



Naar een strategisch beleidsplan voor 'digitaal erfgoed'

Verslag van een STRATMAN-analyse

Oktober 2005

Inhoud

| | |
|--|----|
| Inhoud | 1 |
| INLEIDING | 3 |
| 1. Omkadering..... | 3 |
| 2. De aanleiding | 4 |
| Hoofdstuk 1 ONDERZOEKSDESIGN : HET STAPPENPLAN..... | 6 |
| 1.1. De voorbereiding door het Kernteam | 6 |
| 1.2. Eerste meeting STRATMAN-team..... | 7 |
| 1.3. De STRATMAN-techniek | 7 |
| Hoofdstuk 2 DE VOORBEREIDING | 9 |
| 2.1. Doelen | 10 |
| 2.2. Maatregelen..... | 16 |
| Hoofdstuk 3 DE STRATMAN | 23 |
| 3.1. De doelverschillen | 23 |
| 3.2. Effectiviteit en uitvoerbaarheid van de maatregelen | 25 |
| Hoofdstuk 4 DE VIER BELEIDSSCENARIO'S | 27 |
| 4.1. Meest doelmatige-scenario | 28 |
| 4.2. Snelste successscenario. | 30 |
| 4.3. Hoogst resultaat scenario | 32 |
| 4.4. Makkelijkst haalbare scenario..... | 34 |
| 4.5. Een globale analyse van de doelstellingen..... | 36 |
| 4.5.1 Overzichtsgrafiek | 36 |
| Hoofdstuk 5 BESLUIT | 38 |
| Hoofdstuk 6 BIJLAGEN..... | 42 |
| Bijlage 1 : VerloopSTRATMAN-dag..... | 42 |
| Bijlage 2 : Vragenlijst van Delphi-visies naar STRATMAN-doelen | 44 |
| Bijlage 3 : De 18 Delphi-visies | 51 |
| Bijlage 4 : Resultaten vragenlijst maatregelen selectie..... | 55 |
| Bijlage 5 : Verslag Stratman middag 23 mei 2005 | 57 |
| Bijlage 6 : Voorstel pilootproject 'interessegemeenschap digitaal erfgoed' | 61 |

INLEIDING

1. Omkadering

Opdrachtgever en opdracht Op 19 april 2005 gaf de 'Administratie Beeldende Kunst en Musea' het onderzoeksbureau iForumConsult de opdracht een STRATMAN-analyse uit te voeren ter voorbereiding van een strategisch beleidsplan voor 'digitaal erfgoed'.

De onderzoekers De opdracht werd uitgevoerd door dr. Dirk Kenis (iForumConsult) in samenwerking met Prof. dr. Eric Corijn (Cosmopolis - VUB). Benny Carlé zorgde voor de ICT-ondersteuning.

Projectleider en Kernteam Mevr. Petra Boekstal was als projectleider voor de Administratie Beeldende Kunst en Musea centraal aanspreekpunt voor de onderzoekers.

Het STRATMAN-onderzoek is een sterk gestructureerde expertenbevraging die plaats vindt op 1 dag en vertrekt van een 6-tal doelen en 12 tot 15 maatregelen. De discussie op de dag zelf en de rapportering achteraf handelt enkel over de relaties tussen deze doelen en maatregelen. Het is dan ook duidelijk dat de waarde van de daarop gebaseerde beleidsplannen, grotendeels bepaald worden door de waarde van de geselecteerde of geformuleerde doelen en maatregelen

Om deze doelen en maatregelen opvoorhand te selecteren en te formuleren stelde de Administratie Beeldende Kunst en Musea volgend Kernteam samen:

- Petra Boekstal (Administratie BKM -projectleider)
 - Debbie Esmans (Cel Cultuurbeleid)
 - Marina Laureys (Administratie BKM)
 - Dries Van Den Broucke (Administratie BKM)
 - Cindy Van Hove (Administratie BKM)
 - Ine Vos (Administratie BKM)
-

STRATMAN-team De deelnemers aan de STRATMAN zelf werden door het Kernteam in samenspraak met de onderzoekers voornamelijk geselecteerd uit beleidsdeskundigen binnen de Administratie en steunpunten. Deze deskundigen werden niet verondersteld hun organisatie of functie te vertegenwoordigen maar werden geselecteerd om hun ervaring op dit beleidsdomein en in de sector.

Deelnemers aan de STRATMAN-dag van 1 juni 2005 waren :

- Paul Boehme (Cultuurnet Vlaanderen)
-

-
- Petra Boekstal (Administratie BKM)
 - Jan Cools (CBV)
 - Dirk de Wit (IBK/IAK)
 - Debbie Esmans (Cel Cultuurbeleid)
 - Marina Laureys (Administratie BKM)
 - Steven Leman (CBV)
 - Wim Seghers (Administratie Media)
 - Marc Storms (VVBAD)
 - Dries Van Den Broucke (Administratie BKM)
 - Cindy Van Hove (Administratie BKM)
 - Jan Vermassen (Reproductiefonds)
 - Nathalie Vernimme (VIOE)
 - Ine Vos (Administratie BKM)
-

2. De aanleiding

Dit onderzoek is een vervolg op het Delphi onderzoek 'Beleidsvisies voor Digitaal Erfgoed in Vlaanderen'¹ en bouwt voort op de talrijke 'visies en beleidsaanbevelingen' van dit beleidsverkennd onderzoek. In de inleiding van voornoemd Delphi-rapport lezen we :

Dit beleidsverkennd onderzoeksrapport geeft verslag van een gestructureerde bevraging en discussie van experts over de huidige (beleids)stand van zaken inzake digitaal erfgoed in Vlaanderen. Het resulteert in door experts gevalideerde visies en aanbevelingen (maatregelen en acties) die nuttig kunnen zijn als 'bouwstenen' om een beleid rond de thematiek van digitaal erfgoed mee vorm te geven, eventueel als onderdeel van een globaal masterplan voor cultureel erfgoed. Het rapport geeft geen pasklare antwoorden en oplossingen die quasi naadloos in beleidsnota's en actieplannen zouden kunnen worden ingeschoven. Het rapport bevat wel 'bouwstenen' die als 'step stones' voor een meerjarig actieplan kunnen dienen. De visies en aanbevelingen kunnen ook als 'rationale' of als verantwoording voor bepaalde beleidskeuzes worden gehanteerd. Het is nu aan de beleidsmakers om de ideeën en visies te 'operationaliseren' en om te zetten naar concrete en haalbare voorstellen en maatregelen.²

Bovenstaand citaat uit het Delphi onderzoek toont aan dat deskundigen in het werkveld van digitaal erfgoed wel beleidsaanbevelingen kunnen aanleveren, maar dat een beleid uitstippelen meer is dan het realiseren van massa's losse ideeën. De virtuele commissie van deskundigen heeft via het Delphi-onderzoek beleidsvoorbereidend werk geleverd. De overheid moet nu, op haar beurt, de visies en beleidsaanbevelingen, met name de resultaten van het Delphi-onderzoek, hanteren om actieplannen en beleidsscenario's voor te bereiden. Enkel het beleid zelf kan de

¹Beleidsvisies voor 'digitaal erfgoed', een beleidverkennd onderzoek, eindverslag, Dr. Dirk Kenis en Dr. Jeroen Walterus, Brussel, maart 2005

² Ibid., p 17

bouwstenen hanteren om *een beleid rond de thematiek van digitaal erfgoed mee vorm te geven*.

Uit de resultaten van het Delphi onderzoek –met name de gevalideerde visies en aanbevelingen- bleek hoe complex en omvangrijk de bouwstenen voor Digitaal erfgoed in Vlaanderen zijn. De brede inventaris aangeleverd door het werkveld in het Delphi-onderzoek vereiste eerst een verenging tot aspecten van strategisch overheidsbeleid, maar ook een verrijking en dit -zoals blijkt uit volgende opsomming- om verschillende redenen. De Delphi-resultaten

- bevatten strategische tot (zeer) operationele voorstellen
- spreken verschillende (beleids)niveaus (overheid, steunpunten, intermediairen, het werkveld); professionelen en niet-professionelen aan en
- hebben een verschillend tijdsperspectief: (korte of langere termijn),
- bevatten voornamelijk een haalbaarheidsinschatting vanuit het werkveld en
- zijn te uitgebreid om tegelijkertijd beschouwd te kunnen worden

Talrijke praktische tips en kleinere concrete aanbevelingen in het Delphi-rapport werden door het beleid reeds opgevolgd of in overweging genomen. Een coherent langere termijn beleid moet echter rekening houden met belangrijke onderlinge afhankelijkheid, doorloop- en reactietijd van maatregelen en doelen, in een kader van beperkte middelen en andere beleidsdoelen. Dit was niet het doel van het Delphi-onderzoek die enkel een inventaris van beleidsaanbevelingen via brede discussie in het veld beoogde. Een vervolgonderzoek om te komen tot een coherent, haalbaar beleid was dus nodig en dit werd ook aangekaart in het Delphi-rapport³. Deze opvolgstudie kan dan de meest strategische doelen en maatregelen selecteren en combineren tot verschillende beleidsscenario's om de krachten in het samenspel van deze doelen en maatregelen en maatregelen onderling beter te begrijpen. Hiervoor werd de STRATMAN-methode gehanteerd.

Wanneer visies en beleidsaanbevelingen gefilterd worden tot een handzame set doelen en maatregelen, is een STRATMAN sessie een waardevol instrument om via systematische afweging tot verschillende beleidsscenario's te komen. Het STRATMAN pakket geeft – na beoordeling van doelen en maatregelen- een aantal scenario's die de beleidsvoerders moet toelaten beleidskeuzes te onderbouwen.

In hoofdstuk 1, het onderzoeksdesign, worden de verschillende fases in het onderzoeksproces voorgesteld en de STRATMAN-techniek toegelicht. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de voorbereiding van de STRATMAN-dag, met name de vertaalslag van Delphi-resultaten naar 'doelen en maatregelen' geëigend voor de STRATMAN.

Hoofdstuk 3 stelt resultaten van de STRATMAN dag voor. De doelen krijgen een weging in de paragraaf 'doelverschillen' en de maatregelen worden gedifferentieerd op effectiviteit en uitvoerbaarheid. De belangrijkste resultaten van de STRATMAN dag, met name de 4 beleidsscenario's, worden afzonderlijk voorgesteld in hoofdstuk 4. Dit hoofdstuk wordt afgerond met een globale analyse van de doelstellingen. Hoofdstuk 5 bevat het besluit en wordt gevolgd door de bijlagen in hoofdstuk 6.

³ Ibid., p. 14, '5.1. Visies en beleidsaanbevelingen vertalen naar een beleids- of actieplan'.

Hoofdstuk 1

ONDERZOEKSDESIGN : HET STAPPENPLAN



Figuur 1 : het stappenplan

Bovenstaande figuur geeft eerst de stappen van het voorgaande Delphi-onderzoek weer, daarna volgen de stappen van onderliggend STRATMAN onderzoek. In dit hoofdstuk worden deze stappen die deel uit maken van het onderzoeksproces, kort voorgesteld. In volgende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op analyse en resultaten.

1.1. De voorbereiding door het kernteam

De gevalideerde visies van het Delphi-onderzoek 'digitaal erfgoed' werden opgenomen in een vragenlijst en verstuurd aan het kernteam op de Administratie Beeldende Kunst en Musea. De opdracht voor dit kernteam was eerst visies die overeenstemmen met in de 'Inleiding' aangehaalde strategische beleidsfocus te weerhouden. In deze vragenlijst konden de deelnemers ook combinaties van visies voorstellen en twijfelgevallen aanduiden voor verdere bespreking. Deze vragenlijst (cf. bijlage 2) werd verwerkt door iForumConsult tot een input voor de eerste meeting van het kernteam.

Tijdens deze kernteam meeting werd deze selectie verder besproken, herwerkt en aangevuld in functie van een coherent en overzichtelijk geheel van beleidsdoelen voor de STRATMAN dag. Na deze vruchtbare meeting van een halve dag kwam het kernteam nog meerdere keren samen om de 6 besproken beleidsdoelen verder uit te schrijven. De kernteamleden beoordeelden ook, in een vragenlijst als huiswerk, de beleidsaanbevelingen van het Delphi onderzoek als potentiële maatregelen om deze geselecteerde doelen te bereiken.

1.2. Eerste meeting STRATMAN-team

In vorige fase heeft het kernteam belangrijk voorbereidend werk verricht. In de eerste meeting met alle deelnemers aan de STRATMAN oefening werden deze resultaten, met name de geselecteerde doelen en maatregelen, door het kernteam toegelicht. De bedoeling was in het gesprek met de overige STRATMAN leden te komen tot een diepgaand inzicht in de (achterliggende) betekenis van de selectie. In het gesprek bouwden de teamleden samen aan een gemeenschappelijk begrippenkader (mentaal model) om later misverstanden rond gehanteerde concepten of inhouden en betekenissen van geformuleerde teksten te voorkomen.

De te bespreken doelen en maatregelen werden immers afgeleid uit de resultaten van een andere diepgaande discussie : de voornoemde Delphi-studie. De inhoud is bijvolg gecompliceerd. Het is belangrijk dat vóór de aanvang van de STRATMAN iedereen duidelijk eenzelfde beeld heeft over de concrete inhoud van de doelen en maatregelen en hier ook mee akkoord gaat. Bijsturing in formulering van, en lichte aanpassing aan, het discussiemateriaal waren dus mogelijk indien het volledige team op eenzelfde golflengte kwam te zitten. Soms werden teksten herformuleerd of bijkomende toelichtingen opgenomen.

1.3. De STRATMAN-techniek

STRATMAN staat voor STRATegisch MANagement. Het is een exploratieve simulatie met een skeletstructuur, bedoeld voor het verkennen en verbeteren van beleidsopties. Elke inhoudelijke invulling gebeurt door de deelnemers, aan de hand van gestructureerde discussies. In die discussies ligt een belangrijk leereffect. Daarin komen achterliggende argumenten naar voren.

De STRATMAN-discussie zelf gaat door op één, zeer arbeidsintensieve dag (cf. opzet en indeling in bijlage 1) nadat men met de deelnemers-experten in een voorbereidende

fase voldoende consensus heeft kunnen bereiken over de te bespreken doelen en maatregelen.

Uitgaande van de dynamiek van een groep deskundigen, die tijdens de vergadering doelen en beleidsmaatregelen binnen discussies moeten beoordelen (gewicht, uitvoerbaarheid en effectiviteit,...) en afwegen ten opzichte van elkaar, levert het STRATMAN-computerprogramma een aantal beleidsscenario's. Deze beleidsscenario's zijn :

1. het snelste succes;
2. het hoogste resultaat,
3. het meest doelmatige,
4. het gemakkelijkst haalbare.

Met andere woorden, met STRATMAN kunnen we nagaan in welke mate de geselecteerde maatregelen gunstig zijn voor het bereiken van het doel, in welke mate ze elkaar beïnvloeden en in welke volgorde ze best worden genomen.

Samengevat STRATMAN

- Is een computergestuurde brainstormingstechniek
- Verkent beleidsopties van experts
- Gaat uit van de dynamiek van een groep deskundigen die beleidsopties kunnen inschatten
- Vertrekt van gemeenschappelijke beleidsdoelstellingen
- Werkt met realistische beleidsmaatregelen
- Implementeert doelmatigheidsratio's
- Stelt plannings-scenario's op
- Met het oog op realistische toekomstscenario's en effectieve beleidsassistentie

Hoofdstuk 2

DE VOORBEREIDING

De STRATMAN-dag vertrekt van een beperkt aantal doelen en maatregelen. De discussie op de dag zelf en de rapportering achteraf handelt enkel over de relaties tussen deze concepten. De waarde van de beleidsplannen wordt daarom grotendeels bepaald door de waarde van de geselecteerde of herformuleerde doelen en maatregelen. Om deze reden hebben Kernteam en Stratmanteam in het voortraject van de STRATMAN-dag dan ook veel energie gestopt in het selecteren en formuleren van deze doelen en maatregelen. Dit moet blijken uit de procesbeschrijving in vorig hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt inhoudelijk ingegaan op het tot standkomen van eerst de doelen en vervolgens de maatregelen om die doelen te bereiken.

2.1. Doelen

In vorig hoofdstuk werd het proces beschreven hoe Kern- en Stratmanteam van visies (de resultaten van het Delphi-onderzoek) tot de formulering van 6 doelen komen. Het is dan logisch dat men deze oorspronkelijke visies kan herkennen in de definitieve formulering van de STRATMAN-doelen. Alvorens de definitieve omschrijvingen van deze doelen te geven, bespreken we de inhoudelijke verbanden met de voornoemde oorspronkelijke Delphi-visies.

De verkorte formulering van de 18 Delphi-visies, het basismateriaal om de STRATMAN-doelen uit op te bouwen, wordt in volgende tabel weergegeven.

| nr. | Visies |
|-----|---|
| 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving |
| 2 | Meer structurele investeringen |
| 3 | Betere externe adviesondersteuning voor beoordelings- en adviescommissies |
| 4 | Meer intersectoraal overleg en sectordoorbrekende (pilot)projecten |
| 5 | Meer internationale inbedding |
| 6 | Ervaring- en kennisdeling verplicht inbouwen |
| 7 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk |
| 8 | Technologische en commerciële partnerships met bedrijven |
| 9 | ICT-lange termijnstrategieën ontwikkelen |
| 10 | Samen kiezen voor bindende open standaarden |
| 11 | Technologische innovatie stimuleren |
| 12 | Innovatie op het vlak van digitale ontsluiting stimuleren |
| 13 | Streven naar een e-collectie Vlaanderen |
| 14 | Empowerment van de eindgebruiker |
| 15 | Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie |
| 16 | De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten |
| 17 | Een beleid voor digitale duurzaamheid |
| 18 | Billijke juridische regelingen afdwingen voor digitaal erfgoed |

Tabel 1 : de Delphi-visies

Voor de uitgebreidere omschrijving van de Delphi-visies verwijzen we naar bijlage 3.

| | nr. | Eerste keuze | | Tweede keuze | | KT | MLT | LT |
|---|-----|--------------|----------|--------------|----------|----|-----|----|
| | | totalen | volgorde | totalen | volgorde | | | |
| Delphi-beleidsvisies | | | | | | | | |
| Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving | 1 | 1 | 8 | 3 | | 1 | 2 | |
| Meer structurele investeringen | 2 | 3 | 6 | 4 | 6 | 1 | 1 | 1 |
| Betere externe adviesondersteuning voor beoordelings- en adviescommissies | 3 | 0 | | 0 | | 1 | 1 | |
| Meer intersectoraal overleg en sectordoorbreekende (pilot)projecten | 4 | 2 | 7 | 3 | | 1 | 2 | |
| Meer internationale inbedding | 5 | 2 | 7 | 4 | 6 | 1 | 2 | 1 |
| Ervaring- en kennisdeling verplicht inbouwen | 6 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | |
| Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk | 7 | 2 | 7 | 3 | | 1 | 1 | 1 |
| Technologische en commerciële partnerships met bedrijven | 8 | 0 | | 0 | | | 3 | |
| ICT-lange termijnstrategieën ontwikkelen | 9 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| Samen kiezen voor bindende open standaarden | 10 | 0 | | 2 | | 2 | 1 | |
| Technologische innovatie stimuleren | 11 | 4 | 3 | 6 | 1 | | 4 | 1 |
| Innovatie op het vlak van digitale ontsluiting stimuleren | 12 | 0 | | 1 | | | 3 | |
| Streven naar een e-collectie Vlaanderen | 13 | 0 | | 2 | | 1 | | 2 |
| Empowerment van de eindgebruiker | 14 | 0 | | 2 | | | 3 | |
| Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie | 15 | 1 | 8 | 1 | | 4 | | |
| De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten | 16 | 4 | 3 | 6 | 1 | 1 | 3 | |
| Een beleid voor digitale duurzaamheid | 17 | 6 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Billijke juridische regelingen afdwingen voor digitaal erfgoed | 18 | 2 | 7 | 2 | | | 3 | 1 |

Tabel 2 : Resultaten bevraging 'van Delphi-visies naar STRATMAN-doelen', selectie van visies

Bovenstaande tabel bevat een deel van de verwerking van de eerste vragenlijst die verstuurd werd aan het Kernteam (cf. bijlage 2). Eerst mochten de leden elk 6 visies selecteren. De kolom 'totalen' onder 'eerste keuze' geeft de absolute waarden weer, met name hoeveel keer een bepaalde visie geselecteerd werd. De kolom 'volgorde' onder 'eerste keuze' geeft een rangorde weer van de meest gekozen visies. Hieruit kan men opmaken dat de visies 17; 6; 16; 11; 9 en 2 de 6 visies zijn met de meeste stemmen. Ook bij een tweede keuze van maximum 6 visies blijven voornoemde visies hoog scoren.

