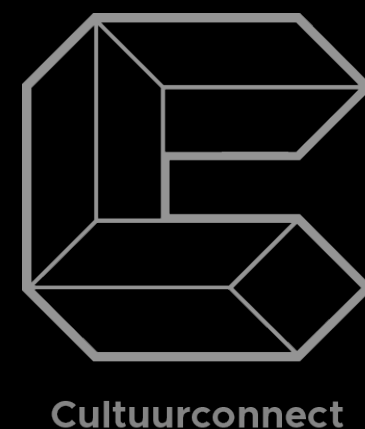


SCOPERNIA



HAALBAARHEIDSTUDIE KICC

FINAAL VERSLAG

Augustus 2023



Dit document presenteert het **rapport** van de **haalbaarheidsstudie** voor een **kennis- en innovatiecentrum voor digitale transformatie gericht op de brede cultuursector** (KICC). Dit rapport is het resultaat van zorgvuldig onderzoek en uitgebreide analyse. Deze studie is tot stand gekomen in nauwe **samenwerking met Cultuurconnect**.

Samen hebben we verschillende fases doorlopen om het concept van een KICC en de weg ernaartoe vorm te geven. Gedurende het traject hebben we regelmatig terugkoppeling gehad met het departement Cultuur, Jeugd en Media, waarbij we rekening hebben gehouden met hun visie op hoe een kennis- en innovatiecentrum de sector vooruit moet helpen.

De studie omvat **verschillende grote onderzoeksblokken** die **in dit document worden uiteengezet**. In de diverse hoofdstukken beschrijven we **stap voor stap de conclusies** uit het onderzoekstraject. De bredere bevindingen uit het traject zijn, indien van toepassing, te **raadplegen in de bijlagen**.

In dit document vind je terug waarom een KICC een antwoord biedt op de noden van de sector, welke activiteiten het moet omvatten en hoe dit budgettair moet ondersteund worden.

Dit onderzoekstraject werd opgevolgd door een **stuurgroep** bestaande uit:

- Hannes Cannie (Cultuurconnect)
- Johan Tijs (Cultuurconnect)
- Bart Beuten (Cultuurconnect)
- Edwin Korver (Departement CJM)
- Leander Price (Departement CJM)
- Hans van der Linder (Departement CJM)

Deze stuurgroep kwam samen op **de volgende momenten** om de vooruitgang te bespreken:

- 21 oktober 2022: Kick-off haalbaarheidsstudie, strategische scoping van de studie.
- 16 december 2022: Tussentijdse opvolging
- 17 februari 2023: Tussentijdse opvolging, terugkoppeling onderzoeksfase
- 5 april 2023: Tussentijdse opvolging, terugkoppeling conceptualisering KICC
- 26 mei 2023: Finale oplevering haalbaarheidsstudie

INHOUDSTAFEL

- 1. MANAGEMENT SUMMARY:** EEN HIGH-LEVEL OVERZICHT VAN DE HAALBAARHEIDSSSTUDIE 5 - 16
- 2. STRATEGIE:** WAT WILLEN WE ZELF BEREIKEN? 17 - 23
- 3. ONDERZOEK:** WAT WORDT ER GEVRAAGD VANUIT DE SECTOR? 24 - 37
 - 3.1.** INZICHTEN BEVRAGING *CULTUURACTOREN* 25 - 30
 - 3.2.** INZICHTEN BEVRAGING *BOVENBOUW* 31 - 37
- 4. CONCEPT:** WAT GAAN WE DOEN ALS KICC EN IS DIT HAALBAAR? 38 - 60
 - 4.1.** TAKENGROEPEN EN TAKEN 41 - 55
 - 4.2.** SCENARIO'S 56 - 60
- 5. OPERATIONS:** HOE ORGANISEREN WE DIT PRAKTISCH? 61 - 64



1. MANAGEMENT SUMMARY

**EEN HIGH-LEVEL
OVERZICHT VAN DE
HAALBAARHEIDSSSTUDIE**

STRATEGIE

STAP 1
Ambitie, strategie en scope definiëren.
"krijtlijnen uitzetten voor de studie"

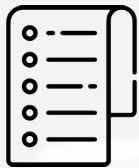
STAP 2.1
doelgroep bepaling - wie willen we bereiken?

STAP 2.2
stakeholder analyse - wie raakt aan dit project, wie moeten we betrekken en hoe?

ONDERZOEK

STAP 3.1
Markt bevraging (kwalitatief vs kwantitatief)
Bovenbouw, doelgroepen, ...

STAP 3.2
Marktscan - onderzoek van bestaande initiatieven in België, maar ook internationaal.



LONG-LIST FUNCTIES / FORMATS / THEMA'S

POSITIE

Strategie

STAP 4
Positie definitie, concept creatie
"Wat willen we doen?"
"Hoe positioneren we ons in de markt?"

Marktvraag



SHORT-LIST KENNIS- & INNOVATIECENTRUM

CONCEPTUALISERING

STAP 5
Uitwerking & validatie concepten
business model, business case, haalbaarheidsstudie, problem-solution fit (marktbevraging), pitch

STRATEGIE

STAP 1

Ambitie, strategie en scope definiëren.
 "krijtlijnen uitzetten voor de studie"

STAP 2.1

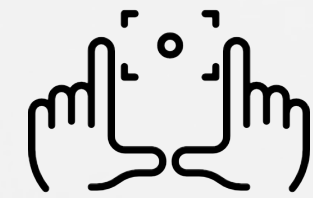
doelgroep bepaling - wie willen we bereiken?

STAP 2.2

stakeholder analyse - wie raakt aan dit project, wie moeten we betrekken en hoe?

ONDERZOEK

1. Wat **willen** we zelf bereiken?



Wat is een KICC?

Een **Vlaamse netwerkorganisatie** die **expertise en kennis rond digitale transformatie** aggregiert en verspreidt overheen de brede cultuursector.

Het **doel** is om **digitale maturiteit te verhogen** en om **digitale transformatie-initiatieven te versnellen**, ondersteund door een innovatieproces dat de nodige innovatiekracht geeft aan de sector.



Waarom een KICC

1. **Maatschappelijke context** brengt uitdagingen naar de sector.
2. **Sectorale versnippering** zit digitale acceleratie in de weg
3. **Individuele drempels bij cultuuractoren** zorgen voor moeilijkheden.



Voor wie is het KICC?

Alle **individuen en organisaties** die **professioneel actief** zijn, willen zijn of professionele doorgroei ambities hebben **in de brede gesubsidieerde cultuursector** met een focus op de kunsten, het lokaal cultuurbeleid, het cultureel erfgoed en het sociaal-cultureel werk.

CONCEPT

STAP 5

Uitwerking & validatie concepten
business model, business case, haalbaarheidsstudie, problem-solution fit (marktbevraging), pitch

STRATEGIE

2. Wat wordt er **gevraagd** vanuit de sector?

VANUIT: de cultuuractoren zelf

de bovenbouw

STAP 1

Analyse van de sector en scope definiëren.
"krijtlijnen uitzetten voor de studie"

STAP 2.1

doelgroep bepaling - wie willen we bereiken?

STAP 2.2

stakeholder analyse - wie raakt aan dit project, wie moeten we betrekken en hoe?

ONDERZOEK

STAP 3.1

Markt bevraging (kwalitatief vs kwantitatief)
Bovenbouw, doelgroepen, ...

STAP 3.2

Marktscan - onderzoek van bestaande initiatieven in België, maar ook internationaal.

3. Wat is er **mogelijk**?

LONG-LIST FUNCTIES / FORMATS / THEMA'S

POSITIE

Strategie

STAP 4

Positie definitie, concept creatie
"Wat willen we doen?"
"Hoe positioneren we ons in de markt?"

Marktvraag

SHORT-LIST KENNIS- & INNOVATIECENTRUM

CONCEPTUALISERING

STAP 5

Uitwerking & validatie concepten
business model, business case, haalbaarheidsstudie, problem-solution fit (marktbevraging), pitch

WAT WORDT ER GEVRAAGD?

VANUIT:

de cultuuractoren zelf

de bovenbouw

BEHOEFTE BIJ CULTUURACTOREN

SCOPERNIA

- Behoeftte aan operationele optimalisatie / efficiëntie**
- Nood aan inspiratie, begrijpen wat er mogelijk is (trends).**
- Behoeftte aan een strategische visie en een roadmap mbt digitale transformatie.**
- Activeren van medewerkers en de sector door de basiskennis te verhogen en hun mindset te veranderen.**

C Culturelement

OPPORTUNITEITEN

SCOPERNIA

FONDSWERKING
Het **centraliseren** en **stroomlijnen** van de **fonds- of subsidiewerking** voor **innovatie** initiatieven in de sector.

EXPERIMENT FACILITEREN
Experiment aanmoedigen in de sector door enerzijds een beschermde omgeving om te experimenteren te creëren, anderzijds door de sector tijd te laten maken om te experimenteren.

BOVENBOUW ONTZORGING
Ontzorging van sectorale steunpunten door **overkoepelende werkdomeinen** op te nemen, waardoor ze kunnen focussen op activiteiten die in hun kern liggen. Aggregatie van bestaande kennis is minder interessant.

KRUISBESTUIVING
Cross-sectorale samenwerking en **kruisbestuiving** faciliteren. Sectoren in contact laten komen met elkaar en gezamenlijk laten werken aan innovaties.

Quotes

"Moest het KICC een fonds hebben dat middelen verdeelt naar innovatie-initiatieven, en we niet meer moeten vissen naar projectsubsidies lijkt dit een verbetering."

"Meer focus krijgen in onze kenniswerking om maximum resultaat te krijgen in de werking die we doen."

MOGELIJKE OPLOSSINGSPISTEN

SCOPERNIA

3 duidelijke pijlers komen naar voor in het onderzoek:

INSPIREREN	ACTIVEREN	BEGELEIDEN
Duidelijk aantonen wat de mogelijkheden zijn en wat de meerwaarde is via best practices en hands-on voorbeelden.	Concrete how to's of stappenplannen rond digitale initiatieven en veranderingstrajecten.	1 op 1 adviesverlening
Community vorming faciliteren.	Opleidingen basis digitale kennis.	Connecteren en begeleiden naar de juiste externe expertise (klankbord).
THEMA'S operationele efficiëntie / optimalisatie, gebruik van data en data driven design, ...		Competentieprofielen introduceren in de organisatie

C Culturelement

SUCCES CRITERIA

SCOPERNIA

Vanuit de interviews met de bovenbouw organisaties komen enkele **elementen** naar boven die ze als **noodzakelijk** zien om het **initiatief te doen slagen**.

Deze zijn **niet sluitend**, maar geven wel een **indicatie** waar de bovenbouw nadruk op legt en waar ze eventueel problemen ziet.

CONCRET & RELEVANT

- **Vormgeven** aan de kennis en het aanbod dat binnen de **scope** van het KICC valt (**thematische afbakening**).
- Puzzel leggen met betrekking tot **waar** het **interessant** is om op te **schalen**, om te **centraliseren** en waar niet (**cultuurbrede noden**).
- Bepalen hoe we **differentiëren** van wat op de **markt** reeds bestaat.

