

////////////////////////////////////

NAAR EEN
SLAGKRACHTIGE
CULTUURSECTOR
IN DIGITALE TIJDEN

**Een visie op de digitale transformatie
van de cultuursector / 23.12.2022**

////////////////////////////////////

INHOUD

1	Managementsamenvatting.....	3
2	Context: Het ambitieniveau van deze nota.....	4
3	Het uitgangspunt.....	6
4	Voor welke digitale uitdagingen staat de cultuursector?.....	7
5	Welke oplossingen willen we bieden?	11
6	Hoe verhouden de huidige werkingen van de kernspelers zich tot deze oplossingen?	16
7	Welke strategische doelstellingen streven we na?	18
7.1	Verbreden en verdiepen van de cultuurparticipatie d.m.v. digitale instrumenten	18
7.2	Creëren van een collectief digitaal geheugen	18
7.3	Digitale linken leggen tussen cultuurorganisaties en met andere sectoren	18
7.4	Continu vernieuwen door experimenteren en leren	19
8	Wat zijn gedeelde principes voor de uitbouw van het culturele digitale ecosysteem?.....	19
8.1	We stimuleren gedeelde data	19
8.2	We werken aan een gedeelde collectieve digitale infrastructuur	20
8.3	We streven een maximale meerwaarde na	20
8.4	We hanteren publieke waarden	21
9	Hoe sturen we de digitale transformatie aan?	21
9.1	We formuleren een collectieve ambitie	21
9.1.1	Focus op afstemming, synergie en collectieve oplossingen	21
9.1.2	Collectieve aansturing van gezamenlijke projecten	22
9.1.3	Het programma Digitale Transformatie	22
9.2	Beheersovereenkomsten	23
9.3	Budgettaire implicaties	24
10	Hoe monitoren we de voortgang van het digitale ecosysteem?	25
11	Conclusie	25
12	Bijlage: De huidige werkingen en andere ambities in functie van de oplossingsgebieden	27
12.1	Verbreden en verrijken van culturele digitale content	27
12.2	Verbinden van vraag en aanbod	29
12.3	Ondersteunende processen op schaal organiseren	31
12.4	Duurzame financieringsmodellen	31
12.5	Internationale vernetwerking	32
12.6	Kennis en leeraanpak	32
12.7	Innovatie permanent stimuleren	33

1 MANAGEMENTSAMENVATTING

De visienota 'Naar een slagkrachtige cultuursector in digitale tijden' is het resultaat van een proces dat het Departement Cultuur, Jeugd en Media in opdracht van de minister van Cultuur doorliep. De digitale kernspelers Cultuurconnect, meemoo en publiq gaven daarbij input en Digitaal Vlaanderen ondersteunde het proces.

De nota zet de **strategische lijnen** uit waarbinnen de kernspelers zich positioneren met het oog op de verdere digitale transformatie van de cultuursector. Het uitgangspunt is de digitale transformatie van het culturele ecosysteem¹, weliswaar met een open blik naar de **raakvlakken** met jeugd, media, sport, onderwijs en binnenlands bestuur (lokaal bestuur). Naast de kernspelers kan ook de werking van andere culturele organisaties ingeschakeld worden om de doelstellingen in deze nota te bereiken. Het Departement Cultuur, Jeugd en Media engageert zich om die werkingen te aligneren met deze visienota, maar die afstemming wordt in deze nota niet behandeld.

Als **eerste stap** formuleren we de **digitale uitdagingen** waarmee de cultuursector geconfronteerd wordt. Daarbij maken we een onderscheid tussen digitale content enerzijds en de ondersteuning van de werking van de cultuursector door digitale processen anderzijds.

Die uitdagingen worden vervolgens beantwoord via **oplossingsgebieden**: doelstellingenkaders die richtinggevend zijn voor toekomstige ontwikkelingen, met een focus op de rol die de drie kernspelers opnemen. Die ambities moeten de volgende jaren verder uitgewerkt worden in een programma Digitale Transformatie, dat vormgegeven wordt in functie van prioriteiten, scope en beschikbare middelen. Het gaat om de volgende oplossingsgebieden:

- het verbreden en verrijken van culturele digitale content;
- het verbinden van vraag en aanbod;
- het op schaal organiseren van ondersteunende processen;
- het zoeken naar duurzame financieringsmodellen;
- het optimaliseren van internationale vernetwerking;
- het verhogen van de digitale maturiteit door een gecoördineerde kennis- en leeraanpak;
- het permanent stimuleren van digitale innovatie.

In een volgend hoofdstuk analyseren we – in functie van deze oplossingsgebieden – de **huidige werkingen** van de kernspelers en een selectie van **projecten** die het departement uitvoert. Daaruit blijkt dat er een grote kans ligt voor verdere afstemming en synergie en dat een gezamenlijke aanpak van de digitale transformatie cruciaal is om de gestelde doelen te realiseren. In een gedetailleerd overzicht (zie bijlage) geven we eveneens de richting aan voor toekomstige ontwikkelingen.

¹ Een digitaal ecosysteem is een netwerk van stakeholders, partners, producten, leveranciers, toepassingen en gegevensdiensten van derden die in een digitale ruimte met elkaar verbonden zijn.
<https://www.bynder.com/nl/begrippenlijst/digitaal-ecosysteem/>

Vervolgens beschrijven we de **strategische doelstellingen** die we met deze visienota nastreven en die ingevuld worden door de oplossingsgebieden. In een volgend hoofdstuk definiëren we de **gedeelde principes** die we bij de verdere uitbouw van het ecosysteem hanteren.

Het voorlaatste hoofdstuk beschrijft de manier waarop het ecosysteem **aangestuurd** zal worden. Het Departement Cultuur, Jeugd en Media staat in voor de opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomsten van de kernspelers en streeft hierbij een maximale afstemming na van de werkingen van deze organisaties op elkaar, op de digitale strategie van Vlaanderen én op de beleidscyclus. In transparantie en op basis van een bottom-up aanpak -waarbij de SARC strategisch betrokken wordt, komen we tot een coherent **programma Digitale Transformatie**. Dit programma heeft als doel het beleidsthema 'digitale transformatie' meer gewicht te geven en er een duidelijke en afgestemde agenda voor de digitale transformatie van de cultuursector te ontwikkelen. Dit programma wordt deels gefinancierd via de structurele budgetten conform de beheersovereenkomsten, en deels via bijkomende investeringen. In de huidige regeerperiode gebeurde dat via de budgetten van het relanceprogramma Vlaamse Veerkracht.

Tot slot formuleren we de ambitie om een **consequent meetkader** uit te werken, waarin verschillende elementen van digitale transformatie samengebracht worden. Digitale transformatie is immers een complex gegeven waar verschillende randvoorwaarden en afhankelijkheden van belang zijn. Eerst wordt er een nulmeting uitgevoerd, daarna worden er met een bepaalde periodiciteit bijkomende metingen gedaan. Zo kunnen we de evolutie van de gerealiseerde impact meten.

2 CONTEXT: HET AMBITIENIVEAU VAN DEZE NOTA

Met deze visienota willen we in de eerste plaats de digitale transformatie van de cultuursector stimuleren. Uiteraard is de ultieme doelstelling om een betere ervaring voor de cultuurparticipant, de gebruiker van digitale producten, te creëren. Digitale transformatie is dus geenszins een doel op zich, maar een middel om die rijkere cultuurervaring te realiseren. Het stimuleren van de digitale transformatie in de cultuursector is daarvoor dé cruciale randvoorwaarde.

Deze nota biedt een **kader** om de digitale transformatie van de cultuursector te stimuleren en te versnellen. Daarbij verliest ze ook de raakvlakken met jeugd, media, sport, onderwijs en binnenlands bestuur (lokaal bestuur) niet uit het oog. Dat is relevant voor de dienstverlening van de kernspelers: die beperkt zich niet tot de cultuursector, want in hun beheersovereenkomsten kunnen ook opdrachten opgenomen worden die het culturele domein overschrijden. Bij het ontplooiën van de visie vertrekken we van een brede opvatting van cultuur, inclusief vrijwilligersbeleid en sociaal-cultureel werk.