Verder werd van elke visie gevraagd of dit strategisch doel moet gerealiseerd worden op korte termijn (KT -1 à 2 jaar), middellange termijn (MT – tussen 2 en 5 jaar of lange termijn (LT – meer dan 5 jaar). Hier merken we over de gehele lijn een overwegende voorkeur voor 'middellange termijn'.

| visies | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|--------|---|----|---|---|---|---|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1 | 8 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 6 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 6 | |
| 2 | | 12 | 2 | 5 | 7 | 2 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | |
| 3 | | | 2 | 2 | 2 | | 2 | 1 | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 4 | | | | 8 | 6 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | |
| 5 | | | | | 9 | 4 | 7 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | | | | | 3 | 4 |
| 6 | | | | | | 7 | 7 | 3 | | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 7 | | | | | | | 12 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | |
| 8 | | | | | | | | 8 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | | | | | 2 | 2 |
| 9 | | | | | | | | | 8 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | |
| 10 | | | | | | | | | | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | |
| 11 | | | | | | | | | | | 7 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | |
| 12 | | | | | | | | | | | | 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | 7 | 7 | 7 | | 1 | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 7 | | 1 | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 4 | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |

Tabel 3 : Resultaten bevraging 'van Delphi-visies naar STRATMAN-doelen', combinatie van visies; (de cijfers in de eerste kolom en rij verwijzen naar de visies in tabel X)

De 18 visies reduceren tot een 6-tal doelen kan ook door een aantal visies te combineren. In de talrijke gesprekken met het kernteam bleek dat bepaalde visies grote affiniteit met elkaar hadden en bijgevolg kandidaat waren om gecombineerd te worden tot grotere gehelen. In de vragenlijst konden de kernteamleden daarom ook aangeven welke visies ze graag gecombineerd hadden. Deze combinaties werden uitgesplitst in paren. Bovenstaande matrix geeft het aantal keer weer dat een bepaalde parencombinatie werd voorgesteld. De combinaties die hoog scoren werden in geel ingekleurd. Deze resultaten werden in de Kernteammeeting besproken en dienden als basis voor de selectie en formulering van een coherente set beleidsdoelen. Volgende tabel geeft weer op welke Delphi-visies de uiteindelijke 6 doelen gebaseerd zijn.

| Doel | Werk- en visietitels | Visie cf. tabel 1 |
|------|--|-------------------|
| D1 | Meer aandacht in algemeen beleid voor e-cultuur en i.h.b. digitaal erfgoed als middel tot zorg voor en omgang met het erfgoed | 1 |
| D2 | Intersectoraal ervarings- en kennisopbouw en deling stimuleren Oprichten intersectoraal kenniscentrum en –netwerk | 6 7 |
| D3 | Een beleid voor digitale duurzaamheid ICT lange termijnstrategieën ontwikkelen | 17 9 |
| D4 | Innovatie stimuleren | 11 12 |
| D5 | Internationale inbedding nastreven (Digitaal Erfgoed beleid ingeschakeld in internationale context) technisch en inhoudelijk | 5 |
| D6 | De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten Empowerment van de eindgebruiker Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie | 16 14 15 |

Tabel 4 : Relatie tussen Doelen en Delphi-visies

Visie 1 (meer specifieke en gecoördineerde regelgeving) werd terug geselecteerd en in doel D1 herformuleerd tot een globaal aandachtspunt en kader voor het onderwerp zelf, de digitale contentcreatie.

Doel D2 is gebaseerd op 2 centrale, samenhangende visies, en ook hier werd de werktitel in de breedte en diepte uitgebreid en als doel herformuleerd. Naast ervarings- en kennisdeling (cf. visie 6) wordt ook de 'kennisopbouw' meegenomen zodat ook visie 7 (oprichten intersectoraal kenniscentrum en –netwerk) in de werktitel aanwezig is. Aan de hand van dit doel kunnen we ook best de problematiek van omvorming van visie naar doel illustreren. In visie 7 wordt de oprichting van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk als een belangrijk doel geformuleerd. Uit het besluit van het Delphi-onderzoek bleek immers dat zulk centrum/netwerk als wondermiddel gezien werd voor talrijke problemen. In functie van strategische doelen ziet het kernteam zulk centrum/netwerk eerder als een middel om tot een hogergelegen doel te komen, nl. de ervarings- en kennisopbouw en –uitwisseling zelf. In deze optiek komt niet het kenniscentrum (annex –netwerk) centraal te staan maar wel alle ervarings- en kennisgeoriënteerde doelen die men met dit kenniscentrum/netwerk wenst te bereiken. In dezelfde optiek worden verder ook de maatregelen herbekeken.

Doel D3, gebaseerd op visie 17, werd aangevuld met de inhoud van visie 9. Voor het kernteam was het duidelijk dat een ICT-lange termijn strategie (visie 9) onmisbaar is in een beleid voor digitale duurzaamheid (visie 17)

Doel D4 kreeg 'innovatie stimuleren' als onderwerp en overkoepelde zowel de technologische component (visie 11) als de innovatie op het vlak van de ontsluiting (visie 12).

Doel D5 handelt over de inschakeling van het digitaal erfgoed beleid in een inhoudelijke en technische internationale context.

Doel D6 is een combinatie van de visies 14, 15 en 16 die volgens het Kernteam sterk samenhangen. In dit doel staat een beleid gericht op de eindgebruiker centraal.

Hieronder volgen de integrale formuleringen van de uiteindelijke STRATMAN-doelen zoals die door het Kernteam werden opgesteld. Elk doel heeft een volgnummer, voorafgegaan door de letter 'D' en gevolgd door een korte werktitel. Daarna volgt een korte omschrijving in vetjes en schuin gedrukt, die verder verduidelijkt wordt in een aantal aandachtspunten.

D1 : integraal beleid e-cultuur

De Vlaamse overheid wil een integraal beleid ontwikkelen voor e-cultuur in het algemeen en digitaal erfgoed in het bijzonder, met het oog op zorg voor en omgang met cultureel erfgoed.

- Enkel een gezamenlijke en globale beleidsaanpak kan het draagvlak voor digitaal erfgoed versterken en verbreden en het digitaal erfgoed in en over Vlaanderen op een internationaal niveau tillen.

- De Vlaamse overheid moet in al haar beleidsdomeinen meer aandacht hebben voor de verschillende aspecten die bijdragen tot de uitbouw van een aanbod digitaal erfgoed. Deze inspanningen moeten in overleg en afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen, elk vanuit hun specifieke eigenheid, geleverd worden.
- Deze bijdragen moeten resulteren in een bundeling van de expertise en middelen om de rijkdom van het erfgoed in Vlaanderen op een digitale wijze voor de toekomst te bewaren en te ontsluiten.

D2 : kennis- en ervaringsopbouw en –ontwikkeling

De Vlaamse Overheid ontwikkelt een beleid dat gericht is op intersectorale en interdisciplinaire kennis- en ervaringsopbouw en –uitwisseling m.b.t. alle aspecten van het digitaal erfgoed.

- Zowel de opbouw van nieuwe kennis, als de uitwisseling van bestaande kennis en ervaring, dient gestimuleerd te worden. Er is in Vlaanderen enerzijds een gebrek aan kennis & ervaring m.b.t. verschillende aspecten van digitaal erfgoed (zowel inhoudelijke kennis als technische kennis). Anderzijds is de bestaande kennis fragmentair voorhanden in Vlaanderen en het buitenland, en wordt ze niet voldoende verspreid.
- Er moet er een netwerk worden uitgebouwd waardoor de opbouw van nieuwe kennis mogelijk gemaakt wordt, en waardoor de bestaande kennis via verschillende kanalen verschillende mensen en instellingen bereikt. Op die manier kan men steeds voortbouwen worden op reeds opgedane kennis.
- Verschillende instellingen, instrumenten en netwerken kunnen hiervoor verschillende functies uitoefenen (steunpunten, administratie, organisaties en instellingen,...). Belangrijk hierbij is steeds dat kennis en ervaring wordt samengebracht, dat er sprake is van samenwerking en afstemming, en dit zowel binnen de eigen sector (op een interdisciplinaire manier) als in wisselwerking met andere terreinen (intersectorale benadering).

D3 : digitale duurzaamheid

De Vlaamse overheid bepaalt haar standpunten en strategieën ten aanzien van de digitale duurzaamheid en een kwaliteitsvolle ontsluiting van analogo-, gedigitaliseerd -, en digital born materiaal.

- Een beleid voor digitale duurzaamheid begint vandaag om ons erfgoed voor de toekomst zeker te stellen.
- De zorg, bewaarstechnieken en ontsluiting richten zich op de technologische omgeving en verouderingsprocessen.
- Een beleid voor digitale duurzaamheid is gericht op structurele lange termijnmaatregelen.
- Standaarden, interoperabiliteit en authenticiteit maken een wezenlijk onderdeel uit van een beleid dat uitgaat van digitale duurzaamheid.

D4 : innovatie stimuleren

De Vlaamse overheid ontwikkelt een beleid dat innovatieve ontwikkelingen, relevant voor erfgoedontsluiting en –bewaring stimuleert.

- Het beleid moet initiatieven ondersteunen die de erfgoedsector nationaal en internationaal laat aansluiten bij innovatieve ontwikkelingen op het vlak van technologie en culturele ontsluiting.
- Daarnaast kunnen de erfgoedsector, de IT- en informatiesector, de academische wereld, kunstenaars en vormgevers elkaar op het vlak van technologische innovatie veel bieden.
- Kennis en behoeften op het vlak van de gebruikers, depotproblematiek, behoud en beheer en ontsluiting moeten gekoppeld worden aan specifiek onderzoek naar toepassingen van bestaande of ontwikkeling van nieuwe tools.
- Innovatieve experimenten dienen een plek te krijgen en beter gevaloriseerd en gecommuniceerd te worden met het oog op een doelmatige verspreiding en deling van kennis en expertise.

D5 : internationalisering

De Vlaamse overheid wil de participatie aan nationale en internationale netwerken en initiatieven verhogen.

- Het Vlaams digitaal erfgoedbeleid moet zich inbedden in de internationale context. De contacten met internationale instanties (Europese Unie, UNESCO, kenniscentra buiten Vlaanderen, ...) en binnen België moeten worden geïntensifieerd zodat Vlaanderen een waardevolle partner wordt binnen de internationale context op het vlak van digitaal erfgoed. De Vlaamse overheid moet bovendien actief op zoek gaan naar internationale kansen en zich inschrijven in internationale ontwikkelingen (internationale standaarden, technische innovatie, internationale projecten, ...).
- Daarnaast dient de Vlaamse overheid de Vlaamse erfgoedsector te ondersteunen zodat deze zowel inhoudelijk als technisch aansluiting kan vinden op de ontwikkelingen en mogelijkheden binnen internationale initiatieven rond digitaal erfgoed. De Vlaamse overheid moet stimuleren om de opgebouwde internationale kennis en ervaring te delen met het brede digitaal erfgoedveld.

D6 : de gebruiker centraal stellen

De Vlaamse overheid ontwikkelt een beleid gericht op het vergroten van de impact van en de meerwaarde voor de (eind)gebruiker.

Dit beleid moet meer aandacht hebben voor verschillende vormen van interactie (eindgebruikers onderling, professionelen en eindgebruikers, gebruikers en erfgoed,...) en empowerment van de eindgebruiker

2.2. Maatregelen

Alle beleidsaanbevelingen en niet weerhouden visies kregen kans geselecteerd te worden.

Bij de selectie van een beperkte set van een tiental STRATMAN-maatregelen (in functie van de STRATMAN-doelen) kon het Kernteam via een vragenlijst kiezen uit alle 66 beleidsaanbevelingen en 'overige' visies. Deze vragenlijst werd opgenomen in bijlage 4.

Alle beleidsaanbevelingen kwamen dus in aanmerking voor selectie niet enkel deze die deel uitmaken van de geselecteerde visies.

Uit de analyse van de bevraging bleek dat men slechts een beperkt aantal beleidsaanbevelingen minder relevant achtte voor een strategisch beleid. Verder bleef het een moeilijke opgave om de bijna 60 resterende aanbevelingen (zie verwerking in bijlage 4) te herleiden tot een werkbare set van een tiental STRATMAN-maatregelen. De onderzoekers opteerden daarom om een aantal coherente maatregelclusters samen te stellen in functie van de 6 doelen en voor te stellen ter bespreking tijdens de eerste meeting van het STRATMAN-team. Het verslag van deze meeting opgemaakt door Mevr. Petra Boekstal (cf. bijlage 5), geeft een overzicht van de discussiepunten en voorgestelde wijzigingen.

Eén van de maatregelclusters werd geformuleerd rond visie 2 'meer structurele investeringen'. Bij de bespreking bleek duidelijk dat deze visie niet als doel maar als maatregel moest beschouwd worden met een belangrijke impact op verschillende STRATMAN-doelen.

Een onderscheid tussen een kenniscentrum (een instelling voor kennisopbouw en verdeling) en een kennisnetwerk (de organisatie van kennisopbouw en verdeling)

Maatregel 6 kreeg de meeste aandacht van het STRATMAN team. Visie 7 'oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk', dewelke model stond voor deze maatregel, bereikte in het Delphi onderzoek weliswaar de hoogste gemiddelde belangrijkheidsscore maar ook een lage haalbaarheidsscore. Voornamelijk het kenniscentrum achtte men moeilijk, en enkel op langere termijn, haalbaar (cf. 'de hoofdconclusie' in eindverslag Delphi onderzoek). Over de haalbaarheid van kennisnetwerken had men minder reserves (cf. hogere scores voor 'praktijkgemeenschappen' in het Delphi-onderzoek).

Om de werkelijke impact van een kenniscentrum te kunnen inschatten besliste de vergadering (eerste bijeenkomst van het STRATMAN-team) deze maatregel op te splitsen en enkel die passages uit de visie en de maatregelen die duidelijk uitgaan van een kenniscentrum als instelling onder deze maatregel 6 onder te brengen.

Maatregelen die ook door één of meer kennisnetwerken kunnen gerealiseerd worden, werden ondergebracht onder maatregel 5 geformuleerd rond kennis- en ervaringsdeling.

In visie 7 zelf wordt kort aangegeven welke de verwachtingen van zulk centrum zijn. De maatregelen onder visie 7 die overblijven (7.1. tot en met 7.4.) beschrijven echter voornamelijk de organisatie van het kenniscentrum en zeggen weinig over de potentiële opdracht. Verwijzingen naar die opdracht vinden we wel terug onder andere beleidsaanbevelingen, waarin expliciet verwezen werd naar de combinatie kenniscentrum en –netwerk. Deze beleidsaanbevelingen werden opgenomen in een vragenlijst en naar het STRATMAN-team ter beoordeling verstuurd vóór de finale STRATMAN meeting. De deelnemers konden aanduiden welke opdracht(en) men essentieel achtte voor een kenniscentrum, als instelling, en welke men eventueel ook door een kennisnetwerk kon laten uitvoeren (cf. legende onderaan)

| <i>Het kenniscentrum moet</i> | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| het overleg om samen te kiezen voor een selectie van standaarden stimuleren en ondersteunen (visie 10) | 1 | | | 4 | 3 |
| als partner nauwer betrokken worden bij de (berekende) risico's van technologische innovatieprojecten (visie 11) | | | 1 | 7 | |
| een lange termijn ICT visie ontwikkelen (9.1) | | 1 | 1 | 1 | 5 |
| meer aandacht vragen voor problematiek van digitale duurzaamheid (informatiecampagne) (17.1) | | 3 | | 2 | 3 |
| de bestaande internationale expertise over digitale duurzaamheid valoriseren en vertalen naar de erfgoedsector(en) (17.6) | | 2 | | 2 | 4 |
| de juridische problematiek in kaart brengen, adviezen formuleren en de relevante wetgeving op internationaal vlak actief opvolgen en vertalen naar de erfgoedsector (18.1) | | 3 | | 4 | 1 |
| de problematiek van de (open) standaarden prioritair behandelen (10.1) | | 2 | 1 | 2 | 3 |
| deskundigheid aanbieden op het terrein van ontsluitingspraktijken en beschrijvingsstandaarden ten dienste van collectiebeheerders (13.2) | | 2 | 1 | 2 | 3 |
| zorgen voor doorstroming van kennis rond valorisatie en communicatie van innovatie (11-12.2) | | 3 | 2 | | 3 |
| piloot(onderzoeks)projecten inzake e-depot (i.s.m. andere cultuursectoren) begeleiden (17.4) | | 1 | 2 | 3 | 2 |
| inter- en transsectorale pilootprojecten ondersteunen (4.4) | | 1 | 1 | 4 | 2 |
| creatieve toepassingen van technische innovaties exploreren via pilootprojecten: een werkplek vormen voor innovatieve technieken voor het erfgoeddomein (11-12.1) | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| ondersteuning bieden aan initiatieven en projecten die met 'open source' willen werken. (9.2) | 1 | 2 | | 4 | 1 |
| een model (leidraad, modelakkoord,...) opstellen met vormvereisten, normen, spelregels, werkwijzen, rechten en plichten, lasten en lusten e.d.m., dat publiek-private samenwerking (partnerships) rond digitaal erfgoed structureert en stimuleert (3.1) | | 1 | 3 | 5 | |
| privépartners overleggen om te komen tot een raamakkoord met bijvoorbeeld betrekking tot prijs of exploitatieafspraken, waar digitale erfgoedprojecten kunnen op intekenen (8.2) | 1 | 2 | | 3 | 1 |
| <i>Legende :</i> | | | | | |
| -2 : deze maatregel kan beter door een kennisNETWERK uitgevoerd worden | | | | | |
| -1 : deze maatregel kan door een kennisNETWERK uitgevoerd worden | | | | | |
| 0: weet niet, geen mening, of geen belang | | | | | |
| 1 : deze maatregel kan beter door een kennisCENTRUM uitgevoerd worden | | | | | |
| 2: deze maatregel kan ENKEL door een kennisCENTRUM uitgevoerd worden | | | | | |

Tabel 5 : beoordeling van kenniscentrum gerelateerde beleidsaanbevelingen door het STRATMAN-team

Bovenstaande tabel geeft de absolute scores weer van het STRATMAN-team op deze vragenlijst. Duidelijk wordt dat deze groep van mening is dat slechts een aantal van deze aanbevelingen enkel door een kenniscentrum kunnen uitgevoerd worden en voor de rest de meningen nogal sterk verdeeld zijn. Er was binnen het strakke tijdschema van de STRATMAN dag geen ruimte om deze discussie ten gronde te voeren. Deze resultaten werden enkel meegedeeld bij de aanvang van de STRATMAN discussie als achtergrond informatie.