AANSLUITEND

- **Geen verlengde** van wat de **transversale bovenbouw** (Cultuurconnect, Publiq, Meemoo, ...) vandaag doet.
- In plaats van **sectoren** elementen te ontnemen, moet het hen **versterken of faciliteren in hun werking**.

PARTICIPATIEF

- **Samen met de bovenbouw** en/of door regie van de overheid **inhoudelijke afbakening vormgeven**
- **Wisselwerking** vinden **met de sector** (hands-on support in sector, vertaling naar meer in het KICC)
- **Ecosysteem van stakeholders of partners** (academia, geaffilieerde sectoren, technologie partners, steden en gemeenten, ...) **buiten de sector**.

INCLUSIEF

- Een **breed publiek** moet kunnen meegenieten van de kennis.
- **Lessons learned** uit trajecten met een beperkte groep van mensen **moet terugvloeiën** naar de brede doelgroep.

WAT IS ER MOGELIJK?

DEN

Digitale transformatie Onderwerpen Kennis & inspiratie DE

Ben jij klaar voor het publiek van de toekomst?

Je publiek leeft in een digitale wereld waar alles beschikbaar is, los van tijd en plaats. Tijd voor de cultuursector om die digitale wereld te veroveren.

[▶ Dit is DEN](#)

KOMPETENZENTRUM KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT DES BUNDES

Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung

Über uns ▾ Über die Branche ▾ Projekte ▾ Magazin Veranstaltungen Mediathek

HIGHERTECH

Das Creative Lab #5 kennenlernen!

{ mehr }

vigc

Nieuws Agenda Diensten ▾ Downloads Projecten Contact 🔍

Ontdek alle VIGC trainingen, masterclasses en lerende netwerken.

[AGENDA](#)

STRATEGIE

STAP 1
Ambitie, strategie en scope definiëren.
"krijtlijnen uitzetten voor de studie"

STAP 2.1
doelgroep bepaling - wie willen we bereiken?

STAP 2.2
stakeholder analyse - wie raakt aan dit project, wie moeten we betrekken en hoe?

ONDERZOEK

STAP 3.1
Bovenbouw, doelgroepen, ...

STAP 3.2
België, maar ook internationaal.

4. Wat gaan we **doen** als KICC en is dit **haalbaar**?



LONG-LIST FUNCTIES / FORMATS / THEMA'S

POSITIE

Strategie

STAP 4
Positie definitie, concept creatie
"Wat willen we doen?"
"Hoe positioneren we ons in de markt?"

Marktvraag



SHORT-LIST KENNIS- & INNOVATIECENTRUM

CONCEPTUALISERING

STAP 5
Uitwerking & validatie concepten
business model, business case, haalbaarheidsstudie,
problem-solution fit (marktbevraging), pitch

STRATEGISCHE “DOELSTELLINGEN”

Startpunt:

het volledige concept vertrekt hieruit

(0) Kennis:

Kennis die al aanwezig is in de sector of in de vrije markt of die nog moet vergaard worden.

Als kenniscentrum is het objectief **niet** om zoveel mogelijk kennis te **reproducen**.

Het objectief is **wel** om deze kennis **in kaart te brengen en** deze op de juiste manier te **exploiteren** om de sector te ondersteunen in haar digitale transformatie en waar nodig zelf kennis op te bouwen.

Actie-domeinen:

de domeinen waarin het KICC op een manier een rol moet spelen als kennis- en innovatiecentrum

- (1) Inspireren:** **inspireren** en informeren van de sector **rond** de **mogelijkheden en de meerwaarde van** het **digitale**, maar even goed rond de **toekomstige uitdagingen** als ze niet inzetten op digitale transformatie. Deze **bewustwording** vormt de **fundering** van een mogelijke brede digitale versnelling in de sector.
- (2) Activeren:** Het activeren van de sector is kritisch om te **zorgen dat cultuuractoren zelf aan de slag kunnen met nieuwe inzichten of nieuwe kennis**. Een belangrijk element hierin is het inzetten op gerichte skills en vaardigheden.
- (3) Proberen:** De sector ruimte geven om te experimenteren, om te **proberen**. Experiment stimuleren door de sector nieuwe dingen te laten uitproberen **in een beschermde omgeving**. Experiment is kritisch in de zin dat dit de invoer zal zijn voor **verrijkte kennis** en eventueel **digitale innovaties** waar een bredere doelgroep kan van genieten.
- (4) Incuberen:** Digitale **innovaties** verder **uitwerken** om de brede **levensvatbaarheid** en **schaalbaarheid** ervan te **onderzoeken en voor te bereiden**. Dit met als **doelstelling** om **succesvolle experimenten** te **valoriseren** en een bredere impact te genereren door de weg naar een **breder publiek** open te breken.

OPERATIONELE TAKEN/ACTIVITEITEN

Actie-domeinen:

Operationele invulling/vertaalslag:

de concrete vertaalslag naar welke rol het KICC opneemt om de doelstellingen te bereiken



Takengroepen

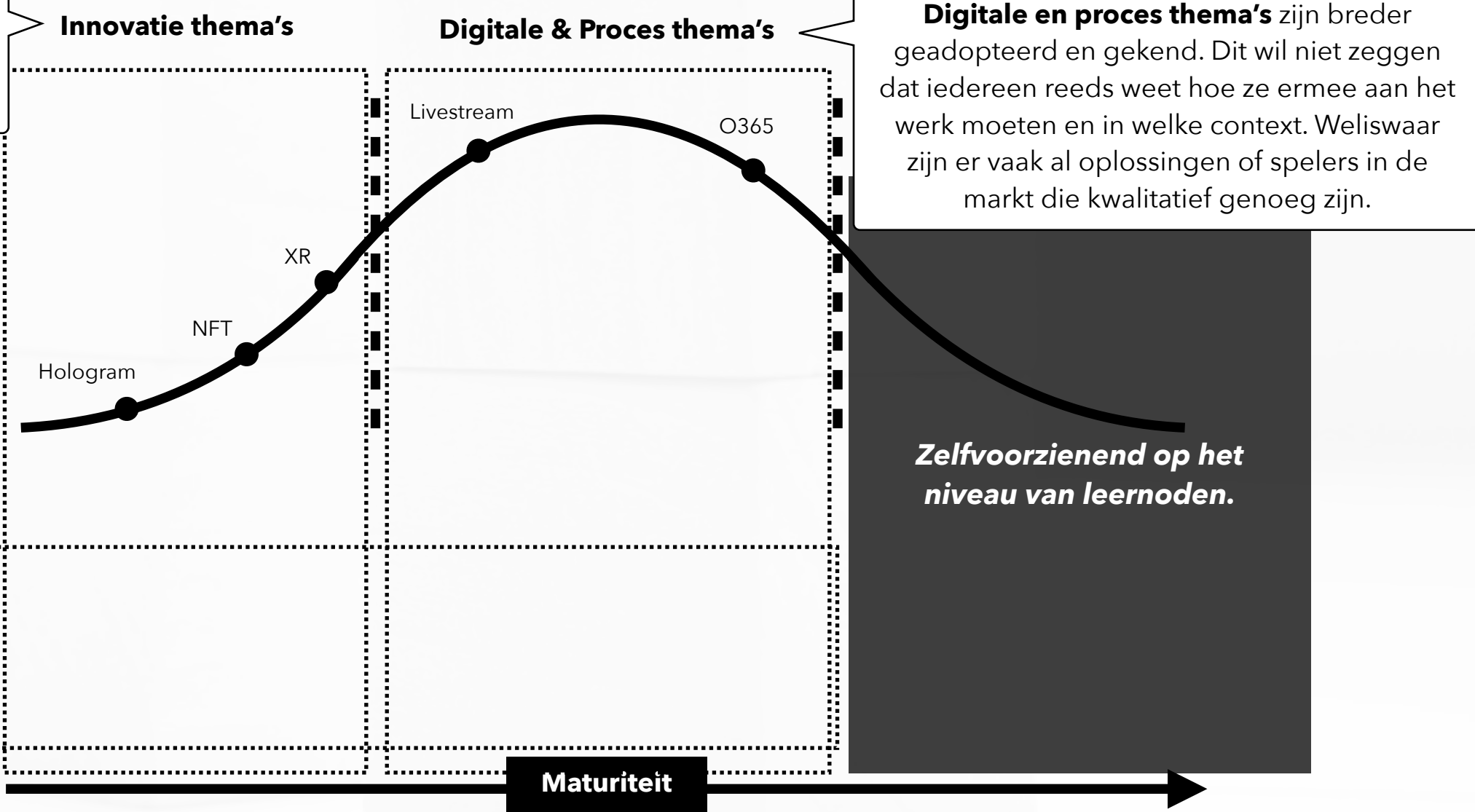
Er zijn verschillende **takengroepen** gedefinieerd waarin het **KICC zich moet positioneren**. Deze takengroepen **visualiseren wat we nodig hebben om de sector op een kwalitatieve manier te bedienen**.

De **groepen** moeten **allemaal aanwezig zijn**, om een **kwalitatief end-to-end concept** neer te zetten. De **invulling** van elke takengroep **kan variëren**, afhankelijk van de specifieke taken die het KICC opneemt.

Taken

Taken zijn **specifieke activiteiten** die door het KICC worden opgenomen met een duidelijk uitkomst voor ogen.
 Kennisgerichte taken **variëren** in hoe breed thema's worden opgenomen door het KICC. De **digitale maturiteitscurve** illustreert deze segmentatie (zie model).

Innovatie thema's zijn nog niet breed geadopteerd in de sector. Er is nog weinig ervaring en het zijn vaak opkomende trends.



Digitale en proces thema's zijn breder geadopteerd en gekend. Dit wil niet zeggen dat iedereen reeds weet hoe ze ermee aan het werk moeten en in welke context. Weliswaar zijn er vaak al oplossingen of spelers in de markt die kwalitatief genoeg zijn.

Flagship thema's zijn strategisch gekozen thema's die innovatief kunnen zijn, maar die ook reeds een bepaald niveau van maturiteit kunnen hebben, maar waarbij we geloven dat dit best intern in de sector wordt ondersteund. Bijvoorbeeld **strategie** en **incubatie** kunnen 2 thema's zijn die we als sector niet in de handen van de markt willen laten.

DRIE MOGELIJKE SCENARIO'S

Actie-domeinen:



Operationele invulling/vertaalslag:

Takengroepen

Er zijn verschillende **takengroepen** gedefinieerd waarin het **KICC zich moet positioneren**. Deze takengroepen **visualiseren wat we nodig hebben om de sector op een kwalitatieve manier te bedienen**.

De **groepen** moeten **allemaal aanwezig zijn**, om een **kwalitatief end-to-end concept** neer te zetten. De **invulling** van elke takengroep **kan variëren**, afhankelijk van de specifieke taken die het KICC opneemt.

Taken

Taken zijn **specifieke activiteiten** die door het KICC worden opgenomen met een duidelijk uitkomst voor ogen.

Kennisgerichte taken **variëren** in hoe breed thema's worden opgenomen door het KICC. De **digitale maturiteitscurve** illustreert deze segmentatie (zie model).



