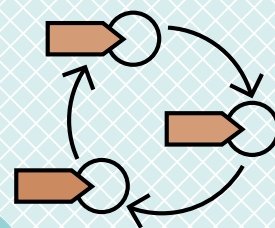
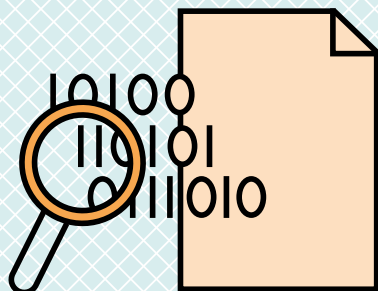
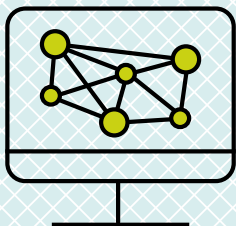


Vlaanderen  
is cultuur



# Analyse van het Innovatiemechanisme

Onderzoek naar de besteding van de middelen  
door de Vlaamse culturele en creatieve sectoren

# Inhoudstafel

<b>Introductie</b>	<b>3</b>
<b>Methodologie</b>	<b>5</b>
Input data .....	5
Linken van datasets .....	6
Overzicht .....	6
Conceptueel model .....	9
Praktische uitwerking .....	10
<b>Analyse</b>	<b>11</b>
Duiding bij analyse .....	11
<b>Wat leren de resultaten van de zelfevaluatietool ons?.....</b>	<b>12</b>
Strategische ambitie & leiderschap .....	13
Persoonlijkheid & team cultuur .....	14
Proces .....	15
Open innovatie .....	16
Bekendheid met innovatiethema's .....	17
Conclusies zelfevaluatietool .....	19
<b>Waarom werd de subsidie voornamelijk besteed?.....</b>	<b>19</b>
Categorisatie .....	20
Analyse output model .....	23
Algemene bevindingen .....	25
Terugkomende thema's en trends .....	25
Conclusies rapportering .....	27
<b>Suggesties voor verder onderzoek en activiteiten</b>	<b>28</b>
<b>Conclusies</b>	<b>29</b>

# Introductie

In 2020 werd de hele wereld opgeschrikt door Covid-19. Deze pandemie had een enorme impact op de hele samenleving, en vooral de culturele en creatieve sectoren (CCS) werden erg getroffen. De spelers in de Vlaamse CCS moesten de meeste fysieke activiteiten tijdelijk stopzetten, wat negatieve gevolgen had op sociaal, economisch én maatschappelijk vlak.

Deze crisis kwam net op een moment waarop de CCS meer en meer erkend werden als sectoren met een belangrijke rol in onze samenleving. De mate waarin ze impact kunnen hebben op het sociale, economische en maatschappelijke leven mag dan ook niet onderschat worden. Hoewel deze sector vaak creatief en flexibel genoeg is om problemen en zelfs crisissen goed door te komen, liggen er toch nog verschillende uitdagingen om die potentieel grote impact tot zijn recht te laten komen. Zoals vermeld in de [“Innovatie in Cultuur”](#), speelt innovatie een belangrijke rol om die uitdagingen te overwinnen.

Vanuit die context riep de Vlaamse overheid in de zomer van 2021 het Innovatiemechanisme in het leven. Het was een van de maatregelen van de Taskforce Cultuur om op korte tijd tegemoet te komen aan de financiële noden van de sector, maar om op hetzelfde moment ook het innovatiepotentieel aan te wakkeren. Op die manier zou dit eenmalige instrument de sector helpen reflecteren over de mogelijkheden om te innoveren binnen het verdienmodel. Het zou dus niet alleen op korte termijn inzichten brengen, maar ook een effect op middellange termijn hebben.

Er waren twee aspecten aan het Innovatiemechanisme. Enerzijds kon de doelgroep van het instrument een kleine financiële injectie ontvangen om het eigen innovatiepotentieel te evalueren, bijvoorbeeld rond het businessmodel; zo werden innovatiekansen zichtbaar. Anderzijds werd een flankerend beleid ontwikkeld om de hele culturele sector mee in het innovatiebad te trekken en doorheen een innovatieproces te loodsen. Dat flankerende beleid resulteerde in een zelfevaluatietool, waarmee organisaties en individuen uit de sector hun innovatiecapaciteit konden analyseren aan de hand van een vijftigtal meerkeuzevragen. Ook werd een [startnota](#) geschreven waarin het begrip innovatie in de CCS in Vlaanderen werd toegelicht.

Het Innovatiemechanisme werd officieel gelanceerd begin september 2021. Eind oktober was het subsidiebedrag van 5 miljoen euro al besteed in de sector. In totaal werd aan meer dan

700 individuen en aan meer dan 350 organisaties een subsidie toegekend. Dit hoge aantal aanvragen toont aan dat er veel interesse vanuit de sector was. Nog interessanter is de schat aan data die het Innovatiemechanisme opgeleverd heeft. Al die aanvragers hebben namelijk de zelfevaluatiETOOL ingevuld en hebben ook in detail gerapporteerd over hun ideeën rond innovatie en over de besteding van de ontvangen subsidie. Zo kon het Departement Cultuur, Jeugd en Media bekijken wat er effectief met de subsidie is gedaan en hoe het Innovatiemechanisme organisaties en individuen inzicht heeft kunnen geven in hun innovatiecapaciteiten.

Dit rapport bevat resultaten van een analyse van het Innovatiemechanisme. Enerzijds analyseren we de beschikbare data uit de zelfevaluatiETOOL en de verantwoordingen. Anderzijds gaan we in op de methodologie van de analyse, meer specifiek hoe zo'n grote set kwalitatieve data geanalyseerd kan worden en welke zachte conclusies we kunnen trekken.

# Methodologie

In dit deel van het rapport gaan we dieper in op de methodologie die gebruikt werd om het Innovatiemechanisme te analyseren. Doordat er grotendeels alleen kwalitatieve data beschikbaar waren, moesten die data eerst extra verwerkt worden voor ze geanalyseerd konden worden. We tonen eerst welke data ter beschikking waren voor analyse. Daarna gaan we dieper in op de methodologie en de verschillende stappen die gevolgd werden. We focussen specifiek op het conceptuele model voor analyse van de kwalitatieve data en de praktische uitwerking van de methodologie.

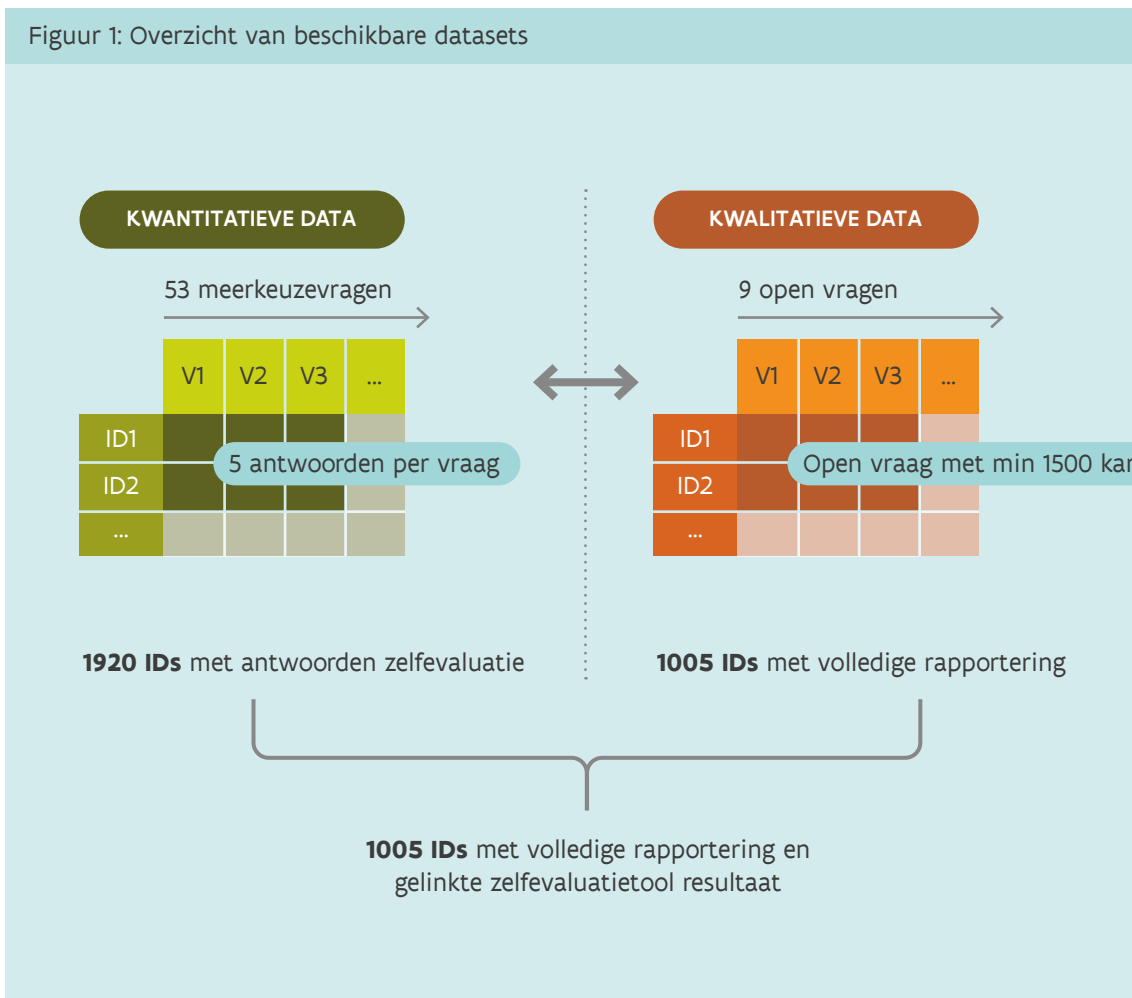
## Input data

Een analyse is natuurlijk maar zo relevant als de data die beschikbaar zijn en de kwaliteit van deze data. Deze analyse is gebaseerd op twee grote groepen data:

- 1** Enerzijds hebben alle subsidieaanvragers de [zelfevaluatietool](#) moeten invullen. Die bestond uit een vijftigtal meerkeuzevragen, die een beeld gaven van de innovatiecapaciteit van organisaties en individuen. Dat ging over strategie, processen, cultuur/ persoonlijkheid en open innovatie. De tool was ook vrij beschikbaar voor niet-aanvragers. Een kleine 2.000 sectorspelers vulden de volledige vragenlijst in. Iets meer dan de helft van hen diende ook een succesvolle subsidieaanvraag in.
- 2** Anderzijds moesten alle subsidieontvangers ook een **verantwoording** indienen. Die rapportering bestond uit 9 open vragen, waarbij ze moesten specificeren hoe de subsidie gespendeerd was in verschillende categorieën. Elk antwoord moest minstens 1500 karakters bevatten. De verantwoording werd initieel gebruikt om te controleren of de subsidie op een correcte manier besteed was en of er eventueel een terugvordering nodig was. De data kunnen natuurlijk meer inzicht geven in hoe zo'n subsidie in de praktijk wordt aangewend en hoe ze de aanvragers in de sector heeft kunnen helpen. In totaal rapporteerden 1.316 subsidieontvangers over de aanwending van hun subsidie. Na filtering bleven er 1.018 volledige rapporteringen over.

