(Statens Museum for Kunst\)](#)

⁶⁶ Project "Denmark Seen from the Air", zie o.m. Svenningsen S.R en M.C. Dahl, 2019, "Denmark Seen From the Air - a unique open-data repository for historical aerial imagery", Conference: Nordic Remote Sensing Conference 2019 (NoRSC'19), Aarhus Denmark 17-19 September 2019At: AIAS, Aarhus University

Verder is het van belang om in te zetten op **gezamenlijke platformen waarop kleinere projecten kunnen werken/ontwikkeld worden**. In vele gevallen gaat het om een handige omgeving om interactieve, participatieve websites op te zetten. Deze platform-gebaseerde projecten zijn **schaalbaar** en geven aanleiding tot een hele reeks gelijkaardige inhoudelijke projecten.

NETWERK VAN PARTNERS

Vanuit de inspiratievoorbeelden werd duidelijk dat de rol van ondersteunende partners zoveel mogelijk gericht dient te zijn op **samenwerking, waarbij ieder vanuit hun eigen focusgebied** kijkt hoe ze hybride praktijk kunnen ondersteunen, en hierbij de ervaringen **kan “ophogen” naar generieke kennis en deze delen** ten bate van de hele sector. Het netwerk van partners dat kan bijdragen is daarbij heel divers: onderwijsactoren, universiteiten en andere onderzoeksinstellingen, arbeidsmarktorganisaties, etc.

AANZWENGELEN VAN DE MARKTDYNAMIEK EN NIEUWE SAMENWERKINGEN

De inspiratievoorbeelden identificeren volgende perspectieven om de marktdynamiek m.b.t. digitalisering aan te zwengelen:

- ▶ Werk als overheid **zo snel mogelijk toe naar de (stapsgewijze) ontwikkeling van een referentie-implementatie en maak deze (zelfs al in de ontwikkelfase) van zodra mogelijk Open Source**, zodat het mogelijk is voor de markt om bepaalde componenten gratis te hergebruiken, uit te breiden of te integreren in toepassingen. Door het toewerken naar een referentie-implementatie in de experimentele fase kan men aantonen dat dit werkt en heeft men een basis waar (kleinere) gebruikers al mee aan de slag kunnen. De verdere **ontwikkeling door markspelers kan dan ondersteund worden via overheidsmiddelen** (via vb. zaageld, innovatiesteun VLAIO, Sandbox Vlaanderen (zie ook hoofdstuk 2.1 hierboven)...)), waardoor ook de verdere ontwikkelrisico's weggenomen worden voor de markt.
- ▶ De **centrale consolidatie en het gratis ter beschikking stellen van data waardoor ook cross-sectorale toepassingen mogelijk worden**. Stel deze open data ter beschikking aan de markt via **open API's zodat de markt aan de slag kan gaan om innovatieve toepassingen te maken met de data**. Op deze manier heeft de data meer potentieel. De ontwikkeling van deze open API's kan ook door de overheid ondersteund worden.

Vanuit de interviews werd ook duidelijk dat er een groot onbenut terrein is in de **verdere integratie van gedigitaliseerde collecties in samenwerking met de educatieve sector**. Hoewel het Archief voor Onderwijs – de audiovisuele beeldbank van meemoo voor het onderwijs⁶⁷ - al een enorme rijkdom aan materiaal aanbiedt voor het onderwijs, zou de samenwerking tussen de culturele sector en het onderwijsveld nog veel structureler kunnen worden opgevat, o.m. door integratie van de data-opslag van culturele erfgoedinstellingen in onderwijsplatformen. Hierbij is niet alleen toegang tot open data voldoende, maar ook **het aanbieden van API's** zodat echte interactieve diensten kunnen worden aangeboden en ontwikkeld.

⁶⁷ <https://onderwijs.hetarchief.be/>





4 / Verbinden en structureren van de opkomende orde

UITDAGINGEN M.B.T. 'VERBINDEN EN STRUCTUREREN VAN DE OPKOMENDE ORDE'

- 10. ER WORDEN **ONVOLDOENDE INSPIRERENDE VOORBEELDEN** GEGEVEN OMTRENT DIGITALISERING IN DE CULTUURSECTOR.
- 11. DE **BREDERE DOELSTELLING** VAN DIGITALISERING WORDT NOG **ONVOLDOENDE GECOMMUNICEERD**.
- 12. ER WORDEN **ONVOLDOENDE VERBINDINGEN GELEGD** TUSSEN VERNIEUWERS ONDERLING EN TUSSEN VERNIEUWERS EN "GEVESTIGDE WAARDEN" WAARDOOR ER OOK **GEEN LEERLESSEN** WORDEN **GEDEELD**.

Om richtingen te vinden voor het aanpakken van bovenstaande uitdagingen en beter de opkomende orde te verbinden en structureren, lichten we in de volgende paragrafen drie voorbeelden toe die elk kunnen inspireren omtrent minstens één van de uitdagingen:

<i>Dit inspiratievoorbeeld biedt een antwoord op volgende uitdagingen:</i>	10: onvoldoende inspirerende voorbeelden	11: onvoldoende communicatie	12: onvoldoende verbindingen
Impactgerichte reflectie over cultuur en digitalisering - Ars Electronica, Oostenrijk	X		
Industrie 4.0: online en offline inspireren en connecteren – Vlaanderen	X	X	X
Smart Flanders 2.0 - Vlaanderen	X		X



4.1. Inspiratievoorbeelden

4.1.1 Impactgerichte reflectie over cultuur en digitalisering - Ars Electronica, Oostenrijk

Ars Electronica (zie ook Box 7) heeft in haar missie de verschuiving gemaakt van "interactie, kennismaking en het uitproberen van digitale technologieën" naar "kritische discussie en ontmoeting met deze technologieën", waarbij wordt ingezet op een onderlegd discours en onderzoek. **Ars Electronica belicht hierbij de maatschappelijke, ecologische, economische,... impact van de digitalisering** en laat mensen hierover in discussie gaan. De organisatie gaat in het bijzonder dieper in **op de kritische en maatschappelijke rol die kunst en cultuur kunnen spelen in deze discussie** via een combinatie van events, prijsuitreikingen, educatie en onderzoek zoals o.m. via:

- ▶ De organisatie van het Ars Electronica Festival, waar ieder jaar meer dan 1000 kunstenaars, wetenschappers, ontwikkelaars, ontwerpers, ondernemers en activisten samenkomen om de centrale vragen van onze toekomst aan te pakken;
- ▶ de uitreiking van de Prix Ars Electronica, voor baanbrekende projecten die antwoorden zoeken op vragen m.b.t. onze digitale samenleving en die inzetten op het innovatieve gebruik van technologieën, veelbelovende samenwerkingsstrategieën en nieuwe vormen van artistieke expressie;
- ▶ educatie in hun Ars Electronica centrum, waar ieder jaar gewerkt wordt met duizenden kleuters, scholieren, leerlingen en studenten rond vragen betreffende de steeds verregaandere digitalisering van onze wereld.
- ▶ hun onderzoek in het Ars Electronica Futurelab, waar interdisciplinaire teams samenwerken rond verschillende aspecten van de digitale transformatie.

“Het is ook belangrijk om aandacht te hebben voor bewustwording en kennisdeling omtrent mislukkingen, daar leer je nog meer uit dan van alleen het delen van succesverhalen” Maaike Verberk, DEN

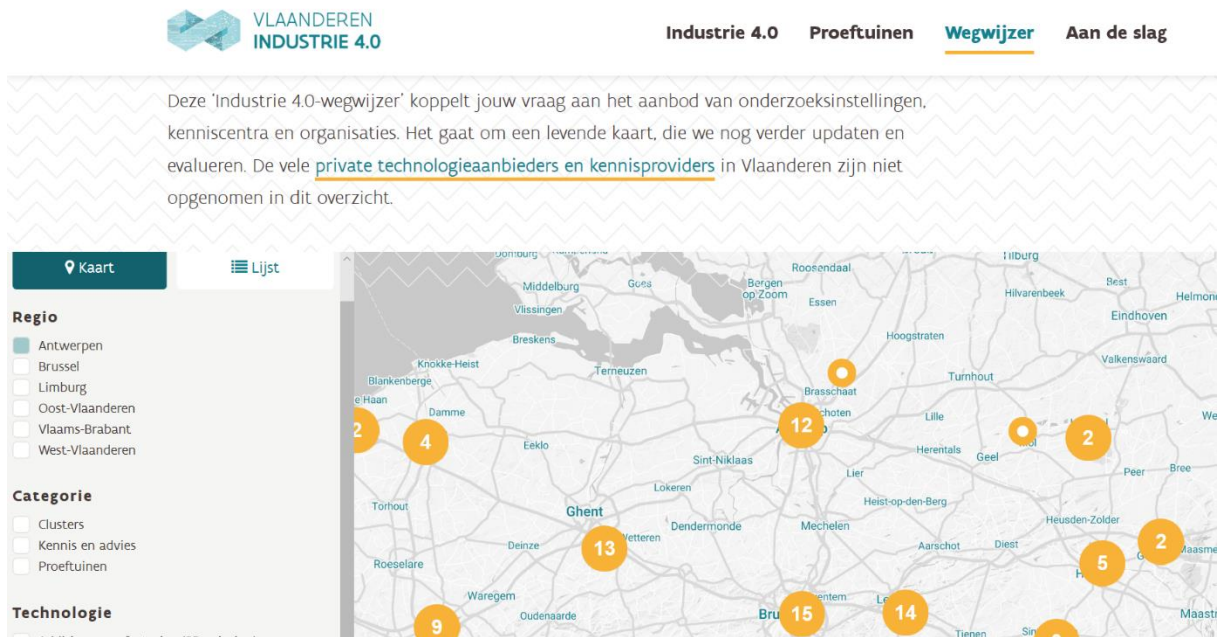
4.1.2 Industrie 4.0: online en offline inspireren en connecteren – Vlaanderen

Om de transitie richting Industrie 4.0 (zie ook Box 1) te ondersteunen, het landschap aan actoren te verkennen en te leren van projecten die andere bedrijven hebben opgezet om de stap te maken richting Industrie 4.0, werd de website www.industrie40vlaanderen.be opgezet. Via deze website wordt de **verbinding gevormd tussen de (onderzoeks-) partners onderling en de bedrijven** en wordt de onderlinge samenwerking versterkt:

- ▶ Enerzijds vind je er allerlei informatie terug over de lopende **proeftuinen** (zie hoofdstuk 2.1) die vanuit de overheid worden ondersteund. Naast de online informatie, worden ook workshops, demo's en events georganiseerd, tijdens dewelke bedrijven verder kunnen kennismaken met de projecten, en reflecteren over de waarde ervan voor hun onderneming.
- ▶ De tweede verbindende bron van informatie op de website is de Wegwijzer. Deze wegwijzer laat toe om bedrijven die een specifieke vraag hebben m.b.t. Industrie 4.0 en op zoek zijn naar kennis, ondersteuning of expertise in een specifiek (technologisch) domein, te koppelen aan onderzoeksinstituten, kenniscentra en organisaties die het bedrijf zouden kunnen verder helpen. Dankzij de wegwijzer wordt het landschap aan kennisactoren rond Industrie 4.0 ontsloten voor



bedrijven en kunnen zo efficiënter verbindingen gelegd worden en (kennis)netwerken worden gevormd.



De ontsluiting van informatie over de proeftuinen en de Wegwijzer staan echter niet alleen, maar maken deel uit van een integraal aanbod van diensten door de overheid en industriepartners (Agoria, Sirris). Deze diensten zijn erop gericht om geïnteresseerde bedrijven verder te inspireren via workshops, demo's en events over de mogelijkheden van Industrie 4.0, hen van tools en financiering te voorzien om de eigen onderneming door te lichten (bv. Industrie 4.0 Scan) en experimenten in het domein van Industrie 4.0 op te starten.

4.1.3 Smart Flanders 2.0 – Vlaanderen⁶⁸

Tussen 2017-2019 liep een eerste Smart Flanders-programma, een ondersteuningsprogramma van de Vlaamse overheid – uitgevoerd door onderzoekers van imec – waarin de 13 centrumsteden en de Vlaamse gemeenschapscommissie (VGC) voor Brussel werden begeleid om te groeien naar slimme steden. De focus lag op real-time open data en gedeelde referentiemodellen om de samenwerking tussen steden en belanghebbenden te stimuleren.⁶⁹ In het huidige vervolgprogramma Smart Flanders 2.0 (gestart in 2020) ondersteunt lokale besturen bij de digitale transitie⁷⁰. Het zet in op slimme digitale

⁶⁸ Zie: [Smart Flanders 2.0 | Smart Flanders](#)

⁶⁹ Zie: [Over Smart Flanders | Smart Flanders](#). Toenmalig Vlaams minister voor Binnenlands Bestuur Liesbeth Homans lanceerde op 1 januari 2017 het Smart Flanders-programma, een ondersteuningsprogramma dat door onderzoekers van imec uitgevoerd werd en liep tot eind 2019. Het onderzoeksprogramma begeleidde de 13 centrumsteden en de Vlaamse gemeenschapscommissie (VGC) voor Brussel om te groeien naar slimme steden. De focus lag op real-time open data en gedeelde referentiemodellen om de samenwerking tussen steden en belanghebbenden te stimuleren.

⁷⁰ In het vervolgprogramma wordt ingezet op verschillende sporen. Deze drie sporen zijn het continueren van het netwerk en de dynamiek die is ontstaan binnen het oorspronkelijke Smart Flanders-programma, de ontwikkeling van een Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA) en het verhogen van de maturiteit en de kennis van de steden en gemeenten om Europese subsidies binnen te halen. In het vervolgprogramma zullen ook de andere lokale besturen actief betrokken worden.

toepassingen om oplossingen te vinden voor uitdagingen waarmee steden dagdagelijks worden geconfronteerd.

