



# **Memorandum Vlaamse Regering 2019-2024**

**Cultuurconnect vzw  
publiq vzw  
VIAA vzw**

## Partners in digitale transformatie

Cultuurconnect, publiq en VIAA wensen met dit memorandum de komende Vlaamse Regering te overtuigen sterker in te zetten op de digitale transformatie van de cultuursector in Vlaanderen. Als landelijke spelers met een kernopdracht inzake digitale dienstverlening en een DNA opgebouwd rond digitale processen en digitale competenties, bepleiten we een partnership. We willen deze transformatie, onderling, maar ook samen met de Vlaamse Regering en tal van spelers op het terrein mogelijk maken. We pleiten voor een speerpunt digitale transformatie in het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024.

## Waarom een speerpunt?

Onze maatschappij is al langer in toenemende mate 'digitaal'. Communicatie, content, informatie, overheidsprocessen, beleving, inspraak, distributie: ze zijn allemaal in groeiende mate digitaal of hebben een stevige digitale component. Het argument om in te zetten op een digitale transformatie van de cultuursector is dus zeker deels geworteld in de evolutie van de maatschappij op zich. Cultuur maakt daar een inherent, wezenlijk onderdeel van uit. Zij bepaalt en definieert in belangrijke mate mee onze samenleving. Het digitale is vanuit dat perspectief ook onomkeerbaar verbonden met de brede cultuursector.

Digitale technologie is daarnaast een hefboom om productiviteit en efficiëntie te verhogen. Men kan er informatie mee verzamelen of papieren processen mee vervangen. Het kan leiden naar meer inzicht, een besparing in tijd of middelen opleveren of ruimte geven voor meer creativiteit. Het dynamiseert ook het veld; er ontstaan nieuwe digitale praktijken en nieuwe digitale spelers.

De keerzijde is eveneens duidelijk: niet alleen kunnen we opportuniteiten mislopen. We kunnen ook plots vaststellen dat het cultuurpubliek, onze doelgroepen of ons actieterrein met bits en bytes werken, terwijl wij nog op zoek moeten gaan naar onze visie en strategie. Cultuur dreigt daardoor deels onvindbaar en niet-deelbaar te worden. Daarnaast brengt digitalisering ook nieuwe ethische vraagstukken naar boven rond privacy, filterbubbels en 'vooringenomen' algoritmes. Vraagstukken die we niet zomaar naast ons mogen neerleggen, maar die een actieve inbreng vereisen van alle maatschappelijke geledingen, ook van de cultuursector. De digitalisering van onze samenleving plaatst ons als cultuurgemeenschap bovendien middenin een steeds internationalere context van spelers met eigen diensten en platformen. Die hebben zelden een lokale verankering, laat staan een grote bekommernis om onze Vlaamse content of tewerkstelling. We staan dus voor een gedeelde verantwoordelijkheid en voor gedeelde uitdagingen.

We kunnen en mogen niet elke cultuuractor over dezelfde digitale kam scheren. Toch hebben velen het moeilijk om middenin deze digitale omwenteling een goed evenwicht te vinden tussen innovatie en continuïteit, tussen creatieve exploratie van het nieuwe digitale domein en behoud van het waardevolle bestaande. Ook de hoge operationele druk en de grote complexiteit van het thema dragen ertoe bij dat veel cultuurorganisaties niet of onvoldoende wendbaar en doelgericht kunnen inspelen op de bestaande uitdagingen.



## Pragmatisch, strategisch en menselijk

Inzetten op de digitale transformatie in de cultuursector is de komende jaren meer dan noodzakelijk. Alleen zo kunnen we de productie, bewaring, verspreiding en verbindende rol van cultuur in overeenstemming houden met een wereld die voortdurend de verandering ondergaat van technologische evoluties. Het vraagt om gerichte beleidsinitiatieven en investeringen, om coördinatie en taakafspraken aangestuurd vanuit de overheid, maar ook om acties, samenwerking en afstemming tussen verschillende spelers op het terrein.

Een digitale transformatie moet ons inziens de komende jaren gebaseerd zijn op volgende principes:

- *pragmatisch*: gericht op een stapsgewijze, concrete voortgang binnen de eigen werkcontext, gestoeld, waar zinvol, op overkoepelende initiatieven en structuren;
- *strategisch*: gedragen door visie en leiderschap, met overwogen keuzes, een impact op schaal en in samenwerking;
- *menselijk*: rekening houdend met een diversiteit aan spelers en organisaties, op maat van en in dialoog met mensen en met voldoende oog voor competentieontwikkeling.