Scenario's:

Scenario's

Vanuit het takenoverzicht zijn er **drie mogelijke scenario's** ontwikkeld, **elk met een specifieke benadering** voor het KICC. Deze scenario's variëren in de mate van focus op kenniswerk en de verantwoordelijkheden met betrekking tot het innovatieproces.

De **scenario's bouwen voort op elkaar**. Dit betekent dat het zilveren scenario taken toevoegt aan het bronzen scenario, terwijl het gouden scenario nog meer taken toevoegt aan het bronzen scenario.



BRONZE



SILVER



GOLD

BUDGETTERING


BRONZE

Werkingskosten

+/- 722.000 €
per jaar (7 vaste FTE)

Innovatie budget*

+/- 520.000 €
per jaar (20 projecten)

Incubatiefonds*


SILVER

+/- 1.218.000 €
per jaar (11 vaste FTE)

+/- 1.520.000 €
per jaar (20 projecten)


GOLD

+/- 1.871.000 €
per jaar (16 vaste FTE)

+/- 1.520.000 €
per jaar (20 projecten)

+ 76.000€ / project
*vrije toestroom (los van het
jaarlijks traject)*

+/- 180.000 €
per jaar (30% v.d. vaste
innovatie projecten)

+ 30.000 €
*vrije toestroom (los van het
jaarlijks traject)*

*** deze budgetten worden rechtstreeks geïnvesteerd in de sector.**

INKOMSTENSTROMEN

De **budgettering** hiernaast **vertegenwoordigt de vaste kosten** die **via subsidiëring** moeten **gefinancierd** worden.

In de budgettering is reeds rekening gehouden met het feit dat **bepaalde variabele kosten** (o.a. organisatie evenementen & opleidingen) kan **gedekt** worden **door de deelnemers (prijsmodel)**.

Het is op termijn interessant om te bekijken hoe bepaalde **activiteiten verder "gecommercialiseerd"** kunnen worden om minder afhankelijk te zijn van subsidies:

- Kan er **betalend advies** verleend worden;
- Kan er gewerkt worden met **commerciële sponsors** die een deel van de werking financieren;

gedetailleerde budgettering: [bijlage 2 budgettering \(excel-document\)](#)

high-level bespreking per takengroep: [hoofdstuk 4 Concept](#)

GOVERNANCE MODEL

Het departement verdeelt **subsidies** en geeft aan betrokken partijen via **regie** de juiste incentives en mandaat.

DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD & MEDIA  **Vlaanderen** verbeelding werkt

Bovenbouw

 cultuurloket  meemoo  publiq 

Het KICC wordt "virtueel" gestuurd via een adviesorgaan waarin verschillende stakeholders worden betrokken. De **bovenbouw (of een representatie = programma-bureau)** wordt **actief betrokken** om **participatie** en **draagvlak** te verzekeren. Dit adviesorgaan **stuurt** mee de **koers** van het **KICC**.

Cultuurconnect als **trekker** van het KICC. Zij nemen de **eindverantwoordelijkheid** op om dit initiatief leven in te blazen en zullen ook een sterke rol nemen in de **sturing** van het **initiatief**.

 Cultuurconnect

KICC

"Adviesbureau" / "Virtuele" RvB

Management (= lead of operations)

Tech & Infrastructure | FTE (People)

Het KICC krijgt als **onafhankelijke entiteit** via **Cultuurconnect** de financiering. Het KICC staat los van de operationele dagdagelijkse werking van Cultuurconnect.



2. STRATEGIE

WAT WILLEN WE ZELF
BEREIKEN?



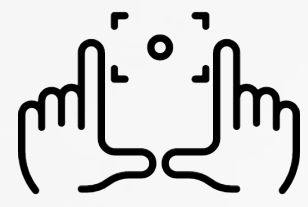
Wat is een KICC?

KICC

Kennis- en innovatiecentrum voor de cultuursector

DIGITALE TRANSFORMATIE VAN DE BREDE CULTUURSECTOR

Een Vlaamse netwerkorganisatie die expertise en kennis rond digitale transformatie aggregeert en verspreidt overheen de brede cultuursector. Het doel is om digitale maturiteit te verhogen en om digitale transformatie-initiatieven te versnellen, ondersteund door een innovatieproces dat de nodige innovatiekracht geeft aan de sector.



Wat is een KICC?

SCOPERNIA

SPECTRUM VAN DIGITALE TRANSFORMATIE

DIGITALISERING

Focus op het omzetten van het "fysieke" naar een digitale versie binnen een puur operationele context.

DIGITALISATIE

Focus op het gebruiken van digitale technologie om processen en structuren te optimaliseren.
= digitaal ticketing systeem, nieuw CRM, ...

DIGITALE TRANSFORMATIE

Focus op het aanpassen aan een veranderende, digitale wereld. Hierbij veranderen producten, kanalen, business modellen en operating modellen in de kern, met digitale technologie als mogelijke "driver".



Wat is een KICC?

FOCUS VAN HET KICC

DIGITALISATIE

ALS INSTRUMENT
(FUNDERING) OM
TRANSFORMATIE
MOGELIJK TE MAKEN

DIGITALE TRANSFORMATIE

BINNEN DE CULTUURSECTOR ALS
HOOFDDOEL VOOR HET KICC



Waarom een KICC

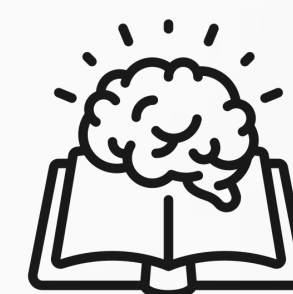
SECTORALE VERSNIPPERING



Historisch gegroeid vanuit **de sectorale invulling van het Vlaamse cultuurbeleid** en als dusdanig **gebrek aan een cross-sectorale visie en beleid.**

Leidend tot een **versplinterde aanpak** met betrekking tot **digitale maturiteit en transformatie.**

INDIVIDUELE DREMPELS



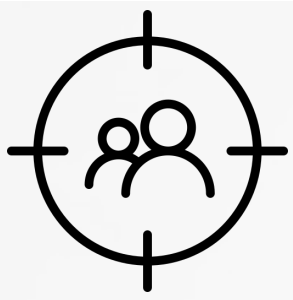
Gebrek aan de juiste **kennis & inzichten** overheen de sector.



Gebrek aan de **tijd, resources en experimenteerruimte** om alleen aan de slag te gaan.



Gebrek aan **daadkracht** door o.a. drempelvrees en moeizaam veranderbeheer.

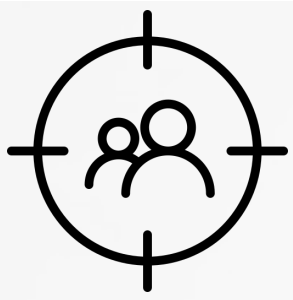


Voor wie is het KICC?

“Alle **individuen en organisaties** die **professioneel actief** zijn, willen zijn of professionele doorgroei ambities hebben **in de brede gesubsidieerde cultuursector** met een focus op de kunsten, het lokaal cultuurbeleid, het cultureel erfgoed en het sociaal-cultureel werk.”

Waarom deze segmentatie?

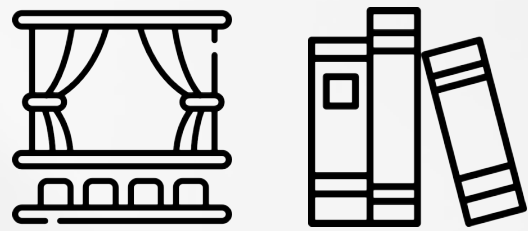
- Deze sectoren kregen voorrang vanwege hun **bestaande steunpunten** die worden gesteund door de Vlaamse Gemeenschap. Dit maakt de steunpunten tot **waardevolle inhoudelijke partners** voor het KICC, waarmee samengewerkt kan worden om gespecialiseerde expertise binnen deze sectoren te bieden.
- Vanuit het oogpunt van **haalbaarheid** is het essentieel om in de eerste jaren een **strikttere focus** te hanteren. De geselecteerde **sectoren** worden **nauw met elkaar verbonden** en zijn daarom beoordeeld als een ideale initiële focusgroep.



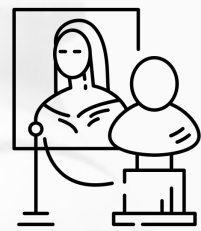
Voor wie is het KICC?

PRIMAIRE DOELGROEP

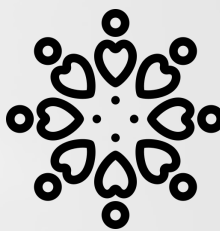
Diegene waarvoor
specifiek content wordt gecreëerd en prioriteit krijgt.
Zij zijn de focus voor deze haalbaarheidsstudie.



**LOKAAL
CULTUURBELEID**



ERFGOED



**SOCIO-CULTUREEL
WERK**



KUNSTEN

SECUNDAIRE DOELGROEP

Diegene die binnen de
cultuursector vallen, maar waarvoor we geen
specifiek gerichte content opzetten (in eerste
instantie). Zij kunnen wel gebruik maken van onze
diensten indien nuttig.



FILM
(Vlaams audiovisueel, gaming, ...)



LETTEREN



DESIGN EN MODE



3 ONDERZOEK

WAT WORDT ER GEVRAAGD
VANUIT DE SECTOR?

3.1 Inzichten bevraging cultuuractoren

DREMPELS BIJ CULTUURACTOREN



Gebrek aan
kennis en inzichten
mbt. het digitale



Gebrek aan **tijd /**
resources om alleen
aan de slag te gaan



Gebrek aan
experimenteerruimte



Gebrek aan
daadkracht door oa.
drempelvrees en
moeizaam
veranderbeheer

DREMPELS BIJ CULTUURACTOREN



Ontbreken van een **gedeelde visie** mbt digitale transformatie



Moeite om ideeën of inzichten uit opleidingen **om te zetten** naar de praktijk.



Versnipperd aanbod, oa rond opleidingen, waardoor de weg niet gevonden wordt.



Argwaan ten opzichte van digitalisatie (oa. door job protectie)

BEHOEFTE BIJ CULTUURACTOREN



Behoeftte aan
operationele
optimalisatie /
efficiëntie



Nood aan inspiratie,
begrijpen wat er
mogelijk is (trends).



Behoeftte aan een
strategische visie en
een roadmap mbt
digitale transformatie.



Activeren van
medewerkers en de
sector door de
basiskennis te verhogen
en hun mindset te
veranderen.

MOGELIJKE OPLOSSINGSPISTEN

3 duidelijke pijlers komen naar voor in het onderzoek:

INSPIREREN

Duidelijk aantonen wat de mogelijkheden zijn en wat de meerwaarde is via best practices en hands-on voorbeelden.

Community vorming faciliteren.

ACTIVEREN

Concrete how to's of stappenplannen rond digitale initiatieven en veranderingstrajecten.

Opleidingen basis digitale kennis.

BEGELEIDEN

1 op 1 adviesverlening

Connecteren en begeleiden naar de juiste externe expertise (klankbord).