Een van de sporen in het Smart Flanders 2.0 programma is **kennisdeling tussen de steden**. Voor de invulling en aansturing van het Smart Flanders programma riep de Vlaamse overheid een stuurgroep in het leven⁷¹, die bespreekt hoe ze slimme toepassingen kan inzetten om problematieken waarmee de steden dagdagelijks worden geconfronteerd aan te pakken. Naast de steden die deel uitmaken van de stuurgroep is het de bedoeling **om ook andere lokale besturen te betrekken in het Smart Flanders-programma. Het is de ambitie om de geleerde lessen en goede praktijken uit het traject met de stuurgroep via interactieve workshops, opleidingen en infomomenten actief te delen met alle lokale besturen die interesse hebben.**

In deze context werd in de interviews opgemerkt dat het louter documenteren van lessons learnt niet voldoende is maar dat het van belang om **op regelmatige basis ook hindernissen en leerlessen met elkaar te delen door mensen samen te brengen.**

4.2. Leerlessen

UITDAGINGEN M.B.T. 'VERBINDEN EN STRUCTUREREN VAN DE OPKOMENDE ORDE'

10. ER WORDEN **ONVOLDOENDE INSPIRERENDE VOORBEELDEN** GEGEVEN OMTRENT DIGITALISERING IN DE CULTUURSECTOR.
11. DE **BREDERE DOELSTELLING** VAN DIGITALISERING WORDT NOG **ONVOLDOENDE GECOMMUNICEERD**.
12. ER WORDEN ONVOLDOENDE VERBINDINGEN GELEGD TUSSEN VERNIEUWERS ONDERLING EN TUSSEN VERNIEUWERS EN "GEVESTIGDE WAARDEN" WAARDOOR ER OOK **GEEN LEERLESSEN** WORDEN **GEDEELD**.

Om bovenstaande uitdagingen aan te gaan, kunnen we uit de inspiratievoorbeelden volgende leerlessen trekken:

- ▶ Om bewustwording omtrent digitalisering te ondersteunen, is het van belang **om inspirerende voorbeelden te geven van voorlopers in de sector** maar eveneens om de verhalen over **mislukkingen** te delen. Een **kritische blik op de impact van digitalisering** en aandacht voor de rol die kunst en cultuur kunnen spelen in deze kritische reflectie, mogen hierbij niet ontbreken.
- ▶ Via **digitale platformen maar ook via de ruimtes voor experiment** (zoals proeftuinen) kunnen vernieuwers met elkaar verbonden worden en kan aan bredere kennisverspreiding en -deling gedaan worden. Om **experiment echter duurzaam te verankeren** is het van belang dat enerzijds leerlessen worden gedocumenteerd, maar ook dat de overheid **op regelmatige basis de vernieuwers samenbrengt** tijdens events om over hindernissen en leerlessen uit te wisselen.

Vanuit de interviews werd tevens aangegeven dat het van belang is om **vanuit het Vlaamse niveau lokale spelers te helpen om zichtbaar te worden in internationale netwerken en daarbij horende initiatieven en funding opportunities**. Zo is er reeds een Creative Europe Desk Vlaanderen en EPOS Vlaanderen. Het departement CJM is ook vertegenwoordigd in de Europeana members Council. Het aanvoelen is echter

⁷¹ Die bestaat uit afgevaardigden van de 13 centrumsteden, de Vlaamse Gemeenschapscommissie voor Brussel (VGC), de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), het Kenniscentrum Vlaamse Steden (KCVS) en een aantal entiteiten van de Vlaamse overheid.

dat het deelnemen aan relevante internationaal netwerken vanuit Vlaanderen op een meer structurele manier kan.





5 / Richting vastleggen

UITDAGINGEN M.B.T. 'RICHTING VASTLEGGEN'

13. ER **ONTBREEKT EEN PRAGMATISCH PLAN VAN AANPAK**, MET EEN **CONCREET STAPPENPLAN** VOOR DE VERSCHILLENDE ACTOREN EN EEN OVERKOEPELENDE REGIE DIE VERTAALD IS IN **TRANSVERSALE, GENERIEKE KPI'S** DIE EEN GEMEENSCHAPPELIJK ONDERDEEL VORMEN VAN ELK BELEIDSINSTRUMENT.
14. HUIDIGE **(BELEIDS)ACTIES**, SUBSIDIES EN BELEIDSINSTRUMENTEN WORDEN **NIET GEMONITORD NOCH GEËVALUEERD**, WAARDOOR NIET DUIDELIJK IS WELKE ACTIES BIJDAGEN AAN DE UITGEZETTE TRANSFORMATIE.

Om richtingen te vinden voor het aanpakken van bovenstaande uitdagingen en meer richting vast te leggen en te bewaken in het transitieproces, lichten we in de volgende paragrafen twee voorbeelden toe die elk kunnen inspireren omtrent minstens één van de uitdagingen:

<i>Dit inspiratievoorbeeld biedt een antwoord op volgende uitdagingen:</i>	13: ontbreken plan van aanpak	14: ontbreken monitoring en evaluatie
Industrie 4.0: KT en LT richting bewaken– Vlaanderen	X	X
Objectieve monitoring en internationale vergelijking in de ATI Data Dashboard - EU	X	X



5.1. Inspiratievoorbeelden

5.1.1 Industrie 4.0: KT en LT richting bewaken- Vlaanderen (zie ook Box 1)

De **transitie-ondersteuning in Industrie 4.0** volgt een **dubbel spoor**: visievorming op langere termijn en korte-termijn-actie. Beide sporen werden op volgende manier uitgewerkt:

- ▶ **Korte-Termijn spoor**: in de startnota (zie paragraaf 1.1.1) werden **5 actielijnen** geformuleerd, waarvoor **jaarlijks een rollend (operationeel) plan wordt uitgewerkt (incl. evaluatie)**:
 1. het opzetten van een **platform** i.e. een plaats waar stakeholders, informatie en acties voor Industrie 4.0 in Vlaanderen bijeenkomen en bijdragen tot een (gedeeld) begrip en draagvlak over Industrie 4.0 en de transitie ondersteunen. Deze actielijn betreft het kenbaar maken van en sensibiliseren rond de ingrijpende transitie naar industrie 4.0 die de Vlaamse maakbedrijven te wachten staat en wordt vormgegeven via o.m. de website www.industrie40vlaanderen.be, deelname aan events, beleidsbijdragen, ...
 2. versterking van de kennisbasis;
 3. het stimuleren van toepassingen;
 4. omgevingsvoorwaarden verbeteren;
 5. internationale samenwerking versterken.
- ▶ **Lange-termijn-spoor**⁷²: in **parallel met het KT-spoor**, werd in 2018 ook een **‘transitie-arena’ opgestart ter bespreking van mogelijke langetermijn-evoluties**. Dit intensief traject werd doorlopen met een 25-tal mensen met heel verschillende achtergrond, onder begeleiding van experts van het Departement Kanselarij en Bestuur en VITO, wat leidde tot een **systemanalyse** van het huidige industriële systeem, de verwoording van een **gewenste toestand in 2050 en voorstellen voor activiteiten** binnen een **viertal transitiepaden**. In de eerste helft van 2019 werd dit verder uitgewerkt en werd gezocht naar een mobiliserende manier om de transitie te vertalen. Vervolgens werd de visietekst verder uitgewerkt. Tijdens de tweede helft van 2019 werd met de andere transitie arena’s zoals “Circulaire Economie” en “Werk en Levenslang Leren” afgestemd over een gezamenlijke verderzetting van deze visie-oefening in 2020 om nieuwe vormen van maakactiviteit en samenwerken te ontwikkelen.

Via de **publicatie van jaarverslagen en jaarlijkse programmadocumenten**⁷³ door het transitieteam worden beide sporen nauwgezet **gemonitord** en verder geconcretiseerd via een beschrijving en oplisting van de activiteiten die hebben bijgedragen tot de realisatie van een bepaalde actielijn of spoor. In het kader van de monitoring van Industrie 4.0 werkt Statistiek Vlaanderen ook op de ontwikkeling van indicatoren m.b.t. industrie 4.0⁷⁴ in Vlaanderen.⁷⁵

⁷² Zie: Vlaanderen Industrie 4.0 Jaarverslag 2019.

⁷³ Zie bvb VLAIO, “Vlaanderen Industrie 4.0: Jaarverslag 2019” en VLAIO, “Vlaanderen Industrie 4.0: Programma 2020”

⁷⁴ Zie ook Vlaams Statistisch Werkprogramma 2020 - [VSP2020.pdf](http://vsp2020.pdf) (statistiekvlaanderen.be)

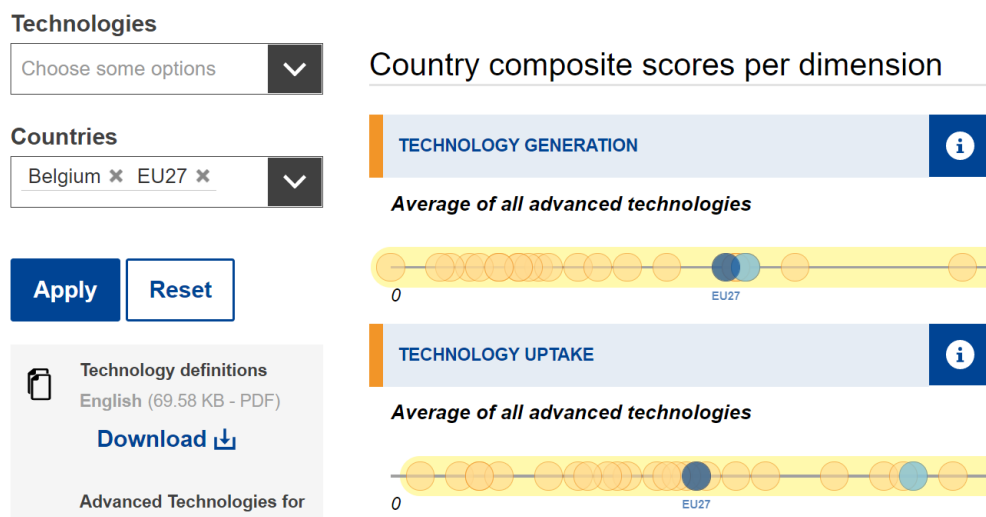
⁷⁵ Momenteel zijn er op Statistiek Vlaanderen al een 15 indicatoren beschikbaar m.b.t. de digitale economie, zie: <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/economie/digitale-economie>

5.1.2 Objectieve monitoring en internationale vergelijking in de ATI Data Dashboard ^{76 77} - EU

[De Advanced Technologies⁷⁸ for Industry](#) website van de Europese Commissie is opgezet om een systematische monitoring van technologische trends te doen en betrouwbare, actuele gegevens over geavanceerde technologieën te bieden. Zo worden op de website belangrijke technologische, sectorale, industriële en beleidstrends geïdentificeerd en gerapporteerd.

Daarnaast werd op de website het ATI Data-dashboard (zie voorbeeld in Figuur 10) geïntegreerd. Dit dashboard monitort in alle EU-landen de geboekte vooruitgang van de zogenaamde Advanced Technologies aan de hand van concrete en objectieve indicatoren, wat ook de mogelijkheid biedt om de vergelijking te maken tussen landen binnen de EU-27 of met het EU-27-gemiddelde.

Figuur 10: Snapshot van het ATI Data Dashboard



Bron [Data Dashboard | Advanced Technologies for Industry \(europa.eu\)](#)

5.2. Leerlessen

UITDAGINGEN M.B.T. 'RICHTING VASTLEGGEN'

13. ER ONTBREEKT EEN PRAGMATISCH PLAN VAN AANPAK, MET EEN CONCREET STAPPENPLAN VOOR DE VERSCHILLENDE ACTOREN EN EEN OVERKOEPELENDE REGIE DIE VERTAALD IS IN TRANSVERSALE, GENERIEKE KPI'S DIE EEN GEMEENSCHAPPELIJK ONDERDEEL VORMEN VAN ELK BELEIDSINSTRUMENT.
14. HUIDIGE (BELEIDS)ACTIES, SUBSIDIES EN BELEIDSINSTRUMENTEN WORDEN NIET GEMONITORD NOCH GEËVALUEERD, WAARDOOR NIET DUIDELIJK IS WELKE ACTIES BIJDAGEN AAN DE UITGEZETTE TRANSFORMATIE.

⁷⁶ Zie: [Advanced Technologies for Industry \(europa.eu\)](#)

⁷⁷ Zie: [Data Dashboard | Advanced Technologies for Industry \(europa.eu\)](#)

⁷⁸ i.e. 16 geavanceerde technologieën die industrieën in staat zullen stellen en ondersteunen om de shift naar een low-carbon en kennisgebaseerde economie te maken. Zie hier voor een oplisting: <https://ati.ec.europa.eu/about/what-is-ati>

De inspiratievoorbeelden bieden volgende handvaten om de bovenstaande uitdagingen aan te gaan:

- ▶ **Om duidelijk richting vast te leggen is het van belang om reeds** op het moment van de visie-opmaak een **heldere uitrol** van de **transitie-ondersteuning te definiëren met korte-termijn actielijnen en -plannen maar eveneens in procesbegeleiding te voorzien voor langere-termijn visievorming**, waarbij gewerkt wordt naar de formulering van de gewenste toestand op langere termijn en de **uitwerking van een aantal transitiepaden** (en gekoppelde activiteiten) om deze gewenste toestand te bereiken.
- ▶ Het **afstemmen van de investeringen m.b.t. digitalisering** is belangrijk, zodat deze **elkaar versterken** en er een vliegwiel wordt gecreëerd door de budgetten te bundelen.
- ▶ Via de **publicatie van jaarverslagen en jaarlijkse programmadocumenten** kunnen zowel de korte-termijn als lange-termijn sporen worden **gemonitord en verder geconcretiseerd**.
- ▶ Aan de hand van concrete indicatoren kan de evolutie in eigen regio maar in vergelijking met andere regio's in kaart gebracht en opgevolgd worden.
- ▶ Bij de monitoring en evaluatie van acties en beleidsinstrumenten is het van belang **om te focussen op impact i.e. de bijdrage aan de uiteindelijke transitie** die men bereiken. De toekomstverkenning kan hierbij als mogelijk instrument worden gehanteerd.
- ▶ Tot slot werd vanuit de interviews opgemerkt dat **kennis- en onderzoekinstellingen in de vormgeving van de basisinfrastructuur een belangrijke rol** kunnen spelen.





DEEL 3

Naar een optimaal en toekomstgericht beleidsinstrumentarium ter stimulering van digitale transformatie in de cultuursector





De inzichten uit DEEL 1 en DEEL 2 bieden een dubbel leerperspectief op het proces van digitale transformatie in cultuur en de transitie-ondersteuning vanuit de overheid:

- ▶ Enerzijds leren uit het verleden/heden: welk proces werd tot op heden doorlopen? Wie is betrokken? Welke instrumenten zijn voorhanden?
- ▶ Anderzijds verleden en leren van anderen: hoe wordt de digitale transformatie elders ondersteund?

Vanuit dit dubbel perspectief formuleren we in dit laatste deel onze aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn niet enkel gericht op het verbeteren/bijsturen van het huidige instrumentarium (zie DEEL 1, hoofdstuk 3 /), maar ook op het uitrusten van het brede culturele ecosysteem en de opdrachtgever in het bijzonder met de nodige inzichten om het leren en de transitie ook in de toekomst verder te zetten.