## Linken van datasets

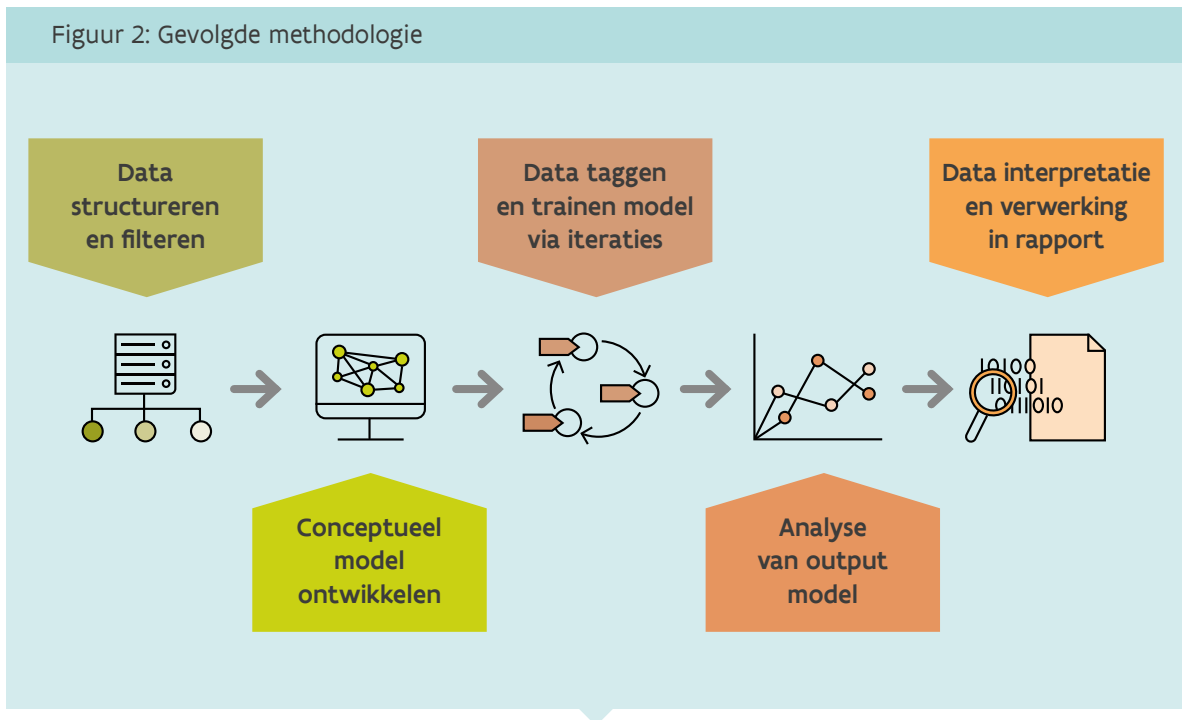
Deze manier van dataverzameling gaf ons de mogelijkheid om voor eenzelfde aanvrager de data van de zelfevaluatietool én de data van de verantwoording te bekijken. Voor elke aanvrager die de tool moest invullen, werd immers een uniek identiteitsnummer (ID) gegenereerd, dat ook aan de subsidieaanvraag en de rapportering gelinkt kon worden. Door dit gemeenschappelijk ID per aanvrager konden de twee datasets gelinkt worden. Dat resulteerde uiteindelijk in een volledige dataset van iets meer dan 1.000 aanvragers, met zowel data van de zelfevaluatietoolresultaten als data uit de verantwoording (figuur 1).



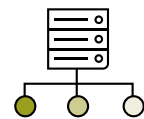
## Overzicht

De methodologie voor de analyse van de kwantitatieve data uit de zelfevaluatietool was redelijk eenvoudig: de data konden immers vrij direct geanalyseerd worden na één enkele stap van data-structurering en -filtering. Voor de kwalitatieve data uit de verantwoording bleek dat moeilijker omdat die dataset te groot was om handmatig door te nemen. Om die data toch te kunnen

analyseren, volgden we een algemene methodologie (figuur 2) waarbij de data werden omgezet naar kwantitatieve data. Elke stap in deze methodologie wordt hieronder kort uitgelegd.



### Data structureren en filteren



Voor de data van de zelfevaluatie tool was weinig extra structuur en filtering nodig, omdat dat voornamelijk kwantitatieve data zijn. Dat was niet het geval bij de data die uit de verantwoordingen kwamen. Zo waren er onvolledige rapporteringen, waarbij er geen enkele vraag ingevuld was, maar ook inzendingen waar bijvoorbeeld maar 1 van de 9 vragen ingevuld was. Er waren daarnaast ook rapporteringen waar bijvoorbeeld tekst herhaald werd in de verschillende antwoorden of waar generieke tekst zoals Lorem ipsum werd ingevuld als antwoord. We merken daarbij wel op dat de indieners van verantwoordingen die niet voldeden aan het reglement, de subsidie integraal moesten terugstorten.

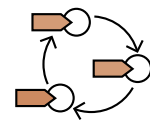
Een ander belangrijke fase in deze stap was de verdere structurering van de data naar een gebruiksklare vorm, namelijk het opsplitsen van de data in subsets voor vergelijking. Bij het door-nemen en categoriseren van de rapporteringsdata werd ook al snel duidelijk dat de antwoorden op de 9 rapporteringsvragen focus misten. In veel gevallen waren de antwoorden eerder algemeen geformuleerd en kwam er geen specifiek antwoord op de gestelde vraag. Daarom hebben we de vragen en antwoorden in de volgende stap niet als verschillende vragen en antwoorden opgevat, maar ze eerder als een geheel beschouwd en open behandeld. Deze stap leverde uiteindelijk 1.005 gebruiksklare IDs met gelinkte data op, waarop er een analyse kon gebeuren.

### Conceptueel model ontwikkelen



Hoewel de data nu bruikbaar waren, was het door de grote hoeveelheid van kwalitatieve data en de 9 open vragen voor meer dan 1.000 verantwoordingen onmogelijk om die manueel door te nemen. Om de set kwalitatieve data om te zetten naar een kwantitatieve set maakten we gebruik van artificiële intelligentie: via Natural Language Processing (NLP) en meer specifiek via tekstclassificatie konden de data automatisch gecategoriseerd worden. De eerste stap hierbij was de ontwikkeling van een conceptueel model, dat duidelijk maakte wat exact geanalyseerd zou worden, hoe dat in zijn werk zou gaan, welke data daarvoor nodig waren en welke variabelen en verbanden onderzocht zouden worden. Dat conceptueel model wordt verder uiteengezet in het volgende hoofdstuk. De laatste fase van deze stap was de implementatie van het conceptueel model in de software.

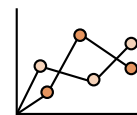
### Data taggen en trainen model via iteraties



Na implementatie in de software begon het belangrijkste werk: het manueel taggen en trainen van het NLP-model. Een NLP-model heeft namelijk trainingsdata nodig om intelligentie op te bouwen. Het taggen van zo'n model betekent dat verschillende categorieën gedefinieerd worden, dat er manueel doorheen een klein deel van data gegaan wordt en dat voor elk stukje data de categorieën één voor één manueel geselecteerd worden. Op die manier leert het model de categorieën detecteren en kan het model na voldoende training nieuwe data zelf categoriseren.

Voor deze stap hebben we dus veel tijd gespendeerd aan het manueel doornemen van verschillende antwoorden en – waar mogelijk – het indelen van die data in de categorieën die in het conceptueel model gedefinieerd waren. Deze stap ging ook gepaard met iteraties, waarbij het model werd gerund, de output werd geanalyseerd en waar nodig de categorieën beter werden gedefinieerd of er zelfs categorieën werden toegevoegd. In het volgende hoofdstuk verduidelijken we de categorieën die uiteindelijk gedefinieerd werden, evenals voorbeelden van die categorisatie.

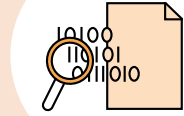
### Analyse van output model



Als output van het NLP-model krijgen we een gekwantificeerde dataset van de verantwoordingen, ingedeeld in de door ons gedefinieerde vragen en categorieën. Die dataset moet dan nog verwerkt worden om relevante conclusies te kunnen trekken en om de outputdata opnieuw te linken aan de resultaten van de zelfevaluatietool. In deze fase is het ook belangrijk om enkele steekproeven te doen en de initiële kwalitatieve data te vergelijken met de output. Op die manier krijgen we een bevestiging dat het model effectief een goede categorisatie gemaakt heeft, wat we dan via voorbeelden kunnen aantonen. .