Hieronder volgt de uiteindelijke samenstelling en formulering van de maatregelen zoals ze goedgekeurd werden door het STRATMAN-team. De hoofdletter M staat voor 'Maatregel'. Verwijzingen naar de oorspronkelijke beleidsaanbevelingen en visies staan in onderstaande tekst tussen haakjes vermeld.

M1 : meer specifieke en gecoördineerde regelgeving

Specifieke regelgeving voor digitaal erfgoed moet verder ontwikkeld worden en men moet ervoor zorgen dat digitaal erfgoed hoger op de (politieke) agenda komt.

- De bestaande en geplande decreten en regelgevingen screenen op hun 'digitaal gehalte' met het oog op het efficiënt implementeren van transversale (gelijklopende) richtlijnen m.b.t. digitaal erfgoed en e-cultuur.(1.1)
- Digitaal Erfgoed inschrijven in het 'masterplan cultureel erfgoed' (afdeling Erfgoed - Beeldende Kunsten en Musea) in de context van een integraal erfgoedbeleid. (1.3.)
- Ook in regelgevingen buiten het beleidsdomein cultuur (onderwijs, toerisme, wetenschap, enz.) de aandacht toespitsen vanuit een globale optiek van 'cultureel erfgoedzorg'. (1.2.)
- Via dwingende instrumenten zoals beheersovereenkomsten of subsidiereglementen meer sturend optreden ten gunste van een meer éénvormig digitaal 'collectiebeheer' binnen de instellingen.(1.6.)
- Ook de de juridische problematiek in kaart brengen, adviezen formuleren en de relevante wetgeving op internationaal vlak (EU, WIPO, WHO,...) actief opvolgen en vertalen naar de erfgoedsector. Het moet ook de reeds aanwezige expertise in Vlaanderen verzamelen (18.1) Samen met de verschillende cultuursectoren werken aan een eerlijke regeling voor digitaal erfgoed (o.a. intellectual property rights, privacywetgeving, etc...). (18.2)Een (wettelijk) depot voor elektronische bronnen oprichten: de Vlaamse Regering zou de problematiek van het wettelijk depot en van een e-depot dringend moeten aanpakken.(17.3)

M2 : een structureel investeringsplan uitwerken

Globaal hebben structurele investeringen in digitale erfgoedprojecten als onderdeel van de reguliere werkmiddelen meer effect dan (louter) projectmatige investeringen.

- Na een grondige veldanalyse en haalbaarheidsstudie, nagaan welke structurele investeringen (in infrastructuur, technologie, software,...) door de overheid centraal zouden kunnen gebeuren. (2.1.)
- Projectsubsidies voor innovatieve projecten in functie van het ontwikkelen van 'best practices' (2.3)

- Nagaan welke alternatieve financieringsmechanismen door de overheid kunnen worden geactiveerd of gestimuleerd bij de sectoren. (2.2.)
- Researchcentra en industriële partners selecteren en screenen ('kwaliteitslabel') en het proces van onderhandeling tussen de erfgoedsector en eventuele privépartners begeleiden (8.2)

M3 : interdisciplinaire maatregelen stimuleren

Sectoroverschrijdende en intersectorale projecten versterken synergie en creëren toegevoegde waarde

- Een transsectoraal overlegplatform e-Cultuur opgerichten (4.2)
- Inter- en transsectorale pilootprojecten ondersteunen op diverse terreinen. (4.4.)
- Bij transsectoraal overleg en initiatieven ook de onderzoekswereld (universiteiten; hogescholen en de privésector) betrekken (4.6.)
- Creatieve toepassingen van technische innovaties, b.v. op het vlak van ontsluiting, i.s.m. IT-bedrijven en (academische) research centra, exploreren via pilootprojecten, om mee innovatieve technieken te concipiëren die nuttig zijn voor het erfgoeddomein (11-12-1)

M4 : internationalisering

De internationaale dimensie van het erfgoed ontwikkelen

- Meer doen om de resultaten van internationale projecten te verspreiden in Vlaanderen (5.1.)
- Vlaamse instellingen, organisaties en experts in inter-nationale netwerken beter ondersteunen en coachen. (5.1.)
- Het systeem van matching funds, waarbij de Vlaamse overheid een door de EU erkend project van een Vlaamse partner mee toeleidt en financiert (voor het niet gesubs-dieerde gedeelte) moet verder op punt gesteld worden. (5.2.)
- Opdracht geven om de internationaliseringsmaatregelen uit te werken (NIEUW!)
- Het installeren van een centraal 'bureau' dat kandidaat projectindieners actief oriënteert en begeleid (coaching) bij de projectaanvraag en ook daarna het projectmanagement ondersteunt, en dat alle informatie centraliseert en ter beschikking stelt.

M5 : ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen

De Vlaamse overheid moet prioritair een systeem ontwikkelen dat toelaat verder te bouwen op bestaande expertise en langetermijnplanning stimuleert.

- Een virtuele praktijkgemeenschap stimuleren. (6.1)
- Het organiseren van een centrale projecten- en expertisedatabank digitaal erfgoed (met o.a. documentatie bij elke digitalisering), waarbij de Vlaamse overheid een rapporteringsplicht voor alle gesubsidieerde digitaliseringsprojecten oplegt (6.2.)
- Een handleiding of leidraad 'projectmanagement' opstellen voor digitaal erfgoedprojecten met duidelijke richtlijnen en tips voor het documenteren van projecten, op basis van internationaal erkende werkwijzen en voorbeelden. (6.3.)
- **De expertise opgebouwd in digitaliseringprojecten moet meteen na afloop van het project verplicht geconsolideerd en gedocumenteerd worden, zodat ook voor anderen kennis en ervaring niet verloren gaat.**

- Opdracht geven om maatregelen voor opleiding en training uit te werken, een opleidingscurriculum uitwerken (nieuw!)

Kennisnetwerk

- Op korte termijn de bestaande expertise(-netwerken, -kernen, -centra) beter valoriseren en consolideren zonder onmiddellijk tot zware investeringen over te gaan. (7.5.)
- Intersectorale werkgroep of taskforce oprichten met experts en met vertegenwoordigers uit de erfgoed- en kunstensector en van de Vlaamse overheid als klankbord en als expertenpool en als kern van een Vlaams expertisenetwerk dat zich ook internationaal kan profileren.(7.6.)
- Een 'onderzoeksagenda' m.b.t. prioritaire inhoudelijke thema's (technologie, juridische aspecten, management,...) opstellen waarrond dringend advies en expertise nodig is en die kan worden uitbesteed aan onafhankelijke onderzoekscentra (universiteiten,...), naar analogie met bestaande trajecten Binnen 'Re-creatief Vlaanderen' op korte termijn middelen vrijmaken om tegemoet te komen aan de meest dringende behoeften .(7.7. en 7.2.)

M6 : oprichten van een intersectoraal kenniscentrum

Visie 7 (oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk) bereikte in het Delphi onderzoek de hoogste gemiddelde belangrijkheidsscore maar ook een lage haalbaarheidsscore. Voornamelijk het kenniscentrum achtte men moeilijk en enkel op langere termijn haalbaar (zie eind verslag 'de hoofdsconclusie'). Om de werkelijke impact van een kenniscentrum te kunnen inschatten worden passages uit de visie en de maatregelen die duidelijk uitgaan van een kenniscentrum als instelling onder deze maatregel afzonderlijk ondergebracht. Maatregelen die ook door één of meer kennisnetwerken kunnen gerealiseerd worden, werden ondergebracht onder vorige maatregel rond kennis- en ervaringsdeling.

De combinatie van één intersectoraal kenniscentrum met een duidelijk mandaat en meerdere, afzonderlijke expertisecellen op sectorale of/en thematische basis heeft wellicht het meeste effect in een meersporenbeleid voor expertiseontwikkeling m.b.t. digitaal erfgoed. (visie 7)

Een intersectoraal kenniscentrum kan als centraal aanspreekpunt voor digitalisering en als een 'makelaar' optreden voor heel de erfgoed/kunsten sector. Het kan, naast andere opdrachten, de gemeenschappelijke (technologische, juridische,...) problematiek behartigen, voor schaalvoordeel zorgen, concurrentie en versnippering voorkomen en een integrale ontsluiting van het digitaal erfgoed naar de gebruiker toe mee organiseren. Het kan ook afstemming en overleg tussen en binnen de sectoren en instellingen m.b.t. de selectie van te digitaliseren collecties begeleiden en coördineren. (visie 7)

- Vanuit een behoeftenanalyse op korte termijn bepalen wat de prioritaire opdrachten van dit kenniscentrum, als centraal aanspreekpunt, kunnen zijn (7.2.)
- De administratie Cultuur (de afdelingen – de IVA – Erfgoed/Kunsten) moet nagaan waar het intersectoraal kenniscentrum het best kan worden gepositioneerd en hoe het afgestemd moet worden op andere 'kenniscentra'

- buiten het beleidsdomein cultuur (b.v. Media en Innovatie, Onderwijs, Wetenschapsbeleid,...). (7.3.)
- In het kader van het 'masterplan cultureel erfgoed' moet de afdeling Erfgoed (BKN) verder invulling geven aan het concept of het opzet 'kenniscentrum of expertisenetwerk' voor digitaal erfgoed. (7.4.)
 - Een op te richten kenniscentrum moet de nodige capaciteit hebben, en beschikken over gespecialiseerd personeel, om technologische evoluties op te volgen en technische expertise en coaching aan te bieden. (7.1.)

M7 : strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen

Digitalisering voor lange termijnconservering en archivering mag en kan niet losstaan van andere functies (onderzoek, consultatie, educatie, presentatie, reproductie,...) Omgekeerd kan de toename op korte termijn van allerlei 'virtuele collecties' ook de druk opvoeren om voor deze collecties een lange termijnconserveringsbeleid te ontwikkelen. Een beleid voor digitale duurzaamheid (visie 17) heeft ondermeer aandacht voor ICT-langetermijnstrategieën (visie 9)

- Informatiecampagne opzetten: De diverse overheden, maar ook de erfgoedsector moeten meer en beter gesensibiliseerd en geïnformeerd worden over de problematiek van digitale duurzaamheid (17.1.)
- Werk maken van een 'digitale erfgoed(schade)inventaris', als aanzet tot een strategisch plan voor digitale duurzaamheid dat kan worden opgesteld binnen een globaal masterplan voor cultureel erfgoed in Vlaanderen (17.2.)
- Pilotprojecten opstarten rond archivering van websites(17.5) en e-depot (17.4)
- Oprichten en ondersteunen van gebruikersgroepen die rond bepaalde technologische of methodologische aspecten werken (9.3)

M8 : Systematisch werken aan digitale "content"ontwikkeling

Digitalisering en virtuele ontsluiting van collecties en de publiekswerking van de erfgoedinstellingen kan complementair geïntegreerd worden binnen een globale 'collectie Vlaanderen' .Bij de virtuele ontsluiting van collecties blijft de verwijzingsfunctie naar de instelling (vindbaarheid van de bron) essentieel, maar de erfgoedsector moet zich in de toekomst meer gaan concentreren op het aanbieden van volledige, integrale en verrijkte content, met het oog op directe kennisoverdracht. De instellingen moeten evolueren naar intermediaire kenniscentra

- Expertise aanbieden op het terrein van ontsluitingspraktijken en beschrijvingsstandaarden ten dienste van collectiebeheerders (13.2.)
- Een netwerk van inhoudelijke deskundigen om de contextualisering en de content verrijking van erfgoedcollecties te bevorderen (13.3.)
- Een strategisch gefaseerd langetermijnplan op basis van een haalbaarheidsstudie voor de 'collectie Vlaanderen', of voor een centrale, geïntegreerde 'virtuele catalogus' van erfgoedobjecten.(13.1.)

M9 : De (eind)gebruiker centraal stellen

De gebruiker de mogelijkheden en verantwoordelijkheden geven (empowerment) (visie 14) werkt enkel indien de erfgoedcommunicatie aangepast wordt (visie 15) en

de impact en de meerwaarde van het erfgoed voor de eindgebruiker vergroot wordt (visie 16)

- Een publieksbehoefteonderzoek dat rekening houdt met een evenwicht tussen een vraag- en een aanbodgestuurde aanpak, (15.2)
- Een meerjarig educatief piloot(onderzoeks)project rond 'virtuele erfgoededucatie' als 'best practice' uitvoeren. Structurele samenwerking nastreven met relevante partners b.v. onderwijs (Canon-cultuurcel) (16.2)
- Erfgoedsector moet voldoende goed geschoold educatief personeel aantrekken met ervaring op dit terrein (16.1.)
- Een project zoals 'het Digitaal Genootschap van het Verleden' (Nederland) en andere buitenlandse voorbeelden volgen, en in Vlaanderen ook op dit terrein op termijn pilootproject(en) lanceren (14.1.)
- Meer aandacht voor de 'artistieke experimenten' op het vlak van cybercultuur en digitale creatie met als doel bepaalde ideeën (b.v. rond levende geheugen) over te nemen in een erfgoedcontext. (14.3.)
- In partnerships met communicatie- en mediapartners moet het belang van de 'culturele dienstverlening' primeren en gegarandeerd worden. (15.3)

M10 : Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen

- Standaarden zijn internationaal en worden door internationale 'organen' vastgelegd. De afspraken op Vlaams niveau moeten aansluiten bij internationale afspraken;
- een ad hoc overlegstructuur rond standaarden opzetten (10.2 en 10.1)
- Het gebruik van standaarden moet gestimuleerd worden
- Ondersteuning bieden aan initiatieven en projecten die met 'open source' willen werken. Open source is immers enkel en goed alternatief als er voldoende know how is en de continuïteit ervan kan worden gegarandeerd.(9.2)

Hoofdstuk 3

DE STRATMAN

3.1. De doelverschillen

Tijdens de STRATMAN-discussie werden in een eerste fase van een half uurtje de zes doelen geëvalueerd. De bedoeling hiervan was te bepalen in welke mate deze aspecten reeds zijn bereikt, en welke doelsituatie beoogd wordt. Begin- en eindsituatie werden per doel besproken in de groep en na bespreking in de vorm van een cijfer aangebracht op een schaal van 0 tot 100. Het weze opgemerkt dat ons niet de begin- en einddoelscore als zodanig interesseren, dan wel de relatieve grootte van het eigenlijke doelverschil. Het is immers dit laatste dat zal aangeven welke weg nog moet worden afgelegd via de reeks maatregelen die in de tweede STRATMAN-fase zullen worden besproken en beoordeeld..

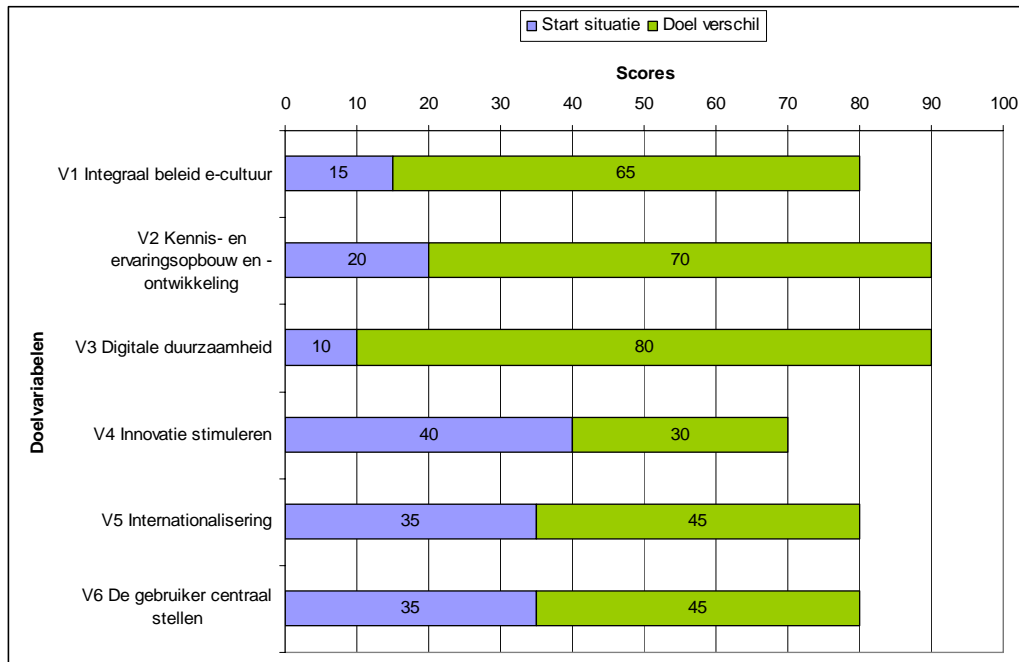
Elke score, en dus ook de doelverschillen worden al discussiërend bepaald, waardoor elke score het karakter van een compromis krijgt.

De doelverschillen variëren uiteraard van doel tot doel en geven zo een gedifferentieerd beeld van het streven naar een strategisch beleidsplan voor 'digitaal erfgoed'. In figuur 2 wordt dit grafisch weergegeven.

Elke score is als zodanig abstract en werd bepaald door het STRATMAN-team na een korte discussie. Ze laten toe onderlinge doelverschillen tussen doelen te vergelijken, maar blijven verder relatief weinig onderbouwd. Uit de discussie weerhielden we als richtinggevend argumenten enkel volgende citaten uit de groep :

1. Integraal beleid e-cultuur

In dit opzicht gebeurt er nog niet veel, maar dat we er hier over spreken zegt toch dat we begonnen zijn. Er zijn wel veel verschillende initiatieven (bijvoorbeeld rond de media) maar het is nog geen integraal beleid, dus kiezen we 15 als startsituatie. Doel kan niet 100% zijn, maar als we ons concentreren op relevante beleidsdomeinen kunnen we 80 als doel stellen. We moeten hier echt voor gaan en hebben het zelf in handen.