Alvorens de aanbevelingen verder toe lichten, lichten we eerst een aantal overkoepelende principes uit die nauw gerelateerd zijn aan transitieprocessen⁷⁹ en waarbinnen alle daaropvolgende aanbevelingen moeten gekaderd worden.

1 / Overkoepelende principes

Transitie is een langetermijnproces, waarbij de exacte paden naar de toekomst pas gaandeweg duidelijk worden. **Ondanks deze onzekerheid is het toch noodzakelijk om een actieve transitie-ondersteuning uit te tekenen.** De belangrijkste rol is daarbij niet om bij aanvang een strak plan te hebben en dit vervolgens nauwgezet uit voeren, maar om structureel consultatie en afstemming te organiseren over vaak complexe en onzekere uitdagingen, naar best vermogen beslissingen te nemen en deze te blijven opvolgen en eventueel bij te sturen vanuit voortschrijdend inzicht.

Aan de basis van zo'n langetermijntransitieproces, liggen een aantal overkoepelende principes. Deze principes bieden een kompas voor de opbouw en uitrol van elk van de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk om het beleid m.b.t. de digitale transformatie van de cultuursector te optimaliseren:

⁷⁹ Zie ook Visie 2050, Een Langetermijnstrategie voor Vlaanderen, p85 en verder.



- ▶ **Gebruikersgericht denken:** De digitale transformatie is geen doel op zich, maar krijgt enkel een betekenisvolle invulling wanneer er vanuit gebruikers wordt nagedacht over de richting. Deze gebruikers kunnen zowel bestaande, nieuwe als toekomstige gebruikers zijn: hoe kan digitale transformatie bijdragen tot de ontwikkeling van een aanbod door de Vlaamse cultuursector dat (nog beter) aansluit bij gebruikers? Enkel door de gebruiker centraal te zetten, kunnen de mogelijkheden van digitale transformatie ten volle ontdekt worden;
- ▶ **In samenwerking, met extra inzet op cross-sectorale en innovatieve partnerschappen** Transitieprocessen zijn per definitie complex en verreikend; dat is niet anders voor de digitale transformatie in de cultuursector. De antwoorden die moeten gevonden worden, overstijgen elke individuele partij. Elke effectieve transitie-ondersteuning vertrekt dan ook vanuit een sterke samenwerking die is opgezet rond gedeelde ambities. Deze samenwerking kan heel vaak niet beperkt blijven tot *the usual suspects* die het dichtst bij deze transformatie staan, maar vraagt een openheid om nieuwe kennis en expertise binnen te halen. De opportuniteiten van digitale transformatie kunnen (pas) optimaal benut worden in samenwerking met andere sectoren en types actoren (bedrijven, overheden, kennisinstellingen, burgers, verenigingen,...). Het beleid speelt een belangrijke rol door verkokering tussen actoren en sectoren te verbreken en verbinding te stimuleren over de grenzen van beleidsdomeinen heen.
- ▶ **Loskoppeling van strategische en technische visie / rollen:** hoewel samenwerking een fundament is van elk transitieproces, betekent dit allesbehalve dat iedere partner op gelijkaardige wijze bijdraagt of verantwoordelijkheid neemt. De digitale transformatie vraagt allereerst een sterke strategische visie en sturing hierop. Tegelijk gaat deze transformatie gepaard met enorme technische/technologische vraagstukken. En hoewel beide sporen in parallel lopen met elkaar, moet er actief over gewaakt worden dat de laatste de eerste niet overschaduwet, maar steeds de strategische visie dient (en niet andersom) en eraan versterkend werkt.
- ▶ **Impactgericht werken:** de verkenning van de mogelijkheden van digitale transformatie kan enkel gebeuren in een context waarin plaats is voor een leerproces gebaseerd op experiment inclusief falen, waarbij in de eerste plaats naar impact wordt gestreefd (hoe creëren we de grootste impact voor onze gebruikers?), en niet louter op output wordt gewerkt (e.g. hoeveel culturele collecties hebben we gedigitaliseerd?);
- ▶ **Van lange termijn naar korte termijn:** een succesvolle digitale omslag vereist een langetermijnvisie en commitment, die beleidscycli overstijgt. Een transformatie realiseren is omvangrijk en vraagt veel tijd (i.e. niet alle gewenste acties kunnen onmiddellijk en tegelijk aangepakt worden), én moet tegelijk rekening blijven houden met de onzekere verdere toekomst. Dat vergt enerzijds een constante blik op deze onzekere toekomst en monitoring van de langetermijnvisie, en anderzijds acties op korte termijn die de langetermijnvisie behapbaar en tastbaar maken, maar van waaruit ook kan geleerd worden voor de lange termijn (cfr. agile werken).
- ▶ Inbedding in een **systemperspectief:** de digitale transformatie van de cultuursector omvat de transitie naar een “nieuwe systeem” en gaat veel verder dan incrementele aanpassingen of veranderingen. De hierna volgende aanbevelingen dienen dus als samenhangend geheel beschouwd te worden om deze systeemtransitie te ondersteunen en vooruit te helpen.





2 / Aanbevelingen

2.1. Aanbeveling 1: Zet een duidelijke governance-structuur op

Sinds de publicatie van de visienota door DCJM werden weliswaar stakeholderconsultaties opgezet en acties genomen om de digitale transformatie kracht bij te zetten, maar dit gebeurde o.i. tot op heden binnen een te besloten groep en zonder duidelijke rolverdeling. Een belangrijke stap werd weliswaar gezet met het afsluiten van de overeenkomst tussen DCJM en AIV voor de uitvoering van een pre-analyse omtrent de technische/technologische uitdagingen m.b.t. de digitale transformatie en mogelijke pistes voor ondersteuning om deze gericht aan te pakken. Maar vooralsnog blijft verder overleg of samenwerking rond digitale transformatie gebeuren op een ad hoc basis en mist het transformatieproces duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden.

Om de digitale transformatie te realiseren, is er behoefte aan een aangepaste governance-structuur die een structureel transitiebeleid verzekert en de samenwerking over verschillende grenzen heen bevordert. Deze governance-structuur dient duidelijkheid te brengen over wie rond de tafel zit wanneer/voor wat, wie beslissingen neemt en wie verwacht wordt om actie te nemen (autonoom of op aansturen).

AANBEVELING 1.1: VERBREED HET ECOSYSTEEM VAN ACTOREN DAT BETROKKEN IS BIJ DE DIGITALE TRANSFORMATIE

Voortbouwend op de overkoepelende principes uit het vorige hoofdstuk, dient rond de tafel de juiste expertise en beslissingsbevoegdheid verzameld te worden om volgende taken in de transitie-ondersteuning op te nemen:

- ▶ Zowel strategische als technische visie-ontwikkeling, uitrol en monitoring; en
- ▶ Zowel uitzetten/opvolgen van actielijnen op korte termijn als uitzetten/bewaken/bijsturen van de langetermijnvisie.

Tot op heden werd vooral overlegd en geconsulteerd in een (te) beperkte kring van actoren; actoren die weliswaar de meest directe betrokkenen zijn in de transformatie zelf, maar daarom niet per se over



alle nodige expertise beschikken om op strategisch en technisch gebied de meest interessante pistes voor verandering aan te reiken. Minimaal denken we dat er bijvoorbeeld belangrijke kansen liggen bij het meer betrekken van kennis- en onderzoeksinstituten in Vlaanderen, zoals strategisch onderzoekscentrum imec of de universiteiten (zie ook aanbeveling 2), maar ook de publieke omroep VRT. Alleen wanneer media, technologie én cultuursectoren als podiumkunsten, klassiek en dans als een elkaar versterkend geheel worden gezien kan een effectief beleid uitgedacht worden. In die zin zou de opdracht van zowel imec als VRT duidelijker kunnen uitgebreid worden naar de gehele digitale cultuureconomie. Ook Vlaanderen heeft heel wat creatieve industrieën die het cultuurveld kunnen helpen hertekenen en aanpassen aan de digitale realiteit. De recente lancering van cultuurkanaal Podium 19 met steun van de Vlaamse overheid is in dat opzicht zeker interessant, evenals het recent (december 2020) door de VRT georganiseerde Media & Culture Fast Forward festival in samenwerking met DCJM rond de toekomst van media en cultuur.

Als eerste aanbeveling raden we dan ook aan om het blikveld op relevante partners in het transformatieproces te verruimen en te starten met **een landschapstekening in de breedte**, waarin concrete actoren en hun expertises worden geïdentificeerd die een rol kunnen spelen in de digitale transformatie. Houd daarbij de vijf pijlers van transitie-ondersteuning voor ogen (verschillende netwerken van actoren voor verschillende dimensies).

AANBEVELING 1.2: ZORG VOOR HELDERE OPDRACHTOMSCHRIJVINGEN VOOR ALLE BETROKKEN ACTOREN

Terwijl we enerzijds aanbevelen om het partnerlandschap open te trekken, pleiten we tegelijk ook voor het helder aanbrenge van de juiste gelaagdheid in dit landschap. Niet elke partner kan/moet even intens of op dezelfde manier betrokken worden bij het uitteken/bewaken van de richting en de uitrol van acties. Het is belangrijk dat **voor elk van de bovengenoemde dimensies (strategisch/technisch, langetermijn/kortetermijn), de juiste aanjagers en 'ontzorgers' worden aangesteld** die vanuit hun expertise/opdrachtoomschrijving een voortrekkersrol spelen in de uitrol. Zo moet bijvoorbeeld voor de technische dimensie een team van ontzorgers aangeduid worden, bij wie de eerste bevoegdheid en verantwoordelijkheid ligt om de nodige digitale basisinfrastructuur verder uit te bouwen binnen de klijntlijnen die gezet worden op strategisch niveau (digitale basisinfrastructuur ten dienste van de langetermijnvisie). Hetzelfde geldt voor het voorzien in de juiste ondersteuning voor competentieontwikkeling (in de brede zin) m.b.t. digitalisering en cultuur.

Vermijd bij het formuleren van opdrachtoomschrijvingen zoveel mogelijk overlap in verantwoordelijkheden, terwijl tegelijk wel moet gewaakt worden over voldoende raakpunten tussen de verschillende partners om tot gecoördineerde actie te komen. Dit laatste moet in eerste instantie verzekerd worden door de juiste overlegstructuren te garanderen (zie volgende aanbeveling). Verder is het **belangrijk dat alle noodzakelijke rollen worden opgenomen én dat eenieder in de brede culturele sector toegang heeft** tot de ondersteuning die wordt voorzien. Geen van beide zijn momenteel vervuld.

Voor de groep van partners die o.i. al duidelijk deel uitmaken van het ecosysteem ter ondersteuning van de transformatie⁸⁰, zien we volgende rollen/bevoegdheden waar ze kunnen naartoe groeien:

⁸⁰ Vanuit de landschapstekening (zie aanbeveling 1.1) kunnen mogelijk nog bijkomende partners relevant zijn om hieraan toe te voegen.



- ▶ Departement CJM (DCJM): hier situeert zich het beleidsmatige strategische transitie management. DCJM is aanjager en bewaker van het transitieproces als geheel, en tegelijk beheerder van het overheidsinstrumentarium dat het transitieproces kan ondersteunen. Het is belangrijk dat binnen DCJM hiervoor de nodige resources worden voorzien;
- ▶ Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV): de rol van AIV zien we als het beleidsmatig technisch klankbord voor DCJM, en de eerste aanjager en bewaker van de actielijnen op lange en kortere termijn m.b.t. de digitale basisinfrastructuur. Samen met DCJM zal AIV waken over de uitbouw van een duurzame digitale basisinfrastructuur en monitoring van de voortgang, in lijn met de richtingen die worden aangegeven en bekrachtigd door een stuurgroep en adviesraad (zie verder). AIV mobiliseert hiervoor de nodige partijen die dit mee moeten verwezenlijken;
- ▶ meemoo: naast AIV menen we dat meemoo moet uitgerust worden om verder te groeien tot de belangrijkste technische ontzorgers in het landschap; de eerste focus voor meemoo ligt daarbij op het mee zorgen voor de effectieve (stapsgewijze) realisatie van de digitale basisinfrastructuur (in samenwerking met andere partijen (e.g. marktpartijen, kennisinstellingen,...) en aangestuurd door AIV in uitvoering van gedragen strategische actielijnen) en het toegankelijk maken van deze infrastructuur voor de brede cultuursector én andere sectoren (cfr. de knooppunten in Nederland). Een (technische) taak die momenteel in Vlaanderen nog niet expliciet aanwezig is, maar heel belangrijk is in het transformatieproces, is de rol van aggregator van digitale content. Het belang van dergelijke aggregator werd al onderschreven in 2010, toen Coppens en Van Oost (VUB-SMIT) de haalbaarheid onderzochten van het opzetten van een aggregator voor digitaal cultureel erfgoed.⁸¹ Momenteel neemt meemoo deze rol al deels op voor sommige culturele domeinen, maar niet cultuurbreed. We bevelen aan dat meemoo doorontwikkelt tot een volwaardige aggregator voor de hele cultuursector met in achtname van meest recente ontwikkelingen op technologisch vlak en vanuit deze rol tevens de link legt naar het Europees niveau via Europeana en de daar gehanteerde aggregatiestrategie;
- ▶ Cultuurconnect: gelijkaardig aan het kenniscentrum DEN in Nederland, menen we dat ook in Vlaanderen nood is aan een kennis- en expertisecentrum dat zich direct richt op de brede cultuursector en -beleid, en zowel voor de lange termijn als de korte termijn kan inspireren en de juiste tools⁸² en leertrajecten aanbiedt om innovatie in culturele praktijken en competentieontwikkeling in de brede cultuursector aan te jagen. Cultuurconnect zien we m.a.w. uitgroeien tot de belangrijkste agogische ontzorgers voor de brede cultuursector en -beleid. Voor opleidingen rond technische tools, standaarden etc. bevelen we aan dat dit in nauwe samenwerking gebeurt met meemoo;
- ▶ publiq: in tegenstelling tot meemoo en Cultuurconnect ligt de kernopdracht van publiq momenteel niet in het domein van digitale transformatie, maar kadert dit binnen het participatiebeleid van DCJM. Vanuit haar opdracht heeft publiq echter specifieke expertise opgebouwd rond digitaal data- en platformbeheer, die zeer relevant is in de context van de digitale transformatie. Samen met meemoo en Cultuurconnect heeft publiq zich tot nu ook actief geëngageerd in het traject rond digitale transformatie van de cultuursector. Het is belangrijk dat blijvend kan voortgebouwd worden op de expertise die bij publiq aanwezig is, zonder dat daarbij de focus op de eigenlijke kernopdracht uit het oog wordt verloren;
- ▶ Overige culturele bovenbouwactoren: de eerste focus van deze actoren blijft liggen op hun kernopdrachten (zoals voor de sectorsteunpunten het ondersteunen van de culturele en artistieke praktijken in de breedte). Digitalisering is daarin één (transversaal) aspect. M.b.t. de digitale transformatie ligt hun eerste rol in het ondersteunen van experimenten gerelateerd aan digitalisering binnen hun doelgroep: informeren over mogelijkheden, inspireren, delen van

⁸¹ Van Oost, O en Coppens, S. (2019), Haalbaarheidsstudie voor het opzetten van een Vlaamse horizontale, cross-sectorale metadata aggregator voor digitaal cultureel erfgoed. Eindrapport. SMIT / Multimedia Lab.