## Data interpretatie en verwerking in rapport

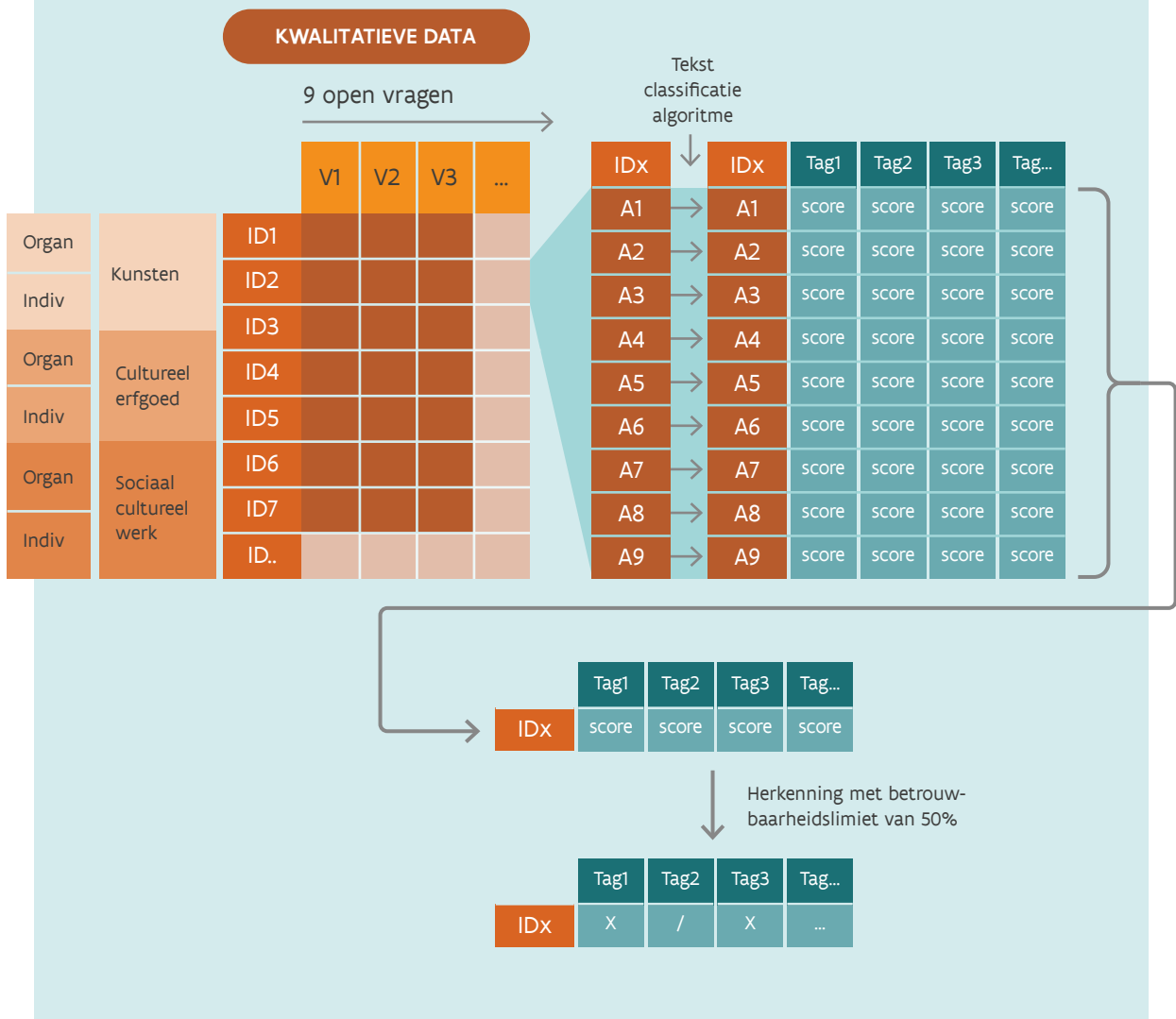


De laatste stap in deze methodologie is een duidelijke samenvatting van de volledige analyse in een rapport. In dat rapport worden niet alleen de finale resultaten opgenomen, maar ook de wijze waarop we tot deze resultaten gekomen zijn. De eerste zachte conclusies uit deze analyse zullen met voldoende duiding uiteengezet worden.

## Conceptueel model

Figuur 3 geeft het conceptueel model weer dat we gevolgd hebben om de kwalitatieve rapporteringsdata om te zetten in kwantitatieve data.

Figuur 3: Conceptueel model



- De inputdata zijn opgesplitst in 6 groepen van subcategorieën om een vergelijking mogelijk te maken. Er werd een verschil gemaakt tussen organisatie en individu, en tussen 3 grote subsectoren: kunsten, sociaal-cultureel werk en cultureel erfgoed. Er is maar een beperkt aantal organisaties en individuen die zich tot meerdere categorieën rekenen (<10%). Daardoor kunnen ze gewoon dubbel geteld worden zonder dat ze de analyse minder correct maken, aangezien ze relevant zijn in de analyse per sub-sector.
- Zoals eerder vermeld heeft iedere indiener van de verantwoording (organisatie of individu) een uniek identificatienummer (ID), waaraan alle antwoorden voor die indiener gelinkt zijn. Bovendien werd er meestal niet echt duidelijk op de vragen geantwoord; Zo werd op de vraag: 'Waar aan werd de subsidie besteed?' eerder algemeen geantwoord. In plaats van de vragen apart te behandelen (bv. wat werd gedaan rond proces, wat werd gedaan rond creativiteit, enz.) besloten we daarom om iedere vraag op eenzelfde manier te analyseren, namelijk op de vraag 'Waar aan werd de subsidie besteed'. Alle antwoorden per ID werden dus op die manier geanalyseerd en een uitgemiddelde combinatie van alle antwoorden gaf een verzameling aan categorieën als antwoord op de gestelde vraag.
- Voor die vraag moeten dan de verschillende categorieën duidelijk gedefinieerd en manueel getraind worden. Die categorieën worden verder verduidelijkt in het volgende hoofdstuk en worden in het model als 'tags' gedefinieerd. Na voldoende manuele training heeft het model voldoende intelligentie om de datasets te verwerken en per ID de tags te herkennen.
- Als output van dit model krijgen we per indiener van de verantwoording (per ID) en per antwoord van dat ID een score of gewicht per categorie, wat aangeeft in hoeverre de categorie (of tag) in dat antwoord herkend wordt. Het model geeft die herkenning pas vanaf een betrouwbaarheidslimiet boven de 50%. Dit wil dus zeggen dat het model minstens 50% zeker is dat in een antwoord een bepaalde categorie herkend wordt. Per ID combineren we dan alle antwoorden, zodat we per ID een overzicht krijgen van de mate waarin de verschillende categorieën terugkomen. Praktisch betekent dat dus dat we per organisatie of individu een overzicht krijgen van de onderwerpen waaraan ze volgens de verantwoording gewerkt hebben

## Praktische uitwerking

Het bovenstaande conceptueel model werd praktisch geïmplementeerd in MonkeyLearn, een commerciële artificieel intelligente NLP-software. De inputdata voor dit model en de data van de zelfevaluatietool werden gefilterd, gestructureerd en verder voorbereid in Excel. De manuele training van de data vond plaats binnen de commerciële software. De analyse van de output werd opnieuw in Excel gemaakt, en ook de data van de zelfevaluatietool werden in Excel geanalyseerd.

# Analyse

Voor de analyse hanteerden we de methodologie zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Daarbij kwamen voornamelijk de volgende vragen aan bod:

- Wat vertellen de resultaten van de zelfevaluatietool over de huidige innovatiecapaciteit van de Vlaamse culturele en creatieve sector?
- Waaraan werd de subsidie voornamelijk besteed volgens de verantwoording van de aanvragers?
- Welke thema's of trends kwamen terug bij het besteden van de subsidie?
- Kunnen we concluderen dat de subsidie doelgericht gebruikt werd?

In het volgende deel geven we eerst duiding bij de analyse en kijken we ook naar betrouwbaarheid en validiteit van de conclusies die uit die analyse getrokken kunnen worden. Daarna worden in de volgende delen de analysevragen één voor één afzonderlijk behandeld.

## Duiding bij analyse

Enige duiding is nodig vóór we dieper ingaan op de effectieve analyse.

Voor de analyse van de data van de **zelfevaluatietool** moet rekening gehouden worden met enkele elementen. Eerst en vooral kon iedereen deze tool gebruiken. Het is dus niet zeker hoe serieus de tool ingevuld werd: geeft hij de echte realiteit weer of werd hij eerder gebruikt om wat te experimenteren? Daarnaast moest de tool verplicht ingevuld worden om de subsidie te kunnen aanvragen. Het zou dus kunnen dat de situatie van bepaalde aanvragers te goed (of slecht) weergegeven werd omdat ze dachten dat dit hen meer kans gaf op een subsidie. Omdat een groot aantal sectorspelers de tool hebben ingevuld en dus resultaten hebben gegenereerd, gaan we ervan uit dat de resultaten **betrouwbaar** zijn en dus consistent zouden zijn bij replicatie. Voor de **validiteit** van de resultaten moeten we voorzichtig omgaan met interpretatie van de resultaten, voornamelijk om geen te harde conclusies te trekken uit de absolute scores. Een hoge score is immers niet per se heel positief, maar afhankelijk van vraagstelling en antwoord. Hoewel het dus niet zo veel zin heeft om naar absolute scores te kijken en daar iets over te besluiten, is het wel valide om scores te vergelijken tussen groepen, zoals bijvoorbeeld individu tegenover organisatie.

Ook voor de analyse van de **rapportering** is er enige duiding noodzakelijk. Eerst en vooral is het belangrijk om te weten dat uit deze rapportering een analyse wordt gemaakt van de data van de verschillende subsectoren. De grootte van de datasets verschilt sterk per subsector: voor erfgoed en sociaal-cultureel werk zijn er bijvoorbeeld minder data beschikbaar. Er is dus waakzaamheid geboden bij de interpretatie van de analyse op deze eerder kleine datasets. Anderzijds werd het model getraind met een mix van data uit alle subsectoren, dus is het analyse-model zelf voor alle subsectoren even toepasbaar.

Ten tweede moeten we er ons van bewust zijn dat het bij de kwalitatieve data van de rapportering over een verplichte verantwoording ging, die na de besteding van de subsidie ingevuld moest worden. Gevolg daarvan is dat wat gerapporteerd werd, misschien niet volledig overeenkomt met de werkelijkheid en eerder verdraaid werd om de subsidie te rechtvaardigen. Ook zijn de data uit de rapportering niet erg homogeen door verschillen tussen indieners in de manier van beschrijven, kennis over het innovatieonderwerp, interpretatie van vragen en andere zaken. Daardoor kan het zijn dat de data de realiteit niet per se duidelijk weergeven.

Tot slot is er ook duiding nodig bij het model. Het model zal namelijk nooit 100% perfect zijn. Enerzijds is het model getraind door mensen, met als gevolg dat bij de manuele categorisatie met de zogenaamde tags de interpretatie van de trainer gevolgd werd. In dit rapport geven we zo duidelijk mogelijk weer hoe die categorieën gedefinieerd werden en dus hoe de interpretatie van de trainers gevormd werd. Anderzijds leert het model zelf door de training en zal de interpretatie van het model nooit 100% correct zijn, hoewel er veel tijd gestoken is in training. Bij de interpretatie en het trekken van conclusies moeten we ons daarvan bewust blijven. Als extra controle keken we in de analyse via kleine steekproeven ook telkens opnieuw naar de kwalitatieve inputdata die gecategoriseerd werden; zo konden we controleren of de categorisatie correct gemaakt werd door het model. In dit rapport voegen we ook telkens kwalitatieve voorbeelden toe aan de kwantitatieve analyse om die verder te duiden.

Als algemene duiding bij de rapportering kunnen we stellen dat de analyse door het model als **betrouwbaar** beschouwd kan worden door het vele trainen en met random data die uit alle subsectoren kwamen. Met de **validiteit** van de rapporteringsanalyse moeten we iets voorzichtiger omspringen, voornamelijk bij de conclusies in de analyse van de subsectoren met kleinere datasets. Over het algemeen kunnen we stellen dat de analyse een goed beeld geeft van de werkelijkheid.