Figuur 2 : Histogram van de doelverschillen

2. Kennis en ervaringsopbouw en –ontwikkeling

Hier staan we al een beetje verder, 20 is mooi en doelstelling mag zeer ambitieus zijn. Het is niet alleen een verantwoordelijkheid van de overheid, daarom misschien niet heel hoog, dat wordt echter bepaald door haalbaarheid, doel 90

3. Digitale duurzaamheid

Er is nog geen beleid, maar wel reeds veel aanzetten. 10 als start. We willen hier zeer ver gaan. Het gaat over strategie bepalen, daar mag de doelstelling 90 zijn. Maar we hebben het niet volledig in handen.

4. Innovatie stimuleren

We staan al ver. Er zijn al veel initiatieven - ook al zijn die dikwijls niet gekend - dus al een hoge startpositie, 40. Doel wordt 70.

5. Internationalisering

Op dit ogenblik wordt de sector nog niet ondersteund, maar er zijn al wel veel internationale netwerken. Start 35. Doel 80

6. De eindgebruiker centraal stellen

We zitten al ergens, starten op 35. Als de sector zelf ook als een gebruiker beschouwd wordt, mogen we het vrij hoog stellen, doelsituatie is 80.

3.2. Effectiviteit en uitvoerbaarheid van de maatregelen

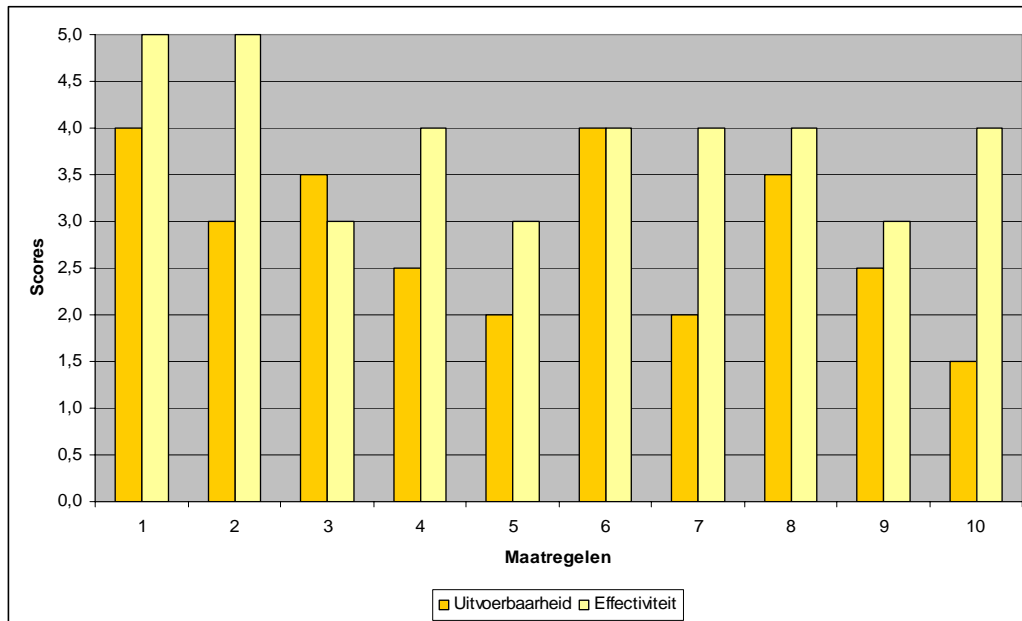
Na het bepalen van het doelverschil beoordeelde het STRATMAN-team elke maatregel eerst op effectiviteit en daarna op uitvoerbaarheid. Deze scores werden bepaald in een groepsdiscussie nadat de deelnemers individueel hadden aangegeven met hun 'plus-min' bordje⁴ welke richting de beoordeling uitging. De uiteindelijke score werd door de groep bepaald. Deze beoordeling kon gaan van -2 tot +2. De uiterste scores werden alleen toegekend wanneer bijna iedereen een plus of min omhoogstak en de gehele groep akkoord ging om een extreme score toe te kennen. Een gewone plus of min kon toegekend worden wanneer de meningen verdeeld waren maar er toch een groot overwicht was voor respectievelijk een plus of een min of wanneer iedereen een plus of min omhoog stak maar de groep niet akkoord ging om een extreme score toe te kennen. Een 0 of neutrale keuze werd toegekend wanneer ofwel iedereen het bordje gewoon horizontaal hield, dus geen plus of min kant liet zien, ofwel er ongeveer evenveel voor- als tegenstemmers waren. Deze scores gaande van -2 tot +2 worden dan omgezet in de overeenstemmende effectiviteits- en uitvoerbaarheidsscores tussen 1 en 5 (zie verder legende onder figuur 3).

Wat opvalt zijn de vrij positieve scores (cf. figuur 3). Er zijn geen maatregelen die 'praktisch onuitvoerbaar' zijn (score 5) en de laagste effectiviteitsscore is 3 (mogelijk : zou best wel eens het beoogde effect kunnen hebben).

Dit heeft ondermeer tot gevolg dat de spreiding in deze 2 doelen vrij laag is of met andere woorden de laagste scores liggen dicht bij de hoogste scores. Bij 'uitvoerbaarheid' is de laagste score 1,5 en de hoogste 4 en bij effectiviteit is de laagste score 3 en de hoogste 5. Hierdoor worden ondermeer de verschillen tussen de verschillende scenario's (zie verder) kleiner.

Het minst scoort maatregel 3 met een (bijna) moeilijk uitvoerbare en een 'zou best eens het beoogde effect kunnen hebben'.

⁴ Elke deelnemer heeft een bordje met aan de ene kant een plusteken en aan de andere kant een minteken.

**Legende :****Uitvoerbaarheid: gebruik volgend 5-punten schaal:**

- 1= zondermeer uitvoerbaar: ligt direct binnen de mogelijkheden
- 2= lijkt redelijk uitvoerbaar: er zijn gunstige aanwijzingen aanwezig
- 3= de uitvoerbaarheid staat niet vast: er bestaan tegenkrachten
- 4= moeilijk uitvoerbaar: zal een grote krachtinspanning vereisen
- 5= praktisch onuitvoerbaar: er bestaan fundamentele bezwaren

Effectiviteitsratio: bepaal met volgende 5-waarde schaal:

- 1= Uiterst onzeker: het effect valt volstrekt niet te voorspellen
- 2= Onwaarschijnlijk: het effect lijkt nogal twijfelachtig
- 3= Mogelijk: zou best eens het beoogde effect kunnen hebben
- 4= Waarschijnlijk: het beoogde effect lijkt zeer aannemelijk
- 5= Practisch zeker: in ben ervan overtuigd dat dit effect zal optreden

Verkorte omschrijving maatregelen

- 1. meer specifieke en gecoördineerde regelgeving
- 2. Een structureel investeringsplan uitwerken
- 3. Interdisciplinaire maatregelen stimuleren
- 4. Internationalisering
- 5. Ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen
- 6. Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum
- 7. strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen
- 8. Systematisch werken aan digitale "content"ontwikkeling
- 9. De (eind)gebruiker centraal stellen
- 10. Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen

Figuur 3 : Vergelijking van de uitvoerbaarheid en effectiviteitscores op de maatregelen

Hoofdstuk 4

DE VIER BELEIDSSCENARIO'S

De beleidsscenario's worden door het STRATMAN softwarepakket berekend op basis van de beoordelingen van maatregelen en doelen door het STRATMAN-team tijdens de STRATMAN-dag. Naast de beoordelingen die in vorig hoofdstuk aan bod kwamen, heeft het STRATMAN-team ook uitspraken gedaan over de effecten van de verschillende maatregelen op de doelen en over de effecten van de maatregelen op elkaar. Bij deze beoordelingen hanteren de deelnemers weer de 'plus' en 'min' bordjes die, op eenzelfde wijze als bij de beoordeling van effectiviteit en uitvoerbaarheid (cf §3.2) helpen om tot groepsscores te komen die gaan van -2 tot +2.

Op het einde van deze dag (cf. bijlage 1) nadat al deze gegevens verwerkt werden, gaven de onderzoekers al een eerste, voorlopige analyse van de 4 beleidsscenario's die hieronder verder wordt uitgediept.

4.1. Meest doelmatige-scenario

In dit scenario wordt telkens de maatregel uitgevoerd die het meest doelmatig is, d.w.z. dat deze een hoog effect heeft, gecombineerd met een grote uitvoerbaarheid. Het is de meest efficiënte benadering. Men kiest de meest rendabele invoeringsvolgorde en tracht de verhouding tussen kosten en baten, tussen investering en opbrengst zo evenwichtig mogelijk te houden. De volgorde van de maatregelen, uitgedrukt in 'rondes' is dan:

| Meest doelmatige scenario | | in woorden | |
|---------------------------|------------------|------------|---|
| Ronde 1 | eerst maatregel | 10 | Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen |
| Ronde 2 | daarna maatregel | 4 | Internationalisering |
| Ronde 3 | daarna maatregel | 5 | Ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen |
| Ronde 4 | daarna maatregel | 7 | Strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen |
| Ronde 5 | daarna maatregel | 2 | Een structureel investeringsplan uitwerken |
| Ronde 6 | daarna maatregel | 8 | Systematisch werken aan digitale 'content' ontwikkeling |
| Ronde 7 | daarna maatregel | 9 | De (eind)gebruiker centraal stellen |
| Ronde 8 | daarna maatregel | 3 | Interdisciplinaire maatregelen stimuleren |
| Ronde 9 | daarna maatregel | 6 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum |
| Ronde 10 | daarna maatregel | 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving |

Tabel 6 : De maatregelen gerangschikt volgens het 'meest doelmatige scenario'

Wanneer we deze eerste 4 maatregelen inhoudelijk beschouwen dan zien we dat in dit doelmatige scenario men eerst de standaarden moet ontwikkelen en laten opvolgen om vervolgens de internationale dimensie van het erfgoed te ontwikkelen. Vrij vertaald kan dit betekenen dat men eerst op eenzelfde golflengte moet komen, om daarna op internationaal vlak te kunnen meespelen en voordeel te kunnen halen voor het lokale niveau.

Daarna volgt maatregel 5 'ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen'. Dit lijkt ook logisch na de 'internationalisering' te komen, omdat uit de discussie toch bleek dat men hiervan grote leereffecten verwacht. Na deze kennis opbouw en deling is men dan klaar om 'strategieën voor digitale duurzaamheid te ontwikkelen' (maatregel 7) en op basis daarvan een structureel investeringsplan uit te werken. Via dit plan kan men dan 'systematisch werken aan digitale content ontwikkeling (maatregel 8) en dan heeft men een goed uitgangspunt om de (eind)gebruiker centraal te stellen (maatregel 9). Gelet op de brede definitie van 'gebruiker' schijnt dit een goede uitgangspositie te zijn om daarna sectoroverschrijdende en intersectorale projecten te stimuleren om de synergie te versterken en toegevoegde waarde te creëren (maatregel 3 : interdisciplinaire maatregelen stimuleren). Wat verder opvalt in dit doelmatige scenario is dat dan pas het 'oprichten van een intersectoraal kenniscentrum'

(maatregel 6) en vervolgens (als laatste!) 'een meer specifieke en gecoördineerde regelgeving' (maatregel 1) aan bod komt.

| | | Doelen | | | | | | Totaalverschil |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | | D1. Integraal beleid e-cultuur | D2. Kennis- en ervaringsopbouw en -ontwikkeling | D3. Digitale duurzaamheid | D4. Innovatie stimuleren | D5. Internationalisering | D6. De gebruiker centraal stellen | |
| Doelverschillen bij start : | | 65 | 70 | 80 | 30 | 45 | 45 | 335 |
| Ronde 1 | Doelverschillen na maatregel 10 : | 63 | 65 | 75 | 30 | 43 | 40 | 317 |
| Ronde 2 | Doelverschillen na maatregel 4 : | 60 | 60 | 70 | 24 | 37 | 40 | 291 |
| Ronde 3 | Doelverschillen na maatregel 5 : | 60 | 53 | 66 | 17 | 34 | 37 | 267 |
| Ronde 4 | Doelverschillen na maatregel 7 : | 54 | 47 | 55 | 17 | 34 | 31 | 238 |
| Ronde 5 | Doelverschillen na maatregel 2 : | 48 | 47 | 43 | 6 | 28 | 26 | 198 |
| Ronde 6 | Doelverschillen na maatregel 8 : | 42 | 40 | 37 | -1 | 21 | 12 | 151 |
| Ronde 7 | Doelverschillen na maatregel 9 : | 35 | 34 | 30 | -7 | 21 | -1 | 121 |
| Ronde 8 | Doelverschillen na maatregel 3 : | 25 | 24 | 30 | -17 | 16 | -11 | 95 |
| Ronde 9 | Doelverschillen na maatregel 6 : | 20 | 15 | 21 | -27 | 11 | -16 | 67 |
| Ronde 10 | Doelverschillen na maatregel 1 : | 7 | 8 | 14 | -27 | 4 | -16 | 33 |

Tabel 7 : Evolutie van de doelverschillen na de verschillende maatregelen van het 'meest doelmatige scenario'.

In bovenstaande zien we dat maatregel 10 vooral effect heeft op de subdoelen 2,3 en 6 met telkens een vermindering van 5 punten. Evenals de volgende maatregel (4) heeft deze maatregel (10) geen effect op doel 4, maar aangezien er slechts een klein totaal doelverschil bij de start is (doelspanning van 30) wordt dit doel vrij snel bereikt, nl. na ronde 6 (maatregel 8). Ook doel 6 verkeerd in eenzelfde situatie. De doelspanning van 45 wordt in ronde 7 al bereikt. Het doel dat het minst bereikt wordt in dit scenario is doel 3. Dit doel had ook de meeste doelspanning bij aanvang (80 punten).

4.2. Snelste successscenario.

In dit scenario wordt telkens gekozen om de maatregel die het meeste doelwinst opbrengt eerst uit te voeren, onafhankelijk van de uitvoerbaarheid. Dit is de meest doortastende benadering. Men kiest de meest spectaculaire invoeringsvolgorde en streeft ernaar zo snel mogelijk resultaat te boeken. De volgorde van de maatregelen is dan:

| Snelste succes scenario | | in woorden | |
|-------------------------|------------------|------------|---|
| Ronde 1 | eerst maatregel | 4 | Internationalisering |
| Ronde 2 | daarna maatregel | 10 | Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen |
| Ronde 3 | daarna maatregel | 2 | Een structureel investeringsplan uitwerken |
| Ronde 4 | daarna maatregel | 8 | Systematisch werken aan digitale 'content' ontwikkeling |
| Ronde 5 | daarna maatregel | 3 | Interdisciplinaire maatregelen stimuleren |
| Ronde 6 | daarna maatregel | 6 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum |
| Ronde 7 | daarna maatregel | 5 | Ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen |
| Ronde 8 | daarna maatregel | 7 | Strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen |
| Ronde 9 | daarna maatregel | 9 | De (eind)gebruiker centraal stellen |
| Ronde 10 | daarna maatregel | 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving. |

Tabel 8 : De maatregelen gerangschikt volgens het 'snelste succes scenario'

Dit is het scenario dat de meest effectvolle maatregel eerst stelt. Wanneer we de discussie rond 'internationalisering' beschouwen lijkt dit niet zo verwonderlijk dat deze maatregel eerst komt. Regelmatig werd er immers op gewezen dat het Vlaamse 'digitaal erfgoed' verhaal zowel technologisch als conceptueel internationaal moet ingebed zijn. Zelf schijnen we internationaal nog wat achterop te liggen zodat hier zeker best practices te halen zijn.

Ook niet verwonderlijk dat 'standaarden' zo hoog scoort (maatregel 10), ook hier hebben we gemerkt dat deze maatregel heel veel positieve effecten heeft op de andere maatregelen en op de verschillende doelen. Als de standaarden ontwikkeld zijn kan men een structureel investeringsplan uitwerken (maatregel 2). Duidelijk is dat we hier in een snelste succes scenario zitten.: (1) eerst de kennis elders opdoen, (2) hierop de eigen standaarden inspireren (copiëren) en daarna (3) investeren om daarna (4) te komen tot 'een digitale content' ontwikkeling (maatregel 8). Dit vormt een goede uitgangspositie om 'interdisciplinaire maatregelen' te nemen (maatregel 3) of m.a.w. sectoroverschrijdend en inter-sectoraal te werken. Wat opvalt is dat maatregel 6, het 'oprichten van een intersectoraal kenniscentrum', hier, in vergelijking met vorig scenario, het meest doelmatige, hoog scoort. In dit snelste successcenario wordt immers niet naar kosten gekeken en enkel naar resultaat. In de discussie tijdens de STRATMAN dag bleek dat men van een intersectoraal kenniscentrum wel veel effect verwacht maar dit een hoge prijs (cf. lage haalbaarheidsscore) had en bijgevolg scoort deze maatregel in het 'meest doelmatige scenario' vrij laat. Ook zien we dat in het 'meest doelmatige scenario' het uiteindelijke doelverschil 33 is terwijl bij dit scenario iets

beter is met name 20. Het is hetzelfde (best mogelijke resultaat) als bij het 'hoogste resultaat' scenario.

Wat nog opvalt is dat maatregel 5 'ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen' achter het kenniscentrum komt in deze rangorde van meest effectvolle maatregelen. Concluderen kunnen we ook dat maatregel 7 'strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen' en maatregel 9 'de eindgebruiker centraal stellen' in dit lijstje minder effect hebben en meest opvallend misschien is wel dat men van maatregel 1 'een meer specifieke en gecoördineerde regelgeving' het minst effect mag verwachten. Deze drie maatregelen staan immers onderaan de lijst van dit snelste succes scenario.

| | | | Doelen | | | | | | Totaalverschil |
|-----------------------------|------------------------------|----|--------------------------------|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | | | D1. Integraal beleid e-cultuur | D2. Kennis- en ervaringsopbouw en -ontwikkeling | D3. Digitale duurzaamheid | D4. Innovatie stimuleren | D5. Internationalisering | D6. De gebruiker centraal stellen | |
| Doelverschillen bij start : | | | 65 | 70 | 80 | 30 | 45 | 45 | 335 |
| Ronde 1 | Doelverschillen na maatregel | 4 | 63 | 65 | 75 | 25 | 40 | 45 | 314 |
| Ronde 2 | Doelverschillen na maatregel | 10 | 59 | 59 | 69 | 25 | 37 | 38 | 287 |
| Ronde 3 | Doelverschillen na maatregel | 2 | 55 | 59 | 61 | 17 | 33 | 34 | 259 |
| Ronde 4 | Doelverschillen na maatregel | 8 | 50 | 53 | 55 | 12 | 28 | 24 | 223 |
| Ronde 5 | Doelverschillen na maatregel | 3 | 42 | 45 | 55 | 4 | 24 | 16 | 187 |
| Ronde 6 | Doelverschillen na maatregel | 6 | 38 | 36 | 46 | -5 | 19 | 11 | 151 |
| Ronde 7 | Doelverschillen na maatregel | 5 | 38 | 23 | 39 | -19 | 12 | 4 | 116 |
| Ronde 8 | Doelverschillen na maatregel | 7 | 28 | 13 | 21 | -19 | 12 | -5 | 75 |
| Ronde 9 | Doelverschillen na maatregel | 9 | 21 | 6 | 14 | -26 | 12 | -20 | 53 |
| Ronde 10 | Doelverschillen na maatregel | 1 | 7 | -1 | 7 | -26 | 6 | -20 | 20 |

Tabel 9 : Evolutie van de doelverschillen na de verschillende maatregelen van het 'snelste succes scenario'.