⁸² OPM: dit betreft niet de digitale basisinfrastructuur. Het gaat bijvoorbeeld wel over de digitale maturiteitsscan.



inzichten (die worden aangeleverd door Cultuurconnect of kennisinstellingen). Het is bijvoorbeeld GEEN opdracht van de sectorsteunpunten om over de basisinfrastructuur beslissingen te nemen. Ook voor het opzetten van leertrajecten of het uitwerken van opleidingen rond digitale competenties, pleiten we in eerste instantie voor nauwe samenwerking met Cultuurconnect, waarbij deze laatste op de meest optimale wijze tracht te ontzorgen (bvb. Socius en Cultuurconnect die een gezamenlijk event organiseren rond de mogelijkheden van digitalisering in sociaal-cultureel volwassenewerk). Het structureel samenwerken met Cultuurconnect voor dergelijke opleiding zorgt ook voor een veel betere kennisaccumulatie en betere overdracht van kennis cultuurbreed, in tegenstelling tot de huidige fragmentatie;

- ▶ Kennis- en onderzoeksinstituten: hoewel zij momenteel nog niet structureel deel uitmaken van het landschap aan partners in het digitale transformatieproces en de aanbevolen landschapstekening nog verdere verdieping moet aanbrengen in wat volgt, benoemen we hier al graag de rollen die wij zien:
 - Op technisch/technologisch vlak zien we een rol weggelegd voor onderzoekscentra/onderzoeksgroepen die vooruitstrevend onderzoek doen in domeinen die de verdere vormgeving/uitbouw van de digitale basisinfrastructuur voor cultuur kan ten goede komen. Naast partner in de effectieve uitrol, kunnen zij binnen de governance-structuur ook een adviserende rol hebben. De invulling van deze rol gebeurt duidelijk in nauwe samenwerking met AIV en meemoo;
 - Op O&O-gebied is ook een rol weggelegd in het verrichten van strategisch basisonderzoek en toegepast onderzoek naar alle aspecten van digitalisering en cultuur (platformisering; impact op publiekswerking, digitalisering en inclusiviteit, digitale geletterdheid en cultuurparticipatie, digitalisering en nieuwe vormen van cultuur, het gebruik van artificiële intelligentie in de cultuursector,...) en het ontsluiten van de onderzoeksresultaten hierover, en dit met het oog op het ontwikkelen van inzichten met impact op de Vlaamse cultuursector en samenleving (maatschappelijke dienstverleningsrol). Vanuit deze rol kunnen de kennis- en onderzoeksinstituten inhoudelijke voeding geven aan zowel de technische ontzorgers m.b.t. de digitale basisinfrastructuur als aan het kenniscentrum (Cultuurconnect);
 - Vanuit de onderwijsrol van kennisinstellingen, spelen zij ook een rol in capacity building m.b.t. digitalisering in de sector. De universiteiten kunnen een actievere rol spelen in het aanbieden van praktijkgerichte studieprogramma's (BA, Master, Life Long Learning) in samenwerking met de cultuursector én DCJM. Hier kunnen de associaties een coördinerende rol spelen. Verder kan in het aanbod van postgraduate opleidingen en korte leerprogramma's ook meer aandacht zijn voor digitale skills. Dit alles gebeurt best met nauwe afstemming met Cultuurconnect en de sectorsteunpunten;

AANBEVELING 1.3: INSTALLEER DE NODIGE STRUCTURELE OVERLEGORGANEN

Transitie ondersteunen en bewaken betekent **samenwerking, overleg en coördinatie**. Dit vereist het installeren van **structurele overlegorganen met de juiste vertegenwoordiging (multi-actor governance)** om dit mogelijk maken. Volgende taken dienen daarbinnen te worden opgenomen:

- ▶ De langetermijnvisie helder maken en langetermijnprioriteiten scherp stellen, i.e. de strategische lijnen op lange termijn uitzetten (die legislatuur-overschrijdend zijn, maar wel met ruimte om bepaalde accenten te leggen door beleid);
- ▶ Meerjarige planning opstellen en bewaken (eventueel bijstellen), actieplannen op kortere termijn monitoren, taakverdelingen bewaken;
- ▶ Eventuele werkgroepen installeren en opvolgen;



- ▶ De nodige resources garanderen voor opvolging en effectieve uitrol;
- ▶ De onzekere toekomst blijvend (laten) verkennen (cfr. toekomstverkenningen DEN) en op basis daarvan de langetermijnvisie blijven kritisch bevragen;
- ▶ Communicatie en peer-learning tussen partners;
- ▶ Evalueren en daaruit leren (acties bijsturen, verbreden,...).

Voortbouwend op de rollen die we in de vorige aanbeveling voorstellen, formuleren we een aanzet voor deze overlegstructuur:

- ▶ **Stuurgroep/RvB:** dit stuurorgaan is het belangrijkste beslissingsorgaan dat de strategische actielijnen m.b.t. de digitale transitie vastlegt en bewaakt. Deze groep bekrachtigt beslissingen over wie verantwoordelijk is voor welke actie(s), de middelen die kunnen aangewend worden en hoe de uitvoering zal gemonitord en geëvalueerd worden. Het doet dit op basis van rapportering en adviesdocumenten vanuit het transitieteam, werkgroepen en adviesraad (zie verder). Dit orgaan bestaat o.i. best uit volgende actoren: transitieteam (zie volgende), kabinet en culturele bouwbouwactoren FARO, Kunstenpunt, publiq, Socius, VAF, Literatuur Vlaanderen. Deze groep komt een drie- à viertal keer per jaar samen (3 à 4-maandelijks);
- ▶ **Transitieteam:** dit team vormt de kern voor de coördinatie en monitoring van de transitie. Het bestaat uit vertegenwoordigers van de vier belangrijkste strategische en technische aanjagers/ontzorgers: DCJM, AIV, meemoo en Cultuurconnect. Hier wordt enerzijds de uitrol van de kortere-termijn acties besproken in opvolging van beslissingen door de stuurgroep, en anderzijds gemonitord hoe acties lopen. Dit laatste wordt vervolgens opnieuw gerapporteerd aan de stuurgroep voor bespreking en eventuele beslissingsname. De monitoring/rapportering dient in eerste instantie opgenomen te worden door DCJM als kwartiermeester⁸³ (met input van de andere leden van het transitieteam). Op dit ogenblik benoemen we publiq (nog) niet als lid van het transitieteam, ondanks het actieve engagement en de expertise m.b.t. de digitale transformatie die er aanwezig is. We menen dat een beslissing hierover moet voorafgegaan worden door een grondige reflectie over haar kerntaken (en eventuele herformulering) en de actieruimte waarover ze beschikt (cfr. ook aanbeveling 2.1);
- ▶ **Adviesraad:** dit orgaan heeft louter een adviserende rol, maar is heel belangrijk om het vizier van de stuurgroep voldoende open te houden op relevante ontwikkelingen die zich buiten de Vlaamse cultuursector voordoen en/of die mogelijk in de toekomst op de sector zullen afkomen. Hun rol is om de strategische actielijnen die de stuurgroep heeft uitgezet op regelmatige basis te bevragen en nieuwe inzichten binnen te brengen die relevant kunnen zijn voor het transitieproces. In deze adviesraad zien we momenteel vertegenwoordigers van kennis- en onderzoeksinstellingen, opleidingsactoren, innovatoren uit de cultuursector, eventueel internationale experts en de leden van het transitieteam zetelen. We adviseren echter om de finale samenstelling van deze adviesraad te laten afhangen van de uitkomsten van de landschapstekening die zal gemaakt worden. De adviesraad kan éénmaal per jaar samenkomen.
- ▶ **Werkgroepen** kunnen ten slotte opgezet worden om specifieke actielijnen/acties in de diepte uit te werken. Een voorbeeld kan zijn de gefaseerde uitwerking van een bepaalde standaard. Het mandaat voor het installeren van dergelijke werkgroep komt van de stuurgroep (al dan niet op aangeven van het transitieteam of adviesraad). Los van de beslissing over een eventuele rol van publiq in het transitieteam (zie hoger), is het duidelijk dat binnen de werkgroepen maximaal moet kunnen voortgebouwd worden op de expertise die bij publiq aanwezig is.

⁸³ Cfr. Voetnoot 36



2.2. Aanbeveling 2: Installeer een strategische opvolgingscyclus met actieplannen, mijlpalen en evaluatiemechanismen

Wanneer de governance-structuur helder is gesteld, dienen de nodige beslissingen genomen te worden rond de strategische actielijnen waarop de transitie-ondersteuning zal inzetten en de eraan gekoppelde periodieke actieplannen (meerjarig en jaarlijks). Dit dient zich verder door te vertalen in een door de stuurgroep goedgekeurd monitoringsysteem met eraan gekoppelde gevalideerde generieke KPI's en rapporteringsformats (welke vervolgens door het transitieteam/DCJM worden gehanteerd voor rapportering aan de stuurgroep). In een vervolgstap dienen door de stuurgroep de verantwoordelijken bekrachtigd te worden om de vooropgestelde KPI's te realiseren. Bij de opstart van deze strategische opvolgingscyclus is het **belangrijk om een nulmeting uit te voeren** van waar men momenteel staat m.b.t. elk van de strategische actielijnen (i.e de huidige stand van zaken in kaart brengen) , om van daaruit de juiste ambities te kunnen zetten m.b.t. de te behalen KPI's.

DCJM heeft als kwartiermeester de verantwoordelijkheid om dit proces aan te jagen, te coördineren en te bewaken. DCJM zal tevens een expliciete rol hebben als verantwoordelijke voor de realisatie van bepaalde nodige acties, wanneer de actieplannen worden opgemaakt.

AANBEVELING 2.1: CREËER DE JUISTE RUIMTE VOOR ACTIE

Wanneer partners verantwoordelijk worden gesteld voor de uitvoering van/bijdrage tot bepaalde acties, dient voor hen het juiste kader voorzien te worden om deze taak ook op een kwaliteitsvolle wijze in te vullen. Dit betekent dat de **taakomschrijving niet enkel helder moet zijn, maar ook realistisch gegeven de expertise en het voorziene budget** waarover de partner kan beschikken. Voor alle relevante partners wiens taakomschrijving is vastgelegd in een convenant met de Vlaamse overheid, dient minstens een conformiteitsclausule te worden toegevoegd in lijn met het digitale transformatieplan en dienen bij hernieuwing herzieningen gebeuren (in taakomschrijving en eventuele financiering) in lijn met de uiteindelijke gekozen governance-structuur, opdrachtomschrijvingen m.b.t. de digitale transformatie en specifieke verantwoordelijkheden voor de uitrol.

Voor volgende actoren menen we dat een grondigere herziening van het convenant zich opdringt:

- ▶ meemoo
- ▶ Cultuurconnect

Voor andere bovenbouwactoren voorzien we een minder ingrijpende herziening, maar eerder een aanvulling bij de kerntaak die onveranderd blijft. Voor publiek tenslotte zal de noodzaak tot herziening van het convenant afhangen van verdere reflecties over haar taakomschrijving m.b.t. de digitale transformatie en hoe deze zich verhoudt tot de huidige kernopdracht.

Een actor die tot nu toe niet aan bod kwam (we zien geen actieve rol in de governance), maar wel een belangrijke rol kan meespelen in het voorzien van de nodige middelen voor de digitale transformatie in de cultuursector, is het voormalige Fonds Culturele Infrastructuur (FoCI) dat per 1 januari 2021 is



ingekanteld in het DCJM. Echter, ook deze actor beschikte tot heden niet over de juiste bewegingsruimte om dergelijke rol op te nemen. Het is o.i. belangrijk om ook bij deze actor de juiste ruimte te creëren (door aanpassing van de opdrachtomschrijving) om de digitale transformatie in de cultuursector optimaal te ondersteunen. Het valt af te wachten hoe de recente inkanteling hier al dan niet nieuwe mogelijkheden biedt.

AANBEVELING 2.2: ZORG VOOR DE JUISTE SLAGKRACHT EN OPVOLGING M.B.T. DE UITBOUW VAN DE DIGITALE BASISINFRASTRUCTUUR

Een heel belangrijk aspect dat grote prioriteit vraagt naar scoping/mijlpalen/acties toe, is het duidelijk bepalen van wat de nodige 'digitale basisinfrastructuur' is om de digitale transformatie in de cultuursector te ruggeven (hardware- en softwarematig, standaarden, etc.). Dit legt immers de (technologische) basis voor de transitie en bepaalt het technologische werkkader waarop nieuwe systemen, culturele/artistieke experimenten en nieuwe partnerschappen kunnen geënt worden. De uitbouw van dergelijke digitale basisinfrastructuur vraagt

- ▶ grote investeringen die noodzakelijkerwijs over een langere periode moeten gespreid worden (stapsgewijze uitbouw),
- ▶ het efficiënt omgaan met innoveren voor nu én een onzekere veranderende toekomst,
- ▶ coördinatie tussen veel actoren en transparante communicatie naar het brede cultuurveld, zodat dit werkkader breed is gekend en het ook effectief als infrastructuur wordt ingebed in de cultuursector (en bijvoorbeeld als werkkader wordt meegegeven bij projectoproepen voor experiment – bvb. bepaalde standaarden waaraan moet gehouden worden).

Zoals aangegeven, zien we hier een belangrijke rol weggelegd voor AIV als aanstuurder voor de strategiebevestiging en monitoring, evenals een sterke rol voor meemoo. In relatie tot opvolging/monitoring omtrent de digitale basisinfrastructuur, is het van belang dat binnen de generieke KPI's van betrokken stakeholders minstens voorzien wordt in de opvolging van "conformiteitsvereisten" aan de digitale strategie die interoperabiliteit, aggregatie, eventueel open access en digitale preservatie kunnen garanderen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen bewaakt/opgevolgd worden via een specifieke annex (formulier) die eenvormig aanwezig is in allerlei verschillende subsidie-instrumenten.