## Wat leren de resultaten van de zelfevaluatietool ons?

De start van deze analyse was een blik op de zelfevaluatietool. Aangezien het nuttiger is om de score van de tool relatief te bekijken in plaats van absoluut – omdat zo'n score op zichzelf niet zoveel zegt – is het allereerst interessant om te bekijken of er bij de categorieën die in de tool gedefinieerd zijn, verschillen zijn tussen individuen en organisaties. De categorieën die werden bekeken zijn: 'strategische ambitie & leiderschap', 'persoonlijkheid & teamcultuur', 'proces', 'open innovatie' en 'bekendheid met innovatie thema's'.

De volgende boxplots geven de gecombineerde score weer op de vragen van de categorie en vergelijken de individuen met de organisaties. Sectorspelers die de zelfevaluatietool invulden, moesten zelf aangeven of ze hem als individu of als organisatie invulden; het onderscheid tussen deze twee types werd daar dus gemaakt. De gecombineerde score voor de verschillende categorieën geeft een totaalscore op 100 voor de gecombineerde vragen binnen een categorie, zoals ze gedefinieerd zijn in de zelfevaluatietool. Voor bijvoorbeeld de categorie 'strategische ambitie & leiderschap' werden 10 vragen

geschaald, zodat een positief antwoord op alle vragen een score 100 oplevert en een negatief op alle vragen een score 0. Voor elke categorie geven we telkens een vraag met antwoordmogelijkheden als voorbeeld, om de score beter te duiden.

De analyse werd gemaakt op alle data die binnen de zelfevaluatietool werden verzameld: dus niet alleen op de data van aanvragers van de subsidie, maar van iedereen die de tool volledig invulde. Na filtering van enkele onvolledige IDs kwam de analyse tot de volgende grootte van de geanalyseerde dataset: 1.331 unieke IDs voor individuen en 567 unieke IDs voor organisaties.

### Strategische ambitie & leiderschap

Strategische ambitie en leiderschap gaat over een duidelijke definiëring van een visie, doelen, toekomstambitie enz. Zoals te zien op figuur 4 zijn er op het eerste gezicht geen significante verschillen. De spreiding bij organisaties is iets groter, wat kan duiden op grotere verschillen onderling tussen organisaties. Ook scoort een deel van de organisaties lager op dit onderdeel, in vergelijking met individuen. Dit kan wijzen op een minder duidelijke definiëring of een lager bewustzijn van de aspecten die gelinkt zijn aan strategische ambitie & leiderschap.

Hierop werd geen verdere analyse gemaakt omdat de vragen van individuen en organisaties ook niet 100% gelijkaardig waren en dus verder geen harde conclusies getrokken kunnen worden. Figuur 4 geeft een voorbeeld van een vraag en de antwoorden zoals ze geanalyseerd werden.

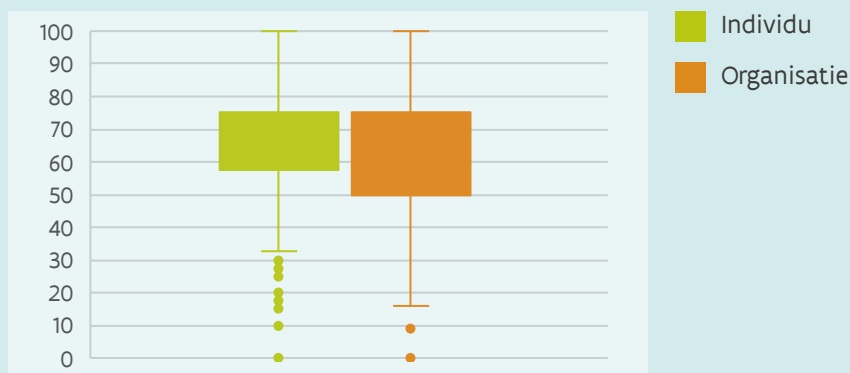
Figuur 4: Voorbeeld van vraag rond strategische ambitie & leiderschap

**In hoeverre heeft je organisatie een duidelijke strategie waarvan de teamleden op de hoogte zijn?**

Uw antwoord

- Zeer onduidelijk en totaal onbekend onder de teamleden
- Onduidelijke strategie, maar bekend bij enkele
- Redelijk duidelijk, maar weinig teamleden zijn op de hoogte
- Duidelijke strategie waarvan de meeste teamleden op de hoogte zijn
- Zeer duidelijk en iedereen weet hiervan

Strategische ambitie & leiderschap

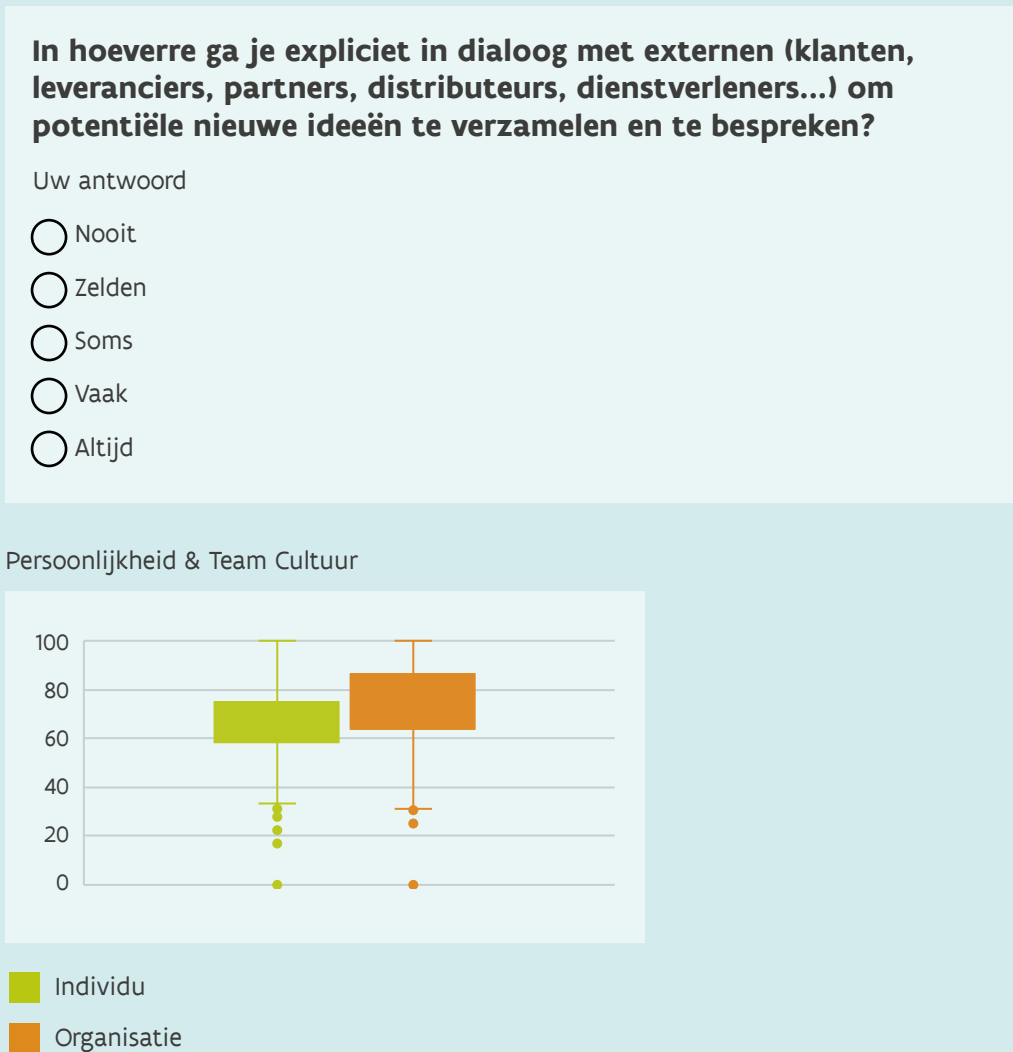


### Persoonlijkheid & team cultuur

Persoonlijkheid en teamcultuur gaat over de openheid naar innovatie en hoeveel focus hieraan wordt gegeven in de dagelijkse werking. Dit gaat dus voor zowel organisaties als individuen over het stimuleren van vernieuwing, het omgaan met risico en openstaan voor falen, het spenderen van tijd aan nieuwe zaken, enz. Opnieuw is de spreiding bij organisaties hier iets groter. Ook is er een grote groep van organisaties die gemiddeld hoger scoort in vergelijking met individuen. Dat zou kunnen wijzen op meer uitgewerkte of duidelijke innovatieprocessen bij organisaties.

Hierop werd geen verdere analyse gemaakt omdat de vragen van individuen en organisaties ook niet 100% gelijkaardig waren. Er werden dus verder geen grote conclusies getrokken. Figuur 5 geeft een voorbeeld van een vraag met de respectieve antwoorden zoals ze geanalyseerd werden.

Figuur 5: Voorbeeld van vraag rond persoonlijkheid & teamcultuur



### Proces

Deze categorie gaat over het volgen en implementeren van een proces om ideeën te ondersteunen, de besluitvorming over die ideeën, de beschikbare middelen om aan innovatie te werken, enz.. Zoals bij de vorige categorieën zien we een grotere spreiding bij organisaties, wat wijst op grotere onderlinge verschillen tussen organisaties, in vergelijking met individuen. Organisaties lijken over het algemeen iets hoger te scoren, maar hier kunnen verder weinig sterke conclusies uit worden getrokken.

Op deze vragen werden dan ook geen verdere analyses gemaakt. Figuur 6 geeft een voorbeeld van een vraag met de respectieve antwoorden zoals deze geanalyseerd werden.

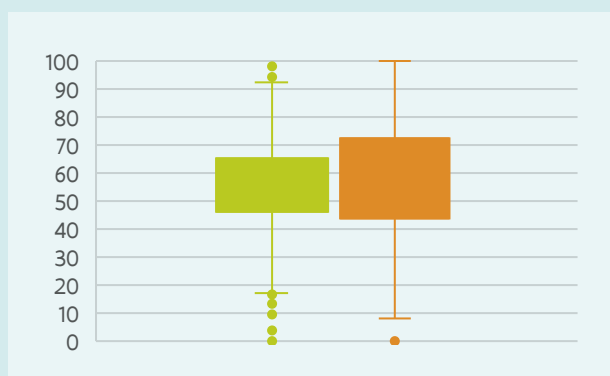
Figuur 6

#### In hoeverre weet je waar je terecht kunt en met wie je contact moeten opnemen om jouw ideeën uit te leggen en te ontwikkelen?

Uw antwoord

- Geen idee
- Ik weet ongeveer waar ik moet zijn
- Ik weet geen directe contacten, maar via andere mensen kom ik aan de juiste mensen
- Ik kan enkele personen bellen
- Ik weet precies waar en bij wie ik moet zijn

Proces



- Individu
- Organisatie

## Open innovatie

De categorie open innovatie gaat over samenwerking met andere partijen rond diverse innovatiethema's. Het resultaat van de analyse binnen deze categorie is heel gelijkaardig aan die van de proces-categorie. Het enige verschil is dat er meer spreiding zit op de organisaties, maar verder worden er geen grote conclusies getrokken, behalve dat er weinig grote onderlinge verschillen zijn.