Binnen dat kader faciliteert het Departement Cultuur, Jeugd en Media dialoog, gebaseerd op de opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomsten van de kernspelers. Op die manier zorgt het voor een **afstemming** van de werkingen van de kernspelers: zowel onderlinge afstemming met respect voor elkaars eigenheid, als afstemming op het beleid van het departement, en bij uitbreiding op de digitale bouwstenen die door de Vlaamse overheid ontwikkeld worden.

In de projecten die de minister van Cultuur initieerde (het verenigingsloket, Doelgericht Digitaal Transformeren, het virtueel museum, ...) wordt deze visie al meegenomen. Ook bij andere projecten die in het kader van het relanceprogramma Vlaamse Veerkracht lopende zijn, wordt de opgedane kennis en ervaring verder meegenomen waar deze relevant is.

3 HET UITGANGSPUNT

Digitalisering heeft in het voorbije decennium gezorgd voor een **grondige transformatie** van de cultuursector. Digitale tools en platformen beïnvloeden ondertussen alle onderdelen van de culturele waardeketen, van creatie van culturele content tot beleving van cultuur en publiekswerking. Ook de bedrijfsvoering inclusief administratieve processen zijn voorwerp van een digitale omslag. Om de cultuursector in Vlaanderen te stimuleren tot deze digitale transformatie, keurde de Vlaamse Regering in 2017 de visienota **‘Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk’** goed. Die visienota had als ambitie een cultuurbreed kader rond digitalisering uit te tekenen en een aanzet te geven voor de ontwikkeling van een beleidsinstrumentarium voor de ondersteuning van de digitale transformatie in de cultuursector, met een tijdsperspectief van 10 jaar.

Sinds de publicatie van de visienota werden er **op initiatief van het Departement Cultuur, Jeugd en Media** verschillende beleidsinitiatieven genomen en hebben ook andere actoren in de cultuursector acties ondernomen. **Meemoo en Cultuurconnect** zijn twee transversale actoren die vanuit hun kernopdracht actief bijdragen tot de digitale transformatie (voor bepaalde doelgroepen) in de cultuursector. Verder heeft ook **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 in het kader van specifieke noden met betrekking tot digitale transformatie. Het aantal organisaties in de sector die ondertussen zelf eerste stappen gezet hebben in een digitale transformatie of een plan daartoe ontwikkeld hebben, is sterk gestegen. We stellen tegelijk ook vast dat er op dat vlak een grote divergentie is in snelheid en capaciteit. Tot op heden ontbrak ook een geïntegreerd en concreet actieplan om de visienota te implementeren en een bredere structurele ondersteuning van de digitale transformatie op te zetten.

Om concrete stappen vooruit te kunnen zetten vroeg het departement aan **IDEA Consult** een **optimaal scenario** om de digitale transformatie van de cultuursector aan te zwengelen. Parallel daarmee **analyseerde Digitaal Vlaanderen** de huidige staat van digitale cultuursector:

“De cultuursector kenmerkt zich door een sterke, historisch gegroeide verkokering van doelgroepen en sectoren, en dus van processen en data. Die situatie wordt meer en meer geproblematiseerd door een steeds sneller veranderingsproces, waarbij zowel de sector zelf als de overheid meerdere initiatieven hebben genomen om het culturele veld beter te ondersteunen in zijn digitale transformatie. Dat gebeurde



echter niet altijd op een gecoördineerde manier. De initiatieven lossen wel een deelprobleem op of bedienen een specifieke doelgroep. Een gecoördineerde aanpak in combinatie met de nodige opschaling qua bereik en middelen kan het volle potentieel van die initiatieven helpen realiseren.²

Daarnaast nemen ook individuele organisaties vaak digitale initiatieven en kent elke culturele deelsector soms ook een eigen probleemstelling. Het feit dat het om een zeer divers sectorlandschap gaat, met verschillende niveaus van digitale maturiteit, waarbij ook nog eens zeer diverse tools gebruikt worden, scherpt deze uitdaging nog meer aan. De laatste vijf jaar gebeurde er heel wat, maar er is meer – en een andere aanpak – nodig om op een doeltreffende manier met de digitale evolutie om te gaan. Er is nood aan heldere doelstellingen, coördinatie en standaardisering, met het oog op een kwaliteitsvolle en resultaatgerichte operationalisering.”

4 VOOR WELKE DIGITALE UITDAGINGEN STAAT DE CULTUURSECTOR?

De samenleving 'digitaliseert' in toenemende mate. We leven vandaag niet alleen in een fysieke wereld, maar ook steeds meer in een **hybride wereld**. De werking van een groot deel van de cultuursector is gevormd in de fysieke wereld. Deze organisaties hebben moeite om met hun werking een plek te vinden in die hybride wereld.

Dat wil niet zeggen dat een werking die gericht is op de fysieke wereld plots minderwaardig of overbodig is geworden. Integendeel, die werking blijft volstrekt legitiem. Het wil wel zeggen dat de omgeving waarin deze organisaties werken, niet langer de enig mogelijke omgeving is.

Daarnaast heeft digitalisering ook een invloed op de manier van werken: het biedt mogelijkheden om anders samen te werken, om processen te automatiseren, om kwetsbare materialen om te zetten naar een duurzaam formaat, enz. Volop kunnen inspelen op die opportuniteiten vergt echter ook de nodige kennis, visie en middelen, en dat is niet voor elke organisatie een evidentie.

Hieronder nemen we een beschrijving op van de **belangrijkste uitdagingen** voor de cultuursector op het vlak van digitale transformatie (in willekeurige volgorde). De analyse houdt rekening met zowel digitale content (het cultuurproduct zelf is digitaal) als met digitale oplossingen die de volledige werking van culturele organisaties ondersteunen en kunnen transformeren. Deze nota neemt met andere woorden de 'analoge werking' mee voor zover ze door digitale processen ondersteund kan worden.

De onderstaande uitdagingen hebben betrekking op de **productie en consumptie** van cultuurproducten. We erkennen dat er ook culturele activiteiten zijn die starten vanuit een **sterk sociaal engagement**, zoals bij sociaal-cultureel volwassenenwerk, jeugdwerk, vrijwilligerswerk (bijvoorbeeld in de cultureel-erfgoedsector) of maatschappelijk geëngageerde kunstvormen. Voor die niet-productgebonden

² <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/digitale-cultuur/onderzoek-en-projecten>

waardecreatie zijn er gelijkaardige digitale uitdagingen, maar dat aspect moet nog verder geanalyseerd worden voor het in het programma Digitale Transformatie meegenomen kan worden.

1. ER IS TE WEINIG KWALITEITSVOLLE DIGITALE CONTENT VINDBAAR EN BESCHIKBAAR.

Het beschikbaar zijn van deze content is een **basisvoorwaarde** voor de digitale transformatie van de cultuursector omdat ze de ontwikkeling van nieuwe dienstverleningsmodellen of de digitalisering van bestaande modellen voor een steeds veranderend publiek faciliteert.

Deze content is **divers** van aard. Het kan bijvoorbeeld gaan om een theaterstuk dat live wordt gestreamd of wordt opgenomen om later te bekijken, een museumtour in VR, een e-book, de digitale weergave van een erfgoedobject of een mix van die contentvormen. Ook kan het gaan over het aanbieden van een *blended* ervaring, die een fysieke en digitale component omvat (hybride content).

Concreet:

- De bestaande inspiratie, expertise en ondersteuning op zowel strategisch als operationeel vlak moet versterkt worden om zo in te zetten op digitale creatie. De kennis over de nodige vaardigheden, over de haalbaarheid van businessmodellen, over de potentiële afzetmarkten of over het proces om tot digitale creatie te komen, is nog niet breed genoeg gedeeld. Er is ook nood aan een nieuw gedeeld jargon om deze vormvernieuwingen te realiseren.
- Een grote hoeveelheid aan cultureel materiaal is momenteel niet of slechts deels geregistreerd, digitaal bewaard of ontsloten.
 - Grote hoeveelheden analoog materiaal zijn moeilijk toegankelijk en bedreigd en wachten op digitalisering. Tegelijk stelt de geprojecteerde groeicurve van de instroom of creatie van digitaal materiaal iedereen voor uitdagingen op het vlak van selectie, beheer en bewaring. Niet iedere cultuurmaker heeft toegang tot en kennis van de nodige processen en instrumenten die daarvoor nodig zijn.
 - De kwaliteit van de data bij de registratie van zowel nieuw materiaal als erfgoed is niet altijd optimaal, wat (her)gebruik verhindert.
 - Van veel digitaal materiaal is de rechtenstatus onduidelijk of onbekend, wat de mogelijkheden voor hergebruik beperkt.