2.3. Aanbeveling 3: Stroomlijn en optimaliseer (subsidie-)instrumenten voor experiment en impactvolle innovaties

De digitale transformatie vraagt ontwikkelingswerk en innovatie op vele terreinen: O&O in nieuwe systemen, technologieën en structuren, experiment en innovaties rond nieuwe werkprocessen, publieksinteractie, business modellen, regelgeving,... Het is belangrijk dat het beleidsinstrumentarium deze verschillende ontwikkelingssporen ondersteunt door hiervoor de nodige middelen te mobiliseren. Momenteel beschikt DCJM al over een aantal instrumenten (e.g. residenties digitale cultuur, projectsubsidies), maar een meer structurele uitbouw van een instrumentarium om O&O, innovatie en experiment te ondersteunen ten behoeve van de digitale transformatie is nodig.



AANBEVELING 3.1: ZORG VOOR DUIDELIJK ONDERSCHIEDEN ONDERSTEUNING VOOR DE UITBOUW VAN DIGITALE INFRASTRUCTUUR EN (CULTUREEL/ARTISTIEK/ORGANISATORISCH) EXPERIMENT DOOR CULTURELE ACTOREN.

De ondersteuning die enerzijds de digitale infrastructuur vergt en anderzijds experiment binnen culturele en artistieke praktijken, is heel verschillend. Waar de eerste grote investeringen en een duidelijk investeringsplan op langere termijn vraagt, is de andere eerder gebaat bij zaaifinanciering die ruimte geeft voor experiment inclusief falen, om de mogelijkheden van digitalisering ter verrijking van het culturaanbod in Vlaanderen ten volle te verkennen en absorberen in de sector. De eerste staat ook ten dienste van – en geeft tegelijk het kader voor – de experimenten in het culturele veld.

1. Voor **investeringen in de digitale basisinfrastructuur** dient een helder **meerjareninvesteringsplan** de basis te vormen voor verdere acties. Dit meerjareninvesteringsplan wordt in samenspraak met partners opgemaakt binnen de strategische overleg-/opvolgingsstructuren zoals we voorzien in aanbeveling 1.3. Parellel aan de instrumenten die momenteel worden voorzien voor investeringen in (onroerende) culturele infrastructuur, is het van belang dat ook een investeringsinstrumentarium wordt uitgebouwd om culturele digitale infrastructuur uit te bouwen én te onderhouden. Een piste in dat opzicht is om **bestaande instrumenten voor infrastructuurinvesteringen (in cultuur) uit te breiden naar de digitale ruimte**. We denken hierbij aan bijvoorbeeld FoCI (zie hoger), maar ook aan mogelijke uitbreiding van het investeringsinstrumentarium bij de Vlaamse investeringsmaatschappij PMV. Daarnaast is het belangrijk om ook maximaal **financiële hefboomen te creëren door beleidsinstrumenten die ter beschikking zijn bij andere beleidsdepartementen van de Vlaamse overheid te mobiliseren**. Het betreft in eerste instantie de verdere uitbouw van samenwerking met AIV, maar ook eventuele samenwerking met Departement EWI (Economie, Wetenschap en Innovatie) (zie ook aanbeveling 5.2). Het mobiliseren van O&O middelen vanuit Departement EWI dient bij voorkeur ook te verlopen via nauwere **samenwerking met relevante kennis- en onderzoeksinstellingen** in Vlaanderen zoals de universiteiten en strategisch onderzoekscentrum imec. Vanuit deze instellingen kan financiering gemobiliseerd worden voor bijvoorbeeld strategisch basisonderzoek in lijn met de langetermijnvisie en -strategie zoals besproken en bekrachtigd binnen de strategische overleg-/opvolgingsstructuren.
2. Voor wat betreft de **financiering van experimenten**, is het belangrijk om volgende elementen in acht te nemen bij verdere optimalisatie van het bestaande instrumentarium:
 - De **focus van experimenten ligt op innovatie**. Het is dan ook heel belangrijk dat de modaliteiten voor funding ook effectief de ruimte geven voor innovatie en bijgevolg experiment en falen toelaten. De huidige projectsubsidies die momenteel beschikbaar zijn voor dergelijke experimenten, zijn vaak teveel outputgericht en te weinig vanuit een innovatieperspectief ontworpen. Bovendien worden deze projectsubsidies niet geflankeerd door een algemeen kader rond bestaande standaarden en platformen waarbinnen de experimenten best plaatsvinden, waardoor fragmentatie wordt bestendigd. De Industrie 4.0 proeftuinen of de fieldlabs die in Nederland worden gesuggereerd naar aanleiding van de coronacrisis (inspiratievoorbeeld 2.1.3 en 2.1.4), zijn voorbeelden van instrumenten waar innovatie wel centraal staat. Ook het innovatie-instrumentarium van het Departement EWI kan inspiratie bieden (cfr. inspiratievoorbeelden in 2.1.6).
 - Waar van toepassing, moeten **experimenten maximaal geënt worden op de digitale basisinfrastructuur** die wordt voorzien. Deze laatste vormt het kader waarbinnen experimenten zich ontwikkelen. Het is belangrijk dat dit duidelijk wordt meegegeven in de



modaliteiten van projectoproepen en toekenningscriteria. Dit vereist uiteraard dat voor iedereen duidelijk is welke basisinfrastructuur voor handen is waarbinnen dient gewerkt te worden en dat de nodige begeleiding wordt voorzien om te kunnen werken binnen de digitale basisinfrastructuur (bvb. opleidingen/handleidingen rond standaarden).

- **Stimuleer specifiek ook culturele digitale experimenten binnen cross-sectorale samenwerkingsverbanden** (bvb met wetenschap, zorg, toerisme, onderwijs). Hier liggen nog belangrijke onbenutte kansen (algemeen) dankzij digitalisering. Op heden bestaan hiervoor wel de innovatieve partnerprojecten. Dit subsidie-instrument stimuleert inderdaad cross-sectorale samenwerking, maar heeft geen specifieke focus op digitale innovaties. Bij de projecten die bij de laatste oproep werden geselecteerd, werkte bijvoorbeeld slechts één project op het snijvlak van cultuur en digitalisering. Bovendien wordt geen informatie of leerlessen uit vroegere projecten gedeeld om zo bij te dragen tot de opbouw van inzichten en kritische massa van waaruit experimenten kunnen opgeschaald worden (zie ook verder in aanbeveling 4).

AANBEVELING 3.2: CREËER DE CONDITIES VOOR MEER MARKTBETROKKENHEID BIJ OPEN INNOVATIE

Tot op heden vertoonde de markt weinig dynamiek om bij te dragen aan de digitale transformatie in cultuur. Een reden hiervoor kan zeker gevonden worden bij de huidige onduidelijkheid over de richting waarin de digitale basisinfrastructuur zal worden verder ontwikkeld en het gebrek aan duidelijke afsprakenkaders hieromtrent. Dit zorgt voor zowel fragmentatie als onzekerheid, wat een gezonde marktwerking verhindert.

Naast het wegwerken van deze elementen door veel planmatiger en transparanter de digitale basisinfrastructuur uit te bouwen, werd in de workshop en tijdens interviews meermaals het gebruik van open API's naar voor geschoven als een heel belangrijke tool om interactieve diensten te laten aanbieden en ontwikkelen door de markt. Het voorbeeld bij het Deense SMK (inspiratievoorbeeld 3.1.6) waar extra impulsmiddelen worden gegeven voor het ontwikkelen van een API, kan inspiratie bieden.

Daarnaast kan de overheid zelf een voorbeeldfunctie opnemen door innovatieve aanbestedingen, als inkoper van innovatieve digitale producten en diensten op de markt.

AANBEVELING 3.3: VOORZIE IN VOLDOENDE MIDDELEN EN ONDERSTEUNING OM GEDIGITALISEERDE VLAAMSE CULTURELE CONTENT MAXIMAAL EN MET VOLDOENDE KWALITEIT TE (LATEN) ONTSLUITEN.

Gedigitaliseerde content ligt vaak aan de basis van interessante cross-sectorale samenwerkingsverbanden en ontwikkeling van applicaties door marktactoren. Hoewel al heel wat culturele content digitaal beschikbaar is, is nog veel culturele content in Vlaanderen enkel analogo toegankelijk. Maar naast hoeveelheid is ook de kwaliteit van digitale culturele content belangrijk, niet enkel technisch maar ook inhoudelijk. **Om te komen tot relevante digitale culturele collecties is het belangrijk dat voldoende wordt geïnvesteerd in kwaliteit.** Als voorbeeld verwijzen we hier graag naar het Archief voor Onderwijs dat meemoo beheert met de steun van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming⁸⁴ en waarin momenteel content van meer dan 30 partners toegankelijk wordt gemaakt. Het archief wordt gemaakt in nauwe samenwerking met leerkrachten die op basis van de eindtermen

⁸⁴ <https://onderwijs.hetarchief.be/>



en leerplandoelen voor de verschillende vakdomeinen mee het audiovisueel materiaal selecteren en redactie opnemen, waardoor inhoudelijke kwaliteit (en relevantie voor de onderwijsgebruikers) wordt gegarandeerd.

Voor de financiering van dergelijke operaties is co-financiering vanuit andere beleidsdomeinen aantrekken een belangrijke piste.

2.4. Aanbeveling 4: Investeer in digitale competentie-ontwikkeling

Minstens even belangrijk als de basisinfrastructuur op punt hebben (het is een én-én verhaal), is de grote uitdaging voor de sector en de sectorsteunpunten om digitale technologieën en tools op de meest impactvolle wijze in hun eigen werking en dienstverlening te gaan incorporeren: hoe kun je digitalisering inbedden in je culturele/artistische praktijk om nieuwe publieken (op een andere manier) te bereiken? Wat zijn de (nieuwe) mogelijkheden? Waar liggen beperkingen/valkuilen? Zoals Rick Maes stelt: *“Digitale transformatie betreft de fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waardeproposities en businessmodellen, operationele processen en sturen met/van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij.”* (zie inspiratievoorbeeld 3.1.1)

AANBEVELING 4.1: MAAK VAN DIGITALE COMPETENTIE-ONTWIKKELING EEN STRATEGISCHE PRIORITEIT

Hoewel de huidige COVID-19 crisis een enorme boost heeft gegeven aan het leerproces omtrent digitalisering in de cultuursector, heeft de sector hierrond nog steeds een hele leercurve te doorlopen. Het focusmodel van DEN (zie inspiratievoorbeeld 3.1.1) spreekt daarbij over het belang van oog te hebben voor de gelaagdheid van digitalisering in teams/ culturele organisaties, een gelaagdheid die veel organisaties nu missen. Dit werd ook tijdens de workshop met sectorstakeholders meermaals aangehaald. In september 2020 ging de eerste editie van de opleiding ‘digitaal leiderschap in de cultuursector’ van start, een samenwerking tussen Cultuurconnect, meemoo, publiek en academische kennispartners, met ondersteuning van DCJM. Het vult een leemte in het tot dan toe eerder ad hoc en gefragmenteerd opleidingsaanbod door bovenbouwactoren en kennispartners in Vlaanderen. Deze weg dient o.i. verder ingeslagen te worden en ingebed te worden in de langetermijnvisie en -strategie m.b.t. de digitale transformatie in de cultuursector. We bevelen dan ook sterk aan dat op de verschillende niveaus van governance (beslissingsorgaan, transitieteam en adviesraad) de nodige strategische prioriteit wordt gegeven aan competentie-ontwikkeling omtrent digitalisering in de cultuursector, met een onderbouwde strategie die toelaat om de juiste gelaagdheid van digitalisering aan te brengen in culturele organisaties en de brede cultuursector.

Voor het effectief uittekenen van een *Digital Skills Agenda* voor cultuur bevelen we aan om de uitkomsten van de aanbevolen landschapstekening van relevante partners in het transformatieproces als basis te nemen. Dit biedt garantie dat voldoende breed wordt geconsulteerd, de juiste (opleidings)expertise wordt gebundeld en wordt samengewerkt met alle relevante partijen. We denken daarbij aan onderwijsinstellingen, experts rond levenslang leren of rond marktontwikkeling en/of competentieprognose. In lijn met onze aanbeveling 2 omtrent monitoring, bevelen we aan om ook



m.b.t. de digitale competentie-ontwikkeling een nulmeting uit te voeren en van daaruit impactgericht ondernomen acties te monitoren en evalueren. Als aanbevolen (toekomstig) kenniscentrum digitalisering en cultuur, zien we een belangrijke rol als aanjager weggelegd voor Cultuurconnect.

AANBEVELING 4.2: VOORZIE IN EEN PALET AAN LEEROPPORTUNITEITEN IN PARTNERSCHAP

Competentie-ontwikkeling gebeurt idealiter via een veelheid aan leeropportunities: formele (cultuur)opleidingen, gerichte opleidingen, workshops of demo's, inspiratiesessies, peer-learning events, residentieverblijven, proeftuinprojecten, een-op-een doorlichtingen en begeleidingstrajecten, etc. Het komt de relevante actoren, overleg- en beslissingsorganen toe om deze veelheid aan leeropportunities aan te bieden.

Momenteel ondersteunt DCJM al verschillende initiatieven die leeropportunities bieden, zoals de residenties digitale cultuur, de zelfevaluatietool Digitale Maturiteit of de recent opgestarte opleiding rond digitaal leiderschap. Deze initiatieven zijn waardevol, maar zijn niet altijd opgezet om leeropportunities te maximaliseren. Daarom bevelen we aan dat DCJM bij elk van de ondersteunende beleidsinstrumenten onder haar bevoegdheid ook maximaal inzet op het creëren van leeropportunities die de brede cultuursector ten goede komen.

Zo kan bijvoorbeeld bij de bestaande innovatieve projectsubsidies of residenties digitale cultuur voorzien worden dat het leertraject tijdens dergelijk project of residentie wordt gedocumenteerd (zowel de successen als mislukkingen) en maximaal wordt gedeeld zowel online als offline tijdens inspiratie- en peer-learning events. Op deze manier kan een veel grotere hefboom gecreëerd worden m.b.t. leeropportunities dan nu het geval is. Op heden is het capteren en uitdragen van leerlessen uit deze ervaringen beperkt tot de directe deelnemers.

Ook m.b.t. de zelfevaluatietool Digitale Maturiteit menen we dat de leeropportunities op heden onderbenut worden. Dit omdat de zelfevaluatietool niet ingebed is in een breder leer- en begeleidingstraject, waarbij de organisaties die de zelfevaluatie doorliepen worden begeleid om te leren uit hun zelfevaluatie en stappen te zetten naar een sterkere digitale maturiteit.