## Pijlers van een digitale transformatie

### Digitale infrastructuur

Voor het uitbouwen van een werking of voor het opzetten van digitale projecten wordt vaak beroep gedaan op breed beschikbare, gemeenschappelijke digitale bouwstenen: een digitale infrastructuur. Wat al dan niet deel uitmaakt van een digitale infrastructuur evolueert natuurlijk met de tijd. Waar een netwerkverbinding tussen organisaties een 25-tal jaar geleden nog eerder zeldzaam was, heeft nu iedereen toegang tot commercieel beschikbare internetverbindingen die ons met elkaar, maar ook met de wereld verbinden. Digitale infrastructuur is ook per definitie dynamisch: vanuit evoluerende noden en behoeften moeten we rekening houden met een evoluerende technologie.

Met gerichte investeringen in een digitale infrastructuur voor de cultuursector kunnen we o.a. de volgende zaken bereiken:

- overkoepelende diensten en instrumenten ter beschikking stellen om de organisatiespecifieke projecten en opdrachten makkelijker en kwalitatiever uit te voeren;
- de uitwisseling van data en content verbeteren;
- vernieuwende interactievormen ondersteunen;
- duurzame processen inzake productie en bewaring realiseren;
- het gebruik van standaarden aanmoedigen (o.a. voor digitale bewaring, beschrijving en uitwisseling);
- realiseerbaar, bereikbaar en laagdrempelig maken van diensten, zoals artificiële intelligentie of big data analyses.

De bouwstenen van een digitale infrastructuur zijn divers van aard: de private markt (zie het voorbeeld van de netwerkverbindingen) kan er evengoed een rol in spelen als de publieke sector. Er kan zowel gekozen worden voor centrale oplossingen (zoals bijvoorbeeld VIAA, de UiTdatabank of het eengemaakte bibliotheekstelsel), voor decentraal te gebruiken toepassingen of zelfs voor groepsaankopen zodat materiaal of software aan betere voorwaarden verkregen kan worden. Ten slotte kunnen organisaties ook gestimuleerd en geholpen worden om de organisatie-eigen infrastructuur optimaal uit te bouwen door het delen van expertise, van technische minimale vereisten of van bestekken.

Cruciaal in deze digitale infrastructuur is de uitwisseling van informatie of data, gaande van culturele content tot bepaalde CRM-gegevens. De bouwstenen van de digitale infrastructuur dienen daarom te beantwoorden aan een globaal kader waarin de architectuurprincipes bepaald worden die deze uitwisseling van data daadwerkelijk kunnen ondersteunen. De overheid kan helpen dit globale kader vorm te geven en te implementeren.

We vragen ook aandacht voor een continue afstemming tussen wat er in het cultuurdomein opstart en wat er bij andere domeinen in de Vlaamse overheid gebeurt. Het spreekt voor zich dat hier naast afstemming, ook opportuniteiten van synergie te ontdekken zijn.

## Digitale competenties

Expertiseontwikkeling en -deling is voor de digitale transformatie van de cultuursector een 'game changer'. Digitale competenties zullen bepalend zijn voor de voortgang, de leercurve en het welslagen van de digitale transformatie. Wanneer we spreken over digitale competenties kunnen we algemeen stellen dat het gaat om "de mogelijkheid" om op een zinvolle manier media en technologieën te gebruiken. In een context van levenslang leren moeten ze ons toelaten zinvolle connecties te leggen, bewuste keuzes te maken en deze in de praktijk doelgericht te implementeren.

Expertiseontwikkeling en -deling van digitale competenties is een langetermijntraject waarin verschillende acties en organisaties hun plaats zullen moeten krijgen. Het impliceert parallele trajecten rond visie en strategie, maar ook rond specifieke (operationele) vaardigheden, in een netwerk van actoren. Binnen deze pijler kunnen ook acties ontwikkeld worden rond de meer ethische vraagstukken die gepaard gaan met de digitale transformatie.

## Digitale content

Cultuurorganisaties doen steeds meer aan de creatie van digitale culturele content. Sommige leggen zich toe op de creatie van nieuwe (digitale) kunst. Andere breiden hun werkingsgebied uit naar de digitale 'captatie' van analoge content. De creatie van digitale culturele content vindt trouwens ook steeds meer en vaker plaats buiten het traditionele werkingsgebied van culturele organisaties. Het onderscheid tussen cultuurmakers (scheppende en uitvoerende kunstenaars), publieksorganisaties, cultuurbewaarders en het publiek vervaagt al een tijdje. Digitale technologie en het internet maken het voor iedereen mogelijk om op een relatief eenvoudige en goedkope manier producent te worden van culturele content. Sinds web 2.0 kan elke cultuurparticipatant zijn of haar creaties als

cultuurproducent bovendien vlot delen, zonder dat een culturele organisatie daarbij een rol hoeft te spelen.