Opnieuw werd hierop geen verdere analyse gemaakt. Figuur 7 geeft een voorbeeld van een vraag met de respectieve antwoorden zoals ze geanalyseerd werden.

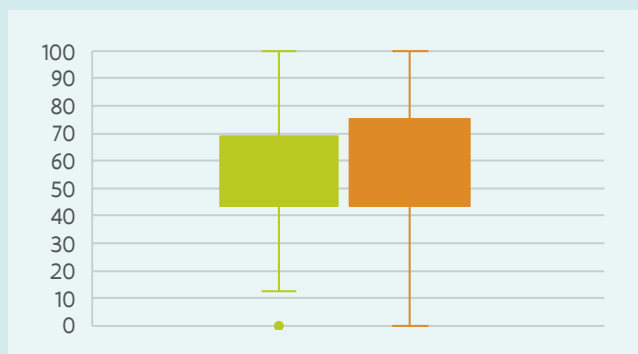
Figuur 7: Voorbeeld van vraag rond open innovatie

**In hoeverre zijn je teamleden goed verbonden met relevante netwerken (personen of organisaties) die inspiratie kunnen opleveren voor nieuwe manieren van werken, promotie of financiële mogelijkheden?**

Uw antwoord

- Vrijwel geen contact
- Verbonden met enkele netwerken binnen de sector
- Veel verbinding met netwerken binnen de sector
- Veel binnen, maar ook enkele netwerken buiten de sector
- Zowel binnen als buiten de sector goed verbonden

Open Innovatie



- Individu
- Organisatie



### Bekendheid met innovatiethema's

De bekendheid met innovatiethema's ging over 14 innovatiethema's waarbij telkens dezelfde vraag gesteld werd: hoe bekend bent u met thema x? De antwoorden waren telkens dezelfde voor elke vraag, zie figuur 8.

Algemeen gezien is er opnieuw een iets grotere spreiding voor organisaties, maar we zien vooral een grote groep van organisaties die hoger scoort in vergelijking met individuen.

Interessant aan deze categorie is dat we ze verder per thema kunnen bekijken, omdat de vragen en antwoorden exact dezelfde waren voor individuen en organisaties. Figuur 9 geeft een overzicht van deze meer gedetailleerde analyse.

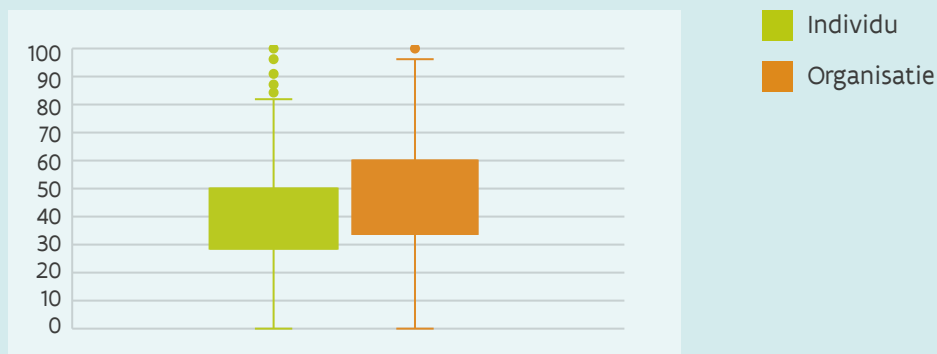
Figuur 8: spreiding bekendheid met innovatiethema's (schaal volgens voorbeeldvraag; 0 = nooit van gehoord, 100 = is onderdeel van onze standaard manier van werken)

#### Social media marketing & positionering

Uw antwoord

- Nooit van gehoord
- Wel eens van gehoord
- Wel eens geprobeerd
- Doen we wel vaker iets mee
- Is onderdeel van onze standaard manier van werken

Bekendheid met innovatie thema's

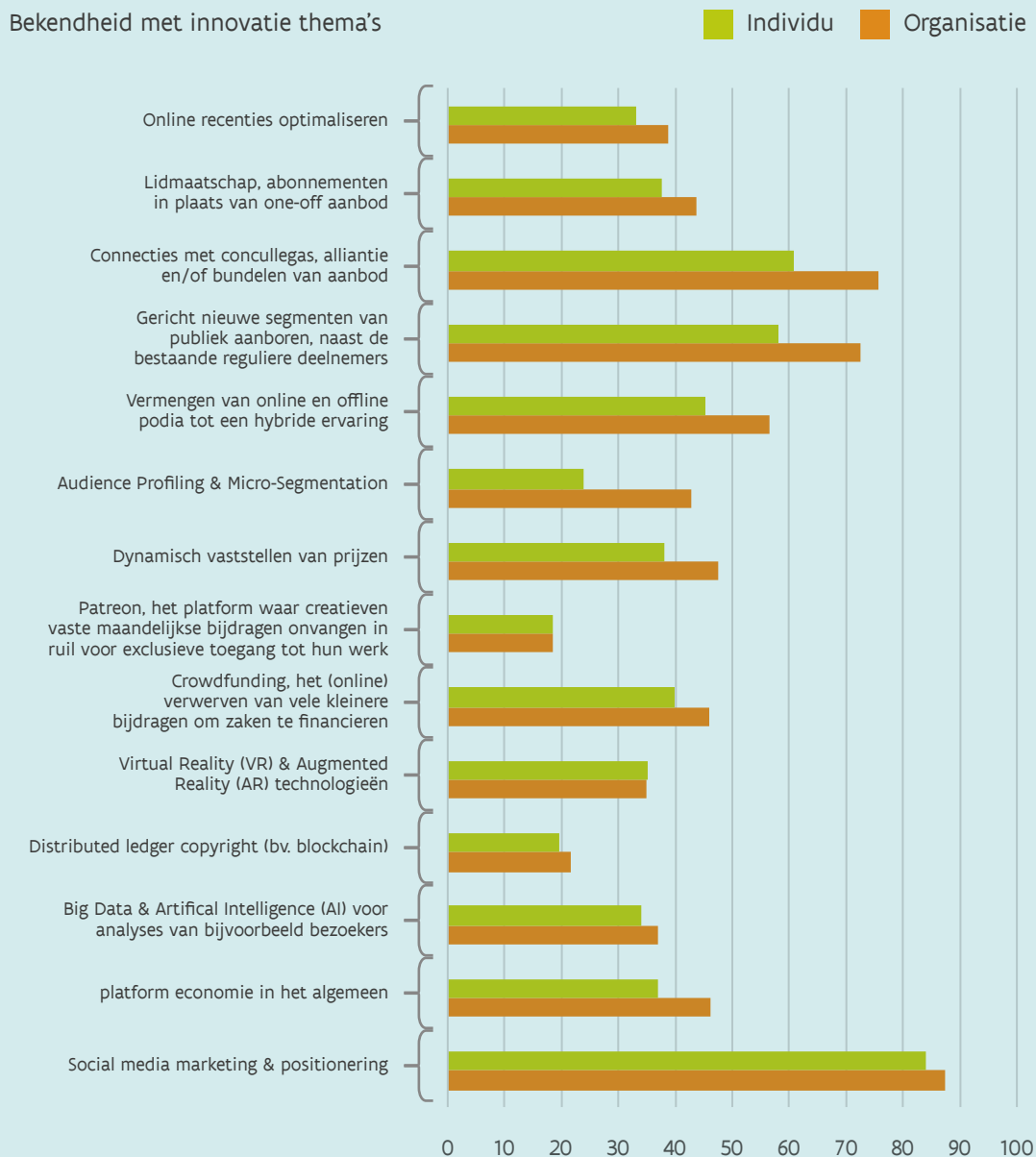


Interessant hier is om te kijken naar innovatiethema's die heel hoog scoren en dus vaak gebruikt worden of meer geïntegreerd zijn in de manier van werken. Langs de andere kant is het even interessant om te kijken naar thema's die laag scoren en dus eerder onbekend zijn. Zo zijn sociale media, connecties en nieuwe segmenten van publiek aanboren thema's waar sectorspelers zeer vertrouwd mee zijn en vaker iets mee doen.

Anderzijds weten sectorspelers zeer weinig over blockchain en platformen zoals Patreon en audience profiling; zeker deze laatste zou hoger moeten scoren binnen bepaalde subsectoren waar men toch verwacht dat men zijn publiek probeert beter te leren kennen. Vele andere thema's scoren ook eerder tussen 'wel eens van gehoord' en 'wel eens geprobeerd'. Daar zou het toch beter zijn om meer sectorspelers richting 'uitproberen' te krijgen, bijvoorbeeld bij VR/AR technologie, crowdfunding, lidmaatschap, online recensies, enz.

Tot slot is het ook interessant om te zien dat er over het algemeen zeer weinig verschil zit tussen individuen en organisaties, al scoren de individuen wel telkens iets lager voor bijna alle categorieën.

Figuur 9: Gedetailleerde analyse bekendheid met innovatiethema's (schaal volgens voorbeeldvraag; 0 = nooit van gehoord, 100 = is onderdeel van onze standaard manier van werken)



## Conclusies zelfevaluatietool

Op het eerste gezicht zijn er geen enorme verschillen tussen organisaties en individuen voor de meeste categorieën. Hieruit kunnen we echter niet besluiten dat hetzelfde beleid zou werken voor zowel individuen als organisaties omdat verschillende vragen wel aangepast waren naar de individu of organisatie categorie. Wel zien we dat er over het algemeen een grotere spreiding is – en er dus verschillen zijn – binnen de categorie organisaties dan binnen de categorie individuen. Dat wijst er wellicht op dat er binnen de groep van individuen waarschijnlijk gemakkelijker eenduidige innovatiesteun voorzien kan worden om een zo groot mogelijke groep individuen te ondersteunen. Bij organisaties is het door de grotere verschillen waarschijnlijk moeilijker om steun op maat te voorzien voor een grotere groep.

Bij de meeste categorieën zijn er geen grote verschillen en worden er dus geen harde conclusies getrokken. Organisaties scoren iets beter op 'persoonlijkheid & teamcultuur' en 'bekendheid met innovatiethema's', maar ze scoren niet significant hoger. Individuen scoren iets beter op 'strategische ambitie & leiderschap', maar opnieuw niet significant hoger. Interessant om verder te verdiepen zijn de innovatiethema's; daar kunnen zeker lessen getrokken worden voor mogelijke ondersteuning in de toekomst.