In dit snelste successcenario zien we dat bij de invoering van de eerste maatregel (4) doelen 2, 3, 4 en 5, hun doelverschil elk met 5 punten verminderd. Na ronde 2 is de daling nog groter voor doelen 2 en 3 die zakken met 6 punten en doel 6 zakt zelfs met 7 punten. Het effect van deze 2 maatregelen is minder op doel 1 en van de maatregel 10 ook op doel 5. Ook hier is duidelijk dat de doelen 4 (innovatie stimuleren) en 6 (de gebruiker centraal stellen) vlug bereikt worden omwille van hun kleine doelspanning, in tegenstelling tot doel 5.. Wellicht hebben de gekozen maatregelen niet zoveel effect op dit doel. Zelfs in het snelste successcenario is het uiteindelijk doelverschil behoorlijk klein (20) punten, wat wel opmerkelijk is. Ook de nog te overbruggen doelverschillen (cf. 7;7 en 6 van de respectievelijke doelen 1; 3 en 6) zijn verwaarloosbaar.

4.3. Hoogst resultaat scenario

In dit scenario wordt de volgorde zo bepaald dat het eindresultaat het hoogst is, dus dat het uiteindelijke doelverschil na alle maatregelen minimaal is. Dit is de meest effectieve benadering. Men kiest de invoeringsvolgorde waarbij het uiteindelijke resultaat, zonder rekening te houden met andere overwegingen, zo gunstig mogelijk is. De volgorde van de maatregelen is dan:

| Hoogste resultaat scenario | | in woorden | |
|----------------------------|------------------|------------|---|
| Ronde 1 | eerst maatregel | 4 | Internationalisering |
| Ronde 2 | daarna maatregel | 10 | Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen |
| Ronde 3 | daarna maatregel | 3 | Interdisciplinaire maatregelen stimuleren |
| Ronde 4 | daarna maatregel | 6 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum |
| Ronde 5 | daarna maatregel | 2 | Een structureel investeringsplan uitwerken |
| Ronde 6 | daarna maatregel | 5 | Ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen |
| Ronde 7 | daarna maatregel | 7 | Strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen |
| Ronde 8 | daarna maatregel | 8 | Systematisch werken aan digitale 'content' ontwikkeling |
| Ronde 9 | daarna maatregel | 9 | De (eind)gebruiker centraal stellen |
| Ronde 10 | daarna maatregel | 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving |

Tabel 10 : De maatregelen gerangschikt volgens het 'hoogste resultaat scenario'

In vorig scenario hebben we al aangegeven dat het eindresultaat van het 'snelste successcenario' hetzelfde is als dit van het 'hoogst resultaat scenario', met name een resterend totaal doelverschil van 20. Beide scenario's zijn echter totaal anders samengesteld. Het snelste succes scenario neemt eenvoudigweg deze maatregel die het best scoort eerst, het hoogst resultaat scenario daarentegen berekent, bijna zoals in een schaakprogramma, de verschillende mogelijke combinaties en presenteert deze welk uiteindelijk op het laatst het hoogste resultaat oplevert.

Het is niet verwonderlijk dat ook hier weer 'internationalisering' (maatregel 4) en 'standaarden ontwikkelen en laten opvolgen' (maatregel 10) de top 2 uitmaken, deze keer is het eerst 'internationaliseren' alvorens de eigen 'standaarden te ontwikkelen en te laten opvolgen'. In vergelijking met de andere scenario's komt devolgende maatregel 3 'interdisciplinaire maatregelen stimuleren' hier vrij vroeg in 'ronde 3'. De logica hierachter is niet ver te zoeken : wil je uiteindelijk het hoogste resultaat bereiken, begin dan vroeg met samenwerken. De volgende maatregel (ronde 4) 'oprichting van een intersectoraal kenniscentrum' (maatregel 6) moet in dezelfde zin begrepen worden. Het is een maatregel die ook uitgaat van samenwerking en vrij vroeg genomen wordt omdat de effecten ervan op vele maatregelen en doelen doorwerkt. Tegen deze achtergrond van samenwerking kan dan een structureel investeringsplan uitgewerkt worden (maatregel 2) en kan men verder werken aan ervarings- en kennisdeling (maatregel 5). Tegen deze achtergrond en op basis van voorgaande kan men dan best 'strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen'

(maatregel 7 in ronde 7) en 'systematisch werken aan digitale 'content' ontwikkeling' (maatregel 8 in ronde 8). Contra intuïtief, tenminste wanneer men gelooft in een lerende organisatie waar men de betrokkenen om het 'hoogst mogelijk resultaat' te verkrijgen best zo vroeg mogelijk betreft bij het veranderingsproces, komt dan pas 'de (eind)gebruiker centraal stellen' (maatregel 9). Laatst is weerom maatregel 1 (meer specifieke en gecoördineerde regelgeving).

| | | Doelen | | | | | | Totaalverschil |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | | D1. Integraal beleid e-cultuur | D2. Kennis- en ervaringsopbouw en -ontwikkeling | D3. Digitale duurzaamheid | D4. Innovatie stimuleren | D5. Internationalisering | D6. De gebruiker centraal stellen | |
| Doelverschillen bij start : | | 65 | 70 | 80 | 30 | 45 | 45 | 335 |
| Ronde 1 | Doelverschillen na maatregel 4 : | 63 | 65 | 75 | 25 | 40 | 45 | 314 |
| Ronde 2 | Doelverschillen na maatregel 10 : | 59 | 59 | 69 | 25 | 37 | 38 | 287 |
| Ronde 3 | Doelverschillen na maatregel 3 : | 54 | 53 | 69 | 20 | 34 | 32 | 261 |
| Ronde 4 | Doelverschillen na maatregel 6 : | 50 | 46 | 62 | 13 | 31 | 29 | 230 |
| Ronde 5 | Doelverschillen na maatregel 2 : | 44 | 46 | 50 | 1 | 25 | 23 | 190 |
| Ronde 6 | Doelverschillen na maatregel 5 : | 44 | 33 | 44 | -11 | 19 | 17 | 158 |
| Ronde 7 | Doelverschillen na maatregel 7 : | 36 | 25 | 27 | -11 | 19 | 8 | 115 |
| Ronde 8 | Doelverschillen na maatregel 8 : | 28 | 17 | 19 | -19 | 11 | -6 | 77 |
| Ronde 9 | Doelverschillen na maatregel 9 : | 21 | 10 | 12 | -26 | 11 | -21 | 54 |
| Ronde 10 | Doelverschillen na maatregel 1 : | 7 | 3 | 5 | -26 | 4 | -21 | 20 |

Tabel 11 : Evolutie van de doelverschillen na de verschillende maatregelen van het 'hoogst resultaat scenario'.

Ook hier, in het hoogst resultaatsscenario, zien we dat op het einde, na ronde 10, doelen 4 en 6 makkelijk bereikt worden. Verwonderlijk is dat het snelste succes scenario op het eind even hoog scoorde. In huidig scenario zijn er echter minder grote verschillen tussen de doelen: er is hier slechts 1 doel met een resterende score van 7. Zoals in het snelste successscenario is er hier ook een snelle start, de eerste 2 maatregelen zijn ook dezelfde, dan volgt hier 3 i.p.v. 2.

4.4. **Makkelijkst haalbare scenario**

In dit scenario wordt telkens gekozen voor de maatregel met de makkelijkste uitvoerbaarheid, onafhankelijk van de doelmatigheid. Dit is de meest behoedzame benadering. Men kiest de veiligste invoeringsvolgorde. In dit geval worden de gemakkelijkste maatregelen het eerst genomen en is vooral de uitvoerbaarheid bepalend. Men speelt op safe en kiest de weg van de minste weerstand. De volgorde van de maatregelen is nu:

| Makkelijkst haalbare scenario | | in woorden | |
|-------------------------------|------------------|------------|--|
| Ronde 1 | eerst maatregel | 10 | Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen |
| Ronde 2 | daarna maatregel | 5 | Ervarings- en kennisdeling opbouwen en delen |
| Ronde 3 | daarna maatregel | 7 | Strategieën voor digitale duurzaamheid ontwikkelen |
| Ronde 4 | daarna maatregel | 4 | Internationalisering |
| Ronde 5 | daarna maatregel | 9 | De (eind)gebruiker centraal stellen |
| Ronde 6 | daarna maatregel | 2 | Een structureel investeringsplan uitwerken |
| Ronde 7 | daarna maatregel | 3 | Interdisciplinaire maatregelen stimuleren |
| Ronde 8 | daarna maatregel | 8 | Systematisch werken aan digitale 'content' ontwikkeling. |
| Ronde 9 | daarna maatregel | 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving. |
| Ronde 10 | daarna maatregel | 6 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum |

Tabel 12 : De maatregelen gerangschikt volgens het 'meest doelmatige scenario'

Dit scenario rangschikt de maatregelen enkel van makkelijk naar moeilijk uitvoerbaar, een echte samenhang in dit scenario tussen de maatregelen -en derhalve een bespreking ervan- is daarom onmogelijk. Wat we met dit scenario wel kunnen doen is zien wat de verschillen zijn in vergelijking met de andere scenario's.

Maatregel 10 werd eerder al gedefinieerd als een quick-win : makkelijk uitvoerbaar en een grote zekerheid op effect. In tegenstelling tot de andere scenario's scoort maatregel 4 (internationalisering), op een vierde plaats, lager.

In dit scenario scoort dan weer 'de (eind)gebruiker centraal stellen' hoog. Dit betekent dat het STRATMAN-team maatregel 9, in vergelijking met de andere maatregelen, vrij makkelijk uitvoerbaar achtte.

Maatregel 1 (meer specifieke en gecoördineerde regelgeving) scoort voorlaats wat toch nog zeer ver achteraan is. 'Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum' (maatregel 6) scoort laats in ronde 10. Beiden zijn echter wel nog belangrijk omdat ze elk 31 punten van het doelverschil overbruggen (cf. laatste kolom 'totaalverschil').

In vergelijking met de resultaten van de andere scenario's is het eindelijke resultaat van dit makkelijkst haalbare scenario zeer positief met een totaal verschil van slechts 31. Het is wel duidelijk dat men alle maatregelen moet uitvoeren om aan dit resultaat te komen. Er is een duidelijke trend : hoe moeilijker realiseerbaar de maatregel is

(onderaan de lijst staat) hoe groter het individueel effect van de maatregel zelf. Deze trend zien we in volgend hoofdstuk ook grafisch voorgesteld. In figuur 4 daalt de blauwe lijn het langzaamst maar bereikt op het eind toch een mooi resultaat.

| | | Doelen | | | | | | Totaalverschil |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | | D1. Integraal beleid e-cultuur | D2. Kennis- en ervaringsopbouw en -ontwikkeling | D3. Digitale duurzaamheid | D4. Innovatie stimuleren | D5. Internationalisering | D6. De gebruiker centraal stellen | |
| Doelverschillen bij start : | | 65 | 70 | 80 | 30 | 45 | 45 | 335 |
| Ronde 1 | Doelverschillen na maatregel 10: | 63 | 65 | 75 | 30 | 43 | 40 | 317 |
| Ronde 2 | Doelverschillen na maatregel 5 : | 63 | 61 | 73 | 25 | 40 | 38 | 301 |
| Ronde 3 | Doelverschillen na maatregel 7 : | 58 | 56 | 64 | 25 | 40 | 34 | 278 |
| Ronde 4 | Doelverschillen na maatregel 4 : | 54 | 47 | 55 | 16 | 31 | 34 | 237 |
| Ronde 5 | Doelverschillen na maatregel 9 : | 49 | 43 | 50 | 12 | 31 | 24 | 209 |
| Ronde 6 | Doelverschillen na maatregel 2 : | 43 | 43 | 38 | -1 | 25 | 18 | 166 |
| Ronde 7 | Doelverschillen na maatregel 3 : | 34 | 33 | 38 | -10 | 20 | 9 | 134 |
| Ronde 8 | Doelverschillen na maatregel 8 : | 26 | 25 | 30 | -18 | 12 | -7 | 93 |
| Ronde 9 | Doelverschillen na maatregel 1 : | 13 | 19 | 23 | -18 | 6 | -7 | 62 |
| Ronde 10 | Doelverschillen na maatregel 6 : | 8 | 9 | 13 | -28 | 1 | -12 | 31 |

Tabel 13 : Evolutie van de doelverschillen na de verschillende maatregelen van het 'makkelijkst haalbare scenario'.

Het makkelijkst haalbare scenario begint met de 'ster' maatregel 10, omdat die niet alleen hoogst scoort op effectiviteit maar ook makkelijkst uitvoerbaar is. De volgorde van de maatregelen wordt hier enkel bepaald door hun uitvoerbaarheid. Opmerkelijk is dat dan op het einde het overblijvend doelverschil (31) toch relatief klein blijft. Enkel doel 3 (digitale duurzaamheid) heeft nadat alle maatregelen werden doorgevoerd, dus na ronde 10, nog 13 resterende punten doelverschil van de oorspronkelijke 80. In verhouding tot het doelverschil bij de start is dit toch nog behoorlijk, nl. meer dan 16% van het startcijfer.

4.5. Een globale analyse van de doelstellingen

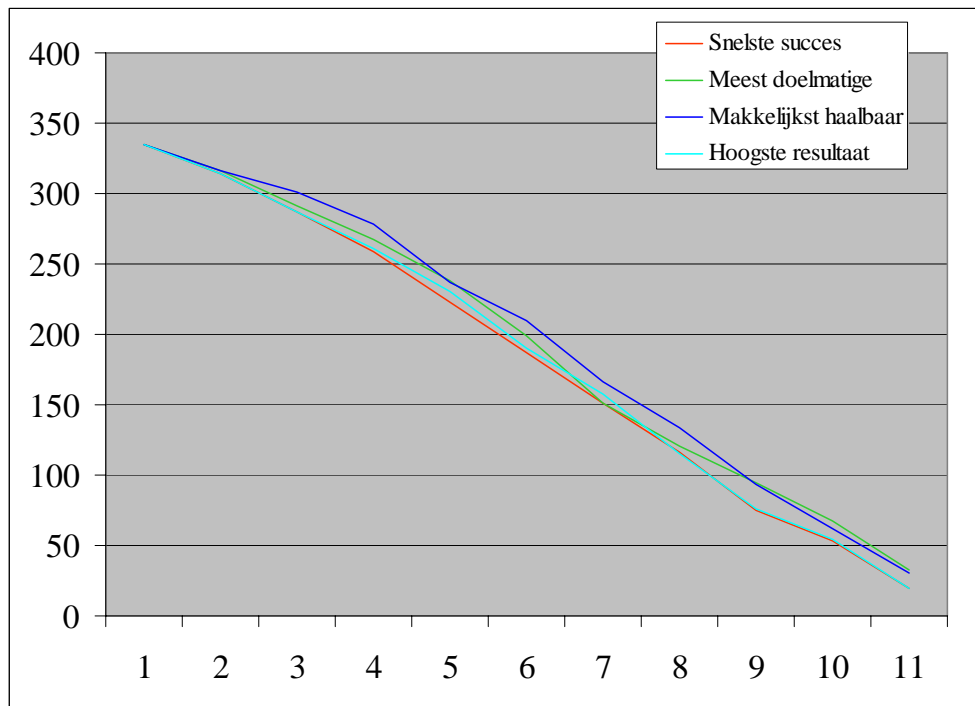
4.5.1 Overzichtsgrafiek

| | Snelste succes | Meest doelmatige | Makkelijkst haalbaar | Hoogste resultaat | | Snelste succes | Meest doelmatige | Makkelijkst haalbaar | Hoogste resultaat |
|---------------------------|----------------|------------------|----------------------|-------------------|---------------------------------|----------------|------------------|----------------------|-------------------|
| Doelverschillen bij start | | | | | Doelverschillen bij start | 335 | 335 | 335 | 335 |
| Ronde 1, maatregel | 4 | 10 | 10 | 4 | Doelverschillen na de maatregel | 314 | 317 | 317 | 314 |
| Ronde 2, maatregel | 10 | 4 | 5 | 10 | Doelverschillen na de maatregel | 287 | 291 | 301 | 287 |
| Ronde 3, maatregel | 2 | 5 | 7 | 3 | Doelverschillen na de maatregel | 259 | 267 | 278 | 261 |
| Ronde 4, maatregel | 8 | 7 | 4 | 6 | Doelverschillen na de maatregel | 223 | 238 | 237 | 230 |
| Ronde 5, maatregel | 3 | 2 | 9 | 2 | Doelverschillen na de maatregel | 187 | 198 | 209 | 190 |
| Ronde 6, maatregel | 6 | 8 | 2 | 5 | Doelverschillen na de maatregel | 151 | 151 | 166 | 158 |
| Ronde 7, maatregel | 5 | 9 | 3 | 7 | Doelverschillen na de maatregel | 116 | 121 | 134 | 115 |
| Ronde 8, maatregel | 7 | 3 | 8 | 8 | Doelverschillen na de maatregel | 75 | 95 | 93 | 77 |
| Ronde 9, maatregel | 9 | 6 | 1 | 9 | Doelverschillen na de maatregel | 53 | 67 | 62 | 54 |
| Ronde 10, maatregel | 1 | 1 | 6 | 1 | Doelverschillen na de maatregel | 20 | 33 | 31 | 20 |

Tabel 14 : De effecten van de maatregelen van de verschillende scenario op de doelen vergeleken.