2. CULTURELE ORGANISATIES SPELEN ONVOLDENDE IN OP OPPORTUNITEITEN DIE DIGITALE TRANSFORMATIE BIEDT

Dit houdt de ontwikkeling van een digitaal ecosysteem tegen.

Concreet:

- Bij de culturele organisaties ontbreken vaak de nodige kennis, expertise en mankracht om kernuitdagingen van de culturele werking – interne organisatieprocessen, waardecreatie, beleving,

creatie – te linken aan digitale opportuniteiten. Dat gaat zowel over operationele als strategische kennis (digitaal leiderschap). Daarnaast is er momenteel vaak onvoldoende ondersteuning van culturele organisaties om de digitale transformatie te verankeren in de hele cultuursector. Digitale ondersteunende diensten zijn vaak te complex of te duur om op individueel niveau ingevuld te worden. Interne ondersteunende processen vragen immers veel tijd en middelen. Momenteel is er een beperkte uitrol van digitale ondersteunende diensten op voldoende schaalgrootte. De versnippering van inspanningen en het gebrek aan samenwerking op een hogere schaal belemmeren een slagkrachtige en wendbare aanpak van de digitale transformatie.

- Het realiseren van digitale doelstellingen wordt steeds belangrijker. Op basis van strategische en praktische afwegingen wordt de keuze gemaakt om prioriteit te geven aan investeringen in andere projecten in plaats van in digitalisering.

3. DATA ZIJN NIET OPENLIJK VERKRIJGBAAR EN KUNNEN NIET VRIJ STROMEN TUSSEN ORGANISATIES

In een performant digitaal ecosysteem zouden **veel meer data** beschikbaar en eenvoudig bruikbaar moeten zijn dan vandaag het geval is. Dat houdt een verdere digitale ontwikkeling en een datagedreven aanpak tegen.

Concreet:

- Er ontbreken duidelijke (en opgelegde) vereisten rond beschikbaarheid van open api's³ bij de aankoop van software door gesubsidieerde actoren in de cultuursector. Api's zijn software-interfaces waarmee verschillende applicaties met elkaar kunnen communiceren. Het gebrek daaraan beknot samenwerkingsmogelijkheden. De klant is immers in grote mate afhankelijk van een leverancier voor producten en diensten, want hij kan niet van leverancier veranderen zonder substantiële omschakelingskosten of andere ongemakken (*vendor lock-in*⁴). Daardoor zijn culturele actoren in grote mate afhankelijk van softwareleveranciers voor de ondersteuning van een brede waaier aan processen en kan de interactie tussen softwaresystemen niet geautomatiseerd worden. Die afhankelijkheid verkleint de bewegingsvrijheid van culturele organisaties én het bredere ecosysteem om iets met hun data te doen en processen te optimaliseren en te herdenken. Zo kunnen bijvoorbeeld transactiedata op basis van ticketingssoftwaresystemen niet automatisch doorstromen naar platformen die culturele activiteiten tonen. Daardoor kan op die platformen de *real time* beschikbaarheid van tickets voor activiteiten niet getoond worden.
- Data zijn vandaag onvoldoende gestandaardiseerd en gestructureerd om een datagedreven aanpak en een vlotte integratie tussen systemen mogelijk te maken. Daardoor kunnen verschillende softwaresystemen geen data uitwisselen. Data over voorstellingen uit planningssystemen kunnen zo bijvoorbeeld niet doorstromen naar activiteitenkalenders. Dat leidt tot efficiëntieverlies omdat de data opnieuw ingegeven moeten worden.

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Open_API

⁴ https://nl.wikipedia.org/wiki/Vendor_lock-in

- Er is een spanningsveld tussen het open databeleid en het belang van leefbare verdienmodellen. Als data verplicht gedeeld moeten worden, hoe kunnen er dan betalende dienstverleningen ontwikkeld worden?

4. HET CULTURELE AANBOD SPEELT ONVOLDOENDE IN OP DE (NIEUWE) NODEN VAN PARTICIPANTEN

Dat leidt uiteindelijk tot het **verlies van publiek** en gemiste kansen bij de aangroei van een nieuw publiek, en bij uitbreiding tot een afname van de relevantie van de Vlaamse cultuursector.

Concreet:

- Het brede cultuuraanbod is online versnipperd en beperkt zichtbaar en gefragmenteerd.
- Er is weinig inzicht in de samenstelling van het publiek omdat data moeilijk toegankelijk zijn. Verschillende actoren in de sector hebben baat bij het delen en analyseren van data om zo slimmere strategische beslissingen te nemen:
 - voor cultuurorganisaties omdat ze hun aanbod kunnen afstellen op het publiek en nieuwe noden, bijvoorbeeld door een focus te leggen op een specifieke doelgroep en door groeipotentieel in kaart brengen;
 - voor het beleid omdat beleidskeuzes ondersteund kunnen worden door beschikbare data.
- Participanten hebben hoge verwachtingen en krijgen te maken met een uitgebreid digitaal vrijetijdsaanbod. Er zijn uitdagingen vanuit verschillende hoeken, zoals internationale platformen als Netflix, die om de aandacht van de participant strijden.
- Naast de cultuursector zijn er nog andere beleidsdomeinen – zoals onderwijs, welzijn, onderzoek en toerisme - die baat hebben bij een meer op maat gericht cultureel aanbod.
- Verschillende doelgroepen worden in hun participatie belemmerd door een financiële drempel: mensen in armoede bijvoorbeeld, maar ook jongeren. Ook moeilijke fysieke toegankelijkheid voor mensen met een verminderde mobiliteit, geografische spreiding, opleidingsniveau, enz. vormen een belemmering voor participatie.
- We moeten voor ogen houden dat digitale drempels de cultuurparticipatie ook kunnen afremmen.

5. DE FINANCIERING VAN DE NOODZAKELIJKE PERIODIEKE (HER)INVESTeringen EN STIJGende EXPLOITATIEKOSTEN VOOR HET BEHEREN VAN COLLECTIEVE DIGITALE INFRASTRUCTUREN VORMEN EEN UITDAGING

Deze infrastructuren ondersteunen **collectieve dienstverlening** die ten dienste staat van de cultuursector. Operationele kosten kunnen – in bepaalde gevallen – middelen opeisen die aangewend zouden moeten worden voor nieuwe ontwikkelingen, experiment en permanente innovatie. De centrale componenten



- We digitaliseren '**analoog**' **materiaal** op schaal om de beschikbaarheid van digitale content substantieel uit te breiden, zowel op het vlak van hoeveelheid als van diversiteit. Digitalisering is daarnaast ook vaak nodig om de content niet verloren te laten gaan. Meemoo werd opgericht om het kwetsbare audiovisuele materiaal te digitaliseren, en intussen worden ook andere dragers (vb. kranten) collectief gedigitaliseerd. Dat willen we verderzetten en uitbreiden naar andere materiaaltypes.
- We verrijken content met meer en betere **metadata** om de doorzoekbaarheid ervan te verhogen. De beschikbaarheid van kwalitatieve metadata is immers een voorwaarde voor de vindbaarheid van digitale content. We willen verdergaan dan alleen het handmatig metadateren en kijken welke mogelijkheden artificiële intelligentie en *machine learning* daarvoor bieden, evenals het linken van data uit verschillende bronnen (*authorities*) en het inzetten van crowdsourcing. We verhogen het gebruik en de bruikbaarheid van deze data door bronnen in kaart te brengen en standaarden zoals OSLO te gebruiken.
- We realiseren een **eenduidig rechtenbeheer** om materiaal maximaal vindbaar en bruikbaar te maken. De mogelijkheden voor hergebruik moeten immers duidelijk zijn voor de gebruiker. We focussen eveneens op licentiemodellen voor vergoedingswijzen en gebruiksrechten van content, met respect voor de makers.
- We ontzorgen organisaties op het vlak van **duurzame bewaring en preservatie** van digitale content door schaalbare oplossingen breed in te zetten, processen te automatiseren of manuele processen intelligent te ondersteunen. De preservatieproblematiek is immers te complex om die aan individuele organisaties over te laten.