## Waarom werd de subsidie voornamelijk besteed?

Als volgende stap in deze analyse was het minstens even interessant om te bekijken wat de begunstigden effectief met de subsidie gedaan hebben, of dat interessante inzichten kon opleveren en of die in lijn lagen met de resultaten uit de data van de zelfevaluatie. Noodzakelijke duiding hierbij: de echte vraag die geanalyseerd wordt, is de volgende: "Waarom werd de subsidie voornamelijk besteed *volgens de rapportering van de aanvragers?*" We moeten er namelijk rekening mee houden dat wat gerapporteerd is misschien niet 100% overeenkomt met de realiteit, zoals al vermeld in de duiding.

### Tags en definities

Voor deze analyse maakten we gebruik van een topic classification Natural Language Processing (NLP)-model. Daarbij definieert de onderzoeker op voorhand een set categorieën of tags en traint het model daarna met trainingsdata. Zo leert het model de categorieën herkennen. Om een volledige set categorieën (tags) te verkrijgen gebruikten we een testmodel, waarbij iteratief de tags werden aangepast en uitgebreid. Zo kwamen we tot een werkbaar en volledige set die een zo compleet mogelijke categorisatie kon maken van alle rapporteringsdata, voor gebruik in het definitieve model.

Initieel werkten we met dezelfde categorieën als die van de zelfevaluatietool (Strategie met ambitie en drive & doelstellingen & bewust meten & beloning en stimulans; Processen met proces & middelen & beslissingen; Teamcultuur en persoonlijkheid met creativiteit & netwerk & openheid; Open innovatie; Thema's en trends). Al snel werd duidelijk dat het zeer moeilijk was om het model binnen deze categorieën te trainen en de data erin onder te verdelen. Dat kwam voornamelijk omdat

- 1 sommige categorieën gewoon heel moeilijk te detecteren waren in de antwoorden;
- 2 sommige categorieën niet relevant waren voor de grootte en vorm van de subsidie;
- 3 deze categorieën eerder en antwoord gaven over een onderwerp waaraan gewerkt werd, maar minder over de activiteiten en hoe ze hieraan werkten.

Om op de opgestelde vraag een antwoord te geven, werden iteratief en na vele uren van trainen van het model de volgende categorieën gedefinieerd. Er zijn twee grotere groepen met subcategorieën, namelijk

- 1 organisatie, voor alle activiteiten die meer gerelateerd zijn aan de organisatie (of het individu) zelf;
- 2 product, voor alle activiteiten rond product- en service-innovatie.

Dan zijn er onder 'varia' nog twee extra categorieën die buiten deze groepen vallen.

## Categorisatie

In deze sectie wordt een overzicht gegeven van de 11 categorieën die op een iteratieve manier gedefinieerd werden. Deze categorieën zijn gebaseerd op typische onderverdelingen van innovatie-activiteiten voor organisaties en aangepast waar nodig om te dienen binnen dit model. Het model zal voor elke rapportering van een begunstigde deze onderbrengen in één of meerdere categorieën. Om het zo duidelijk mogelijk te maken naar de lezer van deze analyse wat deze categorieën exact betekenen, wordt hier per categorie eerst een definitie gegeven. Deze definitie werd gevolgd door de trainer terwijl het model getraind werd binnen deze verschillende categorieën. Per categorie wordt er ook telkens een willekeurig voorbeeld genomen uit de gecategoriseerde data van de output van het model om aan te tonen wat door het model herkend wordt binnen deze categorie. Deze voorbeelden kunnen ook inspirerend werken om zelf als individu of organisatie eens op die manier rond innovatie te werken.

### Organisatie

- Analyse

Definitie: Het analyseren van de huidige (organisationele) werkwijze, interne wensen en sentimenten, processen en de marktomgeving.

‘In de eerste plaats heeft het innovatiemechanisme mij aangezet tot een proces van bezinning - over mijn huidige activiteit, mijn muzikale en professionele identiteit, over mijn aspiraties, mijn specifieke sterke punten, mijn waarden in het werk en de specifieke bijdrage die ik met mijn activiteit aan de samenleving wil en kan leveren.’

- Strategievorming

Het bepalen van een nieuwe strategie of bijschaven van een bestaand actieplan, op een aanzienlijk abstractieniveau.

‘We keken naar zowel de kortetermijnsdoelstellingen, de middellange- en lange termijnsdoelstellingen. Elk heeft van binnen zijn of haar expertise de noden en behoeften bepaald. We hebben zowel de doelgroepbepaling van [...] als de visie en missie herschreven. Samen hebben we ook een visionboard gemaakt van waar we naartoe kunnen werken.’

- Netwerken

Contact leggen met klanten, opdrachtgevers, concullega's, sectorgenoten, ... waar voorheen minder of geen contact mee was, zonder dat er onmiddellijk een juridische verbintenis wordt gelegd.

‘Samen met mijn co-host [...] en een aantal andere mensen die actief bezig zijn met duurzaamheid besloten om een soort business club op te richten rond duurzaamheid. Het idee is om elkaar zoveel mogelijk te betrekken bij het uitwerken van nieuwe projecten die een positieve impact beogen op mens, planeet en maatschappij. We zijn al tweemaal samengekomen en plannen in de nabije toekomst inspiratiesessies.’

- Verbeteren

Het onderzoeken van, het nadenken over, en/of het verbeteren van de bestaande organisationele werkwijze.

'Terwijl zaken als intuïtie en integriteit maakten dat veel projecten binnenskamers bleven, heeft het Innovatiemechanisme me gedwongen tot een veel meer georganiseerde aanpak. Waar administratie amper aanwezig was bij vorige projecten, blijkt planning, budgettering, netwerking, overlegmomenten, distributie en onderzoek geweldig lonend te zijn.'

## Product

- Ontwikkelen

Het verder ontwikkelen van een bestaand product of bestaande productiewijze naar een hoger niveau.

'Ik heb besloten om zaken professioneler aan te pakken. Zo heb ik bepaalde vaste zaken gekocht om een mobiel decor te maken. [...] De voorstellingen vinden nog steeds plaats in de scholen zelf. [...] Verder zit ik tweewekelijks samen met onderwijs experts en leerkrachten om een correcte voorstelling te maken.'

- Onderzoeken

Onderzoek doen naar nieuwe producten of productiewijzen.

'Ik heb onderzoekstijd kunnen wijden aan de huidige evoluties rond NFT's en de cultuur errond. De kritische kijk op deze problematische manier van IP en cultuurtoe-eigening werd bijzonder interessant belicht op de fediverse (mastodon) via de instance waar ik op zit: [...]. Je kan daar via hashtags naar bepaalde trends kijken. Als je een technologische ontwikkeling niet wil volgen, moeten je redenen gegrond zijn.'

- Ideatie

Het bedenken van nieuwe productideeën.

'Ik ben momenteel bezig met een boek over de Opstand van de Nederlanden (1565-1588). [...] Maar wat ik wel deed was het open bespreken van de innovatiemogelijkheden. Welke elementen zouden zij willen lezen in een modern boek over zo'n oud onderwerp? [...] Door het innovatiemechanisme ben ik gaan nadenken over wat ik concreet wil schrijven. Het moedigde mij aan om keuzes te maken en hier gedurfd radicaal in te gaan. Als schrijver is zo'n stap nemen nooit evident'

- Experimenteren

Het ontwikkelen of uitbrengen van nieuwe producten of productiewijzen waarvan het effect nog onbekend is, en waarvan de resultaten actief als feedback worden geanalyseerd.

'Ik experimenteerde tijdens diverse gelegenheden (optredens, lezingen en tentoonstellingen) ook met een directe manier van in contact treden met mijn publiek aan de hand van nieuwe digitale technieken zoals de reeds eerder aangehaalde QR-codes. Dankzij het innovatiemechanisme kon ik ook een nieuwe performance creëren, waarmee ik in het najaar tijdens diverse kleinschalige projecten experimenteerde.'

- Implementeren

Het verder ontwikkelen of uitbrengen van nieuwe producten of productiewijze in een nieuwe productielijn, met een beoogd effect.

'Een concreet voorbeeld is een opera die ik schreef in samenwerking met [...] op basis van een theatertekst die ik herwerkt heb tot een libretto. De voorstelling wordt gespeeld in een soort mobiel theaterhuis (de [...] genaamd) die van stad naar stad kan trekken.'

#### Varia

- Educatie

Bijscholing om persoonlijke kennis en kunde te verhogen, zowel op het niveau van het bedrijf als op het niveau van het product en de service.

'De innovatiepremie kocht me als het ware tijd om me te kunnen verdiepen in en tijd te maken voor 3 meer technische aangelegenheden die me onafhankelijker kunnen maken als artiest omdat ik nu meer zelf gedaan krijg. Ik heb mij enerzijds verdiept in video editing, en anderzijds in het maken van professionele geluidsopnames [...]. Daarnaast heb ik ook ingezet op een derde poot, namelijk het filmen van beelden om in een live-show te gebruiken op muziek.'

- Noodgedwongen

Noodgedwongen innovatie om moeilijke economische omstandigheden te overbruggen

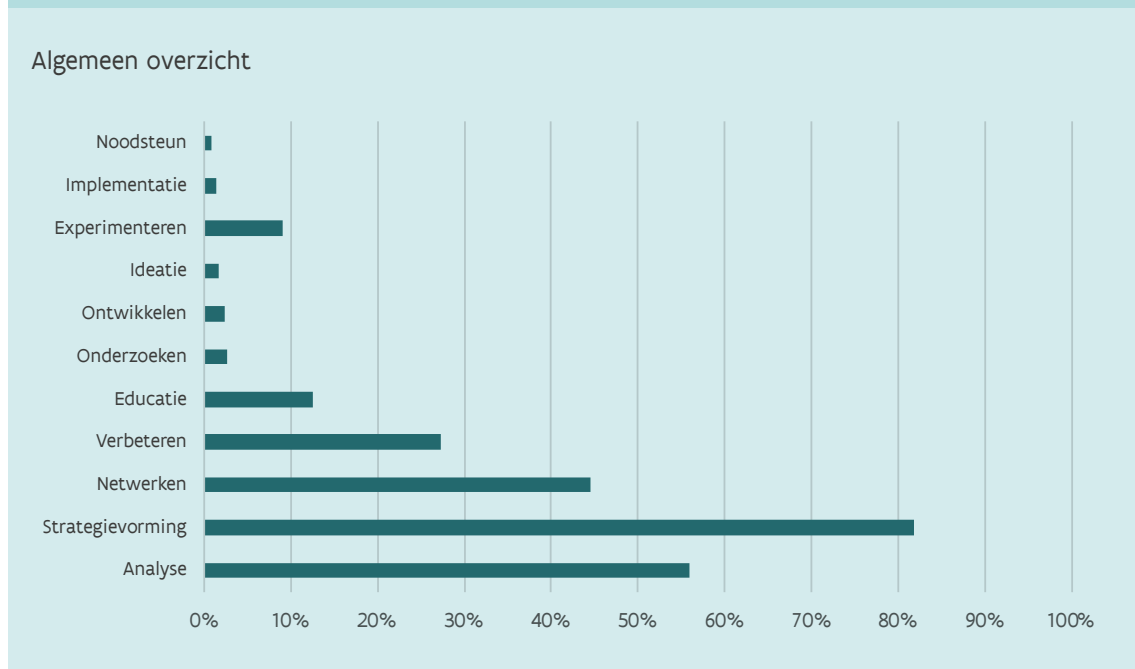
'Door de lockdown in het voorjaar van 2020 zette ik noodgedwongen de eerste stappen voor een digitale promotie van mijn debuutroman [...] die in april 2020 verscheen. [...] Door vanaf nu volop in te zetten op digitale kennis hoop ik om niet alleen de roman die in februari 2022 zal verschijnen, maar ook alle volgende romans en alle volgende producten die ik zal maken, efficiënt en zelfstandig te kunnen promoten.'