Wanneer we de resultaten van de 4 scenario's in een tabel naast elkaar zetten vallen een aantal zaken op :

- Maatregel 10 (standaarden) en maatregel 4 (internationalisering) moeten vroeg genomen worden. Deze laatste is echter iets moeilijker haalbaar en scoort daarom in het 'makkelijkst haalbare scenario' iets minder.
- Maatregel 1 (meer specifieke regelgeving) scoort in alle scenario's, behalve het 'makkelijkst haalbare' het laatst. Hier wordt deze overtroffen door maatregel 6 (oprichten van een intersectoraal kenniscentrum)
- Wanneer men alle maatregelen uitvoert is het uiteindelijke resultaat van het makkelijkst haalbare scenario in vergelijking met de andere scenario's zeer positief..
- Hieruit zou men kunnen besluiten dat men om het even welke maatregel kan uitvoeren, als men de 10 maatregelen maar doorvoert. Door de bespreking van de openvolging van maatregelen in de verschillende scenario's menen we voldoende redenen en pleidooien terug te vinden om deze maatregelen in een welbepaalde volgorde te nemen (zie verder bespreking in besluit)



Figuur 4: De scenario's vergelijken op evolutie van doelverschillen na invoering per maatregel

- Duidelijk is dat er weinig verschil is tussen de scenario's dit is een gevolg van enerzijds het eerder aangehaalde gebrek aan spreiding in de effectiviteits- en uitvoerbaarheidsscores maar anderzijds ook aan het gebrek aan spreiding in de effecten van de maatregelen op elkaar. In de STRATMAN groepsdiscussie bleek dat men slechts zeer uitzonderlijk een negatief effect toekeende wanneer een bepaalde maatregel eerst zou uitgevoerd worden. Eén mogelijke verklaring van deze positieve en optimistische verwachtingen moet men niet gaan zoeken in het verschijnsel Groupthink (een euforisch optimistisch, realiteitsvreemd groepsverschijnsel) maar eerder in de samenstelling van de doelen en maatregelen. Beiden zijn resultaat van een vrij uitvoerige en nauwgezette voorbereiding, zowel via het eerdere Delphi onderzoek als binnen het Kern- en STRATMANteam. Dit maakt dat zowel doelen als maatregelen complexe maar zeer uitgebalanceerde constructen, samengestelde gehelen zijn, van vele, zeer praktische deelaspecten, waardoor men altijd wel, in de discussie positieve effecten of elementen kan vinden.

Hoofdstuk 5

BESLUIT

Wat over het algemeen opvalt in deze resultaten is hoe weinig de vier scenario's van elkaar verschillen in doelmatigheid en haalbaarheid. Alle scenario's scoren hoog in doelresultaat, waarbij het uiteindelijk doelverschil in het hoogste resultaat scenario even hoog is als in het snelste succes scenario.

De doelverschillen

Voorals de digitale duurzaamheid lijkt een belangrijke doelstelling, waarbij het panel de startsituatie zeer laag en het te bereiken doel zeer hoog inschat. Grote inspanningen worden eveneens verwacht inzake integraal beleid en inzake kennis- en ervaringsopbouw. De uitgangssituatie ligt opmerkelijk beter voor het stimuleren van innovatie, de internationalisering en de aandacht voor de gebruiker en de doelstellingen liggen in geen van de drie even veraf.

Effectiviteit en uitvoerbaarheid van de maatregelen

Worden de doelspanningen verschillend ingeschat, de effectiviteit van de voorgestelde maatregelen lijkt nogal waarschijnlijk. De uitvoerbaarheid lijkt echter twijfelachtig voor een aantal maatregelen. Vooral het coördineren en integreren van de regelgeving en het oprichten van een kenniscentrum lijkt moeilijk uitvoerbaar en daarmee moeten we rekening houden. Vooral omdat ze als belangrijke elementen worden beschouwd voor de belangrijkste doelstellingen.

De beleidsscenario's

De bespreking van de afzonderlijke scenario's kan men in het rapport zelf lezen. Hier bespreken we de algemene vaststellingen doorheen en in vergelijking met de verschillende scenario's.

In het te voeren beleid lijkt het volgens deze discussie niet essentieel te beginnen met de meest moeilijk te nemen maatregelen. Vooral omdat ze niet essentieel lijken om een beleid op te zetten. Integendeel het voeren van een beleid zal naderhand ook bijdragen tot het scheppen van een gunstig klimaat voor deze twee moeilijker te nemen maatregelen 1 (meer specifieke en gecoördineerde regelgeving) en 6 (oprichten intersectoraal kenniscentrum)

Eerste fase. In een eerste fase is het nodig goede uitgangsvoorwaarden te creëren voor een duurzaam beleid. Daartoe lijken twee maatregelen prioritair die we kunnen vatten onder de hoofding: **Internationaliseren!**

Maatregel 10: Standaarden ontwikkelen en laten opvolgen. Het gaat erom de internationale standaarden in Vlaanderen te laten toepassen. Dat kan best via een overlegstructuur, stimuleringsbeleid en ondersteuning vooral voor zij die met “open source” willen werken.

Maatregel 4: Internationalisering. Hier gaat het om het ontwikkelen van de internationale dimensie van het erfgoed. Internationale projecten moeten in Vlaanderen kenbaar worden gemaakt en Vlaamse initiatieven en mensen moeten meer en beter internationaal netwerken. Een serie maatregelen (matching funds, internationalisering-maatregelen, project- en bemiddelingsbureau,...) moet die beweging ondersteunen.

Het nemen van deze twee maatregelen wordt voor alle doelen als zeer doelmatig ingeschat en na deze eerste stappen is al een flink deel van het doelverschil gerealiseerd. Vooral omdat op dit vlak al een aantal stappen zijn genomen. Het lijkt hier ook het best de twee in volgorde om te keren omdat een goede internationale inbedding ook een voorwaarde lijkt om de standaardisering door te voeren: eerste maatregel 4, dan 10.

Fase 2. Een tweede pakket maatregelen gaat over een activering, herstructurering en verbreding van de sector zelf en zullen we dus meenemen onder de hoofding: **Mobilisatie!** Het gaat om volgende drie maatregelen:

Maatregel 5: Ervarings- en kennisdeling opbouwen. Het gaat erom een praktijkgemeenschap te creëren, waarin projecten en ervaringen structureel worden geaccumuleerd. Het gaat er ook om procedures op te zetten waarin projectmanagement en -rapportage moeten bijdragen tot een betere ervaringsuitwisseling en betere vorming. Het lijkt daarbij nuttig een taskforce op te richten en ook een “onderzoeksagenda” samen te stellen.

Maatregel 3. Interdisciplinariteit ondersteunen. Het gaat hierbij om het mogelijk maken van intersectoriële synergie. Overleg, uitwisseling met onderzoeksinstellingen en oog voor creatieve toepassingen zijn hierbij van belang.

Maatregel 2: Een investeringsplan uitwerken. Na veldanalyse en haalbaarheidsstudie moet een structurele financiering worden uitgewerkt. Projectsubsidies dienen de innovatie. Alternatieve financieringsbronnen en samenwerkingsverbanden moeten worden aangeboord.

Het is duidelijk dat deze drie maatregelen een samenhang vertonen. Krachten moeten worden gebundeld en leiden tot een structurele verbetering van samenwerking en financiering. Hierbij lijkt het instellen van een overlegstructuur met het oog op het uitwerken van interdisciplinariteit, kennisuitwisseling en financieringsplan een eerste vereiste.

Fase 3. Een volgende stap gaat over de verbetering van de duurzaamheid en over de inhoudsontwikkeling. Het is een fase die we kunnen betitelen als : **Uitdieping!**

Maatregel 7. Digitale duurzaamheid ontwikkelen. Eens de verschillende functies verduidelijkt, is het noodzakelijk een lange termijn visie te ontwikkelen en daarvoor

de nodige technische voorzieningen te treffen. Deze strategie moet ook breed worden verspreid en gebruikersgroepen moeten worden begeleid.

Maatregel 8. Digitale contentontwikkeling. De uitbouw van een 'collectie Vlaanderen', ontsluiting en beschrijving, inhoudelijke expertise, virtuele catalogus, het blijven inhoudelijke ontwikkelingen die op termijn mogelijk moeten worden.

Fase 4. De eindgebruiker centraal stellen (maatregel 9) dus:

Gebruiksvriendelijkheid!

Hiertoe is een behoeftenonderzoek nodig en een educatief project. Interne voorwaarden (educatief personeel, mediapartners, enz), buitenlandse voorbeelden en partnerships moeten daarvoor worden uitgebouwd.

Fase 5. De meest moeilijk uitvoerbare maatregelen nemen kan best wachten tot het omgevingsklimaat is verbeterd, tot een aantal voorwaarden er beter uitzien. Temeer daar deze maatregelen volgens het panel niet bepalend zijn voor doelverwezenlijking. Met andere woorden - en dat is misschien het meest opvallend in deze oefening - het nemen van deze maatregelen lijkt geen voorwaarde voor verdere werking in de toekomst. Men kan ze dus nemen wanneer de omstandigheden beter geschikt zijn onder het motto: **Een nieuwe toestand consolideren!**

Maatregel 1. Een meer specifieke en gecoördineerde regelgeving invoeren en het digitaal erfgoedbeleid hoger op de politieke agenda krijgen. Daartoe de decreten screenen en bijwerken, een plan uitwerken, digitaal erfgoed inschrijven in andere sectoren, een meer éénvormig collectiebeheer invoeren of juridische maatregelen nemen, het blijven belangrijke instrumenten die echter niet onmiddellijk haalbaar lijken.

Maatregel 6. Een intersectoraal kenniscentrum oprichten met de nodige capaciteit en op het kruispunt van verschillende werkingen kan een werkelijke netwerkmakelaar worden eens de netwerken ook enige realiteit bezitten.

De beleidslogica die uit de strategische managementoefening voorkomt lijkt ons de volgende te zijn. Er is eerst terreinvoorbereiding nodig om de duurzame structurele maatregelen in te voeren. Die voorbereiding hangt in de eerste plaats van het veld zelf af, hoewel daartoe de middelen ter beschikking moeten worden gesteld.

Er wordt daarbij vooral gerekend op een betere inschakeling in en afstemming op het internationale veld. Eens dat opgestart is, dienen de voorwaarden te worden gecreëerd om tot een meer omvangrijke digitale erfgoedsector te komen. Samenwerking en netwerking enerzijds en een investeringsplan op langere termijn zijn daarbij de hefboomen.

Die eerste stappen zijn voorwaarden om dan de meest substantiële maatregelen te nemen: duurzaamheid en contentontwikkeling. Het is in deze context dat ook de centraliteit van de gebruiker naar voren komt.

Wanneer deze verschillende processen hun effecten laten zien zal het veld er al helemaal anders uitzien. Misschien is dan ook de tijd rijp om het gehele beleid te interesseren en te sensibiliseren en te komen tot een ééngemaakte en rationele

regelgeving. Op dat ogenblik zullen misschien ook een aantal moeilijkheden, om tot een kenniscentrum met middelen te komen, uit de weg zijn geruimd. Nochtans moet en kan men er in afwachting voor zorgen dat de kennisuitwisseling van de eerste fase, tussentijds kan uitgroeien tot een min of meer permanente werking, tot een pre-kenniscentrum. Dat kan bijdrage om het nut van maatregel 6 in zijn volle draagwijdte plausibel te maken.

Duidelijk is dat de discussie rond het 'kenniscentrum' in deze STRATMAN met voornamelijk beleidsdeskundigen een andere wending en invulling heeft gekregen dan in het voorgaande Delphi-onderzoek waarin een bredere bevraging in het veld gebeurde. Een kentering in de benadering vond zeker plaats tijdens de eerste STRATMAN-meeting (cf. 2.2. ad.2) toen men besliste een duidelijk onderscheid te maken tussen een kenniscentrum en een kennisnetwerk. Een kenniscentrum als instelling leek immers moeilijk realiseerbaar terwijl een kennisnetwerk, een alternatieve organisatievorm ook veel van de beoogde kennisopbouw en –verdeling taken kan vervullen. Dit bleek uit een bijkomende bevraging (cf. §2.2. ad.2) die het afzonderlijk evalueren van effecten en uitvoerbaarheid van kenniscentrum en kennisnetwerk in de STRATMAN verantwoordde. Uit de STRATMAN blijkt dan duidelijk dat niet de instelling an sich momenteel belangrijk is, maar wel de kennisopbouw en –deling die, volgens het STRATMAN-team, evenzeer in een kennisnetwerk kan plaatsvinden. Het laatste woord over kenniscentrum versus kennisnetwerk is wellicht nog niet gezegd. In bijlage 6 suggereren we een vervolgonderzoek, een pilootstudie rond virtuele gemeenschappen, omdat de huidige ideeën rond bottom-up groeiende 'Communities of Interest' sterk aansluiten bij voornoemde problematiek.

Dit rapport is slechts een verslag, een mager restant van de vele rijke discussies tussen deskundigen. Het is een artefact, een restant van een diepgaand leerproces waarbij de deelnemers samen, door van gedachten te wisselen en de ideeën en standpunten toe te lichten, in een constructieve ingesteldheid erin slaagden om een gemeenschappelijk mentaal model te bouwen. Het is onmogelijk dit volledige mentaal model te vatten, en alle discussies weer te geven. De lezer zou verdrinken in details en het globaal overzicht verliezen. Ook zijn we ons ervan bewust dat het mathematische framework waarbinnen we de discussies analytisch hebben gevoerd slechts een raamwerk vormde, een uitdaging en structuur voor het inhoudelijke denkwerk. Het zijn uiteindelijk niet de cijfertjes die ons interesseren maar wel de achterliggende gedachte die we hierboven in dit besluit trachtten te reconstrueren. We hebben alleszins de indruk dat deze oefening leidde tot nieuwe en vernieuwende inzichten, bakens op weg naar meer en beter (omgaan met) 'digitaal erfgoed' in Vlaanderen.

Deze studie is dus enkel een reflectie van het werk van de deskundige deelnemers. Zij hebben het proces doorlopen waardoor deze neerslag tot stand kon komen. Soms is echter het proces belangrijker dan het product. We danken voor hun inzet, hopen dan ook dat zij eenzelfde positieve leerervaring hebben meegemaakt en met deze constructieve ingesteldheid 'digitaal erfgoed' in Vlaanderen mee vorm geven.

Hoofdstuk 6

Bijlagen

Bijlage 1 : VerloopSTRATMAN-dag

Het spel bestaat uit drie ronden, waarna de resultaten met een computer worden uitgesimuleerd en tot samenhangende beleidsscenario's verwerkt. Telkens moeten in - zeer korte -groepsdiscussies oordelen worden uitgesproken. Het zijn deze oordelen die in het computerprogramma met elkaar in verband worden gebracht.

In de eerste ronde zullen we de zes doelvariabelen bespreken. Het komt er vooral op aan te bepalen in welke mate deze aspecten van de doelstelling vandaag al zijn bereikt en welke doelsituatie we beogen. Begin- en doelsituatie worden in de vorm van een cijfer aangebracht op een schaal van 0 tot 100. Ons interesseert vooral het doelverschil. Deze ronde moeten we op een half uur afwerken: **9uur 30 - 10uur**

In de tweede ronde bespreken we de voorgestelde maatregelen of ingrepen om het doel te bereiken. Al discussiërend wordt van elke maatregel de effectiviteit en de uitvoerbaarheid bepaald. Daarna wordt het precieze effect van elke maatregel op elke doelvariabele vastgesteld in termen van positief, neutraal of negatief. Al deze gegevens worden in de maatregelmatrix vastgelegd. Voor deze ronde voorzien we 90 minuten van **10uur tot 11uur 30**.

Hierna volgt een half uur (koffie)pauze (met koffiekoecken)! van **11uur 30 tot 12 uur**

De derde ronde is de meest strategische van de drie. Het gaat hier om het blootleggen van de interacties tussen de maatregelen onderling en dit bij voorkeur op basis van argumenten. In deze ronde wordt het doel vaak uit het oog verloren en wordt puur instrumenteel geredeneerd.

Soms scheidt de invoering van één maatregel gunstige uitgangskondities voor een andere, soms juist niet en zou een andere maatregel beter vooraf worden ingevoerd. Deze interactie-effecten worden in een zogenaamde "cojugatie-matrix" ingevoerd, Ze zijn van groot belang voor het vaststellen van de meest geschikte volgorde en voor het construeren van goede samenhangende beleidsscenario's. Voor deze ronde voorzien we 120 minuten van **12 uur tot 14 uur**.

Na dit harde werken komt een welverdiende eetpauze tussen **14 en 15 uur**. Dat geeft ons de gelegenheid om de verkregen informatie met een computer te verwerken tot vier samenhangende scenario's:

- het snelste successscenario (in zekere zin het meest spectaculaire scenario)
- het hoogste resultaatscenario (dat op het einde het meeste succes boekt)
- het meest doelmatige scenario (dat telkens weer de grootste efficiëntie nastreeft)
- het meest haalbare scenario (dat de minste weerstanden oproept)

Deze vier scenario's zullen we nog even voorstellen en kort bediscussiëren. Dit wordt voorzien tussen **15 uur en 16 uur**.

Bijlage 2 : Vragenlijst van Delphi-visies naar STRATMAN-doelen

Resultaten van het Delphi onderzoek reduceren tot 6 beleidsdoelen en maximaal 15 maatregelen

In de inleiding van het recente beleidsvoorbereidend Delphi onderzoek 'beleidsvisies voor Digitaal Erfgoed in Vlaanderen' lezen we :

Dit beleidsverkennend onderzoeksrapport geeft verslag van een gestructureerde bevraging en discussie van experts over de huidige (beleids)stand van zaken inzake digitaal erfgoed in Vlaanderen. Het resulteert in door experts gevalideerde visies en aanbevelingen (maatregelen en acties) die nuttig kunnen zijn als 'bouwstenen' om een beleid rond de thematiek van digitaal erfgoed mee vorm te geven, eventueel als onderdeel van een globaal masterplan voor cultureel erfgoed. Het rapport geeft geen pasklare antwoorden en oplossingen die quasi naadloos in beleidsnota's en actieplannen zouden kunnen worden ingeschoven. Het rapport bevat wel 'bouwstenen' die als 'step stones' voor een meerjarig actieplan kunnen dienen. De visies en aanbevelingen kunnen ook als 'rationale' of als verantwoording voor bepaalde beleidskeuzes worden gehanteerd. Het is nu aan de beleidsmakers om de ideeën en visies te 'operationaliseren' en om te zetten naar concrete en haalbare voorstellen en maatregelen.

De virtuele commissie van deskundigen heeft via het Delphi-onderzoek hun beleidsverkennend werk opgeleverd. Het beleid moet nu op haar beurt de visies en beleidsaanbevelingen, de resultaten van het Delphi-onderzoek, hanteren om actieplannen en beleidsscenario's voor te bereiden.

Het beleid neemt dus de uitnodiging aan om met deze bouwstenen *een beleid rond de thematiek van digitaal erfgoed mee vorm te geven.*

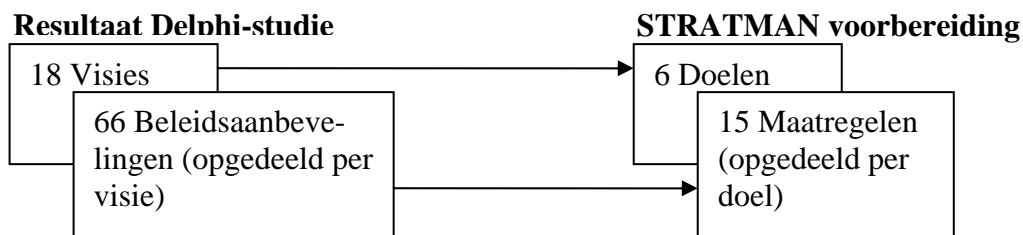
Talrijke praktische tips en kleinere concrete aanbevelingen in het rapport werden door het beleid reeds toegepast of in overweging genomen. Een coherent langere termijn beleid uitwerken moet echter rekening houden met belangrijke interdependenties, doorloop- en reactietijd van maatregelen en doelen in een kader van beperkte middelen.