Aan digitale culturele content zijn bewaringsrisico's verbonden, en de creatie van digitale culturele content dwingt alle cultuurorganisaties om na te denken over de duurzaamheid van *born digital* of gedigitaliseerde content. Doordat de creatie van digitale culturele content ook steeds vaker plaatsvindt buiten het traditionele werkingsgebied van culturele organisaties, zullen collectiebeherende cultureelerfgoedorganisaties hun collectiebeleid moeten aanpassen aan die nieuwe situatie, als we leemten in ons culturele geheugen willen vermijden. Daarbij dringt zich ook de vraag naar een adequaat waarderings- en selectiebeleid op.

Bovendien vereist het toegankelijk maken van veel analoge culturele content vandaag vaak digitalisering. In sommige gevallen is digitalisering ook nodig voor het behoud van de content. In Vlaanderen is er nog steeds een behoefte aan een inhaaloperatie op het vlak van digitalisering. De omzetting van analoge naar digitale content is in principe een verantwoordelijkheid van de betreffende culturele organisatie zelf, maar een betere samenwerking kan ze efficiënter, goedkoper en kwalitatiever maken. Het respecteren van kwaliteitsstandaarden en het toepassen van kwaliteitscontrole is bij digitalisering mede omwille van de duurzaamheid essentieel. De nodige kennis daarvoor is bij weinig culturele organisaties aanwezig. De digitalisering van analoge content staat tegelijk zelden los van een waarderings- en selectiebeleid. We mogen niet vergeten dat, om content bruikbaar en toegankelijk te houden, we ook sterk moeten inzetten op de beschrijving ervan (metadata) en op een duurzaam (aangepast) rechtenbeheer.

## Digitale innovatie

We hanteren in dit kader een brede definitie van innovatie, gebaseerd op het model van Langdon Morris (cf. *Permanent Innovation*, uitgever Innovation Academy).

- Stapsgewijze innovatie, ook wel *incrementele innovatie* of optimalisatie genoemd. Hierbij gaat het om het stap voor stap doorvoeren van verbeteringen in bestaande producten of diensten of in bestaande processen en taken. Bijvoorbeeld: het verbeteren van de online gebruikerservaring bij het kopen van tickets voor theatervoorstellingen.
- Productdoorbraakinnovaties, ook wel *disruptieve innovatie*, slaat op het toepassen van een nieuwe technologie of visie op bestaande processen. Bijvoorbeeld: het inzetten van streamingtechnologie i.f.v. cultuurspreiding naar minder mobiele publieken.
- *Alternatieve vormen* van dienstverlening betekent dat nieuwe modellen voor dienstverlening ontwikkeld worden binnen de bestaande missie – eventueel gecombineerd met een andere wijze van financiering. Bijvoorbeeld: een betalende boekleveringsdienst aan huis, aangeboden door openbare bibliotheken.
- *Volledig nieuwe ondernemingen* of bedrijfsmodellen. Het gaat hierbij om (het uitvoeren van activiteiten vanuit) compleet nieuwe denkmodellen of bedrijfsmodellen. Bijvoorbeeld: een platform van leegstaande winkelpanden voor tijdelijke ateliers en repetitieruimten.

Cultuurorganisaties verwezenlijken vaak maatschappelijke of artistieke innovatie ondersteund door de inzet van digitale tools. Digitale innovatie wordt dan eerder instrumenteel ingezet. In andere gevallen is digitale innovatie dan weer de aanjager van inhoudelijke vernieuwing (bijv. de integratie van mediawijsheid binnen het takenpakket van openbare bibliotheken, artistieke vormvernieuwing als gevolg van technologische mogelijkheden). Met gerichte acties en instrumenten kan de Vlaamse overheid cultuurorganisaties stimuleren en ondersteunen om digitale innovatie centraler in hun strategie en werking te zetten en om slagkrachtiger om te gaan met de daarmee gepaarde transformatie. Het is daarbij ook zinvol als Vlaamse overheid om innovatie niet alleen te laten incuberen en te versterken, maar ook de resultaten ervan te verspreiden onder het brede werkveld.

## De volgende stap

Dat er een digitale transformatie bezig is, is zeker. Hoe we daar als cultuursector sterker door kunnen worden, daar willen we samen aan werken. De overheid kan hier aan de kar trekken door in het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 een speerpunt digitale transformatie op te nemen en dit te koppelen aan concrete acties en investeringen op het vlak van digitale infrastructuur, competenties, content en innovatie.

Cultuurconnect, publiq en VIAA zijn graag bereid verder uitleg te verstrekken bij dit memorandum en in gesprek te gaan over mogelijke concrete acties binnen de vernoemde pijlers. Reacties op dit memorandum kunnen centraal gestuurd worden naar:

[debbie.esmans@viaa.be](mailto:debbie.esmans@viaa.be)