2. WE ZETTEN VERDER IN OP HET VERBINDEN VAN VRAAG EN AANBOD

Dat kan zowel door een directe interactie met de cultuurparticipant (B2C) als in een professionele context waarbij cultuurorganisaties deze taak opnemen (B2B), of door het faciliteren van intermediairen zoals steden en gemeenten die in samenspraak met cultuurorganisaties bepaalde instrumenten vormgeven (B2B2C). Waar zinvol worden partnerschappen aangegaan (bv. met de VRT, het datanutsbedrijf,...).

- We voorzien instrumenten die de **behoefte aan de vraagzijde** in kaart brengen en waarmee actoren bediende en onbediende soorten publiek kunnen identificeren. Culturele organisaties kunnen van vergelijkbare organisaties leren hoe een bepaald doelpubliek bereikt kan worden, hoe de geografische spreiding van hun publiek evolueert of waar opportuniteiten liggen. Zo kunnen ze efficiënt een doelgerichte aanbods- en publieksstrategie uitvoeren, monitoren en tunen, en er ook over rapporteren. Het is uiteraard niet de bedoeling om de artistieke vrijheid te beperken door alleen op een vraaggericht aanbod te focussen..
- We streven naar een **maximale zichtbaarheid en vindbaarheid** van het culturele aanbod, inclusief het digitale aanbod. Door het aanbod verder op maat aan te bieden, verhogen we de participatie van zowel de individuele cultuurparticipant als van specifieke doelgroepen (onderwijs, welzijn, onderzoek,

We treden daarbij in eerste instantie **corrigerend** op in die gebieden waar de markt niet voldoet en de versnippering van inspanningen tot onvoldoende maturiteit en slagkracht leidt. Verder ondersteunen we ontwikkelingen in de cultuursector die opgeschaald kunnen worden. We werken waar zinvol met een *shared service model*, omwille van de vele potentiële schaalvoordelen op onder meer economisch, functioneel of organisatorisch vlak.

4. WE IJVEREN VOOR DUURZAME FINANCIERINGSMODELLEN

Naast het inzetten van Vlaamse middelen zoeken we ook naar alternatieven om een evenwichtige **financieringsmix** te realiseren.

Voor de exploitatie van digitale bouwstenen willen we ook andere financieringsvormen bekijken, naast de middelen vanuit Vlaanderen. In die context bekijken we onder meer **zinnvolle kostenmodellen**, zoals cofinanciering via belanghebbenden, crowdfunding en subscriptiemodellen, en bekijken we hoe ze zich verhouden tot het open databeleid. Daarnaast onderzoeken we ook de mogelijkheden van 'groeikapitaal' voor **innovatieprojecten** die experiment op het vlak van alternatieve financieringsvormen stimuleren. Concreet willen we de experimentele fase en waar mogelijk de initiële investeringen ondersteunen om zo bepaalde financiële risico's weg te nemen.

5. WE STREVEN NAAR INTERNATIONALE VERNETWERKING.

De Europese digitale ruimte wordt belangrijker. Als lidstaat moeten we ons daartoe **strategisch** verhouden en kunnen we daarop inspelen. In het kader van het aankomende Belgische voorzitterschap van de Europese Unie in 2024 is dat nuttig omdat digitale transformatie een prioriteit zal zijn. Zo kunnen we op Europees niveau de vinger aan de pols houden en wegen we op de beleidsvorming.

Samenwerking in een Europees verband kan ons bovendien helpen bij de uitwerking van een evenwichtige financieringsmix. We merken daarbij wel op dat het meestal niet gaat om duurzame maar **projectmatige Europese financiering**. We ontwikkelen een aanpak die maximaal inspeelt op Europese financiële opportuniteiten voor een aantal strategische doelstellingen. Ook bilateraal stimuleren we samenwerkingen en kennisuitwisseling.

Tot slot is het belangrijk dat het Vlaamse aanbod een **duurzame plek** krijgt in deze internationale arena. Internationale platformen bieden immers ook kansen voor een verbreding van de afzetmarkt, voor de internationale aanwezigheid van Vlaamse cultuur én voor culturele uitwisseling en inspiratie over de grenzen heen. Wat een culturele verrijking is voor zowel creatoren als participanten.

6. WE BEOGEN EEN KENNIS- EN LEERAANPAK

Dat moet in de cultuursector voor de nodige **maturiteit** zorgen om alle bovenstaande oplossingsgebieden te kunnen uitwerken en exploiteren. Het is immers belangrijk dat culturele organisaties intern de kennis

ontwikkelen om zich in een ecosysteem in te schakelen en hun werking daarop af te stemmen en er voordelen uit te halen.

Bij kennis gaat het zowel om operationele als strategische kennis (digitaal leiderschap). Verdere ondersteuning van de organisaties is nodig om de digitale transformatie te verankeren in de hele cultuursector.

We ontwikkelen een **gelaagd en slim leerbeleid**, want de startpositie en de leercapaciteit van cultuurorganisaties zijn heel divers. Zoals geschetst is de cultuursector zeer divers en zijn er zelfs binnen sectoren grote verschillen tussen organisaties. We willen voor elk segment een aanbod ontwikkelen.

Schaalvergroting en samenwerking zijn ook hier methodes die verder onderzocht moeten worden. Verder kunnen we op zoek gaan naar een intelligente matching tussen vraag naar en aanbod van gedocumenteerde kennis of een aangepaste opleiding. We bekijken dus in welke mate we bestaand aanbod kunnen integreren en detecteren waar er zich hiaten bevinden. Daarbij kijken we ook naar nieuwe vormen van leerprocessen.

Daarnaast is het ook belangrijk om de **onderwijs- en opleidingssector** te betrekken: zo kan digitale transformatie ook een plaats krijgen in basisopleidingen, wat de kwaliteit van de instroom in de cultuursector positief zal beïnvloeden.

7. WE ZETTEN EEN KADER EN EEN INSTRUMENTARIUM OP OM DIGITAAL INNOVEREN PERMANENT TE STIMULEREN EN INHERENT TE MAKEN AAN ALLE ELEMENTEN VAN DE WAARDEKETEN.

Daarmee willen we de **drempels wegnemen** om digitale innovatie duurzaam en in een interdisciplinaire context te stimuleren en te ontwikkelen. Daartoe ontwikkelen we instrumenten om risico's weg te nemen bij culturele organisaties die willen innoveren.

We streven ernaar om digitale innovatie zoveel mogelijk af te stemmen op de basisinfrastructuur (zie hoofdstuk 8 over gedeelde principes). Op die manier bieden we een duidelijk kader en laten we innovatie niet zonder kader gebeuren. De basisinfrastructuur wordt steeds verder ontwikkeld en biedt zo een dynamische basis voor gerichte innovatie.

Doordat de kernspelers in eerste instantie instaan voor het onderhoud en de doorontwikkeling van de basisinfrastructuur, versterken ze zo de innovatie in het culturele veld, dat ruimte krijgt om meer en makkelijker te innoveren.



6 HOE VERHOUDEN DE HUIDIGE WERKINGEN VAN DE KERNSPELERS ZICH TOT DEZE OPLOSSINGEN?

In de omschreven oplossingsgebieden schenken we zowel aandacht aan de recurrente dienstverlening die door de kernspelers wordt georganiseerd, als aan andere relevante initiatieven, zoals die in het kader van het relanceprogramma Vlaamse Veerkracht.

Hieronder geven we een stand van **zaken**. Het gedetailleerde overzicht (in bijlage) geeft aan hoe de oplossingsgebieden op dit moment ingevuld worden.