De brede inventaris aangeleverd door het werkveld vereist bijgevolg eerst een verenging tot aspecten van strategisch overheidsbeleid. De Delphi resultaten moeten dus gefilterd maar ook verrijkt worden om verschillende redenen: zij

- bevatten strategische tot (zeer) operationele voorstellen

- spreken verschillende (beleids)niveaus aan (overheid, steunpunten, intermediairen, het werkveld); professionelen en niet-professionelen en
- hebben een verschillend tijdspectief: (korte of langere termijn),
- bevatten voornamelijk een haalbaarheidsinschatting vanuit het werkveld en
- zijn te uitgebreid om tegelijkertijd beschouwd te kunnen worden

Indien dan visies en beleidsaanbevelingen in deze zin gefilterd worden tot een handzame set doelen en maatregelen is een STRATMAN sessie een waardevol instrument om via systematische afweging tot verschillende beleidsscenario's te komen.



Een STRATMAN sessie start met 6 doelen en maximaal een 15-tal maatregelen. Het doel van een voorbereiding is dan ook dubbel : enerzijds komen tot een 6-tal doelen en anderzijds een coherente set van 12 à 15 maatregelen die bijdragen tot het bereiken van die doelen.

In de offerte werden volgende stappen voorgesteld voor de selectie en validatie van deze doelen en maatregelen :

1. Uitsorteren van visies en beleidsaanbevelingen (via een vragenlijst voor een kernteam op de Administratie Beeldende Kunst en Musea)
2. Herwerken van geselecteerde visies en beleidsaanbevelingen tot een beperkte set beleidsdoelen en –maatregelen (eerste kernteam meeting op 9 mei).
3. Bespreking en validatie van beleidsdoelen en maatregelen (meeting met het uitgebreidere STRATMAN-team : de eerste ronde op 23 mei)

De opdracht in stap 1 en 2 is de visies en beleidsaanbevelingen die overeenstemmen met een strategische beleidsfocus te weerhouden⁵. We stellen voor stap 1 en 2 op te delen als volgt:

1. eerst akkoord raken over de 6 doelen (visies). Bijgaande vragenlijst dient om de verschillende meningen van het kernteam te inventariseren en te analyseren om aldus tijdens een eerste kernteammeeting op 9 mei snel tot een onderbouwde selectie van doelen te komen. Dirk zal de resultaten van de vragenlijsten verwerken tot een voorstel met 6 doelen met inbegrip van eventuele herformuleringen en samenvoegingen.
2. Daarna wordt het eenvoudiger om in functie van die gevalideerde doelen de geschikte maatregelen (beleidsaanbevelingen) te selecteren. Op de eerste kernteammeeting op 9 mei worden geëvalueerd als potentiële maatregelen:

⁵ 'De focus van het beleid voor de bespreking en opstelling van een werkplan voor de toekomst wordt toegespitst op het uitklaren en realiseren van de strategische doelen Het invullen van deze doelen op operationeel niveau, o.a. in termen van beheersmodellen en praktische operationele maatregelen in het werkveld zelf wordt, indien mogelijk en opportuun meegenomen, maar staat niet centraal in de discussie' cf. offerte v2.2.

- de beleidsaanbevelingen die overeenstemmen met de geselecteerde visies⁶;
- de visies die NIET weerhouden werden
- de belangrijkste (cf. rangorde lijst Delphi-onderzoek) beleidsaanbevelingen die NIET voorkomen onder de geselecteerde visies

Het is moeilijk in te schatten of het kernteam zal slagen in deze opdracht tijdens de meeting op 9 mei. Afhankelijk van de stand van zaken kan dan beslist worden de verdere verwerking voor te bereiden met een vragenlijst, via mail of een tweede kernteammeeting. Doel is op 23 mei een éénduidige lijst met 6 doelen en ongeveer 15 maatregelen klaar te hebben voor de bespreking met het uitgebreidere STRATMAN-team

Fase 1 : Selectie van de 6 doelen uit de 18 visies

Van achttien gevalideerde visies...

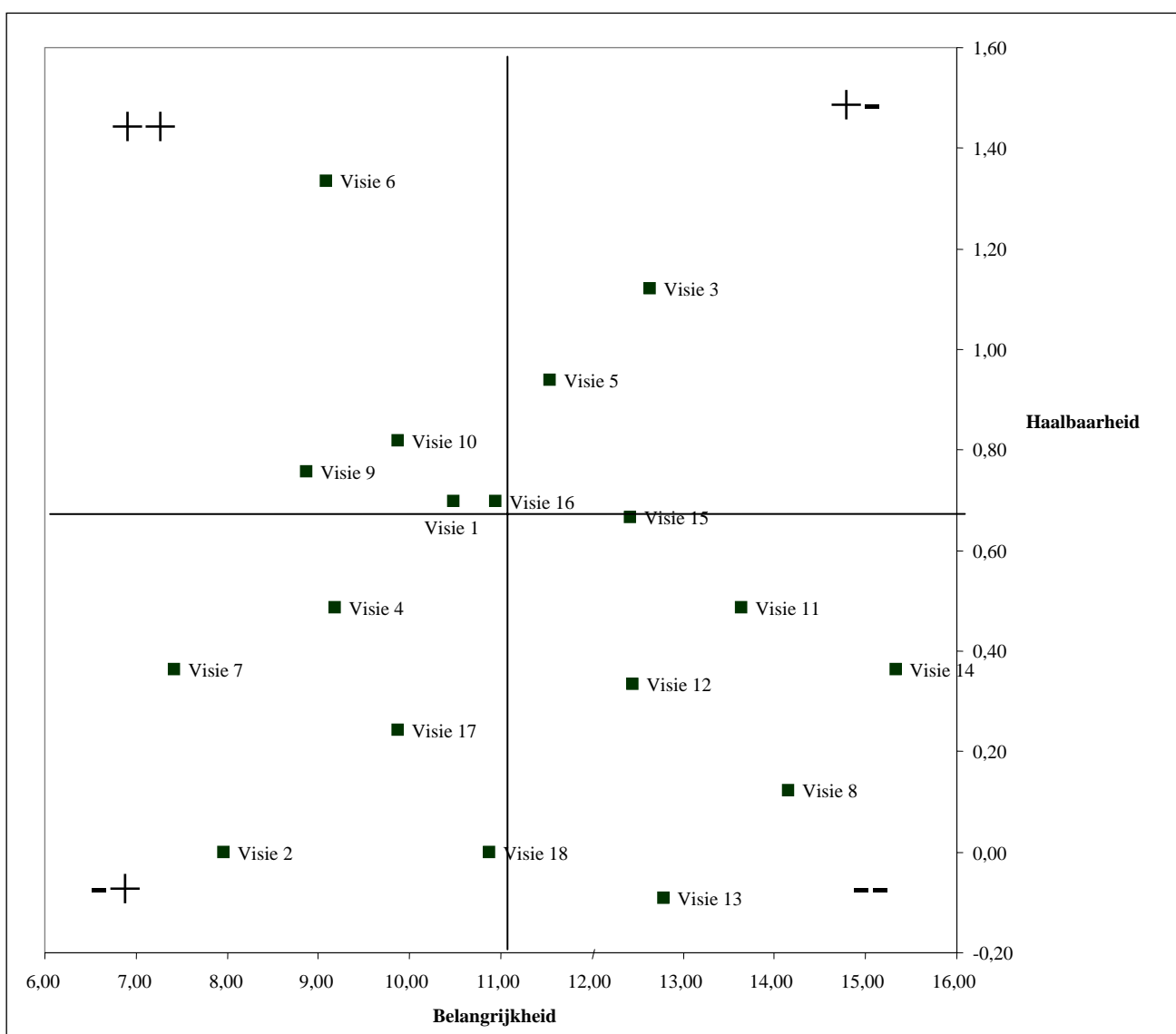
De inventariserende scope van het Delphi was zeer ruim omdat de uitdagingen voor een beleid voor digitaal erfgoed legio en tevens behoorlijk complex zijn. In het Delphi-beleidsonderzoek werden heel wat beleidsuitdagingen in 65 stellingen verpakt en gepresenteerd aan een panel van een veertigtal experts. Deze beleidsuitdagingen hadden betrekking op diverse aspecten, processen en omgevingsfactoren die een beleid voor digitaal erfgoed bepalen, en dit vanuit verschillende elkaar overlappende en aanvullende invalshoeken, waaronder:

- de economische invalshoek (o.a. vraag- en aanbodstructuren, creatieve industrieën, IT-industrie, exploitatie,...);
- de management invalshoek (o.a. organisatie- en projectmanagement, financieel beheer, overheidsmanagement, kennis- en informatiemanagement, HRM,...)
- de technologische invalshoek (o.a. standaarden, software, hardware, dragers, multimedia, security, digitale duurzaamheid, communicatie-infrastructuur,...);
- de juridische invalshoek (o.a. 'digital rights management', auteursrecht, informatie- en mediarecht, mededinging,...);
- de maatschappelijke, sociale en politieke invalshoek (o.a. 'digitale kloof', toegang tot en recht op informatie, participatie, doelgroepen,...);
- de culturele en artistieke invalshoek (o.a. als 'toepassingsgebied', content issues, culturele ontsluiting, creatie,...);
- de communicatie en informatie invalshoek (o.a. distributie, marketing en promotie, massamedia, beheer en ontsluiting van informatie, internet als communicatiemedium,...);
- de educatieve en wetenschappelijke invalshoek (o.a. opleiding en onderwijs, onderzoek en ontwikkeling, kennismaatschappij,...).

⁶ De beleidsaanbevelingen staan momenteel immers gegroepeerd volgens visie waar ze het meest toe bijdragen.

- Bovendien moeten deze aspecten veelal vanuit een internationale invalshoek worden benaderd, aangezien de expertise ook daar moet worden gezocht en standaarden coherent moeten zijn.

Na beoordeling in eerste bevragsingsronde van de 65 stellingen, werden deze herleid tot 20 visies (cf. paragraaf 3.2 van het hoofdstuk 'de eerste ronde'). Na beoordeling in de tweede ronde leverde dit uiteindelijk 18 gevalideerde visies (zie bijlage 1). Door de grote eensgezindheid over deze visies (cf. §3.1. van het hoofdstuk tweede ronde) was er te weinig spreiding, waardoor er in termen van aanbeveling naar het beleid weinig kon worden gediversifieerd en prioriteiten moeilijk konden worden bepaald. Om deze reden werd in de derde ronde verder gepeild naar 'haalbaarheid' en 'belangrijkheid' van deze visies. Dit leverde een rangschikking op van gemiddelde scores die voor beide variabelen werd uitgediept (cf. §3.1. van hoofdstuk 'de derde ronde') die samenvattend uitgezet werd in volgende grafiek.



Dit zijn natuurlijk de meningen van het deskundigen panel. Uit het gesprek met leden van het kerntema bleek reeds dat, vanuit strategisch beleidsstandpunt andere inschattingen te verwachten zijn, die we door deze vragenlijst in kaart willen brengen.

.. naar zes uitdagingen voor een strategisch beleidsplan 'Digitaal Erfgoed'

Voor de STRATMAN oefening moeten voornoemde 18 visies herleid worden tot een handzame 6 doelen. De eerste vragenlijst (zie bijlage 2) peilt naar de meningen hieromtrent bij de leden van het kernteam.

Om praktische redenen worden in de vragenlijst enkel de titels van de visies vermeld. De volledige teksten die beoordeeld worden staan in bijlage 1.

Op basis van de verwerking van deze gegevens zal iForumConsult een voorstel met 6 doelen ter bespreking/discussie formuleren op 9 mei.

Legende

Kolom 1 : **Selecteer** : Kruis hier eerst de 6 doelen aan die volgens jou zeker niet mogen ontbreken in een strategisch overheidsbeleid.

Kolom 2 : **2^okeuze** : Kruis vervolgens 6 doelen aan die een tweede keuze uitmaken

Kolommen 4 tot en met 6 : **Combin** : Kruis per kolom een mogelijke combinatie van visies aan, bv kruis in kolom 4, 2 of meer visies aan die volgens jou moeten samengevoegd worden tot 1 visie, dit kan je desgevallend herhalen in een volgende kolom voor een volgende combinatie

Kolom 7 : **KT/MT/LT** : Is dit een strategisch doel dat moet gerealiseerd worden op korte termijn (KT -1 à 2 jaar), middellange termijn (MT – tussen 2 en 5 jaar of lange termijn (LT – meer dan 5 jaar)

De vragenlijst beoordeling van de 18 visies

| nr. | Visies | 1 Selecteer | 2 2° keuze | 3 Combin 1 | 4 Combin 2 | 5 Combin 3 | 6 Combin 4 | 7 KT/MT/LT |
|-----|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving | | | | | | | |
| 2 | Meer structurele investeringen | | | | | | | |
| 3 | Betere externe adviesondersteuning voor beoordelings- en adviescommissies | | | | | | | |
| 4 | Meer intersectoraal overleg en sectordoorbrekende (pilot)projecten | | | | | | | |
| 5 | Meer internationale inbedding | | | | | | | |
| 6 | Ervaring- en kennisdeling verplicht inbouwen | | | | | | | |
| 7 | Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk | | | | | | | |
| 8 | Technologische en commerciële partnerships met bedrijven | | | | | | | |
| 9 | ICT-lange termijnstrategieën ontwikkelen | | | | | | | |
| 10 | Samen kiezen voor bindende open standaarden | | | | | | | |
| 11 | Technologische innovatie stimuleren | | | | | | | |
| 12 | Innovatie op het vlak van digitale ontsluiting stimuleren | | | | | | | |
| 13 | Streven naar een e-collectie Vlaanderen | | | | | | | |
| 14 | Empowerment van de eindgebruiker | | | | | | | |
| 15 | Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie | | | | | | | |
| 16 | De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten | | | | | | | |
| 17 | Een beleid voor digitale duurzaamheid | | | | | | | |
| 18 | Billijke juridische regelingen afdwingen voor digitaal erfgoed | | | | | | | |

Bijkomende opmerkingen

Vermeld eerst het visie nummer indien de opmerking een bepaalde visie betreft.

Alvorens inhoudelijke aanpassingen voor te stellen, overweeg dat de formulering en selectie van deze visies het resultaat zijn van een lang en moeizaam proces. In dit proces werden de bijdragen van verschillende deskundigen nauwlettend afgewogen en de visies werden uiteindelijk door deze groep ook gevalideerd.

Bijlage 3 : de 18 Delphi-visies

Visie 1 : Meer specifieke en gecoördineerde regelgeving

De belangstelling van het beleid voor digitaal erfgoed kan wellicht beter, net zoals voor het erfgoedbeleid in het algemeen, maar er zijn zeker 'kostengunstige' argumenten te vinden voor een belangrijke financiële injectie in een beleid m.b.t. digitaal erfgoed. In de huidige (en voorziene) Vlaamse regelgeving voor erfgoed (inclusief onroerend erfgoed), kunsten en in het bredere culturele veld wordt wel een aanzet gegeven die gecoördineerd kan verder gezet worden, maar het draagvlak is nog smal. Specifieke regelgeving voor digitaal erfgoed moet verder ontwikkeld worden en zou hoger op de (politieke) agenda moeten komen.

Visie 2: Meer structurele investeringen

De huidige subsidieregelingen voor projectwerking digitaal erfgoed bieden nog onvoldoende financieringsmogelijkheden, terwijl de haalbaarheid van alternatieve financieringsmechanismen zoals 'revolving funds' (investeringsleningen), die gebaseerd zijn op terugverdieneffecten, wordt betwijfeld. Globaal zouden structurele investeringen in digitale erfgoedprojecten als onderdeel van de reguliere werkingsmiddelen meer effect kunnen hebben dan (louter) projectmatige investeringen.

Visie 3 : Betere externe adviesondersteuning voor beoordelings- en adviescommissies

Wat de beoordeling van projectvoorstellen digitaal erfgoed betreft, blijkt dat aangezien expertise op dit nieuwe en veelal erg technische domein schaars is, de beoordelings- of adviescommissies een beroep zouden moeten kunnen doen op extern advies om digitaliseringsprojecten en andere initiatieven rond het aanbieden van digitale content goed te beoordelen. Door een correcte inschatting, ondersteuning en evaluatie vergroot immers de kans op succes van de ondersteunde digitaliseringsprojecten.

Visie 4: Meer intersectoraal overleg en sectordoorbekende (pilot)projecten

De veelheid aan beleidsinstanties die zich bezighouden met beleidsaspecten van digitaal erfgoed leidt tot een vorm van versnippering en een gebrek aan afstemming. Dit kan een rem vormen op het ontwikkelen van meer grootschalige (sectoroverschrijdende) initiatieven en kan best ondervangen worden door een overlegplatform, want doorgedreven centralisatie is niet altijd haalbaar of zelfs wenselijk, omdat dan de variëteit in het gedrag zou kunnen komen. De beleidsontwikkelingen rond digitaal erfgoed kunnen dus het best aangepakt worden in een sectoroverschrijdende samenwerking tussen erfgoed, kunsten en media, mits sectorale belangen en specifieke vereisten niet uit het oog verloren worden alhoewel men niet helemaal overtuigd is van de resultaten en de haalbaarheid van 'cross-over' (beleids)initiatieven. Er zijn immers institutionele barrières tussen de diverse culturele sectoren die een intersectoraal beleid rond digitaal erfgoed bemoeilijken. Dit neemt niet weg dat intersectorale initiatieven rond digitaal erfgoed juist deze barrières kunnen helpen doorbreken. De Vlaamse overheid (b.v. de administratie Cultuur) kan hiertoe een operationeel kader creëren en faciliterend optreden, mits er ook ruimte gelaten wordt voor zelfregulering en voor experimentele trajecten in de diverse sectoren.

Er kan in deze optiek ingezet worden op 'early adopters' (voorlopers) via goed ondersteunde voorbeeldprojecten rond digitaal erfgoed, die als model kunnen functioneren voor de hele erfgoed/kunsten sector, maar de vertaalslag en de verspreiding van de ervaringen van deze early adopters naar andere actoren moet ook effectief gegarandeerd en gecontroleerd kunnen worden.