2.5. Aanbeveling 5: Versterk beleidsoverschrijdende en internationale netwerking

Tot slot is het belangrijk dat DCJM (en de andere leden van het transitieteam) op het gebied van digitale transformatie en cultuur, een meer actieve positie gaat innemen in relevante beleidsoverschrijdende en internationale netwerken/organen. Deze netwerken zorgen voor blijvend leren van anderen, zicht op externe expertise die het digitale transformatieproces in de cultuursector in Vlaanderen kan ten goede komen, bewaking van de belangen van en opportuniteiten voor de Vlaamse culturele sector op Europees/internationaal niveau, en toegang tot eventuele aanvullende financiering om de digitale transformatie te realiseren.

AANBEVELING 5.1: HEB OOG VOOR OPPORTUNITEITEN OP EUROPEES VLAK



Op Europees vlak is minstens **nauwere betrokkenheid bij Europeana** aan te bevelen. Ook het in 2008 opgerichte Europeana Vlaanderen Overlegplatform lijkt weinig actief. DCJM is weliswaar vertegenwoordigd in de Europeana members Council, maar het waarmaken van de intermediaire rol naar internationale netwerken kan structureler en zou ook beter bekend gemaakt kunnen worden. Sleutelpartners in de digitale transformatie die een convenant hebben met de Vlaamse overheid, kunnen in hun convenant ook expliciet aangespoord worden om binnen hun opdracht deel te nemen aan relevante internationale netwerken. We denken hier bijvoorbeeld aan meemoo, wanneer deze in lijn met onze aanbevelingen de taak zou opnemen van aggregator van digitale culturele content in Vlaanderen.

Verder kan de Creative Europe Desk die gehuisvest is bij DCJM specifiek instaan voor het informeren en sensibiliseren omtrent beschikbare **EU funding opportuniteiten** in het domein van digitalisering en cultuur. Het is voor DCJM ook aan te raden om oog te hebben voor eventuele opportuniteiten via de Europese structuurfondsen (EFRO, ESF). Deze worden decentraal beheerd door de regio's in Europa (door VLAIO voor EFRO en ESF-agentschap voor ESF). O&O, innovatie, digitalisering en skills voor de toekomst zijn belangrijke thema's binnen deze programma's.

AANBEVELING 5.2: VERSTERK BELEIDSOVERSCHRIJDENDE UITWISSELING EN SAMENWERKING OP VLAAMS NIVEAU

De digitale transformatie voltrekt zich niet enkel in de cultuursector en staat ook niet los van andere beleidsdomeinen. In december 2020 besloot de Vlaamse Regering om de digitale expertise binnen de overheid te bundelen in één **agentschap 'Digitaal Vlaanderen'**. Daarbij worden de digitale bouwstenen en de ICT-producten van het Facilitair Bedrijf en agentschap Informatie Vlaanderen samengevoegd. Voor de verdere optimalisering van de beleidsondersteuning omtrent de digitale transformatie van de cultuursector is het belangrijk dat DCJM verdere uitwisseling en samenwerking nastreeft met het nieuwe agentschap (zoals als begonnen in 2020 met de samenwerking met AIV voor de pre-analyse). Verder raden we aan dat DCJM verkent welke mogelijkheden m.b.t. het digitaliseringstraject in de cultuursector kunnen geboden worden via het Vlaams Stuurorgaan ICT waarin DCJM zetelt en dat adviezen uitbrengt omtrent het informatie- en ICT-beleid aan de Vlaamse Regering en zorgt voor meer afstemming tussen intra- en interbestuurlijke strategische digitaliseringsprojecten.

Verder liggen er ook kansen in nauwere uitwisseling en samenwerking met het Vlaamse **Departement Economie, Wetenschap & Innovatie (EWI)**. Het beleidsinstrumentarium dat EWI ter beschikking heeft voor het stimuleren van onderzoek en innovatie alsook de expertise bij EWI en VLAIO omtrent transitie-ondersteuning/-management kan ook inspireren voor DCJM en mogelijk ook gemobiliseerd worden. Tenslotte beheert EWI ook een belangrijk deel van de middelen voor digitale transformatie die de Vlaamse Regering voorziet in het **Vlaamse Relanceplan**⁸⁵. Het is aan te bevelen om te bekijken welke hefboomen hier eventueel kunnen gecreëerd worden voor investeringen die de digitale transformatie in de cultuursector ten goede komen.

⁸⁵ Van het totale relancebudget van 4,3 miljard EUR is voorzien dat 800 miljoen EUR gaat naar digitalisering, in eerste instantie in onderwijs en zorg, maar ook in infrastructuur voor O&O (o.a. imec).





BIJLAGEN



B.1 / Bibliografie

- Cambré L. (2019), De digitale transitie: een uitdaging voor de Vlaamse museumsector, Master proefschrift KULeuven
- Culture 24 (2020), The digital transformation agenda and GLAMs – a quick scan report for Europeana
- Cultuurconnect, publiq en VIAA (2019), Memorandum Vlaamse Regering 2019-2024
- DCJM (2017), Visienota 'Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk'
- DCJM (2020), Verslag sectormoment digitale transformatie maart 2020 + annexes
- DCJM, sectordecreten en beheersovereenkomsten
- Delaware (2019), Plan integratie erfgoeddatabanken, in opdracht van DCJM
- DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering (2020), Toekomstverkennen: vier scenario's over het cultuurpubliek van de toekomst
- Europeana (2020), Digital transformation in the time of COVID-19
- IDEA Consult (2019), Digitale transformatie op bedrijfsniveau, in opdracht van Departement WSE
- IDEA Consult, VUB en KEA (2017), Mapping the Creative Value Chains - A study on the economy of culture in the digital age, in opdracht van de Europese Commissie – DG EAC
- KPMG (2017), Studie operationeel netwerkmodel voor gecoördineerde decentrale digitale dienstverlening voor de culturele sector, in opdracht van DCJM
- Lodder M., Roorda C., Loorbach D. en Spork C. (2017), Staat van transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen, DRIFT
- NEMO (2020), Digitisation and IPR in European Museums
- Netwerk Digitaal Erfgoed (2015), Nationale strategie digitaal erfgoed
- Raad voor Cultuur (2020), Onderweg naar overmorgen - Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector
- SARC (2018), Advies over de visienota 'een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk'
- SERV (2017), Startnota 'De transitie naar een digitale samenleving - Een verkenning van kansen en uitdagingen'
- SERV (2018), De transitie naar een digitale samenleving: Aanbevelingen en acties
- SERV (2018), Visienota 'De transitie naar een digitale samenleving: aanzet voor een integrale beleidsagenda'
- Stichting Innovatie & Arbeid (2019), Industrie 4.0 onder de loep in vijf sectoren, met casestudies in de confectie, voeding, grafische sector en de meubel- en de metaalsector
- UGent (2018), De digitale transitie is mensenwerk - onderzoek naar de noden op het vlak van (her)gebruik van digitale culturele content in de samenleving
- Vlaamse Regering (2016), Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen



Vlaamse Regering – Minister van Cultuur Gatz (2017), Strategische visienota Cultureel Erfgoed

Vlaamse Regering – Minister van Cultuur Jambon (2020), Strategische visienota Kunsten

VLAIO (2017), startnota transitie ‘de sprong maken naar industrie 4.0’

VLAIO (2019), Vlaanderen Industrie 4.0 Jaarverslag 2019

VLAIO (2020), Vlaanderen Industrie 4.0 Programma 2020



B.2 / Deelnemers stakeholder workshop

Hieronder is het overzicht terug te vinden van de deelnemers aan de stakeholderworkshop op 10 september 2020.

Hans van der Linden	CJM
Marc Bastijns	CJM
Lien Verwaeren	OP/TIL
Matthias Dillen	Literatuur Vlaanderen
Davy De Laeter	publiq
Laurens Vansteeland	Vi.be
Eva Van Passel (*)	CJM
Stéphanie Schaubroeck	Informatie Vlaanderen
Pascal Ennaert	Vlaamse Kunstcollectie
Frederik Beernaert (*)	VAF
Johan Mijs	Cultuurconnect
Floris Zuallaert	Werkplaats immat. erfgoed
Leen Driesen	CJM
Stef Vonk (*)	CJM
Tom Ruette	Kunstenpunt
Debbie Esmans	meemoo
Wouter Hillaert	Folio
Annemie De Tremmerie	Cultuurloket
Bart Temmerman	publiq
Bart Beuten	Cultuurconnect
Bram Wiercx	FARO
Goedele Van der Spiegel	Informatie Vlaanderen
Wim Lowet	VAi
Rony Vissers	meemoo
Maarten Bresseleers	Sociaal Fonds Podiumkunsten

(*) enkel aanwezig in de voormiddagsessie

Bijkomend hadden we een interview met Max Frans van Socius op 19/10/2020 waarbij aanvullingen bij de bevindingen van de workshop werden geformuleerd.



B.3 / Diepte-interviews

3.1. Interviewees

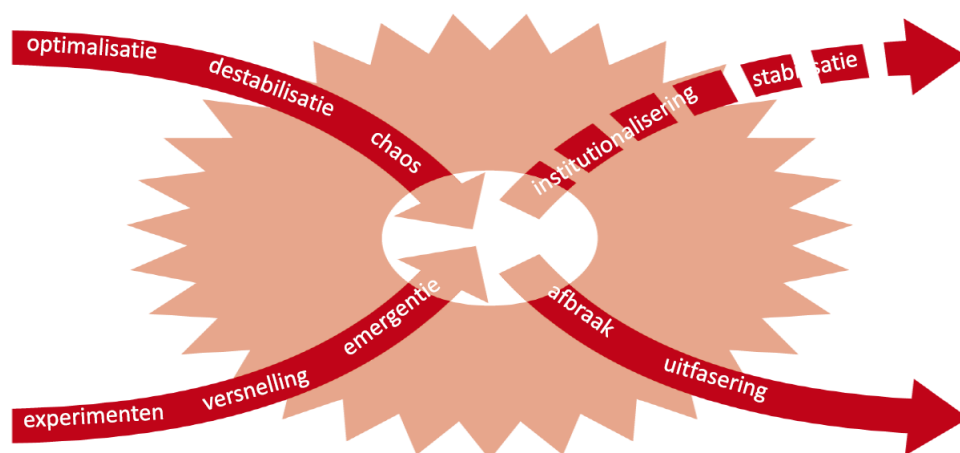
Tony Vanderstraete	VO/Informatie Vlaanderen	22/10/2020
Veronika Liebl	Ars Electronica	27/10/2020
Matthias Van Compernelle	Ugent-imec	29/10/2020
Johan Oomen	Sound & Vision	30/10/2020
Harry Verwayen	Europeana	2/11/2020
Sarah Whatley	C-Dare Coventry University, Centre for Dance Studies	3/11/2020
Maike Verberk	DEN	9/11/2020
Merete Sanderhof	Statens Museum for Kunst Denmark (SMK)	10/11/2020
Liesbeth Huybrechts	UHasselt	13/11/2020

3.2. Briefing nota

DIGITALE TRANSFORMATIE: X-CURVE VAN TRANSITIE

Een interessant kader om te reflecteren over de status van de digitale transformatie in de cultuursector wordt ons aangereikt vanuit de transitietheorie met de x-curve van transitie (Figuur 1). Deze illustreert hoe een transformatie steeds een proces is van afbraak én opbouw, waarbij tegelijk afscheid wordt genomen van oude gewoonten, structuren, enz. én plaats wordt gecreëerd voor nieuwe.

Figuur 11: de x-curve van transitie - een dubbele beweging van opbouw en afbraak.



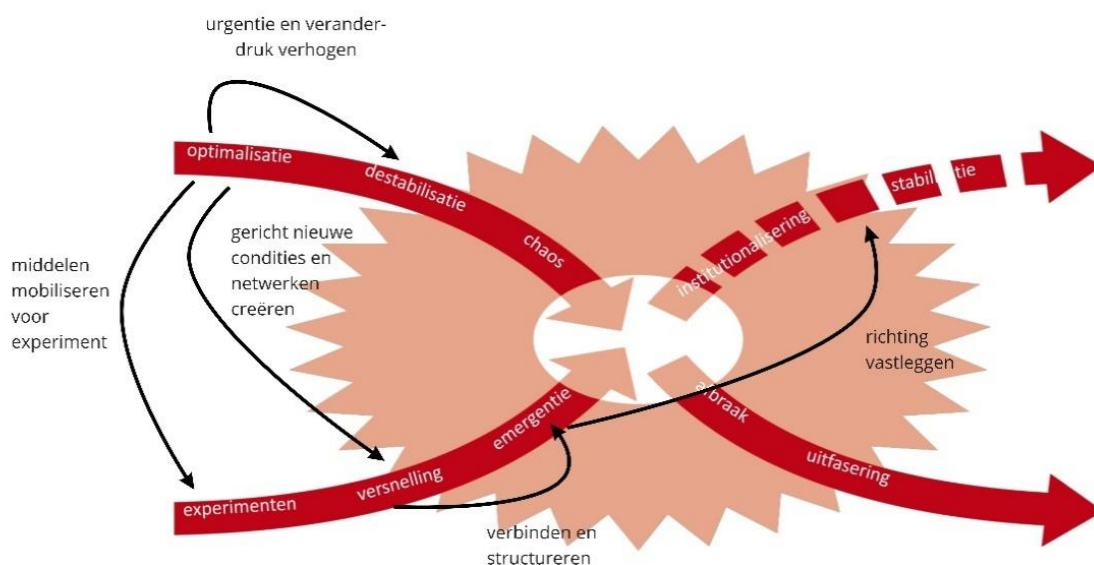
Bron: Loorbach et al., 2017

ROL VAN HET BELEIDSINSTRUMENTARIUM IN DIGITALE TRANSFORMATIE

Deze x-curve biedt tevens een kader om na te denken over mogelijke ingrepen in het beleidsinstrumentarium die kunnen zorgen voor een (nog) meer optimale en toekomstgerichte stimulering van deze digitale transformatie. Een beleid dat transformatie stimuleert, kan dit in de X-curve van transitie doen op volgende 5 manieren (zie ook Figuur 2):

- ▶ Middelen mobiliseren voor experiment;
- ▶ Urgentie en veranderdruk verhogen;
- ▶ Gericht nieuwe condities en netwerken creëren;
- ▶ Verbinden en structureren;
- ▶ Richting vastleggen.

Figuur 12: Een beleidsinstrumentarium dat transitie stuurt



Bron: DRIFT

Tijdens het interview bespreken we graag op basis van dit kader en vanuit uw ervaringen waar de overheid de belangrijkste stimuli kan geven tot digitale transitie en welke beleidsinstrumenten hiervoor best geschikt zijn.