Competentieprofielen introduceren in de organisatie

THEMA'S

operationele efficiëntie / optimalisatie, gebruik van data en data driven design, ...

SUCCES CRITERIA

Vanuit de onderzoeken komen er enkele kritieke elementen naar voor die noodzakelijk lijken om een waardevolle kenniswerking op te zetten.

OP MAAT

Er is duidelijk een voorkeur naar begeleiding die op maat (aangepast aan de huidige situatie van de organisatie) gebeurt.

MEDEWERKER GERICHT

De onderzoeken tonen aan dat organisaties vooral wensen de **zelfredzaamheid** van hun medewerkers te verhogen.

INSPIREREND

De kenniswerking moet zich ook richten op het inspireren van de sector via **praktische best practices** en voorbeelden.

HANDS-ON / CONCREET

Gefocust op de **praktische vertaling** naar de organisatie. Rond **specifieke, relevante thema's** waarmee de sector aan het werk kan.

TOEGANKELIJK

Laagdrempelig op verschillende niveaus: kostprijs, locatie (nabijheid), ...

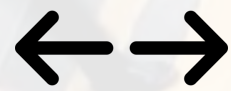
3.2 Inzichten bevraging Bovenbouw

UITDAGINGEN



INHOUDELIJKE AFBAKENING

Het **vormgeven** aan de **invulling** en de **thematische focus** van het KICC met **respect** voor de rol van de **bovenbouw** met **relevantie** ten opzichte van alles wat vandaag al bestaat.



DRAAGVLAK & PERCEPTIE

De **balans** vinden tussen **hoe ver loop je** inhoudelijk **voorop en** tot waar kan je **draagvlak krijgen**. **Anderzijds** de **perceptie (herkennen ze zich erin)** en eraan gelinkt de **bereikbaarheid** van een **transversaal initiatief** voor de doelgroep (afstand).



SPECIFICITEIT SECTOREN

De **behoeften** van de sectoren **liggen ver uiteen**. Deze diversiteit **beïnvloedt** gezien de ambitieuze doelgroep de **haalbaarheid** van een transversaal en relevant verhaal.



MATURITEITSVERSCHIL

Maturiteit binnen de sector **verschilt** heel hard en velen zijn **niet "klaar"** om te praten over of te werken aan **digitale transformatie**.

Uitdaging om een verhaal te creëren dat relevant is voor zowel de "immature" als voor de voorlopers.



BANDBREEDTE BOVENBOUW

De **bovenbouw** organisaties hebben zelf **weinig bandbreedte** om inhoudelijke input te leveren aan het KICC. Indien het KICC afhankelijk is van de bovenbouw zal dit moeilijk haalbaar worden.



DAADKRACHT SECTOR

Beperkte financiële en operationele daadkracht in de sector. Voor velen is het onmogelijk om na te denken over verregaande transformatie.

Quotes

"Sectororganisaties kunnen heel hard het gevoel krijgen dat ze een transversale speler voeden die hen overbodig maakt."

"De doelgroep zal het KICC niet "vertrouwen", zeker niet in het begin"

"Velen vinden zich nog in een optimalisatie fase. In de eerste jaren zijn we nog massaal aan het optimaliseren."

OPPORTUNITEITEN



FONDSWERKING

Het **centraliseren** en **stroomlijnen** van de **fonds- of subsidiewerking** voor **innovatie** initiatieven in de sector.



EXPERIMENT FACILITEREN

Experiment aanmoedigen in de sector door enerzijds een beschermde omgeving om te experimenteren te creëren, anderzijds door de sector tijd te laten maken om te experimenteren.



BOVENBOUW ONTZORGING

Ontzorging van sectorale steunpunten door **overkoepelende werkdomeinen** op te nemen, waardoor ze kunnen focussen op activiteiten die in hun kern liggen. Aggregatie van bestaande kennis is minder interessant.



KRUISBESTUIVING

Cross-sectorale samenwerking en **kruisbestuiving** faciliteren. Sectoren in contact laten komen met elkaar en gezamenlijk laten werken aan innovaties.

Quotes

“Moest het KICC een fonds hebben dat middelen verdeelt naar innovatie-initiatieven, en we niet meer moeten vissen naar projectsubsidies lijkt dit een verbetering.”

“Meer focus krijgen in onze kenniswerking om maximum resultaat te krijgen in de werking die we doen.”

SUCCES CRITERIA

Vanuit de interviews met de bovenbouw organisaties komen enkele **elementen** naar boven die ze als **noodzakelijk** zien om het **initiatief te doen slagen**.

Deze zijn **niet sluitend**, maar geven wel een **indicatie** waar de bovenbouw nadruk op legt en waar ze eventueel problemen ziet.



CONCREET & RELEVANT

- **Vormgeven** aan de kennis en het aanbod dat binnen de **scope** van het KICC valt (**thematische afbakening**).
- Puzzel leggen met betrekking tot **waar** het **interessant** is om op **te schalen**, om **te centraliseren** en waar niet (**cultuurbrede noden**).
- Bepalen hoe we **differentiëren** van wat op de **markt** reeds bestaat.



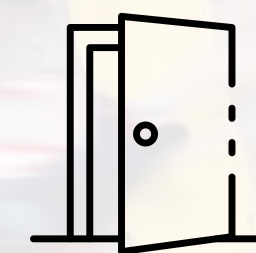
PARTICIPATIEF

- **Samen met de bovenbouw** en/of door regie van de overheid **inhoudelijke afbakening vormgeven**
- **Wisselwerking** vinden **met de sector** (hands-on support in sector, vertaling naar meer in het KICC)
- **Ecosysteem van stakeholders of partners** (academia, geaffilieerde sectoren, technologie partners, steden en gemeenten, ...) **buiten de sector**.



AANSLUITEND

- **Geen verlengde** van wat de **transversale bovenbouw** (Cultuurconnect, Publiq, Meemoo, ...) vandaag doet.
- In plaats van **sectoren** elementen te ontnemen, moet het hen **versterken** of **faciliteren in hun werking**.



INCLUSIEF

- Een **breed publiek** moet kunnen meegenieten van de kennis.
- **Lessons learned** uit trajecten met een beperkte groep van mensen **moet terugvloeien** naar de brede doelgroep.

DIGITALE KENNIS & INNOVATIE BOVENBOUW

Vanuit de interviews met de bovenbouw organisaties merken we dat er **grote verschillen** zijn met betrekking tot hoe hard de focus gaat naar digitale ontwikkeling van de doelgroep.

Elke organisatie heeft zijn eigen focus en eigen sterktes, maar we merken toch **3 grote groepen** van organisaties:

- diegene die geen focus leggen op het digitale
- diegene die voornamelijk focussen op de operationele efficiëntie. (Digitalisering en digitalisatie)
- diegene die stappen zetten richting digitale transformatie, digitale strategie.

Daarnaast valt het ook op hoe **weinig experiment** wordt gefaciliteerd of gestimuleerd via de sectorpunten.



HOE VERHOUDT CULTUURCONNECT ZICH?

Vanuit de interviews met de bovenbouw organisaties merken we dat er **grote verschillen** zijn met betrekking tot hoe hard de focus gaat naar digitale ontwikkeling van de doelgroep.

Elke organisatie heeft zijn eigen focus en eigen sterktes, maar we merken toch **3 grote groepen** van organisaties:

- diegene die geen focus leggen op het digitale
- diegene die voornamelijk focussen op de operationele efficiëntie. (Digitalisering en digitalisatie)
- diegene die stappen zetten richting digitale transformatie, digitale strategie.

Daarnaast valt het ook op hoe **weinig experiment** wordt gefaciliteerd of gestimuleerd via de sectorpunten.

Digitale transformatie

p^odiumkunsten
cultuurloket

Digitalisatie

meemoo
VLAAMS INSTITUUT VOOR HET ARCHIEF

Cultuurconnect

socius.
steunpunt sociaal-cultureel werk vzw

Digitalisering

faro
VLAAMS STEUNPUNT VOOR CULTUREEL ERFGOED

publiq

OP
TIL
KUNSTENPUNT

Kennisfunctie

Innovatiefunctie

BEHOEFTE CULTUURSECTOR

DIGITALISATIE

Focus op het gebruiken van digitale technologie om processen en structuren te **optimaliseren**.
= digitaal ticketing systeem, nieuw CRM, ...

HOGEBEHOEFTE VANUIT DE DOELGROEP

LAGERE SPECIFICITEIT

= raakvlakken overheen de verschillende sectoren

DIGITALE TRANSFORMATIE

Focus op het aanpassen aan een veranderende, digitale wereld (= **rol verandering**). Hierbij veranderen producten, kanalen, business modellen en operating modellen in de kern, met digitale technologie als mogelijke "driver".

LAGE BEHOEFTE VANUIT DE DOELGROEP

Voorals omdat organisaties zelf niet goed kunnen inschatten wat ze willen.

HOGERE SPECIFICITEIT

= specifieke context binnen de verschillende sectoren

Digitalisatie moet zeker meegenomen worden in het KICC, aangezien veel organisaties nog niet klaar zijn om na te denken over mogelijke rolveranderingen.

Digitale transformatie faciliteren is enkel mogelijk indien de specifieke context van de sector wordt in acht genomen. Een focus op het faciliteren door te **inspireren**, door te **activeren** en door te **ondersteunen** in experiment en realisatie **in samenwerking met de sector specifieke steunpunten** zal belangrijk zijn.



4. CONCEPT

WAT GAAN WE DOEN ALS
KICC EN IS DIT HAALBAAR?