### Analyse output model

Nadat alle data doorheen het model gehaald zijn, geeft het de output opgesplitst volgens de categorieën gedefinieerd in de vorige sectie. Deze output geeft antwoord op de initiële vraagstelling van deze analyse: “Waarom werd de subsidie voornamelijk besteed volgens de rapportering van de aanvragers?” De output wordt getoond in figuur 10. Deze moet als volgt geïnterpreteerd worden: “xx% van de subsidieontvangers van de subsidie spendeerde deze aan een activiteit gerelateerd aan yyy”. Daarbij werden voor de meeste gevallen meerdere categorieën herkend voor een subsidieontvanger, dus vaak werden categorieën gecombineerd.

Een eerste indruk leert dat er voornamelijk op organisatorisch niveau gewerkt is, en dan vooral aan strategievorming, analyse, netwerken en verbeteren. Dat is geen grote verrassing omdat de subsidie initieel opgezet was voor dit soort van activiteiten. Er is veel minder gewerkt aan product- of service-innovatie. Gezien de scope, maar ook de grootte en tijdsperiode van de subsidie is dat geen verrassing, want voor dat soort innovatie is vaak een ander budget en andere tijdsperiode vereist. Het doel om secterspellers te laten nadenken en reflecteren over innovatie, lijkt dus wel behaald te zijn want die reflectie gebeurde binnen de vier grootste categorieën.

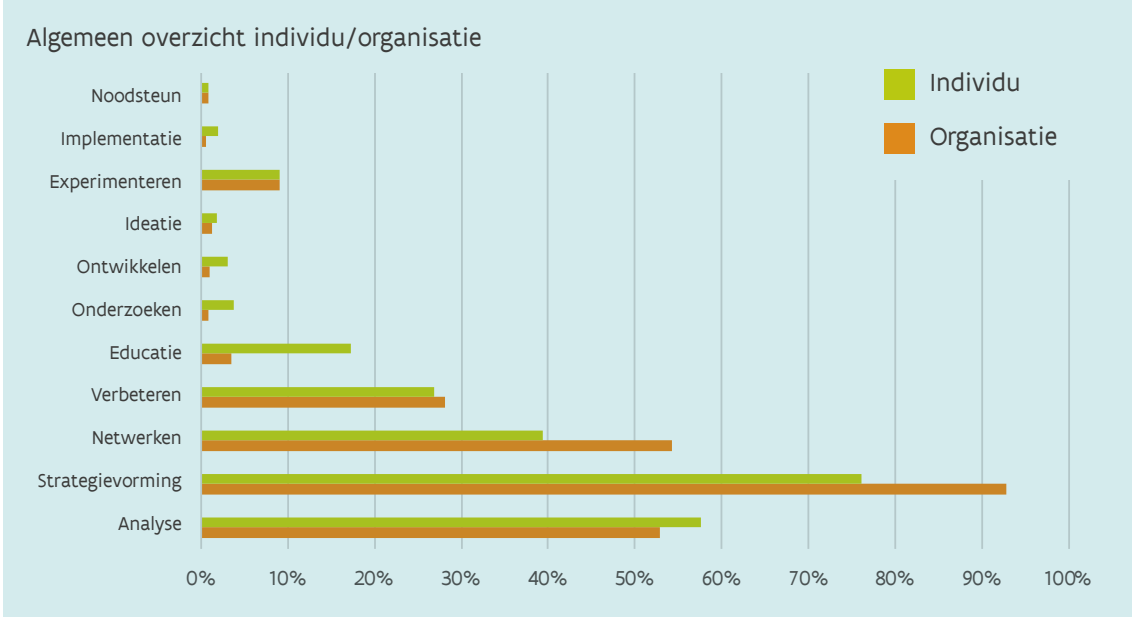
Figuur 10: Algemeen overzicht output “waarom subsidie besteed?” (in % van totaal aantal subsidieontvangers)



Als volgende stap in de analyse keken we naar de verschillen tussen individuen en organisaties. Wanneer we de opsplitsing maken tussen individu en organisatie, zien we enkele verschillen, zoals aangetoond in figuur 11. Zo zijn er voornamelijk verschillen bij ‘netwerken’ en ‘strategievorming’, waar meer organisaties aan werkten. Bijna alle organisaties spendeerden de subsidie onder andere aan ‘strategievorming’. Bijna geen enkele organisatie focuste op ‘educatie’, terwijl bijna een vijfde van alle individuen de subsidie onder andere besteedde aan educatie gerelateerde zaken. Wat de product en service gerelateerde innovatiecategorieën betreft, zien we dat voornamelijk een klein aantal individuen hier toch ook hun subsidie aan spendeerden. In algemene grootte en volgorde van categorieën zijn

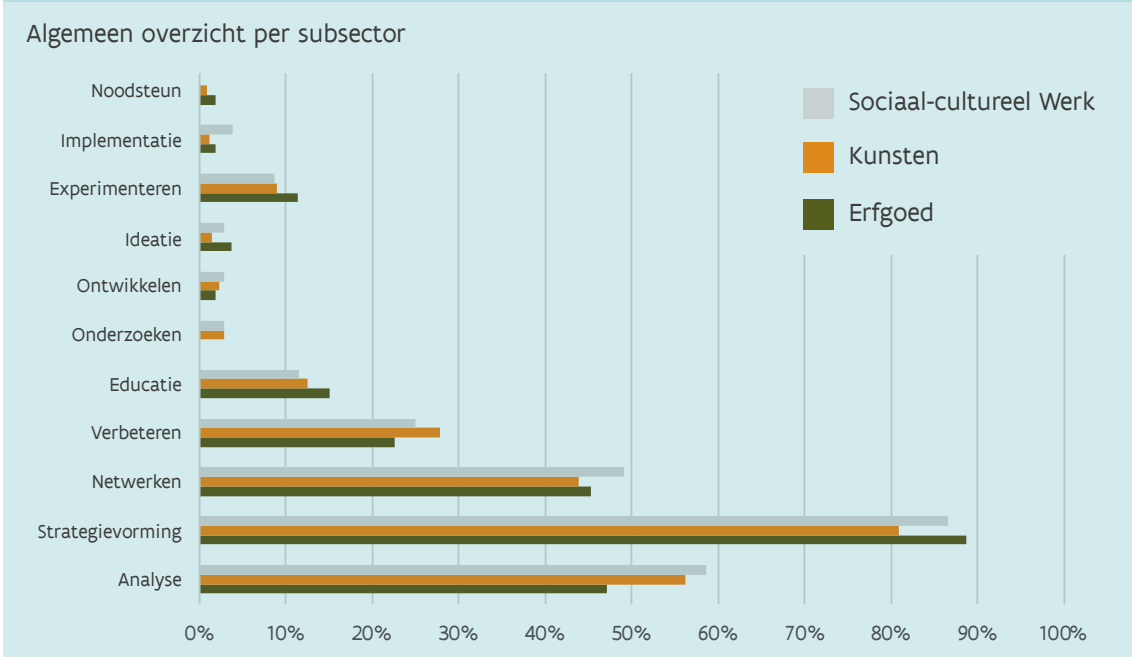
er uiteindelijk geen of amper verschillen tussen beide groepen: 'strategievorming' is veruit de belangrijkste voor beide, maar ook 'analyse', 'netwerken' en 'verbeteren' scoren goed.

Figuur 11: Opsplitsing individu vs organisatie output “waaraan subsidie besteed?” (in % van totaal aantal subsidieontvangers)



In de laatste stap van deze analyse gingen we kijken of er sterke verschillen waren per subsector (Figuur 12). Opvallend genoeg zijn de subsectoren zeer gelijkaardig en kunnen we hier geen grote verschillen observeren. We kunnen dus geen harde conclusies trekken dat de één subsector meer of minder met innovatie bezig is, daarvoor is meer in diepteonderzoek nodig.

Figuur 12: Opsplitsing subsectoren output “waaraan subsidie besteed?” (in % van totaal aantal subsidieontvangers)





De analyse via NLP bood unieke inzichten om uit deze enorme dataset een overzicht te filteren van waaraan de subsidie besteed werd. Aangezien de analyse via NLP op dit punt op haar limieten botst, was het ook nog nuttig om manueel door enkele outputdata te gaan en te kijken of bepaalde thema's of trends terugkwamen die de analyse kwalitatief nog wat kunnen uitbreiden. Die bevindingen bieden dus een alternatief en tastbaar perspectief – hoewel minder rigouzeus – voor de categorisatie die vervolgens door het model gemaakt is. Omdat dat een niet-allesomvattende kwalitatieve methode is, doen we geen uitspraken over de frequentie van de onderstaande bevindingen in de ingediende verantwoordingen.

### Algemene bevindingen

Zoals verwacht werd voor een subsidie met focus op innovatieactiviteiten, werd er in hoge mate over innovatie gerapporteerd. Dat is te merken aan de volgende veel voorkomende formulering: *'Waar ik voorheen dit deed, doe ik nu ...'*. Daarin observeren we enige onzekerheid om te innoveren. De data lijken aan te geven dat die twijfel veelal voortkomt uit mentale drempels (twijfel, angst) of praktische barrières (financieel, capaciteit, kennis).

'Waar ik voordien **bang was om te falen**, probeer ik dat nu te zien als een kans om iets te leren, om te innoveren. Ik wil **meer experimenteren** en minder bang zijn voor falen.'

'Voor een schrijver is en blijft de belangrijkste innovatie de mogelijkheid tot het scheppen van nieuw werk. Om dat werk te kunnen maken, is mentale rust en ruimte nodig, waartoe de innovatiepremie in het crisisjaar 2021 bijdroeg.'

Het lijkt erop dat het Innovatiemechanisme die barrières, die in deze periode en context door covid-19 vaak nog groter werden, al dan niet tijdelijk, heeft doorbroken voor een grote groep indieners. Daarbij zien we bij veel indieners de term 'ademruimte' vaak terugkomen: ruimte om strategiedagen in te lassen, collega's of partners op te zoeken, of zichzelf op te leiden. Wat het vervolg op het Innovatiemechanisme betreft, gaf een aantal indieners aan dat het 'zaak is om dit voort te zetten'.