1. Elke kernorganisatie werkt rond **verbreding en verrijking** van culturele digitale content en houdt zich met de meeste deelaspecten van dit oplossingsgebied bezig. Daarbij ligt de focus steeds op bepaalde individuele doelstellingen en doelgroepen:
 - Cultuurconnect neemt taken op voor (openbare) bibliotheekcollecties en podiumactiviteiten.
 - meemoo spitst zich toe op kwaliteitsvolle creatie en beheer van digitale collecties, afkomstig uit verschillende sectoren.
 - publiek verbouwde de UiTdatabank om binnen een duidelijk scope digitale content samen met andere culturele content en vrijetijdsactiviteiten vindbaar te maken.

Alle organisaties nemen ook stappen om de juridische randvoorwaarden gestructureerd aan te pakken. Meemoo is de enige organisatie die zich over de duurzame bewaring van digitale (collectie)content ontfermt.

2. Wat **het verbinden van vraag en aanbod** betreft wordt er al heel wat ondernomen. De kernspelers focussen zich vooral op hun eigen taken en doelgroepen:
 - meemoo werkt in functie van het aanbieden van digitale content op maat van verschillende doelgroepen en een breed publiek.
 - Cultuurconnect focust op de (openbare) bibliotheeksector (via tools van Digitale bibliotheek) en podiumhuizen (via tools van Digitaal podium).
 - publiek heeft met de UiT-platformen een goede basis gelegd om via digitale tools de vrijetijdsparticipatie, waaronder cultuurparticipatie te verbreden en te verdiepen. Ook het relanceproject Doelgericht Digitaal Transformeren legt daarvoor een duurzame basis.

Verder is het zo dat de projecten die door de minister van Cultuur en het Departement Cultuur, Jeugd en Media geïnitieerd werden (het virtueel museum, het verenigingsloket, de databank cultuur- en jeugdinfrastructuur en de businesscase 'Een digitale basisinfrastructuur voor de duurzame omgang met digitale collecties' een **belangrijke impuls** kunnen geven aan de realisatie van dit oplossingsgebied.

3. De kernspelers hebben ervaring en diensten opgebouwd voor het **organiseren van ondersteunende processen op schaal**. Concreet gaat het voor Cultuurconnect over ontzorgende initiatieven ten voordele van de (openbare) bibliotheeksector en de kunst- en cultuurhuizen. Meemoo bouwt in de

7 WELKE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN STREVEN WE NA?

We formuleren **vier strategische doelstellingen**. De hierboven beschreven oplossingsgebieden leveren een bijdrage om deze doelstellingen te realiseren. In de beleidsplanning kunnen deze oplossingsgebieden bijgevolg meegenomen worden.

7.1 VERBREDEN EN VERDIEPEN VAN DE CULTUURPARTICIPATIE D.M.V. DIGITALE INSTRUMENTEN

We streven ernaar om de participatie aan cultuur te verhogen door digitale instrumenten in te zetten. Enerzijds richten we ons op **moeilijk bereikbare doelgroepen** en zoeken we manieren om zoveel mogelijk doelgroepen aan te spreken. Dat doen we onder meer door de zichtbaarheid van het analoge en digitale culturele aanbod te maximaliseren en door inzichten te genereren voor het bereiken van verschillende publiekssegmenten op het niveau van de aanbieders, de gemeente, de regio en Vlaanderen. Anderzijds zetten we in op verdieping, door te focussen op gepersonaliseerde ervaringen en een **gebruikersgerichte aanpak**. Daarbij zetten we bijvoorbeeld in op pre- en postbeleving en verwijzingen naar verwante culturele activiteiten.

7.2 CREËREN VAN EEN COLLECTIEF DIGITAAL GEHEUGEN

We creëren een **collectief digitaal geheugen** om de hedendaagse en de toekomstige maatschappij te voeden en hebben de ambitie om dat digitaal te doen. Collectieve afspraken over een **duurzaam beheer** zijn bijgevolg essentieel. Het is nodig om duurzaam om te gaan met de creatie, het beheer en de bewaring van de digitale content. Het collectieve geheugen wordt gevoed door een grote variëteit aan cultuuruitingen. Het kwetsbare verleden moet gedigitaliseerd worden en nieuwe uitingen moeten op kwaliteitsvolle wijze gecapteerd worden. Het collectieve digitale geheugen moet bovendien duurzaam bewaard worden, makkelijk toegankelijk zijn, semantisch rijk en verbonden met de wereld om ons heen.

7.3 DIGITALE LINKEN LEGGEN TUSSEN CULTUURORGANISATIES EN MET ANDERE SECTOREN

Digitale transformatie leidt tot ontwrichting en verandering in bestaande (business)modellen. De cultuursector kan zich daarop voorbereiden door datagedreven te leren werken en de muren tussen individuele organisaties neer te halen. We streven ernaar om **data te standaardiseren en vrij te laten vloeien**, om zo nieuwe businessmodellen, processen, relaties en dienstverleningen te kunnen ontwikkelen, ook naar andere maatschappelijke sectoren. We zetten waar mogelijk in op collectieve dienstverleningen om de kwaliteit van data en processen te verhogen.

7.4 CONTINU VERNIEUWEN DOOR EXPERIMENTEREN EN LEREN

Digitale transformatie wordt gekenmerkt door een continu veranderingsproces. Het is daarom belangrijk dat de cultuursector nieuwsgierig is en actief gesensibiliseerd wordt om **continu te vernieuwen**. Als we erin slagen de digitale maturiteit in de cultuursector te verhogen, zullen organisaties zich bewust worden van hoe ze zich verhouden tot een digitaal ecosysteem en daar de voordelen van zien. Anderzijds is de **mogelijkheid tot experiment** een belangrijke voedingsbodem om vernieuwing te stimuleren. Het experimentele karakter houdt echter niet in dat innovaties vrijblijvend zijn: culturele organisaties moeten steeds de behoefte van de (eind)gebruiker voor ogen houden. Innovaties zijn uiteindelijk pas geslaagd als ze duurzaam zijn.

8 WAT ZIJN GEDEELDE PRINCIPES VOOR DE UITBOUW VAN HET CULTURELE DIGITALE ECOSYSTEEM?

We formuleren **vier principes** die richtinggevend zijn voor alle nieuwe ontwikkelingen in het digitale culturele ecosysteem.

8.1 WE STIMULEREN GEDEELDE DATA

We stimuleren een **datagedreven beleid** in de cultuursector. Daarvoor werken we volgens de strategie van de Vlaamse overheid rond digitale transformatie en passen de principes van de dienstverlenings- en datastrategie toe.⁵

Het uitgangspunt is dat de beschreven bouwstenen **open, gestandaardiseerde en beschikbare data** leveren – binnen de grenzen van GDPR, auteurs- of contractrechten en de gehanteerde verdienmodellen – die tussen verschillende systemen kunnen vloeien en waarop nieuwe processen kunnen ontwikkeld worden. Om dat principe op een consequente manier toe te passen, moet er in de cultuursector een databeleid ontwikkeld en geoperationaliseerd worden. Daarin wordt ook rekening gehouden met strategieën om beperkt toegankelijke data te delen, complementair aan het open databeleid. Om dat te realiseren worden data op een gestandaardiseerde en machinaal leesbare manier uitwisselbaar gemaakt. We bepalen welke data we prioriteren en streven daarvoor naar standaardisatie via OSLO-trajecten en internationale standaarden. Data-uitwisseling gebeurt via open api's.

⁵ Principes Vlaamse datastrategie: (1) de brede maatschappelijke mogelijkheden van data optimaal benutten, ecosystemisch denken met een ruime blik op relevante data, (3) data tijdig, kwalitatief en toegankelijk ontsluiten voor een breed publiek, (4) maatschappelijk verantwoordelijk en transparant werken, (5) stimuleren en ondersteunen van innovatie en de Vlaamse economie, (6) een cultuur van samenwerken en vertrouwen versterken en (7) voldoende ambitieus zijn maar ook realistisch blijven.