OPERATIONELE TAKEN/ACTIVITEITEN

Actie-domeinen:

Operationele invulling/vertaalslag:

de concrete vertaalslag naar welke rol het KICC opneemt om de doelstellingen te bereiken



Takengroepen

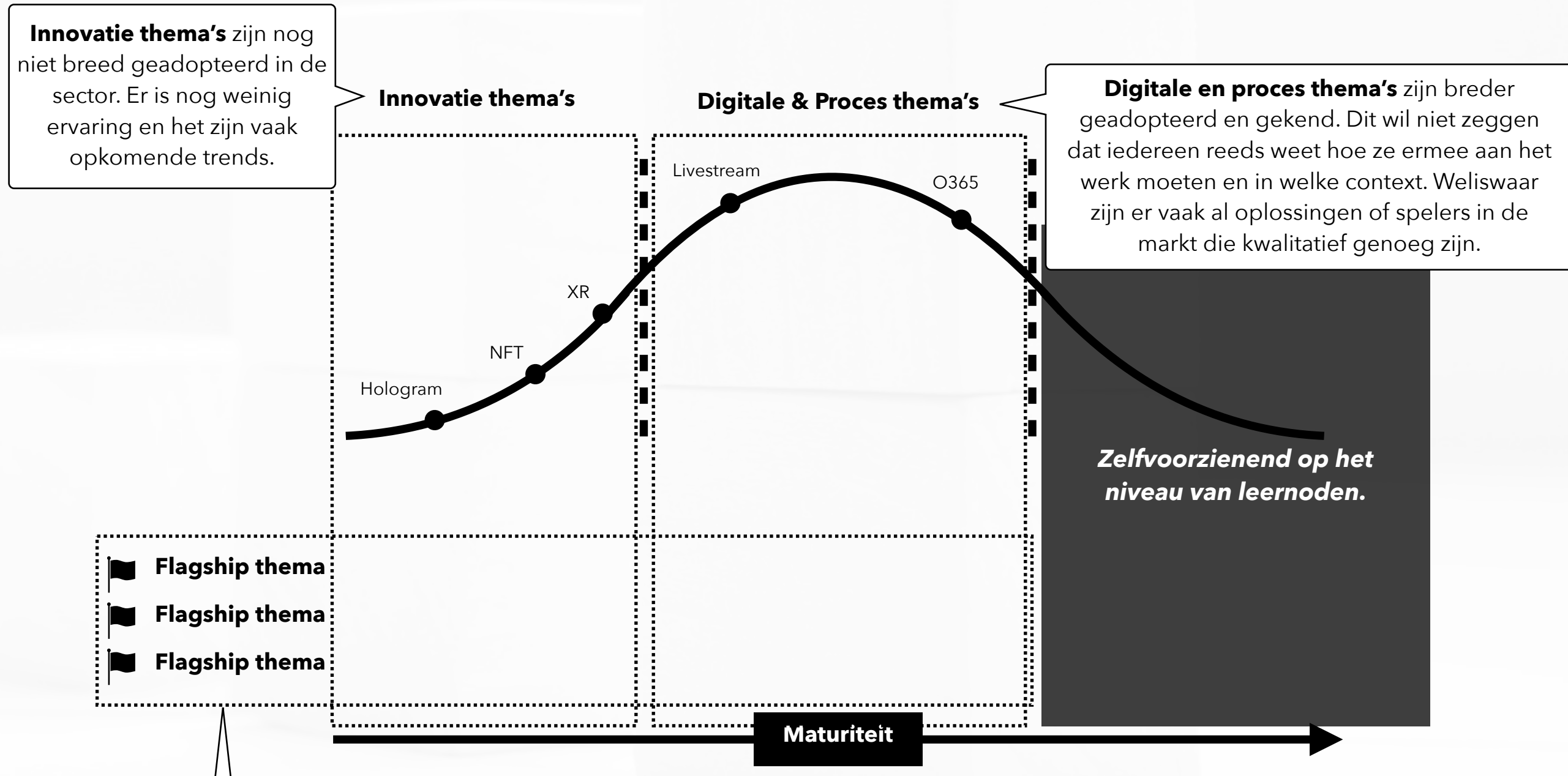
Er zijn verschillende **takengroepen** gedefinieerd waarin het **KICC zich moet positioneren**. Deze takengroepen **visualiseren wat we nodig hebben om de sector op een kwalitatieve manier te bedienen**.

De **groepen** moeten **allemaal aanwezig zijn**, om een **kwalitatief end-to-end concept** neer te zetten. De **invulling** van elke takengroep **kan variëren**, afhankelijk van de specifieke taken die het KICC opneemt.

Taken

Taken zijn **specifieke activiteiten** die door het KICC worden opgenomen met een duidelijk uitkomst voor ogen.

Kennisgerichte taken **variëren** in hoe breed thema's worden opgenomen door het KICC. De **digitale maturiteitscurve** illustreert deze segmentatie (zie model).



DRIE MOGELIJKE SCENARIO'S

Actie-domeinen:



Operationele invulling/vertaalslag:

Takengroepen

Er zijn verschillende **takengroepen** gedefinieerd waarin het **KICC zich moet positioneren**. Deze takengroepen **visualiseren wat we nodig hebben om de sector op een kwalitatieve manier te bedienen**.

De **groepen** moeten **allemaal aanwezig zijn**, om een **kwalitatief end-to-end concept** neer te zetten. De **invulling** van elke takengroep **kan variëren**, afhankelijk van de specifieke taken die het KICC opneemt.

Taken

Taken zijn **specifieke activiteiten** die door het KICC worden opgenomen met een duidelijk uitkomst voor ogen.

Kennisgerichte taken **variëren** in hoe breed thema's worden opgenomen door het KICC. De **digitale maturiteitscurve** illustreert deze segmentatie (zie model).



Scenario's:

Scenario's

Vanuit het takenoverzicht zijn er **drie mogelijke scenario's** ontwikkeld, **elk met een specifieke benadering** voor het KICC. Deze scenario's variëren in de mate van focus op kenniswerk en de verantwoordelijkheden met betrekking tot het innovatieproces.

De **scenario's bouwen voort op elkaar**. Dit betekent dat het zilveren scenario taken toevoegt aan het bronzen scenario, terwijl het gouden scenario nog meer taken toevoegt aan het bronzen scenario.



BRONZE



SILVER



GOLD



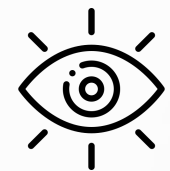
4.1 Takengroepen en taken

ONDERZOEK

Taken gericht op **onderzoek** en **interne kennisontwikkeling**, als input voor een goede, kwalitatieve werking van het KICC. Deze takengroep omvat enerzijds **noodzakelijke voorbereidende onderzoekstrajecten** die cruciaal zijn om **(iedere beleidsperiode) vorm te geven** aan de **richting en** aan de **activiteiten** van het KICC.

Anderzijds omvat het recurrente taken om kennis op te bouwen in specifieke domeinen.

Visievorming



Het KICC doet actief aan visievorming voor de cultuursector (de subsectoren) en geeft zo mee richting aan het kennis- en innovatiebeleid van morgen (rol van de Vlaamse (bouw)cultuurmeester).

Behoeften inventaris



Definiëren van de behoeften en maturiteit van de sector als basis voor de ontwikkeling van een relevant aanbod. Het KICC als initiator en trekker van deze sectorbrede behoeftenanalyse rond digitale transformatie.

Landschapsverkenning



Landschapsverkenning is een noodzakelijke taak om te weten wat er reeds bestaat, welke relevante partijen een meerwaarde kunnen bieden voor de werking en voor het in kaart brengen van relevante oplossingen of dienstverlening voor de sector.

Trendwatching



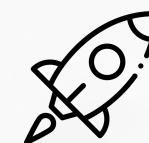
Onderzoek naar (nieuwe) innovatieve (digitale) trends in de brede cultuursector door het KICC (= vinger aan de pols).

Kennisontwikkeling flagship thema's



Het KICC vergaart zelf intern kennis met betrekking tot specifieke thematieken (flagship thema's). Dit betekent dat het KICC **actief** een **onderzoekscentrum** is en eigen kennis ontwikkelt.

Kennisontwikkeling innovatie thema's



Het KICC vergaart zelf intern kennis met betrekking tot specifieke thematieken (innovatie thema's). Het KICC breidt als **onderzoekscentrum** verder uit.

ONDERZOEK

Het KICC positioneert zich als **gecentraliseerd onderzoeksorgaan rond digitale transformatie.**

1. enkele noodzakelijke **voorbereidende onderzoekstrajecten** die nodig zijn om de kwalitatieve werking en vormgeving van het KICC mogelijk te maken (= visievorming, behoeften inventaris en landschapsverkenning).
2. De **vinger aan de pols** houden voor de sector.
3. **Kennisontwikkeling** rond thematieken waarop het actief wil inzetten overheen de werking (actief = creëren van eigen content, opleidingen of het geven van advies).

FTE +/- 80.000 per jaar	Projectmatige aanpak (voorbereidende onderzoekstrajecten) 1 FTE (visievorming) 0,5 FTE (behoeften inventaris)	"Business developer" (Landschapsverkenning) 1 FTE (jaar 1) 0,25 FTE recurrent
	"Innovatie expert" (trendwatching) 0,5 FTE recurrent	"Inhoudelijke experts" (kennisontwikkeling) Afhankelijk van het ambitieniveau 1 - 2 FTE recurrent

CONTENT

Voortbouwend op de onderzoeksfase, zijn deze taken gericht op de **vertaalslag** van het onderzoek en inzicht, **in kwalitatief en relevant inhoudelijk materiaal** in verschillende mogelijke publicatie-vormen.

Doel is om de cultuursector te **inspireren** en te **activeren rond digitale transformatie**.



Productie trendradar

Het KICC creëert obv. trendwatching een recurrent overzicht van relevante trends en de mogelijkheden of de impact voor de sector. Deze trendradar wordt opengesteld naar de sector via een specifiek format.



Productie nieuwsbrief

Het digitaal en/of fysiek uitsturen van een nieuwsbrief.



Curator van kennis(artikels) & evenementen

Het KICC creëert zelf geen inhoudelijk materiaal, maar aggregeert en cureert bestaand materiaal uit kwaliteitsvolle bronnen. Het is de curator van kwaliteitsvolle content (en evenementen) rond geselecteerde digitale thema's voor de sector. Deze content wordt via een specifiek en kwalitatief format blootgesteld naar de sector. Parallel met Techcrunch/Livios: bepalen zelf wat voldoende en kwalitatief is rond een thema en zijn zo dé "source" m.b.t. hun domein (vnl. met externe content)



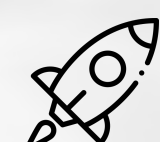
Organisatie "inspiratie & netwerk" events

Het KICC organiseert zelf specifieke events voornamelijk gericht op het inspireren van de sector en hiermee ook het creëren van netwerk mogelijkheden binnen de sector.



Productie kennis(artikels) flagship thema's

Het KICC gaat in hun kennisplatform ook zelf inhoudelijke bijdrage leveren rond flagship thema's (creëren en publiceren).