'Uiteraard ben ik mij bewust van de volgende nieuwe trends: [1-11]. Echter in het stadium waarin ik me nu bevind, is dit voorlopig **nog niet aan de orde**.'

'Dat is een prachtige **nieuwe stap** geweest, die ik graag zou willen voortzetten. Ik zal **op zoek moeten naar geld** voor mijn producties om de samenwerkingen voort te zetten.'

### Terugkomende thema's en trends

De middelen die via het Innovatiemechanisme zijn toegekend, werden op verscheidene manieren aangewend, wat blijkt uit de NLP-analyse van de zelfrapportages. Hieronder bundelen we een aantal veel voorkomende trends en thema's, die we uit de verantwoordingen hebben gedestilleerd. Deze collectie is zeker niet alomvattend en mag niet veralgemeend worden.

### Innovatie omtrent (digitale) marketing

Veel indieners hebben tijdens de coronapandemie hun omzet zien kelderen en hebben door het Innovatiemechanisme additionele inkomstenbronnen kunnen aanboren. Dat deden ze zowel door nieuwe marketingstrategieën of -tools in te zetten, als door bestaande producten om te vormen naar een nieuw publiek. In heel wat gevallen was dat een digitaal publiek.

‘Verder was het belang van het promoten me wel bekend, maar dat het via zoveel digitale kanalen kan gepromoot worden wist ik niet, voor het innovatiemechanisme me er op attent maakte’

‘Als auteur ben ik op zoek gegaan naar hoe ik ook digitaal sterke verhalen kan vertellen. Op die manier kan ik meer lezers bereiken en kan ik verhalen in de toekomst ook via een andere weg naar lezers brengen dan op papier.’

### Zelfevaluatietool, startnota en lectuur als handvaten voor innovatie

In de data wordt vaak vermeld dat de zelfevaluatietool als startpunt heeft gefungeerd voor de activiteiten in het Innovatiemechanisme. De tool bood aan sommigen een bevestiging van hun al bestaande onderbuikgevoelens, en aan anderen volkomen nieuwe informatie. Ook de startnota en de genoemde lectuur waren nuttige handvaten om gebruik te maken van het Innovatiemechanisme.

‘Het invullen van de zelfevaluatietool was een eyeopener. Ik scoor laag op alle vlakken. (...) Het was duidelijk dat de nodige skills om te innoveren ontbraken: er was nooit sprake van enige strategie of duidelijke visie.’

### Dienstverleners (coaches, marketing-, consultancybureaus)

Ondernemers uit de cultuursector zullen niet altijd geschoold zijn of de

kennis hebben om aan strategievorming te doen. Er is dan ook vaak een beroep gedaan op dienstverleners, veelal om brede strategieën te ontwikkelen of om meer gerichte plannen te maken.

‘Samen met (...) van het consultancybureau (...) heb ik een heel duidelijke strategie ontworpen voor mijn bands en solocarrière. Samen hebben we korte -en langetermijnstrategieën bepaald en de grote lijnen van de agenda voor de komende 5 jaar in grote lijnen uiteengezet.’

### Netwerken als voedingsbodem voor opportuniteiten

Het Innovatiemechanisme heeft veel ondernemers aangespoord om meer gebruik te maken van netwerk mogelijkheden. In de rapportage zagen we daar verschillende vormen van, gaande van lidmaatschappen in verenigingen, het opzetten van netwerken tot een-op-een gesprekken met concullega's of potentiële zakenpartners. Uit heel wat verantwoordingen is gebleken dat die netwerkactiviteiten tot nieuwe ideeën en/of tastbare opportuniteiten hebben geleid.

‘Ik ben op zoek gegaan naar artistieke partners om elkaar aan te moedigen tot experiment: dit heeft geleid tot een tweewekelijkse vaste dag, waarop we samenkomen om – elk voor zich of samen- met nieuwe ideeën te spelen. (...) Het werkt erg goed: sinds de opstart zijn er al heel wat nieuwe zaadjes beginnen kiemen, zowel individueel als collectief.’

### Product- en procesinnovatie buiten de eigen discipline, of op nieuwe digitale technologie

Productinnovaties die vaak terugkwamen waren bijvoorbeeld het experimenteren buiten de eigen discipline, om zo nieuwe doelgroepen aan te spreken, of het gebruik van digitale technologieën of services. Daarbij kwamen podcasts vaak terug als nieuwe mogelijkheid om bestaande content te kunnen hergebruiken. Er blijkt in de cultuursector ook heel wat interesse en aandacht te zijn voor de meta-verse, NFT en blockchaintechnologieën.

'Dankzij de inspanningen die ik leverde verbonden aan innovatiemechanisme sta ik meer open voor nieuwe technologie. Ik onderzoek telkens of nieuwe technologieën en ontwikkelingen kansen bieden voor mezelf als cultuurwerker en kunstenaar. Zo volg ik bijvoorbeeld op de voet hoe NFT's hun opgang kennen en onderzoek ik de mogelijkheden hoe deze kunnen toegepast worden binnen de kunst- en cultuursector.'

### Optimalisatie van besluitvorming en strategie

Vaak terugkomende aspecten in de rapportages waren strategiebepaling en meer focus in besluitvorming, die meermaals ook hand in hand gingen. Daarbij kon strategiebepaling zorgen voor een sterke afbakening, waardoor besluiten beter (doelgerichter, efficiënter, etc.) gemaakt konden worden. Ook zijn er veel voorbeelden van indieners die zich grotendeels toegelegd hebben op het verbeteren van hun besluitvormingsprocedures.

'Met een mix van training en advies wil [...] een traject op maat starten, afgestemd op de behoeften van onze organisatie. Na de ideeën-periode is het tijd om keuzes te maken. Wij willen een open structuur creëren om verschillende innovatieve ideeën te beoordelen, met elkaar te vergelijken en te kiezen. [...] Wat de besluiten over de ontwikkeling van nieuwe ideeën en projecten betreft, zetten we in op transparantie. Mede dankzij de innovatietoolkit kunnen we duidelijker beslissingen over nieuwe ideeën nemen.'

### Conclusies rapportering

De belangrijkste algemene conclusie is dat er in alle subsectoren duidelijk gewerkt is aan de innovatiecapaciteiten van de indieners. Aangezien dat het initiële doel van de subsidie was, kunnen we in dat opzicht spreken van een succesvolle en doelgerichte subsidie. Het is duidelijk dat het Innovatiemechanisme bij een groot deel van de sector iets in beweging gebracht heeft op het vlak van innovatie en als hefboom heeft gediend voor verdere innovatieactiviteiten met impact in de toekomst.

Meer specifiek werd er zowel door individuen als door organisaties voornamelijk gereflecteerd over strategievorming, analyse van de huidige werkwijze, verbeteren van de huidige werkwijze en netwerkgerelateerde activiteiten. Beide doelgroepen vermeldden duidelijk dat het flankerende beleid via bijvoorbeeld de zelfevaluatietool en startnota zeer inspirerend of in sommige gevallen zelfs alarmerend gewerkt heeft om meer te focussen op innovatiegerelateerde activiteiten.

# Suggesties voor verder onderzoek en activiteiten

Deze analyse heeft inzichten opgeleverd over de impact van het innovatiemechanisme in de sector, maar ze bracht nog meer zaken naar boven. We bundelen er een aantal in dit hoofdstuk.

Eerst en vooral was deze analyse eerder ruw om een goed algemeen beeld te krijgen zonder te veel in detail te gaan. Anderzijds is er met deze schat aan data nog een veel diepere analyse mogelijk. Zo kan er meer genuanceerd gekeken worden naar kwalitatieve data binnen specifieke categorieën, onderwerpen of thema's. Denk bijvoorbeeld aan een onderzoek naar de invloed van covid-19 op de digitale competenties in de CCS in Vlaanderen. Dat was jammer genoeg niet mogelijk binnen de tijdspanne voor dit onderzoek. Om die reden lanceren we de suggestie om nog verder in de data te duiken. Zo krijgen we nog een beter beeld van de innovatie(noden) in de Vlaamse CCS.

Ten tweede kan de methodologie die hier gebruikt werd, herhaald worden bij de analyse van toekomstige subsidierapporteringen. Het model kan namelijk met enkele aanpassingen gemakkelijk gelijkaardige subsidies analyseren. Ook kan er in de toekomst al op voorhand afgestemd worden met de rapportering met als doel een zo duidelijk mogelijke formulering van de vragen en antwoorden te maken, wat de analyse vergemakkelijkt. Op deze manier kan deze werkwijze binnen elke overheid zelfs een nieuwe standaard worden bij de analyse van toekomstige subsidierapporteringen.

Tot slot kan de positieve analyse van de combinatie van een subsidie met flankerend beleid ook zeker herhaald worden in toekomstige gelijkaardige programma's. Als die programma's ook voor de Vlaamse CCS bestemd zouden zijn, kunnen zelfs de inzichten uit deze analyse, bijvoorbeeld rond (beperkte) bekendheid in innovatiethema's, toegepast worden.

# Conclusies

Het Innovatiemechanisme, bestaande uit de innovatiesubsidie met het flankerende beleid via zelf-evaluatietool en startnota, heeft de Vlaamse CCS zeer bewust laten nadenken over wat innovatie voor hen kan betekenen. In alle culturele en creatieve subsectoren hebben de subsidieontvangers gewerkt aan het versterken van hun innovatiecapaciteiten, voornamelijk op strategisch vlak door te reflecteren over de toekomst, hun ambities en de doelen om daar te geraken. Ook werd er vaak gekeken in deze analyse naar de huidige manier van werken en hoe innovatie kan bijdragen tot het verbeteren van de dagelijkse werking die de culturele en creatieve praktijk ondersteunt. Er werden nieuwe linken en connecties gelegd en potentiële samenwerkingen werden besproken. Het is dus zeer duidelijk dat het Innovatiemechanisme bij de Vlaamse CCS iets in beweging heeft gebracht op het vlak van innovatie. Dat kan nu een hefboom zijn voor verdere innovatie en een grotere impact van de Vlaamse CCS in de toekomst.

Dit rapport werd geschreven door Bax & Company in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media in het kader van de analyse van het Innovatiemechanisme.

**PUBLICATIEDATUM** December 2022

**AUTEURS** Maarten Buysse & Lukas Marthaler van Bax & Company

**VISUELE UITWERKING** Mirjam Wilbrink van studioBoven grafisch ontwerp

DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD EN MEDIA  
Arenbergstraat 9, 1000 BRUSSEL  
02 553 69 77  
[www.vlaanderen.be/cjm](http://www.vlaanderen.be/cjm)