OVER “ONDERZOEK NAAR EEN OPTIMAAL INSTRUMENTARIUM IN FUNCTIE VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE VAN DE CULTUURSECTOR”

- ▶ Onderzoek uitgevoerd door IDEA Consult en KULeuven –CS Digital, in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media
- ▶ **Kernvragen van het onderzoek:** Op welke manier kan de operationalisering van beleidsteksten best toekomstgerichte ontwikkelingen stimuleren in de cultuursector versterken in het digitale tijdperk?

- In welke mate stimuleert het bestaande beleidsinstrumentarium de digitale transformatie van de cultuursector?
- Welke ingrepen in het beleidsinstrumentarium kunnen zorgen voor een (nog) meer optimale en toekomstgerichte stimulering van deze digitale transformatie?

▶ **Onderzoekstaken:**

- Beschrijven en analyseren van de randvoorwaarden voor een beleidsomgeving die digitale transformatie stimuleert;
- Het huidige beleidsinstrumentarium aftoetsen aan deze randvoorwaarden;
- Aanbevelingen formuleren die het instrumentarium kunnen versterken in functie van het stimuleren van digitale transformatie in de culturele sector.

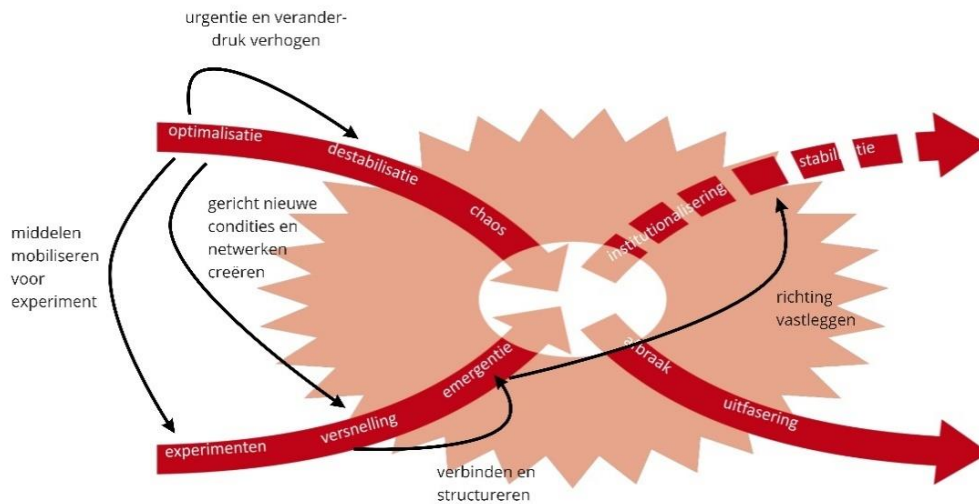
3.3. Interview vragenlijst

Overkoepelend: Vanuit uw ervaring: **welke beleidsinstrumenten werken wel/niet om digitale transformatie te stimuleren?** Op **welke van de aspecten in de X-curve werken deze beleidsinstrumenten om effectief en toekomstgericht digitale transformatie te kunnen aandrijven?**

Voor de verschillende aspecten in de X-curve en de vragen op de volgende pagina's:

- ▶ **Welk (type/mix van) beleidsinstrument(en)** kan hierop werken? [Eventueel: welk instrumenten werken niet?]
- ▶ **Hoe/op welke manier** werkt het beleidsinstrumentarium hier precies op in?
- ▶ Op welke manier kan het beleidsinstrumentarium een **maximale hefboomwerking** bereiken?
- ▶ Voorbeelden of **best practices** (eventueel in andere beleidsdomeinen, sectoren, landen, ook cross-beleidsdomeinen...)?
- ▶ **Pitfalls** in het opzetten, uitrollen, evalueren,... van bepaalde beleidsinstrumenten?
- ▶ Kan dit ook **toegepast worden** om digitale transformatie **in de cultuursector in Vlaanderen** te stimuleren? Waarom wel/niet?





VERHOGEN VERANDERDRUK EN URGENTIE

1. Hoe kan visie-ontwikkeling optimaal gestimuleerd en ondersteund worden (vb. invulling van digitale transformatie verduidelijken, actielijnen uitzetten, transitie-governancestructuur opzetten,...)?
2. Hoe digitale transformatie als prioriteit naar voor schuiven binnen de sector en brede gedragenheid en eigenaarschap hiervan door de sector creëren?
3. Hoe sector inspireren om nieuwe (markt)opportunities en het potentieel van digitale transformatie te ontdekken? Hoe kan het gesprek over digitale transformatie breder getrokken worden dan enkel de uitbouw van basisinfrastructuur (en back-end, interne processen)?

(ANDERE) CAPACITEITSPROBLEMEN WEGWERKEN (COMPETENTIEOPBOUW EN FINANCIERING):

4. Hoe skills/competenties opbouw m.b.t. digitalisering in de sector ondersteunen en stimuleren, ook op managementniveaus (digitaal leiderschap)?
5. Hoe financiering voor “overtollige/ verouderde zaken” stopzetten ten voordele van digitale transformatie?

MIDDELEN MOBILISEREN VOOR EXPERIMENT

6. Hoe best bijdragen aan experimenten en versnelling met huidige “regimespelers”? Hoe innovatieprogramma’s veranderen van optimalisatie naar fundamentele vernieuwing?
 - ▶ Mogelijkheden om overheden en partners uit de sector samen richting/prioriteiten te laten vastleggen en te laten co-financieren in een coöperatief model?

CREËER GERICHT NIEUWE CONDITIES EN NETWERKEN

7. Hoe de brug vormen tussen de dynamiek in gevestigde en opkomende orde?
 - ▶ Hoe de verbindingen leggen tussen vernieuwers onderling en met “de gevestigde orde”: hoe de juiste partijen samenbrengen?



- ▶ Hoe en welke **transitie governance structuur** opzetten zodat sturing en coördinatie van digitale transformatie op niveau van **de hele sector** gebeurt?
 - Welke transitie-governance structuren werken goed om *digitale transformatie* te sturen en coördineren?
 - Hoe kan de (regie-)rol van de overheid optimaal worden vormgegeven?
 - Hoe en via welke (soort) partnerschappen draagvlak én verantwoordelijkheid creëren?
 - Sectorspecifiek werken of transversaal insteken om verbindingen te leggen?
- ▶ **Hoe (cross-sectorale) samenwerking** en **sector-brede opschaling** stimuleren?
- ▶ **Hoe marktdynamiek** aanzwengelen om digitale transformatie in de sector te ondersteunen?
- ▶ **Hoe investeringen in basisinfrastructuur** stimuleren/ondersteunen?
 - **Hoe (investeringen in) sectorale standaard(en)** stimuleren/ondersteunen en een **overkoepelend (beleids)kader** ontwikkelen hiervoor?
 - Hoe verschillende bestaande initiatieven met elkaar verbinden?
- ▶ Op welke manier best **de rol van ondersteunende sleutelactoren** vormgeven?

VERBINDEN EN STRUCTUREREN VAN DE OPKOMENDE ORDE

8. Op welke manier best **inspirerende voorbeelden m.b.t. digitale transformatie** showcasen of uitlichten? (Op welke manier) kan dit bijdragen om digitale transformatie te versnellen?

RICHTING VASTLEGGEN

9. Op welke manier samen met de **actoren die zich al in versnellings- of emergentiefase bevinden concrete richting van digitale transformatie verkennen en vastleggen** voor 2025, 2035 en 2050 en de consequenties hiervan uitwerken (cf. het formuleren van concrete actieplannen (inclusief verantwoordelijken) en het opvolgen / bijsturen van de uitvoering ervan).
10. Hoe kunnen **leerlessen** gecapteerd worden uit uitgerolde beleidsinstrumenten om digitale transformatie te stimuleren (cf. impactmetingen, evaluaties -> opnemen in de beleidscyclus)?



B.4 / Overzicht ondersteunende actoren

4.1. meemoo

Historiek: fusie in 2019 van VIAA, PACKED en Lukas

Missie: organisaties in cultuur, media en overheid ondersteunen bij hun digitale archiefwerking en samen het gebruik van digitaal archiefmateriaal doen groeien.

Strategische doelstellingen (uit meemoo meerjarenplan 2019-2023):

- ▶ *meemoo digitaliseert de bedreigde audiovisuele dragers van zijn contentpartners en rolt een aanpak uit voor niet-bedreigde film.*
- ▶ *meemoo biedt een dienstverlening aan rond de digitalisering van niet-audiovisueel materiaal. Dit houdt in: (a) duurzame aanpak bij de fotografische registratie van niet-audiovisuele collectiestukken van erkende musea en van de Topstukkenlijst en het vormen van een schakel tussen de aanbieders van het materiaal en professioneel hergebruikers; (b) onderzoek naar de digitalisering van fotocollecties; (c): de creatie van kennis en goede praktijken met betrekking tot 3D-digitalisering door middel van fotogrammetrie. Via pilootproject, waarna kennisdeling met de sector.*
- ▶ *meemoo zet in op de duurzame bewaring en leesbaarheid van digitaal archiefmateriaal, zowel voor zijn contentpartners als voor de brede cultuursector. Incl kennis en apparatuur voor datamigratie ter beschikking stellen aan een brede waaier van stakeholders, o.a. met een jaarlijkse oproep voor een Digital Repair Café.*
- ▶ *meemoo creëert, verzamelt en verrijkt metadata als motor voor valorisatie en hergebruik van archiefmateriaal. Incl. de ontwikkeling en verspreiding van een gemeenschappelijk datamodel voor het documenteren van rechten, rechthebbenden en gebruiksbependingen en medewerking aan het OSLO traject.*
- ▶ *meemoo verzorgt een aanbod van beeld en geluid op maat van het onderwijs, stimuleert het gebruik ervan en helpt mee de digitale geletterdheid te ontwikkelen in het leerplichtonderwijs. In 2020 lanceerde meemoo de vernieuwde versie van [Het Archief voor Onderwijs](#). De grootste verandering daarbij is de leerlingentoeegang. Leerkrachten zullen over de komende jaren de mogelijkheid krijgen om opdrachten te geven aan hun leerlingen om materiaal te bekijken, te zoeken of zelf een collectie te maken. Er wordt ingezet op goede content, geselecteerd door en voor leerkrachten, en op gerichte communicatie en vormingen op maat. Eveneens aandacht voor samenwerking met andere actoren in het veld (Klasse; Mediawijs, Canon Cultuurcel,...).*
- ▶ *meemoo geeft wetenschappelijk onderzoekers toegang tot een zo breed mogelijke selectie van archiefmateriaal. Vandaag hebben wetenschappelijk onderzoekers beperkt toegang tot archiefmateriaal dat meemoo's contentpartners bewaren. Metadata van beeld en geluid uit het archiefsysteem kunnen doorzocht worden op [Het Archief](#) en op [nieuwsvandegrooteoorlog.hetarchief.be](#). In 2022 wil meemoo een plan op tafel hebben, met daarin de noden en behoeften van wetenschappelijk onderzoekers en op welke manier die samen met de contentpartners structureel kunnen beantwoord worden.*
- ▶ *meemoo geeft het publiek toegang tot een zo ruim mogelijke selectie van archiefmateriaal en vergroot de zichtbaarheid ervan. Een belangrijke manier om dat te doen, is door de contentpartners de tools te geven om beeld en geluid uit het archiefsysteem zelf beschikbaar te maken. Dat kan door gebruik te maken van exports, API's en in de loop van 2021 via een leeszaaltool. Die maakt het mogelijk voor contentpartners om het eigen materiaal consulteerbaar*

te maken binnen de muren van de organisatie. Meemoo zet ook in op kennis en advies over bijvoorbeeld privacy en auteursrechten op de kennisportalen en tijdens vormingen. Denk bijvoorbeeld aan het jaarlijkse bootcamp rond open culturele data of [publiekdomeindag](#). Rekeninghoudend met de partners, het auteursrecht en de bescherming van persoonsgegevens, wil meemoo archiefmateriaal zo vrij mogelijk toegankelijk maken. Meemoo zal ook bekijken hoe het beter kan samenwerken met de Vlaamse Kunstcollectie en zijn [Arthub](#)-platform.

- ▶ *meemoo vergroot het professioneel hergebruik van archiefmateriaal door de ontwikkeling van specifiek hierop gerichte diensten en instrumenten.* Vandaag kunnen contentpartners van meemoo via de Catalogus Pro grasduinen in het beeld en geluid dat bewaard wordt in het meemoo-archiefsysteem. Zo kunnen ze elkaar aanspreken bij vragen over hergebruik in functie van hun archief- en collectiewerking. De komende jaren wordt dit platform verder verrijkt met materiaal dat instroomt in het archiefsysteem. Meemoo zet in op een analyse en eerste proof of concept voor een uitwisselplatform. In het kader van de werking van Art in Flanders bekijkt meemoo ook de evolutie van commerciële beeldverkoop en blijft het dit ondersteunen voor contentpartners die dat wensen.
- ▶ *meemoo is een transparante en lerende organisatie, die complementaire samenwerking, open communicatie en actief overleg als manier van werken hanteert.*
- ▶ *meemoo versterkt de digitale transformatie van zijn contentpartners en de cultuursector.*
 - Met de kenniswerking wil meemoo de cultuursector tools en toepasbare kennis blijven aanreiken om hen te helpen met hun digitale transformatie, o.a. door deelname aan gebruikers- en collegagroepen zoals de gebruikersgroep Cultureel Erfgoed en Auteursrecht en de collegagroep Digitale Participatie.
 - Organisaties en kunstenaars kunnen bij meemoo terecht met hun vragen, voor advies op maat, voor praktische tools, partnerprojecten en opleidingen. De kennis en ervaringen blijft meemoo delen op de kennisplatformen CEST⁸⁶ en TRACKS⁸⁷, die vernieuwd zullen worden, en in de projecten die we samen met partners initiëren. Samen met Cultuurconnect en publig wil meemoo ook een trekkende rol opnemen in het uitwerken van de beleidsstrategie rond de digitale transformatie van de cultuursector.
 - Meemoo zorgt voor een structureel opleidingsaanbod. De contentpartners kunnen vormingen volgen gericht op het werken met de meemoo-diensten en -platformen. Meemoo voorziet ook een vormingsaanbod voor een breed gamma aan cultuuractoren gelinkt aan vijf kennisdomeinen: metadata, linked (open) data, rechten en privacy, preservatie van oude en nieuwe formaten en digitale strategie. Daarnaast organiseert meemoo ook invulsessies voor aangeboden zelfevaluatiertools, nl. Scoremodel Digitale Duurzaamheid⁸⁸ en Zelfevaluatietool Digitale Maturiteit.