Productie kennis(artikels) innovatie thema's

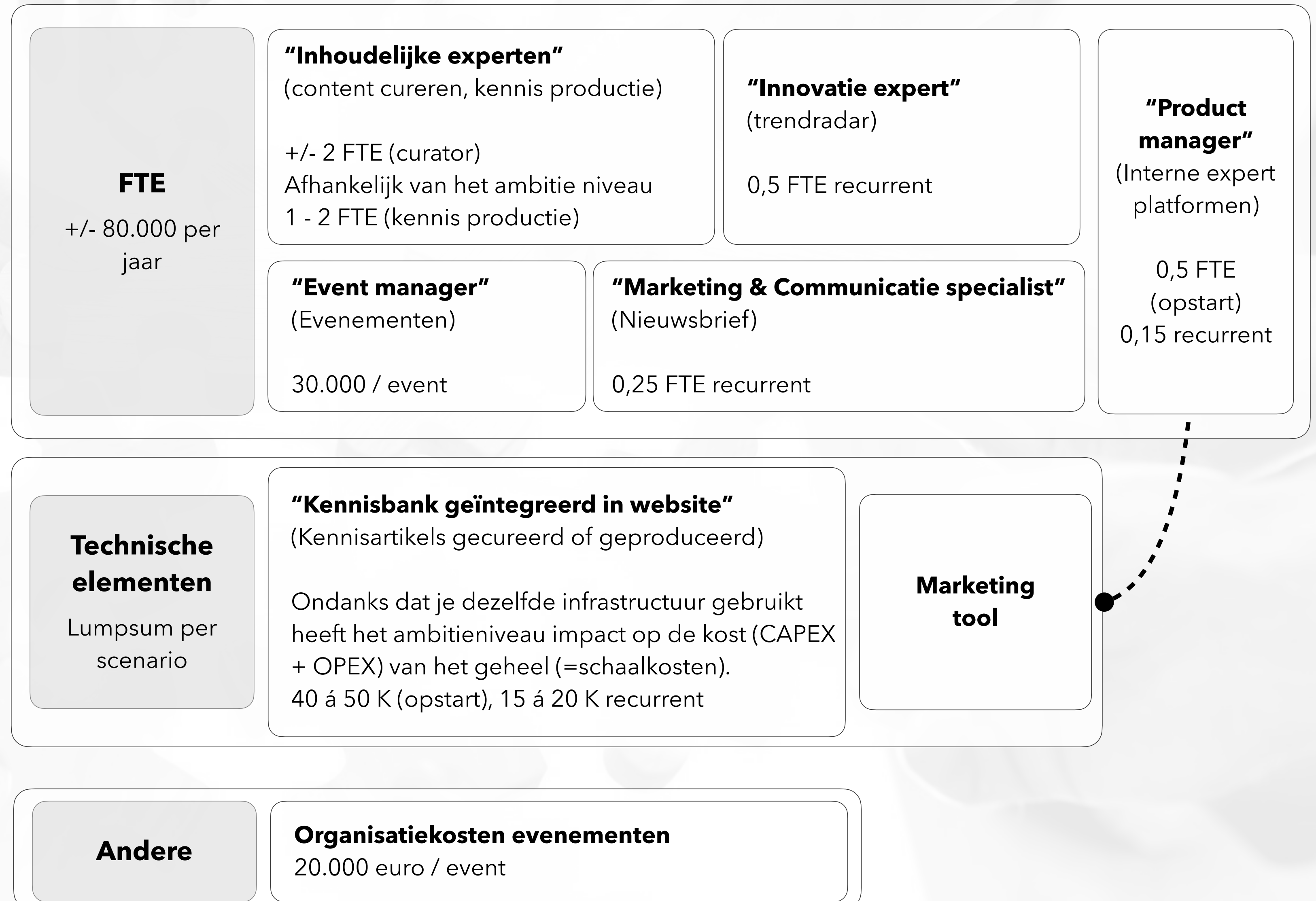
Het KICC gaat in hun kennisplatform ook zelf inhoudelijke bijdrage leveren rond innovatie thema's (creëren en publiceren).

CONTENT

Het KICC positioneert zich als **gecentraliseerd kennisorgaan** rond digitale transformatie. Het selecteert relevante domeinen waarop ze zich **positioneren als:**

1. kwalitatieve **curator** die content samenstelt waarmee de sector voldoende en kwalitatief kennis kan vergaren.
2. **inhoudelijk expert** rond strategische flagship thema's en innovatieve thema's die zelf relevante en kwalitatieve content creëert en tot beschikking stelt van de sector.

Hiernaast positioneren ze zich als de **toekomstwatcher** die de sector op de hoogte houdt van de trends en **organiseert** het **evenementen** rond specifieke thema's.



CONNECTEREN

Taken gericht op het **connecteren** van **vraag en aanbod** en het stroomlijnen van het gebruik van extern aanbod in functie van schaalvoordelen.



Curator marktplaats rond digitale transformatie ("De Gouden Gids")

Het KICC neemt de rol als curator op om een overzichtelijk en kwalitatief overzicht van markt gedragen oplossingen en diensten te creëren gelinkt aan de behoeften van de sector. Dit kan gaan van opleidingen, tot externe experts die advies kunnen verlenen tot externe partijen die innovatieve materialen aanbieden.



Raamcontracten

Het KICC faciliteert het administratieve proces om gebruik te maken van externe diensten om cultuuractoren te laten genieten van schaalvoordelen. Dit kan door (vraaggestuurd) met bepaalde partijen, organisaties of instanties overeenkomsten of raamcontracten vast te leggen of door groepsaankopen te faciliteren.

CONNECTEREN

Het KICC positioneert zich als "**De Gouden Gids**" van de digitale transformatie voor de cultuur sector waarmee **het vraag en aanbod linkt met elkaar**. Het heeft een overzicht van alle relevante opleidingen, experts, adviesbureaus, technische labo's, technische materialen, ...

Het KICC engageert zich om de **administratieve obstakels** die er zijn voor de sector om gebruik te maken van externe hulp (financiële drempels, schaaldrempels, ...) te **verminderen**.

FTE

+/- 80.000 per jaar

"Business developers"

(marktplaats & raamcontracten)

1,75 FTE
(+0,25 landschapsverkenning)

"Contract manager"

(juridisch/financieel expert rond raamcontracten)

0,5 FTE recurrent

"Product manager"

(Interne expert platformen)

0,5 FTE (opstart)
0,15 recurrent

Technische elementen

Lumpsum per scenario

"Marktplaats geïntegreerd in website"

CAPEX + OPEX als percentage van de lumpsum in ieder scenario (35 á 40 K opstart, 10 á 15 K recurrent).

OPLEIDEN

Taken gericht op het opzetten van leeractiviteiten rond digitale transformatie met het doel om de sector te activeren.

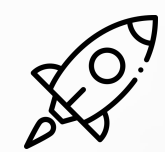
Samenstellen opleidingen flagship thema's 🏆 🏆



Het KICC creëert zelf enkele vaste opleidingen rond flagship thema's (traject of workshop). Er wordt nagedacht over een digitale en creatievere component om de inhoud breder open te stellen (vb. een LMS).

Het KICC probeert opleidingstrajecten op te stellen vanuit een thematische focus enerzijds, maar anderzijds gaat het vraag gedreven ook stap per stap inzetten om dezelfde content te koppelen aan de sectoren (zo krijg je geleidelijk meer en specifiekere opleidingen).

Samenstellen opleidingen innovatie thema's 🏆



Idem, maar ook innovatie thema's.

Samenstellen competentie gerichte leertrajecten 🏆



Het KICC ontwikkelt een systeem waarbij ze voor iedere sector opleidingstrajecten opzet rond toekomstige digitale competentieprofielen.

Dit neemt een andere invalshoek, omdat je vanuit een sectoraanpak nadenkt over de digitale competenties van morgen en op basis daarvan verschillende opleidingstrajecten opzet (al dan niet samen met de bovenbouw).

OPLEIDEN

Het KICC positioneert zich als **opleidingscentrum** (academie) rond geselecteerde thema's mbt digitale transformatie. Hiermee wil het cultuuractoren klaarstomen om actief aan het werk te gaan met digitale transformatie.

Het aanbod varieert van opleidingen rond strategische flagship thema's tot opleidingen over heel brede innovatie thema's tot individuele transformatie trajecten obv. het competentieprofiel van morgen.

Het KICC staat bekend om zijn **hybride aanpak**, waardoor het opleidingen op een **creatieve en toegankelijke manier openstelt naar een breed doelpubliek**.

FTE

+/- 80.000 per jaar

"Inhoudelijke experts"

(opleidingen samenstellen)

Gedeelde FTE's met kennisontwikkeling en -productie.
1 extra FTE indien competentie trajecten.

"Product manager"

(Interne expert platformen)

0,5 FTE (opstart)
0,15 á 0,3 recurrent

Technische elementen

Lumpsum per scenario

"Learning management system"

(Digitale component van de opleidingen)

Ondanks dat je dezelfde infrastructuur gebruikt heeft het ambitieniveau impact op de kost (CAPEX + OPEX) van het geheel (=schaalkosten).
50 á 75 K (opstart); 10 á 20 K recurrent

Andere

Organisatiekosten opleidingen

30.000 euro / opleiding

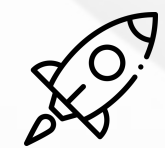
ADVIESVERLENING

Taken gericht op het **ondersteunen** van de **sector** via **advies gericht op het activeren, proberen en incuberen**.



1 op 1 begeleiding rond flagship thema's

Het KICC biedt onder een passend business model adviesverlening aan rond de thema's (flagship) waarin ze interne kennis heeft ontwikkeld.



1 op 1 begeleiding rond innovatie thema's

Idem, maar gericht op innovatie thema's.



Advies proces begeleiding rond flagship thema's

Het KICC werkt niet met interne experts die adviestrajecten begeleiden, maar selecteert externe freelancers die onder de koepel van het KICC advies verlenen aan de cultuuractoren.

Het KICC claimt wel de positie als aanspreekpunt en regisseur en verzekert het capteren en laten doorvloeien van de opgedane kennis tijdens een adviestraject. (Lessons learned vloeien terug in de organisatie)



Advies proces begeleiding rond innovatie thema's

Idem, maar gericht op innovatie thema's.

ADVIESVERLENING

Het KICC positioneert zich als **adviesbureau** waar individuele actoren terecht kunnen om begeleiding te krijgen mbt specifieke expertises of thema's (aanbod verschilt per scenario).

Het KICC kan werken **met interne consultants of met freelance consultants** waarop ze beroep kan doen.

FTE

+/- 80.000 per
jaar

"Inhoudelijke experten (intern)"

Bestaande FTE's kunnen deeltijds hiervoor ingezet worden (billable).

"Inhoudelijke experten (extern)"

vraag gedreven inhuren van expertise (kostendekkend)

"Contract manager"

Administratieve kracht voor opvolgen trajecten 1 FTE (gedeeld met raamcontracten)

CO-EXPERIMENT & INNOVATIE

Taken gericht op het faciliteren en stimuleren van experiment in de sector (proberen).



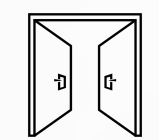
Jaarlijks experiment- en innovatietraject procesmatig faciliteren 🏆 🏆 🏆

Het KICC stimuleert experiment en innovatie in de sector door **procesmatig** te **faciliteren**. Dit betekent dat het KICC **jaarlijks** de **mogelijkheid** geeft aan sector actoren **om in een traject te stappen** waarbij het **KICC** de actoren **ondersteunt** in het conceptualiseren van hun ideeën en in het verkrijgen van financiële middelen.



Jaarlijks experiment- en innovatietraject financieel ondersteunen 🏆 🏆

Het KICC heeft zelf **financiële middelen** om de **experimenten** te **ondersteunen** tijdens het traject. Hierdoor wordt het proces financieel onderbouwd en versterkt.



Vrije toestroom experiment- en innovatietraject 🏆

Het KICC kan vrij benaderd worden om experiment- of innovatietrajecten te doorlopen. Het KICC ondersteunt in de ontwikkeling van idee tot concept en prototype.



Fysieke innovatie hub 🏆

Het KICC beschikt over een fysieke locatie waar cultuuractoren innovatie kunnen testen, gelijkgezinden kunnen ontmoeten, ...

CO-EXPERIMENT & INNOVATIE

Het KICC positioneert zich als **experiment- en innovatiecentrum** dat de sector ondersteunt om innovatief te werk te gaan.

Afhankelijk van de ambities ondersteunt het KICC procesmatig en financieel een **jaarlijks traject** met enkele deelnemers **of** staat ze open voor **begeleiding van individuele trajecten**.