Principes Vlaamse dienstverleningsstrategie: (1) standaard digitaal, (2) gebruiker centraal, (3) digitaal herdacht, (4) datagedreven en (5) betrouwbaar.

8.2 WE WERKEN AAN EEN GEDEELDE COLLECTIEVE DIGITALE INFRASTRUCTUUR

We streven naar **breed inzetbare, participatief aangestuurde infrastructuur** waarop culturele organisaties verder kunnen bouwen. Dat levert schaalvoordelen op, leidt tot ontzorging van operationele processen, biedt een basis voor open innovatie en faciliteert de creatie van unieke gegevensbronnen.

De gedeelde infrastructuur is **herbruikbaar** en streeft **interoperabiliteit** na. Daarvoor focussen we op open sectorbouwstenen die in eerste instantie vormgegeven en beheerd worden door de kernspelers en die bedoeld zijn om schaalbare oplossingen aan te bieden ter ondersteuning van de cultuursector, en bij uitbreiding andere belanghebbenden. We streven naar vrije toegang tot de broncode, zodat andere (culturele) partijen hier verder op kunnen bouwen en eigen ontwikkelingen realiseren.

De bouwstenen vormen de basis voor een *shared service model* om **ontzorgend** te werken bij ondersteunende activiteiten die gemeenschappelijk zijn voor de sector. De basisfilosofie daarbij is dat we **voldoende schaalvoordelen** nastreven zonder monopolies te stimuleren. Dat doen we bijvoorbeeld door tijdig (her)aan te besteden, open systemen te hanteren of een *best of breed*-aanpak na te streven. De uitbouw van collectieve dienstverleningen wordt geval per geval bekeken. We bekijken ook steeds hoe de markt daarbij een actieve rol kan spelen.

Voor deze open componenten en bouwstenen, die ook door andere culturele organisaties vormgegeven kunnen worden, gebruiken we de term **'basisinfrastructuur'**. Die term heeft verschillende gelaagdheden en kan op verschillende niveaus van toepassing zijn. Het gaat daarbij niet alleen om de technologie en de architectuur die gebouwd moet worden om de processen te ondersteunen, maar ook om de organisatorische, financiële en kennisgerelateerde aspecten die ingevuld moeten worden. Het concept 'basisinfrastructuur' en een kader voor de operationalisering wordt verder uitgewerkt.

8.3 WE STREVEN EEN MAXIMALE MEERWAARDE NA

Bij elke ontwikkeling worden verschillende invalshoeken onderzocht. Hoe kan er meerwaarde gecreëerd worden voor de verschillende belanghebbenden van het ecosysteem? Hoe kan er een **meerwaarde** gecreëerd worden voor de verschillende belanghebbenden van het ecosysteem? Hoe kan de ervaring van de cultuurparticipant verbeterd worden, welke voordelen biedt dat voor de cultuursector (alle deelsectoren) en wat kan dat betekenen voor andere beleidsdomeinen en de overheidsniveaus?

Bij elk initiatief worden al deze elementen in kaart gebracht en moeten er weloverwogen keuzes gemaakt worden. Dat betekent niet dat elk initiatief steeds alle belanghebbenden zal bedienen, maar wel dat er bij elke keuze steeds goed moet worden nagedacht over de **brede toepasbaarheid** ervan.

8.4 WE HANTEREN PUBLIEKE WAARDEN

In alle technologische ontwikkelingen hanteren we publieke waarden zoals duurzaamheid, soevereiniteit van gebruikers, betrouwbaarheid, openheid, diversiteit en transparantie. Dat doen we vanuit het principe dat publieke middelen een **publiek doel** dienen.

We werken daarvoor een kader uit, waarbij we ons inspireren op het *Public Spaces*-initiatief⁶: dat propageert een nieuw digitaal ecosysteem, gebaseerd op publieke waarden, waarbij de gebruikers niet worden gezien als commerciële objecten of als bruikbare data, maar als gelijkwaardige partners, die een gezamenlijk publiek belang hebben.

9 HOE STUREN WE DE DIGITALE TRANSFORMATIE AAN?

9.1 WE FORMULEREN EEN COLLECTIEVE AMBITIE

Het departement CJM staat in voor de **opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomsten** van meemoo, Cultuurconnect en publiq. In deze context voorziet het departement CJM afstemmingsmomenten in functie van de opvolging en de uitrol van de collectief geformuleerde visie. Hierbij zorgen we voor de nodige **transparantie en een bottomup aanpak** -waarbij de SARC strategisch betrokken wordt- om zo maximaal af te stemmen met de noden en de prioriteiten die in de cultuursector leven. Bij dit overleg ziet Digitaal Vlaanderen als strategische partner erop toe dat de **link met de digitale strategie** van de Vlaamse overheid bewaard blijft.

De doelstelling van dit overleg is om te komen tot een gedeelde visie op de aansturing van gezamenlijke prioriteiten die zich in het **programma Digitale Transformatie** vertalen .

..

9.1.1 Focus op afstemming, synergie en collectieve oplossingen

Voor de bestaande dienstverlening die de kernspelers aanbieden, worden duidelijke afspraken gemaakt in toekomstige beheersovereenkomsten. Mochten er zich bepaalde **synergiën** aandienen bij de doorontwikkeling van die dienstverlening, dan kan dat wel op voorwerp zijn voor een gezamenlijke aanpak. Dit betreft projecten waarbij afstemming nuttig is of waar **gezamenlijke initiatieven** genomen kunnen worden.

⁶ <https://publicspaces.net/manifest/>

Bij inhoudelijke keuzes en prioritering gaan we steeds op zoek naar mogelijke synergiën of naar de aanpak van collectieve risico's of uitdagingen, in lijn met de bovenvermelde oplossingsdomeinen. Dat kan zowel gaan om nog te nemen (nieuwe) initiatieven als om reeds lopende projecten, waar de *product roadmap* mogelijkheden biedt tot opschaling of bediening van een bredere doelgroep. We streven bij deze inhoudelijke keuzes steeds naar een evenwicht in de verwachtingen van de mogelijke belanghebbenden, zodat er bij investeringen steeds een maximale meerwaarde gecreëerd wordt (zie hoofdstuk 8 over gedeelde principes).

9.1.2 Aansturing van gezamenlijke projecten

De afstemmingsmomenten omvatten eveneens de **aansturing** van gezamenlijke projecten. Het projectleiderschap wordt steeds opgenomen door één organisatie. Voor de uitvoering van dergelijke projecten worden maximaal **interdisciplinaire projectteams** opgezet, waarin meerdere partners kunnen participeren. Dat zijn enerzijds de kernspelers, maar het kunnen ook andere relevante culturele organisaties zijn. Het departement kan relevante profielen voordragen voor werk- of klankbordgroepen bij specifieke projecten, zodat er ook op het operationele niveau, voor zover nog niet aanwezig in de projectaanpak, sectorspecifieke inbreng is. Op die manier wordt het ecosysteem gaandeweg uitgebreid en verder geoperationaliseerd.

We illustreren deze aanpak met een tweetal **voorbeelden** :

- Voor het relanceproject Doelgericht Digitaal Transformeren (DDT) wordt er gewerkt met een gemengd projectteam. Dat bestaat uit het programmateam DDT, aangestuurd en bemand door het departement én medewerkers van publiq.
- Voor de opvolging, implementatie en adoptie van OSLO-standaarden wordt er een governancestructuur uitgewerkt die duidelijk zal stellen welke organisatie welke rollen in dit proces opneemt met betrekking tot het prioriteren van data, het begeleiden van implementatieprocessen, het opvolgen van de adoptie,... Deze structuur zal de collectieve ambitie ondersteunen.

9.1.3 Het programma Digitale Transformatie

In functie van de opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomsten wordt de collectieve ambitie vormgegeven in het **programma Digitale Transformatie**. Dit programma bevat die acties die als prioritaire ontwikkelingen aangeduid worden. Op deze manier geven we het beleidsthema 'digitale transformatie' meer gewicht en ontwikkelen we een duidelijke en afgestemde agenda voor digitale transformatie.