Contentpartners. Vandaag heeft meemoo meer dan 150 contentpartners, momenteel zijn er geen plannen voor structurele uitbreiding. De volgende types organisaties komen in aanmerking als contentpartner:

- ▶ omroepen (regionale, commerciële, openbare);

⁸⁶ CEST: [Cultureel Erfgoed Standaardentoolbox \(projectcest.be\)](#). De cultureelerfgoedstandaardentoolbox (CEST) maakt gebruikers wegwijs in het gebruik van standaarden bij het creëren, beheren en toegankelijk maken van digitale erfgoedcollecties.

⁸⁷ TRACKS: [Home - Project TRACKS](#): Toolbox Richtlijnen voor Archief- en Collectiezorg in de Kunstensector. TRACKS is een netwerk van organisaties dat vanuit gebundelde expertise informatie en dienstverlening aanbiedt om kunstenaars en kunstensectororganisaties te ondersteunen bij de zorg voor hun archieven en collectiesken

⁸⁸ Scoremodel Digitale duurzaamheid: [Scoremodel](#). Dit scoremodel gidst gebruikers door het mijnenveld van risico's en bedreigingen m.b.t. digitale duurzaamheid. De eindscore brengt de sterke en zwakke punten van de digitale huishouding in kaart en geeft aan waar gebruikers best ingrijpen om de risico's verder te verkleinen.



- ▶ structureel gesubsidieerde en/of erkende cultureelerfgoedinstellingen in het kader van het Cultureelerfgoeddecreet (inclusief de erfgoedcellen);
- ▶ structureel gesubsidieerde podiumkunstenorganisaties in het kader van het Kunstendecreet;
- ▶ stadsarchieven van de centrumsteden;
- ▶ archieven van Vlaamse overheidsinstellingen: Vlaams Parlement en Vlaamse administraties.

Contentpartners zijn dus in eerste instantie collectiebeherende instellingen of organisaties die een duurzame werking rond archief opzetten. Particulieren kunnen op dit moment dus geen contentpartner worden. Niet-commerciële organisaties die niet tot bovenstaande types behoren, kunnen wel beroep doen op meemoo's betalende diensten

Activiteiten.

- ▶ Digitaliseren, duurzaam bewaren en digitaal beheer voor contentpartners;
- ▶ Content toegankelijk maken;
- ▶ Kennis verzamelen en delen via projecten, vormingen en adviezen;
- ▶ Advies over digitaalerfgoedprocessen via rechtstreekse loketwerking of via klankbordgroepen, werkgroepen en stuurgroepen, en de verschillende tools die meemoo ontwikkelt (zelfevaluatietool; scoremodel; kenjdrager.be);
- ▶ Samen projecten opzetten.

Werkingsubsidie. 2019: 5.263.000 Euro van Departement CJM. Bijkomend 311.000 euro subsidie van Departement Onderwijs voor de bouw van het nieuwe onderwijsplatform en voor de werkingskosten van dit platform.

Bron: <https://meemoo.be/>



4.2. Cultuurconnect

Algemene opdracht. Cultuurconnect ondersteunt gemeenten bij de digitale uitdagingen van hun cultuurbeleid, met klemtoon op openbare bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra en aandacht voor sectoroverschrijdende verbindingen. De organisatie neemt strategisch onderbouwde initiatieven met betrekking tot de ontwikkeling en exploitatie van digitale diensten. Deze diensten dragen bij aan de optimalisering, innovatie en rolvernieuwing van de publiekswerking en back-office werkprocessen van lokale cultuuractoren. Om deze opdracht tot een goed einde te brengen, kiest Cultuurconnect voor overleg en co-creatie met het werkveld en samenwerking met tal van partners binnen de bovenbouw en binnen en buiten de ruime cultuursector.

Specifieke opdrachten:

- ▶ Cultuurconnect continueert het beheer van de provinciale digitale bibliotheekomgevingen tot op het ogenblik van de consolidatie en integratie ervan in de Vlaamse digitale gemeenschappelijke basisinfrastructuur voor openbare bibliotheken.
- ▶ Cultuurconnect geeft mee uitvoering aan de visienota “Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk” op het vlak van expertiseopbouw, kennisdeling, het opzetten van digitale innovatietrajecten en realiseren van digitale schaalvergrotingsprojecten.

Strategische en operationele doelstellingen (uit beheersovereenkomst 2019-2023):

- ▶ Het werkveld is zich meer bewust van de digitale uitdagingen en wil er actief mee aan de slag gaan: Cultuurconnect wil de drempels slechten die het werkveld ervaart met betrekking tot de digitale uitdagingen en haar versterken opdat ze de impact ervan op de eigen rol en werking beter (h)erkent en sneller of gemakkelijker actie onderneemt.
 - Cultuurconnect ontwikkelt een gevarieerd aanbod van inspiratie- en leermomenten voor een innovatieve, digitale cultuurpraktijk zodat het werkveld de uitdagingen beter kan verbeelden en haar competenties en vaardigheden met betrekking tot het digitale kan aanscherpen. Cultuurconnect ontwikkelt een bijzonder inspiratiespoor rond digitale kunst- en cultuurbeleving.
 - Cultuurconnect verbindt het werkveld met een sectordoorbrekend netwerk van interessante partners voor digitale innovaties in het lokaal cultuurbeleid, zodat zoveel mogelijk expertise laagdrempelig ter beschikking staat.
- ▶ Het werkveld zoekt op een lokale schaal naar concrete oplossingen voor haar digitale uitdagingen: Cultuurconnect wil met investeringen in kansen, middelen en mensen op het terrein het werkveld helpen om het digitale op een kritische manier te omarmen en er innovatief mee aan de slag te gaan in functie van een toekomstbestendige cultuurpraktijk.
 - Cultuurconnect gaat via een projectoproep op zoek naar relevante experimenten met betrekking tot lokale digitale uitdagingen.
 - Cultuurconnect gaat in labo-omgevingen samen met het werkveld op zoek naar concrete oplossingen voor de lokale digitale uitdagingen
- ▶ Lokale cultuuractoren beschikken over relevante en kwalitatieve bovenlokaal beheerde oplossingen voor hun digitale uitdagingen: Cultuurconnect wil haar meerwaarde op het vlak van schaalgrootte en specialisatie voor het werkveld maximaliseren door beproefde oplossingen voor lokale digitale uitdagingen op te schalen tot een brede portfolio van duurzame, bovenlokaal beheerde diensten, waarop het brede werkveld in een betaalmodeel kan intekenen.



- Cultuurconnect schaaft R&D projecten die hun potentieel in een labo-omgeving hebben aangetoond, op tot bovenlokale diensten waarop het brede werkveld kan intekenen.
- Cultuurconnect zorgt voor het operationele beheer van bepaalde componenten van de Vlaamse digitale gemeenschappelijke basisinfrastructuur voor openbare bibliotheken.
- Cultuurconnect ontwikkelt en beheert een Vlaamse e-boekendienst.
- Cultuurconnect zorgt voor het beheer en de verdere uitbouw van bovenlokale digitale collecties voor openbare bibliotheken.
- **Cultuurconnect onderzoekt de wenselijkheid en de haalbaarheid van een gedeelde digitale basisinfrastructuur voor de sector van de gesubsidieerde podiuminstellingen.**
- Cultuurconnect biedt een klantvriendelijke service bij de ondersteuning van haar diensten.

Activiteiten: Diensten voor cultuur- en gemeenschapscentra en voor openbare bibliotheken, opzetten van experimenten m.b.t. oplossingen voor digitale noden, events en opleidingen

Werkingsubsidie. jaarlijks 4.030.445 euro

Bron: Beheersovereenkomst Cultuurconnect, www.cultuurconnect.be



4.3. publiq

Algemene opdracht. Participatie in het vrijetijdsaanbod, en in het bijzonder in het cultuur-, jeugd-, en sportaanbod, stimuleren en faciliteren via communicatie, marketing en informatiediensten. Bij het uitvoeren van die doelen richt publiq zich prioritair op een publieksgerichte actieve exploitatie van een sectoroverschrijdende databank waarin de vrijetijdsbesteding met de nadruk op de sectoren cultuur, jeugdwerk en sport centraal staat. Bijzondere opdrachten: Cultuurprijzen / Ultimas - Museumpas

Strategische en operationele doelstellingen:

- ▶ publiq zorgt ervoor dat de bevolking in Vlaanderen en Brussel in al haar diversiteit toegankelijke informatie vindt over het volledige publieke vrijetijdsaanbod, gericht naar jong en oud, van regio tot wijk en van cultuurdiscipline tot sporttak. *Operationele doelstellingen:*
 - publiq streeft naar een zo volledig en rijk mogelijke UiTdatabank als centrale draaischijf voor eerstelijnsinformatie over vrijetijdsactiviteiten in Vlaanderen en Brussel.
 - In samenwerking met steden en gemeenten verspreidt publiq alle verzamelde informatie via lokale vrijetijdsgidsen.
 - Samen met partners uit de brede vrijetijdssector realiseert publiq doelgroep- en aanbods specifieke vrijetijdsgidsen over alle cultuurdisciplines en sporttakken heen. Het communicatielabel “Vlieg” richt zich daarbij in het bijzonder op families met jonge kinderen.
 - publiq realiseert toegankelijke communicatieproducten die inspelen op behoeften van mensen met een beperking en mensen met een taalachterstand.
- ▶ publiq zorgt ervoor dat de bevolking in Vlaanderen en Brussel in al haar diversiteit in aanraking komt met een voorheen onbekend aanbod, dat inspeelt op persoonlijke behoeften en aspiraties. *Operationele doelstellingen:*
 - Met informatietechnologie en redactionele inspanningen ondersteunt publiq (potentiële) participanten om hun vrijetijdsleven op betekenisvolle wijze te verruimen. Daarbij spelen de aangeboden diensten in op persoonlijke ervaring, behoeften en aspiraties.
 - publiq ondersteunt het cultuureducatieve beleid in Vlaanderen door o.a. de verdere uitbouw van Cultuurkuur als matchmaker tussen leerkrachten en cultuurwerkers.
 - 2019 – 2021 – publiq heeft een jongerenredactie van studenten en jonge professionals die publicatiekansen krijgen en zo de doelgroep zelf kunnen informeren en inspireren (2019-2021).
 - 2019 – 2021 – publiq laat jongeren van voorheen onbekend aanbod proeven en geeft hen kansen hun culturele smaak te ontdekken en te ontwikkelen. Daartoe ontwikkelt publiq producten en diensten waarmee cultuurhuizen zowel specifiek als exclusief aan publiekswerving kunnen doen naar jongeren en tools ter beschikking krijgen om hun publiekswerking naar jongeren te ontwikkelen (2019-2021).
- ▶ publiq zorgt ervoor dat de bevolking in Vlaanderen en Brussel in al haar diversiteit dankzij de inclusieve voordelenkaart UiTPAS vaker aan het publieke vrijetijdsleven deelneemt. *Operationele doelstellingen:*
 - Samen met lokale besturen rolt publiq het programma UiTPAS verder uit als de combinatie van een voordeelpas voor iedereen en een kortingspas voor mensen in armoede.



- publiq realiseert een collectief “direct marketing” platform waarmee persoonlijke uitnodigingen op maat van smaakvoorkeuren en aspiraties worden geadresseerd aan eindgebruikers van UiTPAS.
- ▶ publiq voert alle operaties uit met oog voor efficiëntie, innovatie, kwaliteit en duurzaamheid.
 - publiq ontwikkelt schaalbare en gebruiksvriendelijke oplossingen voor infoservices en datagedreven vrijetijdsmarketing in samenwerking met individuele en collectieve actoren.
 - publiq beheert een groeiend ecosysteem met permanente zorg voor de noden van gebruikers en partners.
 - publiq vzw volgt nauwgezet de regels van goed bestuur en wordt geleid door een actieve en divers samengestelde raad van bestuur en algemene vergadering (2019-2021).
- ▶ Samenwerkingsverbanden zorgen voor territoriale of sectorbrede schaal. *Operationele doelstellingen:*
 - publiq geeft lokale besturen in heel Vlaanderen en Brussel de instrumenten om hun participatiebeleid op het terrein te realiseren met infoservices en voordeelprogramma’s onder het collectieve label UiT.
 - Het brede socioculturele, jeugd- en sportieve veld maakt samen met publiq werk van publieks- en participatieverruiming met inzet van collectieve event- en publieksgegevens.
 - publiq zet in op kenniswerking door het opbouwen, verzamelen en verspreiden van kennis over cultuur en communicatie, met een belangrijke focus op doelgroepen.
 - publiq biedt leerkansen voor studenten in het hoger onderwijs (2019-2021)
 - publiq vzw maakt non-formele en informele cultuureducatie overzichtelijk en realiseert vanuit de expertise en in overleg met deze sector een duidelijk en gedeeld profiel en een dynamische en up-to-date kennisbasis voor huidige en toekomstige cultuureducatie (2019-2021).
 - publiq vzw stimuleert de kennis- en informatie-uitwisseling over cultuureducatie, en versterkt op die manier de ruime aandacht voor de thematiek en het debat, zowel bij de betrokken spelers in het veld als bij de betrokken beleidsverantwoordelijken (2018-2021).
- ▶ Door sociaal ondernemerschap komt er extra slagkracht om werk te maken van de uitdagende missie van publiq.
 - publiq zorgt voor diversificatie van de inkomsten door de verdere uitbouw van een tweede pijler (betalende dienstverlening), gebaseerd op coöperatieve business modellen en ondersteund door een rigoureuze keuze voor “open data” en “open source”.
 - publiq initieert een derde pijler (sponsoring en fondsenwerving) en betreft “crowdfunding” en “social impact investors” in de financieringsmix.

Activiteiten:

- ▶ Een groot aanbod uit de sectoren cultuur, jeugd en sport vertaalt Publiq naar een overzichtelijk en uitdagend geheel van publieksgerichte en sectorgerichte projecten en producten, vindbaar en uitnodigend via De UiTdatabank voor organisatoren, UiTinVlaanderen en UiTagendaselecties;
- ▶ Inzetten op smaakverbreding via de UiTpas en museumpas
- ▶ Participatiebevordering via Vlieg (op maat van families), BILL (voor jongeren) en Cultuurkuur (cultuur op school)
- ▶ Samenwerkingsverbanden via UiTnetwerk en kennisdeling

Werkingssubsidie. Jaarlijks 3.299.049,5 euro (vanaf 2018, geïndexeerd.)

Bron: Beheersovereenkomst 2017-2021 en Wij zijn publiq | publiq