De ambitie als innovatiecentrum wordt kracht bijgezet met **een fysieke innovatie hub voor de cultuur sector**.

Innovatie als variabele kost per project

"Innovatie experts"

begeleiden de projecten doorheen het innovatie proces
(al dan niet in een jaarlijks traject of via 1 op 1 advies)

1 FTE per 5 projecten aan 80.000€ per FTE

"Organisatiekosten"

andere kosten gelinkt aan de begeleiding van de projecten (ook bijv. event management)

10.000€ per project

"Innovatie fonds"

financiële ondersteuning voor de projecten.

50.000€ per project *

Innovatie hub?

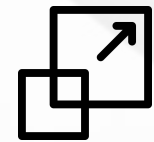
** De precieze omvang van het gemiddelde investeringsbudget per innovatieproject is afhankelijk van hoe sterk de Vlaamse overheid hierop wil inzetten. Op basis van ervaringen van Cultuurconnect met soortgelijke trajecten, gaan we in deze calculatie uit van een gemiddelde van 50.000 euro per project, maar dit bedrag kan uiteraard anders bepaald worden door de overheid.*

INCUBEREN

Taken gericht op het ondersteunen van innovaties in het traject naar brede levensvatbaarheid en schaalbaarheid waarmee ze sectorbreed impact kunnen genereren (incuberen).

Dit omvat niet het opnemen van een rol als exploitatiepartner van bepaalde innovaties (incubatie = van prototype tot levensvatbaar)

Procesmatige ondersteuning van het incubatieproces



Het KICC ondersteunt procesmatig organisaties in het **onderzoeken van de levensvatbaar en schaalbaarheid** van een innovatie, zodat een breder publiek de meerwaarde ervan kan ervaren. Het KICC geeft enkel procesmatig advies (hoe te werk gaan, welke partijen kunnen financieel ondersteunen, ...), maar levert geen financiële bijdrages in dit traject.

Een voorwaarde om te starten in een incubatie traject is dat er een "ontvangende partij" is. Dit houdt in dat iemand zich opstelt als partij die het product in exploitatie wil nemen, indien de levensvatbaarheid wordt aangetoond. Het **KICC exploiteert zelf geen producten.**

Het is zowel mogelijk dat dit vraag gedreven verloopt en organisaties naar het KICC komen, of dat het KICC een bovenbouw organisatie benadert om een geslaagd experiment mee te helpen uitbouwen.

Incubatiefonds



Het KICC beschikt over een incubatiefonds dat **financiële ondersteuning** biedt **tijdens** het proces van **incubatie**, waarbij de levensvatbaarheid en schaalbaarheid van innovaties worden onderzocht. Dit fonds fungeert als **stimulans** voor de partij die de innovatie ontvangt, zodat zij bereid zijn om **medeverantwoordelijkheid** te dragen voor het **financiële risico** dat gepaard gaat met dit proces. Deze financiële hulp is bedoeld om essentiële pilot trajecten, onderzoeksinspanningen en andere **activiteiten** te financieren die **noodzakelijk zijn om de haalbaarheid en groeipotentie van de innovatie te bewijzen.**

Het incubatiefonds van het KICC is **niet** bedoeld om **activiteiten** te ondersteunen die vallen onder de **verantwoordelijkheid van de exploitatiepartner.** Het heeft betrekking op de vroegtijdige financiële lasten tijdens de fase waarin een innovatie nog niet gegarandeerd een tastbare impact zal hebben.

INCUBEREN

Het KICC positioneert zich als **incubator van culturele innovaties** die mogelijk een meerwaarde kunnen zijn voor een brede doelgroep indien ze erin slagen er een herhaalbaar en schaalbaar gegeven van te maken.

Het KICC doet dit door haar experiment trajecten enerzijds aan te vullen met **incubatie trajecten voor experimenten die ze als waardevol inschatten.**

Anderzijds doet het dat ook door incubatie trajecten op te zetten voor organisaties die komen aankloppen met een waardevolle innovatie en waarvoor er een ontvangende partij is.

Een **incubatietraject kan bestaan uit procesmatige en/of financiële ondersteuning.**

FTE

+/- 80.000 per
jaar

"Incubatie/innovatie experten"

procesmatige begeleiding

1 á 2 FTE afhankelijk van het ambitieniveau.

Andere

Incubatiefonds

financiële ondersteuning
we veronderstellen dat **30% van de experimenten**
verder gaan in een incubatie traject.

30.000€ per incubatie traject

A man in a dark suit and tie stands on a white surface, looking down at a path of dashed lines that leads away from him. The path is composed of several segments, some straight and some curved, suggesting a complex or uncertain route. The background is a soft, out-of-focus light blue and white, with some faint, larger-scale dashed lines visible. The overall mood is contemplative and focused on the concept of a choice or a scenario.

4.2 Scenario's

BRONZE SCENARIO



Het kennis- en innovatiecentrum voor de cultuursector heeft de volgende **focusgebieden**:

1. **Strategische visie en behoeftenanalyse:** Het KICC beschikt over diepgaand inzicht in de behoeften van de cultuursector, zowel op het huidige als toekomstige vlak. Het speelt een cruciale rol bij het ontwikkelen van een strategische visie en het identificeren van de digitale behoeften van de sector.
2. **Toekomstverkener:** Het KICC fungeert als een voortdurende waakhond en blijft nauwlettend op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de cultuursector. Deze informatie wordt gedeeld met de sector.
3. **Curatie van digitale kennis:** Als waardevolle curator verzamelt, structureert en verspreidt het KICC hoogwaardige content op het gebied van digitale transformatie.
4. **"De Gouden Gids":** Het KICC fungeert als het centrale verbindingspunt van aanbieders en vragers naar dienstverlening rond digitale transformatie.
5. **Ondersteuning van innovatieprojecten:** Het KICC biedt procesmatige ondersteuning aan een aantal geselecteerde innovatieprojecten per jaar.

- ▶ we kunnen inspelen op een **brede waaier** aan digitale behoeften via een **toegankelijk one-stop-shop** principe.
- ▶ dit verder bouwend op bestaande werkingen (nationaal en internationaal)
- ▶ er is een **sterke centrale visie** op digitale transformatie wat de sector (bovenbouw tot actoren) ondersteunt.
- ▶ **vinger aan de pols** verhoogt de kansen op een **digitale progressieve sector** en inspireert sector m.b.t. mogelijkheden.
- ▶ **parallele initiatieven** kunnen **vermeden** worden indien er een duidelijk overzicht is van wat al bestaat.
- ▶ er is **ruimte** voor **experiment** waarbij de lessons-learned terugvloeien naar de sector.

- ▶ **volledige afhankelijkheid** van de **markt**, waarbij de thema's die niet worden afgedekt door de markt blijven liggen.
- ▶ de **cultuurspecifieke context** wordt **onvoldoende beantwoord** door de markt.
- ▶ er wordt **geen actieve expertise opgebouwd** rond specifieke domeinen waardoor de sector niet bij het KICC terecht kan voor extra ondersteuning.
- ▶ de bestaande kennis uit de markt zal bovenop de eigen trend analyse inspirerend werken, maar **vermoedelijk onvoldoende activerend**.
- ▶ er is **geen actieve, toegankelijke begeleiding** (advies, opleiding, ...) voorzien, waardoor mogelijk opnieuw **heel wat actoren uit de boot vallen**.
- ▶ steunt heel hard op de zelfredzaamheid
- ▶ geen mechanisme om innovaties verder uit te werken en op te schalen: sterven een stille dood.

+/- 722.000 € per jaar (7 vaste FTE) excl. innovatie traject.

+/- 26.000 € per innovatie project per jaar (excl. financiële ondersteuning)

assumptie **20 projecten: 520.000 € / jaar: rechtstreeks geïnvesteerd in de sector.**

SILVER SCENARIO



Het kennis- en innovatiecentrum voor de cultuursector heeft de volgende **focusgebieden**: *(bovenop het vorige scenario)*

1. **Kennis en expertisecentrum rond flagship thema's:** Het KICC heeft interne experts die zich bezighouden met specifieke domeinen en hierin kennis ontwikkelen. Deze kennis wordt omgezet in relevante content, zoals artikelen en evenementen, die ten goede komen aan de sector.
2. **Opleidingscentrum rond flagship thema's:** Het KICC fungeert als een organisatie die de cultuursector kennis bijbrengt op strategische domeinen. Hiermee worden cultuuractoren geactiveerd en voorzien van de benodigde kennis en vaardigheden.
3. **Adviesbureau rond flagship thema's:** Het KICC biedt één-op-één begeleiding aan cultuuractoren bij hun digitale transformatie op strategische domeinen. Het doel is om hen te ondersteunen en adviseren tijdens dit proces.
4. **Financiële en procesmatige uitrol van het innovatietraject:** Het KICC financiert en ondersteunt jaarlijks enkele waardevolle experimenten via haar innovatietraject.
5. **Ondersteuning bij incubatie:** Het KICC biedt procesmatige ondersteuning aan enkele succesvolle innovatieprojecten in de cultuursector, met als doel verdere opschaling te bevorderen.

- ▶ Inspelen op cruciale (digitale) domeinen vanuit een partij met **sector specifieke kennis**.
- ▶ Kan heel **specifiek** werken om de sector te activeren via content (how-to's) en opleidingen.
- ▶ Meer **op maat** 1 op 1 adviesverlening.
- ▶ Door zelf meer diensten op te nemen creëer je een systeem waarbij **opgedane kennis terugvloeit**. Hier kan de brede sector weer verder van profiteren.
- ▶ Financiële ondersteuning van het **experiment versnelt** het proces.
- ▶ Via de incubatie capaciteiten kunnen innovaties verder door ontwikkeld worden, zodat opnieuw de brede sector ervan kan profiteren.
- ▶ Door zelf domeinen op te eisen, worden we een **relevantere partij om mee samen te werken** voor internationale organisaties zoals DEN.

- ▶ **Moelijk** om vanuit het centrale gegeven **rekening te houden met de specificiteit van iedere sub-sector**. De vertaalslag blijft een kritische rol van de andere bovenbouw actoren.
- ▶ Strategische domeinen (flagship thema's) **zetten niet in op digitale basiskennis**, hiervoor wordt er gerekend op de zelfredzaamheid van de actoren (de marktplaats, de kennisbank, ...).
- ▶ Door aanrekenen van **kostprijs**, zal de **toegankelijkheid** van specifieke diensten beperkter zijn. Het KICC kan ervoor zorgen dat de lessons learned terugvloeien naar de anderen, die minder financiële middelen hebben.

+/- 1.218.000 € per jaar (11 vaste FTE) excl. innovatie traject.