Via haalbaarheidsstudies, analyses en budgetinschattingen wordt een duidelijk en coherent beeld geschetst van die ingrepen, met inbegrip van een berekende financiering, die noodzakelijk zijn om het digitale culturele ecosysteem verder uit te bouwen. Hierbij wordt verder gewerkt op de oplossingsgebieden die deze visienota naar voor schuift.

9.2 BEHEERSOVEREENKOMSTEN

Het eindrapport van de Brede Vlaamse Heroverweging⁷ geeft aan dat het beleidsinstrumentarium momenteel gericht is op de aansturing van individuele bovenbouworganisaties, maar dat de **interferentie** tussen de organisaties en de coherentie van het beleidsinstrumentarium onderbelicht blijft. Dat gebrek aan een eenduidig beleidskader is eveneens voelbaar bij het thema digitale transformatie waar publiek, Cultuurconnect en meemoo vanuit verschillende decreten gesubsidieerd worden, elk met een eigen beleidscyclus.

Voor een meer gecoördineerde aansturing van de digitale transformatie is er nood aan een meer **coherente governance**, op basis waarvan toekomstige beheersovereenkomsten moeten worden opgemaakt.

De volgende uitgangspunten zijn daarbij richtinggevend:

- De beheersovereenkomsten worden afgestemd op een **gedeelde visie**, die gebaseerd is op de krachtlijnen van het regeerakkoord en de beleidsnota Cultuur en op consultatie van de sector. Zo garanderen we afstemming tussen de strategie van de betrokken organisaties en de bredere digitaliseringsstrategie van de Vlaamse overheid.
- De beleidscycli van meemoo, publiek en Cultuurconnect worden **afgestemd** op elkaar en op de beleidscyclus van de Vlaamse Regering. In het eerste half jaar na de verkiezingen zet de Vlaamse Regering haar beleidsvisie uiteen in het regeerakkoord en de beleidsnota's. Op basis daarvan wordt deze visienota geactualiseerd, na consultatie van de SARC. Deze visienota vormt mee de basis voor de meerjarenplannen die de drie organisaties indienen. Zo worden de individuele strategieën waar zinvol op elkaar en op het programma afgestemd. De raakpunten vinden hun weerslag in de beheersovereenkomsten.
- Een gedeelte van de taken die in de beheersovereenkomsten gevat worden, vormt **het programma Digitale Transformatie**. Het programma zal op basis van de afstemmingsmomenten vorm krijgen en bevat die acties die prioritair als opportune ontwikkelingen aangeduid worden. Dat programma wordt deels gefinancierd via de structurele budgetten verbonden aan de beheersovereenkomsten, en mogelijk via nieuwe middelen. In de huidige regeerperiode gebeurde dat via de budgetten van het relanceprogramma Vlaamse Veerkracht.
- We voegen aan het formaat van de **beheersovereenkomst** een extra, variabel deel toe, dat nieuwe ontwikkelingen mogelijk maakt.
 - Een **vast gedeelte** omvat de bestaande dienstverlening, inclusief personeel, onderhoud, instandhouding en functionele en technische doorontwikkelingen (zoals de exploitatie van gedeelde infrastructuur, bv. het eengemaakt bibliotheeksysteem, UiTdatabank, enz.). Aan die

⁷ <https://fin.vlaanderen.be/de-vlaamse-brede-heroverweging-vbh/>

dienstverlening worden een duidelijk budget en SLA's⁸ gekoppeld. Het (financiële) engagement beslaat de volledige looptijd van de beheersovereenkomsten en de uitvoering wordt opgevolgd via jaarverslagen.

- Een **variabel gedeelte** omvat nieuwe basisinfrastructuur en dienstverlening door middel van ontwikkelingsprojecten. Dat gedeelte wordt jaarlijks toegewezen aan investeringen en projecten die in de gezamenlijke visienota kaderen. De betrokken organisaties maken daarvoor in afstemming met het departement CJM plannen op, die ter advies worden voorgelegd aan de SARC en ter goedkeuring aan de minister bevoegd voor cultuur. In een ideaal scenario worden de middelen voor deze nieuwe investeringen centraal gepoold en toegewezen aan gerichte investeringen die het ecosysteem helpen ontwikkelen. Op die manier worden de investeringskosten gecentraliseerd en worden de ontwikkelingen collectief aangestuurd.

Wanneer componenten van de basisinfrastructuur gerealiseerd zijn, worden de daaraan gekoppelde **exploitatiekosten** opgenomen in het vaste gedeelte van de meest geschikte partij. Op die manier wordt de duurzame exploitatie ervan gegarandeerd.

De huidige praktijk van addenda bij de beheersovereenkomst verbeteren we door een **beter onderbouwde decretale basis** te voorzien voor het flexibel toekennen van bijkomende (ad hoc) opdrachten.

9.3 BUDGETTAIRE IMPLICATIES

De geformuleerde ambities hebben een financiële weerslag. Er zijn **bijkomende investeringen** nodig om de dynamiek die het relanceprogramma teweegbracht, te verduurzamen.

Deze visienota spreekt de collectieve ambitie uit om tegen de volgende regeringsvorming met het programma Digitale Transformatie een **keuzelijst** van initiatieven voor te leggen, waarbij we de meerwaarde ten aanzien van het ecosysteem, de verwachte resultaten en de budgettaire implicaties toelichten. Dit voorstel zal eveneens aangeven welke partij welke (financiële) verantwoordelijkheden zal opnemen.

Zoals in het begin reeds geschetst gaat het in deze visienota alleen over de afstemming van de werkingen van de kernspelers op de algemene strategie. Dat is een belangrijke eerste stap, maar er zijn nog **andere culturele organisaties** die ook een rol kunnen spelen in het digitale culturele ecosysteem. Die werkingen moeten in een volgende fase ook afgestemd worden op de ontwikkelde visie. Daarnaast is er ook aandacht nodig voor de culturele sectoren zelf, op basis van de digitale behoeften in de praktijk van de diverse actoren in het ecosysteem. Op die manier krijgen alle lagen in de sector evenwichtige kansen in de digitale transformatie.

⁸ https://nl.wikipedia.org/wiki/Service_Level_Agreement

kernorganisaties op elkaar, op de digitale strategie van Vlaanderen én op de beleidscyclus. In transparantie en vanuit een bottom-up aanpak -waarbij de SARC strategisch betrokken wordt-, formuleren we een coherent **programma Digitale Transformatie** als **een collectieve ambitie**. We houden hierbij maximaal rekening met de noden en prioriteiten die culturele organisaties en gebruikers benoemen. Dit programma heeft als doel het beleidsthema 'digitale transformatie' meer gewicht te geven en er een duidelijke en afgestemde agenda voor digitale transformatie te ontwikkelen.

In de nota spreken we wel een **tweeledige collectieve ambitie** uit. Enerzijds willen we de publieke middelen die via de beheersovereenkomsten van de kernspelers en het relanceprogramma Vlaamse Veerkracht beschikbaar zijn, optimaal inzetten. Anderzijds willen we erover waken dat middelen op een efficiënte manier voor de cultuursector aangewend worden. We spreken dan ook de hoop uit dat voor de ambities die in deze nota geformuleerd worden, het nodige financiële draagvlak gevonden zal worden. Op die manier kan de reeds aanwezige dynamiek verder versterkt worden.

In de projecten die de minister van Cultuur initieerde (het verenigingsloket, Doelgericht Digitaal Transformeren, het virtueel museum, ...) wordt deze visie al meegenomen.



ook captaties die tijdelijk beschikbaar zijn in Vlaanderen en Brussel.

- Het departement lanceerde de businesscase 'digitale collecties' om voorstellen te kunnen doen over een ideaaltypisch informatiemodel voor de omgang met digitale erfgoedcollecties. Daarin wordt een oplossingsgerichte bouwsteen beschreven die een aanpak voor metadatering van erfgoedcollecties op basis van standaarden vooropstelt.

ONTZORGEN VAN ORGANISATIES BIJ BEWARING EN PRESERVATIE DOOR MIDDEL VAN SCHAALBARE OPLOSSINGEN, DE AUTOMATISERING VAN PROCESSEN OF DE INTELLIGENTE ONDERSTEUNING VAN MANUELE PROCESSEN

- Enkel meemoo werkt rond deze problematiek.
De organisatie ontwikkelde een dienstverlening rond digitale bewaring voor meer dan 170 contentpartners (niet enkel in de cultuursector).
Het lopende project SCALA, waarin meemoo partner is, onderzoekt oplossingen om *ingest*-processen⁹ voor private archieven te ondersteunen.
Het traject voor de integratie van erfgoeddatabanken ondersteunt de registratie- en beheersprocessen van collectiehoudende of -beherende organisaties.

OP SCHAAL DIGITALISEREN VAN 'ANALOOG' MATERIAAL EN INTAKE VAN REEDS GEDIGITALISEERD (OF DIGITAAL GEBOREN) MATERIAAL OM DE BESCHIKBAARHEID VAN DIGITALE CONTENT UIT TE BREIDEN

- Cultuurconnect verzorgt een livestreamaanbod waarbij vanop één lanceerpodium gestreamd wordt naar meerdere satellietcentra en partners.
- Meemoo organiseert en ondersteunt lopende trajecten rond digitalisering van audiovisueel materiaal en digitale registratie (fotograferen) van collectiestukken.
Grootschalige digitalisering van kranten, topstukken en glasplaten wordt opgenomen in het project GIVE.
Het project 'Nieuwe Tijden' onderzoekt een gestructureerde aanpak voor digitalisering van kranten op schaal.
Kenjdrager.be-tool om identificatie van materiaal mogelijk te maken (AV en foto).
Meemoo biedt *ingest*-processen aan om reeds gedigitaliseerd (of digitaal geboren) materiaal op te nemen in de bewaarinfrastructuur.
- Het departement onderhoudt de subsidielijn 'inhaalbeweging digitale contentcreatie', waarmee cultureel-erfgoedorganisaties projecten kunnen indienen om hun achterstanden in collectieregistratie weg te werken.

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Data_preparation

nieuwe inzichten voor de sector op basis van de koppeling tussen deze domeinen, en nieuwe inzichten in functie van beleidsontwikkeling.

- Het verenigingsloket wil de interactie tussen de overheid en het verenigingsleven verbeteren door in te spelen op de behoeften van het verenigingsleven. Zo worden vraag en aanbod afgestemd en verbetert de interactie tussen beide op het vlak van overheidsdienstverlening.

INSTRUMENTEN DIE DE BEHOEFTE AAN DE VRAAGZIJDEN IN KAART BRENGEN OM TOT EEN AANBOD OP MAAT TE KOMEN

- Cultuurconnect voerde tal van gebruikersonderzoeken met het oog op de ontwikkeling van dienstverlening (bijvoorbeeld rond digitale bibliotheekcollecties zoals e-boeken). De dienst 'Mijn Leestipper' geeft het publiek gepersonaliseerde tips rond bibliotheekmateriaal op basis van uitleenhistoriek en leesvoorkeuren. *Wise analytics* is een BI oplossing met onder andere datawarehouse, dashboards om bibliotheken te helpen bij datagedreven keuzes.
- Meemoo voert gebruikersonderzoek voor specifieke doelgroepen (onderwijs, onderzoekers, de contentpartners) in functie van noden en praktijken.
- Publiq verzamelt vandaag participatiedata op basis van UiTPAS en museumpas en biedt de verwerkte data als dashboards aan partners aan (lokale besturen en organisatoren), wat voor hen een hulpmiddel is om hun aanbodstrategie vorm te geven. Er worden ook data over surfgedrag op UiTinVlaanderen verzameld, wat omgezet wordt in aanbevelingen op maat.
- Doelgericht Digitaal Transformeren zal met het uitwisselingsplatform de basis leggen voor de integratie en consolidering van complexe datastromen. Een van de toekomstige producten is een tool om rijkere publieksinzichten te krijgen (functioneel gelijkaardig aan *Audience Finder* in de UK).

LOGISTIEK PROCES OM PRODUCTEN TE RESERVEREN, TE BESTELLEN, TE LEVEREN EN TERUG TE BRENGEN

- Cultuurconnect ondersteunt het landelijke bibliotheekstelsel met transactie-, bestel-, inventaris- en andere functionaliteiten (B2B) en een selfserviceomgeving waarop bibliotheekleden hun uitleningen, reservaties en betalingen kunnen beheren, en koppelingen met selfserviceautomaten (B2B2C). Digitaal Podium werd als piloot opgezet voor gedeelde ticketing in drie clusters van kunst- en cultuurhuizen en wil uitgroeien tot een nieuwe, gedeelde digitale bouwsteen voor podiumhuizen.
- Publiq zet in het kader van UiTPAS en museumpas al enkele jaren kleine stapjes naar integraties met de ticketingsystemen.

GEPERSONALISEERDE PROACTIEVE COMMUNICATIE MET GEPASTE COMMUNICATIEMIDDELEN

- Cultuurconnect ondersteunt haar doelgroepen bij online en offline marketing. Er loopt ook een piloot in verband met *marketing automation* en andere vormen van digitale

ontstaat er meerwaarde door het hergebruik van materiaal.

- Publiq ontwikkelde met museumpas een duurzaam financieringsmodel voor de museale sector en publiq. Gelijkaardige concepten voor podium, cinema en andere dienen verder onderzocht. De lokale dienstverlening m.b.t. UiTagenda en UiTPAS worden via samenwerking en cofinanciering met de steden en gemeenten aangeboden.

12.5 INTERNATIONALE VERNETWERKING

- Cultuurconnect focust op kennisuitwisseling, bijvoorbeeld met zusterorganisaties in Nederland en met e-boekprojecten van andere overheden in het kader van NAPLE-EBLIDA, enz.
- Meemoo is betrokken in verschillende netwerken (FIAT IFTA, DPC, IASA, Europeana). In 2024 organiseert meemoo samen met een aantal Vlaamse partners de *iPres*-conferentie. Verder zijn er goede banden met Digitaal Erfgoed Nederland (DEN) en Beeld en Geluid en is er een samenwerking met de KB Den Haag.
- Publiq neemt deel aan meerdere internationale projecten die operationele dienstverlening en samenwerking inhouden. Momenteel zijn er contracten afgesloten met Euregio Maastricht Rijn en Festivalfinder voor European Festival Association. Ook de databank van VVV Nederland draait op een gekochte *one-off*-licentie van de UiTdatabank. Daarnaast vindt er kennisuitwisseling plaats met bijvoorbeeld DEN en Audience Agency.

12.6 KENNIS EN LEERAANPAK

- Cultuurconnect organiseert de opleiding Digitaal Leiderschap. In samenwerking met verschillende academische partners begeleidt Cultuurconnect cultuurprofessionals en hun huizen die hun vaardigheden in visie- en strategievorming op het vlak van digitale transformatie willen versterken. Daarnaast bereidt Cultuurconnect intern een project rond digitalisering en ethiek (gigaplatformen) voor, dat in een volgende fase wordt uitgebreid. Cultuurconnect startte bij haar doelgroepen een onderzoek naar noden op het vlak van leertopics en gepaste leerformats. Cultuurconnect geeft gerichte vormingen rond de eigen tools, aan de hand van een leerplatform, waar meer dan 2.500 bibliotheekprofessionals gebruik van maken, en onderhoudt een eigen servicedesk. Actoren die van de aangeboden diensten gebruik maken, worden opgeleid aan de hand van het leerplatform, door vormingen en B2B-communicatie. In het verleden bood Cultuurconnect een divers en succesvol programma van leer- en inspiratiemomenten aan rond digitale uitdagingen (makerspaces, VR/XR in podiumkunsten, digitale kunstcreatie en -programmatie, enz.). Door besparingen werd dat programma in 2019 stopgezet.
- Meemoo geeft gerichte vormingen over de eigen tools en voorziet brede vormingen om de sector zelf praktisch aan de slag te laten gaan.

- Het departement voert de subsidielijn 'innovatieve partnerprojecten' uit, waarmee een breed gamma aan innovatieve activiteiten wordt ondersteund.