+/- 76.000 € per innovatie project per jaar (incl. financiële ondersteuning)

assumptie **20 projecten: 1.520.000 € / jaar: rechtstreeks geïnvesteerd in de sector.**

GOLD SCENARIO



Het kennis- en innovatiecentrum voor de cultuursector heeft de volgende **focusgebieden**: *(bovenop de vorige scenario's)*

1. **Kennis en expertisecentrum rond innovatiethema's:** Het KICC beschikt over interne experts die zich richten op innovatieve domeinen en hierin kennis ontwikkelen. Deze kennis wordt vertaald naar relevante content, zoals artikelen en evenementen, die waardevol zijn voor de sector.
2. **Digitale Academie:** Naast fysieke opleidingen over diverse onderwerpen heeft het KICC een uitgebreid online platform met leertrajecten die gericht zijn op het ontwikkelen van specifieke competenties.
3. **Adviesbureau rond innovatiethema's:** Het KICC biedt individuele begeleiding aan cultuuractoren om hen te helpen innovatieve elementen in hun organisatie toe te passen.
4. **Open innovatiehub:** Het KICC fungeert als dé innovatiehub voor de cultuursector, waar actoren samenkomen om gelijkgestemden te ontmoeten en hun ideeën tot leven te brengen.
5. **Incubator:** Het KICC ondersteunt en cofinanciert jaarlijks enkele veelbelovende incubatieprojecten, waarbij opkomende initiatieven worden gestimuleerd en begeleid.

- ▶ Actieve kennisontwikkeling op innovatieve domeinen kan de **ambitie** om de sector digitaal progressief te maken en experiment te versnellen **verder kracht bij zetten**.
- ▶ Inzetten op de competenties van cultuuractoren zorgt voor **een sterke individuele benadering. Hierdoor kunnen de actoren op maat en op eigen tempo toekomstgericht evolueren**.
- ▶ Een innovatie hub als locatie kan de ambitie van het traject kracht bij zetten en biedt de mogelijkheid om erin heel wat functies te organiseren en een **uithangbord te worden in Europa**.
- ▶ Co-financiering **versnelt en verzekert incubatie** van sterke innovaties.

- ▶ De brede focus kan de **complexiteit** sterk verhogen.
- ▶ **Moeilijk** om vanuit het centrale gegeven **rekening te houden met de specificiteit van iedere sub-sector**. De vertaalslag blijft een kritische rol van de andere bovenbouw actoren.
- ▶ Een **innovatie hub op zich vergt veel inspanning**, maar **helpt** de sector **niet onmiddellijk** vooruit. Hetgeen men ermee doet wordt cruciaal.

+/- 1.871.000 € per jaar (16 vaste FTE) excl. innovatie traject.

+/- 76.000 € per innovatie project per jaar (incl. financiële ondersteuning), en **30.000 €** per incubatie project

assumptie **20 innovatie projecten: 1.520.000 € / jaar (vast traject) + 30% van 20: 6**

incubatie trajecten 180.000 € / jaar - rechtstreeks geïnvesteerd in de sector

assumptie **x projecten** in vrije toeloop

ALGEMENE RANDVOORWAARDEN



Duidelijke regie

Om een effectief verhaal te creëren en ervoor te zorgen dat alle betrokkenen op één lijn zitten, is regie cruciaal. Regie is nodig om **partijen te motiveren** om **deel te nemen** aan specifieke initiatieven, maar ook om **duidelijkheid** te verschaffen over ieders **verantwoordelijkheden**. Hiervoor wordt gekeken naar het departement CJM.



Creativiteit

Om **oplossingen** te ontwikkelen die de sector **daadwerkelijk gebruikt en aanspreekt**, is een creatieve benadering vereist. Het is belangrijk om **verder te kijken dan traditionele methoden** van kennisoverdracht, zoals e-learnings.

Daarnaast is extra aandacht en creativiteit nodig om alle initiatieven **in de sector bekendheid te geven** en geliefd te maken.



Participatie

Sterk aansluitend op het eerste punt, is het cruciaal om **samen met de sector en samen met andere stakeholders** te bouwen aan een sterk verhaal.

Hiervoor blijft het voorbereidend onderzoek (zoals de landschapsverkenning) cruciaal om in kaart te brengen welke partijen relevante bijdrage kunnen leveren aan het KICC. Hierbij kijken we ook naar het onderwijs, technologie partijen, internationale partijen, onderzoekscentra, ...



Integratie

Het **KICC** moet als instrument **integreren in** het **brede innovatie en digitale transformatie instrumentarium** binnen de cultuur sector. Het is belangrijk om verder te **onderzoeken hoe** deze integratie kan gebeuren en hoe verschillende initiatieven zich verhouden t.o.v. elkaar.



5. OPERATIONS

**HOE ORGANISEREN WE DIT
PRAKTISCH?**

FINANCIËLE FLOW

Partij die **subsidies verdeelt** en via **regie** de juiste incentives en mandaat geeft aan de betrokken partijen.

DEPARTEMENT
CULTUUR, JEUGD & MEDIA



Vlaanderen
verbeelding werkt



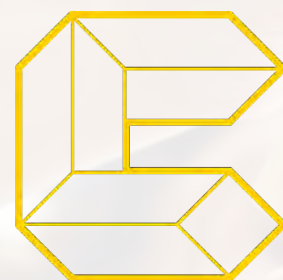
Het KICC krijgt als **onafhankelijke entiteit** via **Cultuurconnect** de financiering. Het KICC staat los van de operationele dagdagelijkse werking van Cultuurconnect.

Het lijkt opportuun om het **KICC los** te trekken **van de dagdagelijkse werking van Cultuurconnect**.

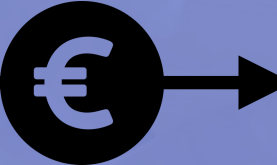
Dit om het **organisatorisch** haalbaar te houden en om de verschillende **inhoudelijke focussen** niet met elkaar te laten conflicteren.

Om deze redenen kijken we naar een **onafhankelijke entiteit**, die weliswaar via Cultuurconnect de subsidies kan doorkrijgen. Zo vermijden we de opzet van een nieuwe "bovenbouw" organisatie.

Cultuurconnect als **trekker** van het KICC. Zij nemen de **eindverantwoordelijkheid** op om dit initiatief leven in te blazen en zullen ook een sterke rol nemen in de **sturing** van het **initiatief**.



Cultuurconnect



KICC

STRATEGISCHE & OPERATIONELE WERKING

DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD & MEDIA  **Vlaanderen**
verbeelding werkt



Bovenbouw

 cultuurloket  meemoo VLAAMS INSTITUUT VOOR HET ARCHIEF  publiq 


Cultuurconnect

KICC

"Adviesbureau" / "Virtuele" RvB

Management (= lead of operations)

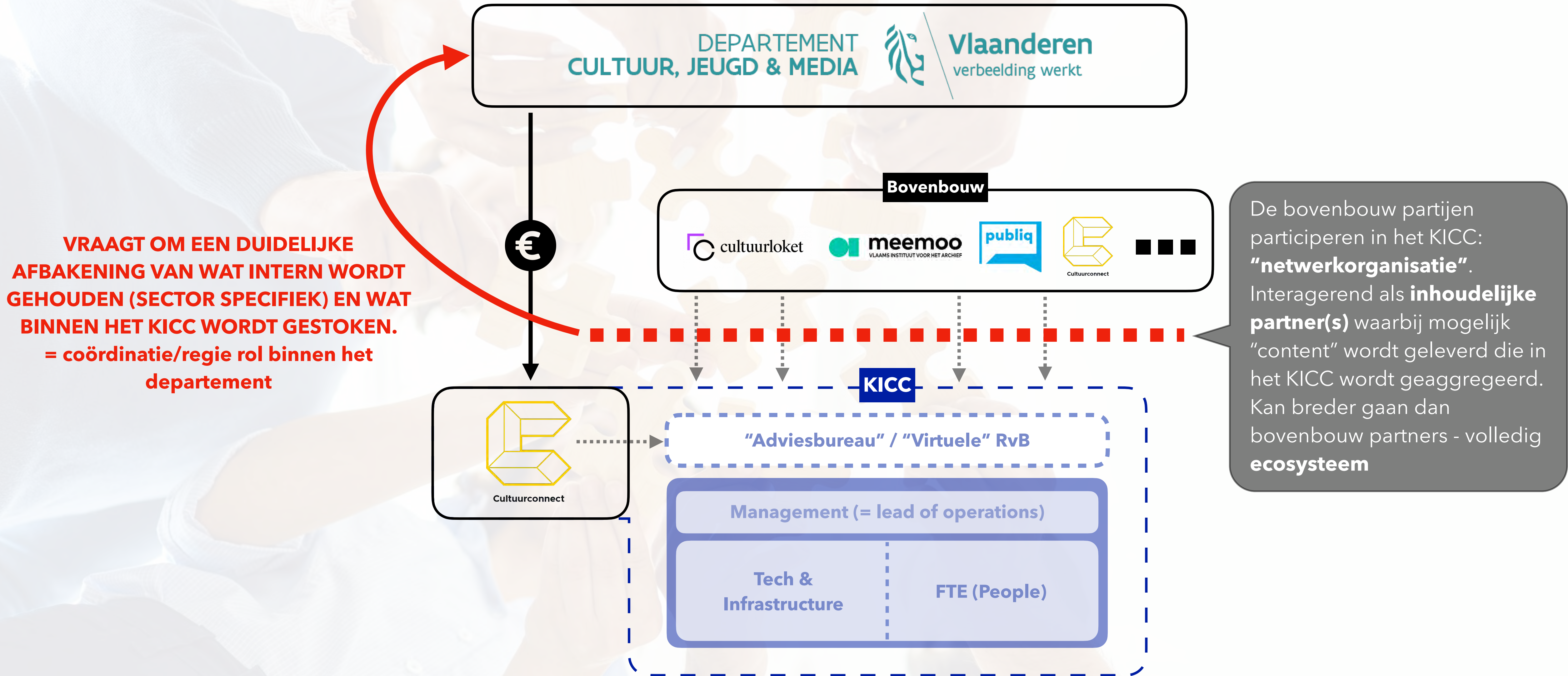
Tech & Infrastructuur	FTE (People)
----------------------------------	---------------------

Het KICC wordt "virtueel" gestuurd via een adviesorgaan waarin verschillende stakeholders worden betrokken. De **bovenbouw (of een representatie = programma-bureau)** wordt **actief betrokken** om **participatie** en **draagvlak** te verzekeren. Dit adviesorgaan **stuurt** mee de **koers** van het **KICC**.

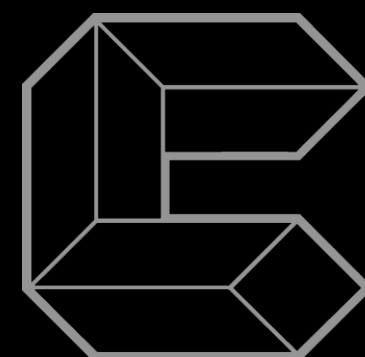
Omwille van operationele en financiële efficiëntie **fungeert Cultuurconnect** als "host" van **infrastructuur** (kantoor, logistiek, ...) voor het KICC (waarvoor een deel van de financiële subsidies wordt gebruikt).

Het KICC heeft een **onafhankelijke operationele werking** met eigen leidinggevenden (=een director) en eigen resources (=FTE).

INHOUDELIJKE WERKING



SCOPERNIA



Cultuurconnect

HAALBAARHEIDSTUDIE KICC

FINAAL VERSLAG

Augustus 2023