Visie 5 : Meer internationale inbedding

De Vlaamse overheid heeft nog onvoldoende aandacht voor de internationale dimensie van digitaal erfgoed, en ook de erfgoedsector heeft een te fragmentarisch inzicht in de beschikbare expertise bij internationale organisaties en netwerken. Vlaanderen laat wellicht ook kansen (en geld) liggen bij internationale instanties (Europese Unie, UNESCO,...). Er zou meer (financiële en andere) ondersteuning moeten geboden worden aan instellingen en organisaties of andere initiatieven die internationaal willen participeren aan projecten rond digitaal erfgoed of om internationale samenwerking op te starten en volwaardig te participeren aan internationale netwerken, vertrekkend vanuit een sterk Vlaams expertisenetwerk.

Visie 6: Ervaring- en kennisdeling verplicht inbouwen

De aanwezige kennis en expertise rond projectwerking vertaalt zich niet steeds in een goed projectmatig beheer van digitaliseringprojecten. (Onvoldoende voorafgaandelijke omgevingsverkenning, inschattingfouten in de planningfase m.b.t. nodige resources en de timing, onvoorziene problemen bij de uitvoering, enz.) Het is een prioritaire taak van de Vlaamse overheid een systeem te ontwikkelen dat toelaat verder te bouwen op bestaande expertise en langetermijnplanning stimuleert. Zo moet de expertise opgebouwd in digitaliseringprojecten meteen na afloop van het project verplicht geconsolideerd en gedocumenteerd worden, zodat ook voor anderen kennis en ervaring niet verloren gaat. Een (virtuele) praktijkgemeenschap, een brede taskforce met verschillende onderverdelingen, gecombineerd met reële samenkomsten, lijkt hierbij een goede tool om de fragmentarisch opgebouwde expertise in erfgoedinstellingen onderling beter uit te wisselen en te valoriseren.

Visie 7: Oprichten van een intersectoraal kennis-centrum en –netwerk

Door de snelle evolutie van de kennis m.b.t. digitalisering, hebben veel (potentieel) belangrijke spelers nood aan meer ondersteuning om technologisch mee te kunnen, maar hoge techniciteit mag geen uitvlucht zijn om af te wachten.

In een meersporenbeleid voor expertiseontwikkeling m.b.t. digitaal erfgoed heeft de combinatie van één intersectoraal kenniscentrum met een duidelijk mandaat en meerdere, afzonderlijke expertiscellen op sectorale of/en thematische basis wellicht het meeste effect. De sectorale of thematische expertiscellen kunnen gezien de specificiteit naargelang de drager/het medium, de inhoud of de context meer effecten genereren naar de eigen sector of thematische werking. Deze expertisefunctie kan worden opgenomen door de reeds opgerichte steunpunten, als bemiddelaar en mits intens onderling overleg en uitbouw van deze expertise ten behoeve van de sector, in samenwerking met de betrokken deskundige instellingen, partners en expertisehouders. Een intersectoraal kenniscentrum daarentegen kan als centraal aanspreekpunt voor digitalisering en als een 'makelaar' optreden voor heel de erfgoed/kunsten sector. Het kan, naast andere opdrachten, de gemeenschappelijke (technologische, juridische,...) problematiek behartigen, voor schaalvoordeel zorgen, concurrentie en versnippering voorkomen en een integrale ontsluiting van het digitaal erfgoed naar de gebruiker toe mee organiseren. Het kan ook afstemming en overleg tussen en binnen de sectoren en instellingen m.b.t. de selectie van te digitaliseren collecties begeleiden en coördineren.

Visie 8: Technologische en commerciële partnerships met bedrijven

Onderzoek naar (nieuwe) oplossingen voor ontsluiting, opslag en beheer zijn niet enkel relevant voor de erfgoedsector maar voor de hele IT- en informatiesector. Op een aantal technologische terreinen is in Vlaanderen trouwens veel expertise bij bedrijven, die kan worden ingezet in digitaliseringprojecten: allianties zijn mogelijk en moeten worden geëxploreerd. Ook de commerciële sector (uitgevers, cultuurindustrie, massamedia) heeft belang bij het delen of vrijgeven van haar expertise en heeft nood aan interessante contentleveranciers zoals de erfgoedsector. Er zijn wellicht commerciële en creatieve exploitatiemogelijkheden, mits de kwaliteit van de informatie goed is. In het beleid kan dus aandacht gaan naar het uitbouwen van goede publiek-private partnersamenwerking. Hierbij komt het er enerzijds op aan kansen te benutten en anderzijds de belangen van de gebruikersgemeenschap en de open cultuurproductie voldoende te garanderen.

Visie 9: ICT-lange termijnstrategieën ontwikkelen

De culturele instellingen kunnen – mits enkele uitzonderingen die een haalbare lange termijnplanning hebben kunnen opzetten – de snelle technologische innovaties van hardware en digitale dragers moeilijk bijhouden, o.a. omdat de financiering van dure ICT-infrastructuur projectmatig gebeurt en niet structureel bekeken wordt. Aangehaalde alternatieve oplossingen of lange termijnstrategieën zijn:

- *gemeenschappelijke technische oplossingen en structuren die leiden tot meer duurzaamheid in projecten, applicaties en gegevens;*
- *(eigen) maatwerk en open source : de steeds grotere beschikbaarheid van open source software vormt, mits voldoende ondersteuning, een alternatief voor afhankelijkheid van commerciële softwareproducenten;*
- *structurele, gezamenlijke ICT-investeringen en dienstverlening met het oog op schaalvergroting (bv. een gemeenschappelijke opslag- of 'depot'server);*
- *het doorbreken van 'eilandautomatisering' (d.w.z. dat iedere instelling een eigen ICT-infrastructuur probeert op te zetten). Het netwerkidee met gemeenschappelijke over het internet bereikbare ICT-infrastructuur moet pragmatisch aangepakt worden en is wellicht onvermijdelijk.*

Visie 10 : Samen kiezen voor bindende open standaarden

Het gebruik van open standaarden i.p.v. bedrijfsstandaarden (proprietary standards) creëert perspectieven voor betere uitwisseling en afstemming. De diversiteit en snelle evolutie van standaarden (metadata, registratie, opslag, uitwisseling,...) bemoeilijkt de continuïteit en de 'consistentie' van te ontwikkelen applicaties, maar de problematiek is beheersbaar. Er kan in overleg samen gekozen worden voor een selectie van standaarden, maar gelet op de noodzaak van uitwisselbaarheid zou dit van overheidswege 'afgedwongen' kunnen worden en moet dit door een kenniscentrum gestimuleerd en ondersteund worden. XML (Extensible Markup Language) is van belang om de

uitwisseling van informatie tussen systemen te blijven garanderen. De focus van de sector moet echter liggen op het inhoudelijke, de te hanteren XML schema's waarover men het eens moet worden.

Visie 11 : Technologische innovatie stimuleren

Het stimuleren van innovatie (ook als voorwaarde voor projectondersteuning) door in te zetten op 'state of the art' nieuwe technologie houdt risico's in (b.v. als de IT-industrie een bepaalde oplossing laat vallen of als 'de markt' een andere oplossing verkiest). Innovatie is echter belangrijk en wie innoveert moet soms (berekende) risico's nemen. De Vlaamse overheid/het kenniscentrum zou hierbij als partner nauwer moeten betrokken worden. De (lopende en reeds uitgevoerde) technische experimenten rond digitaal erfgoed zouden beter gevaloriseerd en gecommuniceerd moeten worden met het oog op een betere verspreiding en deling van kennis en expertise.

Visie 12 : Innovatie op het vlak van digitale ontsluiting stimuleren

Dankzij performante, multimediale oplossingen kunnen materiële bronnen virtueel beter gepresenteerd en ontsloten worden in (en gelinkt naar) hun interpretatieve, immateriële context(en). Bovendien bieden deze oplossingen hoopvolle perspectieven op een rijkere en meer aangepaste aanpak op het vlak van interpretatie en ontsluiting. (Half)automatische indexeringsystemen en metadatageneratoren kunnen ondersteuning bieden om taxonomieën en semantische netwerken te creëren die de huidige praktijken inzake inventarisering en ontsluiting vergemakkelijken. Internetgebruikers ontwikkelen (hierop aansluitend) nieuwe zoekvaardigheden en de zoektechnologie is nog in volle ontwikkeling. De inbreng en tussenkomst van deskundigen blijft evenwel noodzakelijk. Dit biedt ruimte voor experimenteren en creatief inspelen op ontwikkelingen vanuit het perspectief 'ontsluiting cultureel erfgoed'. Dit hoeft niet enkel te gebeuren in experimentele en intersectorale projecten 'at the edges', maar ook binnen de 'gevestigde instellingen' in de erfgoed/kunsten sectoren. Het gaat hierbij niet noodzakelijkerwijze om het 'experiment om het experiment', maar ook om het verruimen en vernieuwen van reeds bestaande solide en duurzame ontsluitingspraktijken.

Visie 13 : Streven naar een e-collectie Vlaanderen

De virtuele ontsluiting van collecties en de publiekswerking van de erfgoedinstellingen kan complementair geïntegreerd worden binnen een globale 'e-collectie Vlaanderen'. Bij de virtuele ontsluiting van collecties blijft de verwijzingsfunctie naar de instelling (vindbaarheid van de bron) essentieel, maar de erfgoedsector moet zich in de toekomst meer gaan concentreren op het aanbieden van volledige, integrale en verrijkte content, met het oog op directe kennisoverdracht. De instellingen moeten evolueren naar intermediaire kenniscentra. Voor de eindgebruiker is integrale ontsluiting immers zeer belangrijk. Maar voor de kwaliteit van de informatie zijn echter specifieke ontsluitingspraktijken en beschrijvingsstandaarden nodig. Thematisch gebonden en materiaalspecifieke benaderingen zijn dus ook belangrijk en kunnen gecombineerd worden met een integrale aanpak mits ze 'mapping' toestaan naar standaarden en andere metadata-initiatieven gericht op uitwisseling en afstemming. Samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring is daarom een must.

Visie 14 : Empowerment van de eindgebruiker

Cybercultuur, d.w.z. vormen van digitale creatie en virtuele gemeenschappen of communities, betekent een stimulans voor het opzetten van (vernieuwende) digitale communicatie en vormen van dynamische ontsluiting en kan een rol spelen als virtueel 'levend geheugen', alhoewel succes en duurzaamheid van de door de virtuele gemeenschappen gegenereerde 'producten' niet gegarandeerd is. Virtuele gemeenschappen moeten kansen krijgen. Nieuwe digitale kunstvormen (net art) en vormen van cybercultuur sluiten veelal ook aan bij 'sociale initiatieven'. Digitalisering van het cultureel erfgoed creëert ook kansen om professionals en vrijwilligers samen te laten werken aan de ontsluiting van collecties in grote en kleine erfgoedcentra via een gemeenschappelijk platform en mits deskundige begeleiding. Interactieve methoden en IT-technologie maken het bovendien in bepaalde gevallen mogelijk dat de (eind)gebruikers, maar ook professionele onderzoekers, daadwerkelijk participeren aan de ontsluiting en de verrijking van kennis over collecties, door b.v. hun eigen onderzoeksmateriaal te koppelen aan digitaal ter beschikking gesteld bronnenmateriaal. De haalbaarheid hiervan kan uitgetest worden en in elk geval blijft de intermediaire rol van professionals belangrijk voor de ontsluiting, begeleiding en validering.

Visie 15 : Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie

Er bestaat nog te weinig inzicht in de behoefte van het publiek inzake toegang tot digitaal erfgoed voor consultatie, onderzoek, recreatie, enz. Er is nood aan meer kennis over de informatiebehoefte van de potentiële gebruikers via instrumenten en geregelde metingen. De erfgoedsector redeneert vooral vanuit de aanbodkant. Het ontbreekt in deze context aan goed uitgebouwde portaalsites die het publiek toeleiden naar digitale erfgoedbronnen en – collecties, maar dit medium mag ook niet overschat worden: er zijn nog andere kanalen of hybride oplossingen (andere media) om digitaal erfgoed naar een groot publiek te communiceren. Daarbij moeten partners worden gezocht, die een meerwaarde kunnen bieden, zoals b.v. CultuurNet en de openbare omroep VRT. Het digitaal project van de VRT zou een voortrekkersrol kunnen spelen in het toegankelijk maken van audiovisueel digitaal erfgoed, en dit in overleg met de erfgoedsector en op voorwaarde evenwel dat iedereen en voornamelijk andere audiovisuele instellingen ook kunnen gebruik maken van de expertise die de VRT hieromtrent opbouwt.

Visie 16 : De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten

Volgens een aantal studies en praktische voorbeelden kan toegang tot digitale collecties en representaties van kunst en erfgoed leiden tot een verbreding en een verdieping van de culturele participatie en de consultatie van de fysieke collecties in de instellingen stimuleren. Virtuele, verhalende representaties van historische bronnen bieden door hun narratief karakter waarschijnlijk meer kansen voor het publiek om zich in te leven in het verleden en kan leiden tot het versterken van het 'historisch besef'. Er is hiertoe evenwel nog nood aan onderzoek, reflectie en experiment en het effect is dus moeilijk voorspelbaar. Het is in dit verband zeer belangrijk virtuele omgevingen te creëren waarbij toegang op maat mogelijk is voor educatieve instellingen. Deze educatieve ontwikkeling op maat (op basis van bestaande applicaties) kan best in partnerschap gebeuren met de educatieve instellingen, of met andere kanalen dan het onderwijs, zoals b.v. het jeugdwerk, of de sectoren van de kunsteducatie of het 'levenslang leren', enz.

Visie 17 : Een beleid voor digitale duurzaamheid

Er is meer sensibilisering nodig over de problematiek van digitale duurzaamheid om een globaal beleid voor digitale duurzaamheid te realiseren. De uitbreiding van het federale wettelijke depot tot de gemeenschappen en tot een regeling voor elektronische bronnen (e-depot), maar ook de elektronische deponering in het kader van huidige en toekomstige archiefwetgeving bieden mogelijkheden voor de archivering van digitaal erfgoed. Hierbij moet rekening gehouden worden met de diversiteit van digitaal erfgoed en kan mogelijk ook een oplossing geboden worden voor het archiveren van op basis van bepaalde parameters geselecteerde websites, wat voor individuele erfgoed/kunsteninstellingen momenteel moeilijk haalbaar is. In het proces van massaconservering door digitalisering via een e-depotwerking blijft universele toegang centraal staan, en dit proces mag niet leiden tot vormen van 'substitutie' van de originele bron.

Met het oog op digitale duurzaamheid zijn er nog veel onopgeloste (technische) issues. De beperkte houdbaarheid van digitale dragers en de problematiek van de software-afhankelijkheid van digitale objecten zijn slechts enkele van de issues die moeten worden aangepakt in een conserveringsbeleid voor digitaal erfgoed. In dit verband moet bijzondere aandacht gaan naar 'born digital' materiaal dat afhankelijk is van snel evoluerende hardware- en software oplossingen en naar bepaalde kwetsbare, analoge dragers.

Digitalisering voor lange termijnconservering en archivering mag en kan niet losstaan van andere functies (onderzoek, consultatie, educatie, presentatie, reproductie,...) en de toename op korte termijn van allerlei 'virtuele collecties' kan de druk opvoeren om voor deze collecties een lange termijnconservingsbeleid te ontwikkelen.

Visie 18 : Billijke juridische regelingen afdwingen voor digitaal erfgoed

Er is behoefte aan een preciese afbakening van rechten en plichten, met respect voor ieders belangen, waarbij intellectuele eigendomsrechten geen hinderpaal vormen voor het toegankelijk maken en de exploitatie van gedigitaliseerde bronnen van het erfgoed en de verspreiding van cultuurproducten via het internet, zonder angst voor piraterij. De 'openbare sector' en de commerciële sector (de cultuurindustrie) zijn beiden gebaat bij de ontwikkeling van kennis en ervaring over 'digital rights management' en bij het opzetten van business modellen voor de exploitatie van digitaal erfgoed. De commerciële sector en de erfgoedsector kunnen in onderling overleg de ontbrekende ervaring opbouwen. Licenties op bestandsformaten en op computerprogramma's bemoeilijken ook de bewaring en ontsluiting van bestanden, applicaties en programma's die met eigendomsrechtelijk beschermde software gemaakt zijn. De eigendomsrechtelijke aspecten van content vormen ook een probleem. In heel deze problematiek staat ook het garanderen van de authenticiteit (oorspronkelijkheid) en stabiliteit van een digitaal object of bestand centraal, wat belangrijke inspanningen zal vergen op wettelijk en technisch vlak. Gelet op het belang dienen zeker nog belangrijke inspanningen geleverd te worden om de technologie op juridisch vlak bij te benen; er zijn voorbeelden die aantonen dat men reeds bezig is.

Bijlage 4 : Resultaten vragenlijst maatregelen selectie

De eerste kolom bevat de 18 visies. De tweede kolom bevat codes die verwijzen naar de beleidsaanbevelingen onder deze visies. Elk van de volgende 6 kolommen vertegenwoordigt een selectie van een lid van het kernteam. De groen gekleurde matrixvlakken verwijzen naar deze visies die geselecteerd werden als doel. Wanneer enkel de titel van een visie gekleurd werd betekent dit dat deze visie gecombineerd werd met een doel.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Meer specifieke & gecoördineerde regelgeving | | | | | | |
| 1.1 | | X | | | X | |
| 1.2 | | | | | | X |
| 1.3 | | | X | | X | |
| 1.4 | | | | X | | |
| 1.5 | | | | | X | |
| 1.6 | X | X | | X | X | |
| 2. Meer structurele investeringen | | | | | | |
| 2.1 | X | | X | X | X | |
| 2.2 | | X | X | X | X | X |
| 2.3 | | | X | X | X | X |
| 2.4 | | | | X | | |
| 3. Externe adviesondersteuning voor beoordelings- en adviescommissies | | | | | | |
| 3.1 | | | | | | |
| 3.2 | | | | | | |
| 3.3 | | | | | | |
| 3.4 | | | | | | |
| 4. Meer intersectoraal overleg en sectordoorbekende (piloot)projecten | | | | | | |
| 4.1 | | | X | | X | |
| 4.2 | | X | X | X | X | |
| 4.3 | | | | | | |
| 4.4 | | | | X | | |
| 4.5 | | X | | | X | |
| 4.6 | X | | X | | X | |
| 5. Meer internationale inbedding | | | | | | |
| 5.1 | | | | | X | |
| 5.2 | | | | | X | X |
| 5.3 | | | X | | X | |
| 6. Ervaring en kennisdeling verplicht inbouwen | | | | | | |
| 6.1 | | | X | X | | |
| 6.2 | | | X | | X | X |
| 6.3 | | | X | | | |
| 7. Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en - netwerk | | | | | | |
| 7.1 | | | | | X | |
| 7.2 | | | X | X | X | |
| 7.3 | | | | | X | |
| 7.4 | | | X | | X | |
| 7.5 | X | | | | | X |
| 7.6 | | | X | | X | |
| 7.7 | | X | X | | X | X |
| 7.8 | | | | | X | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8. Technologische en commerciële partnerships met bedrijven | | | | | |
| 8.1 | | | X | | |
| 8.2 | | | | X | |
| 9. ICT-langetermijnstrategieën ontwikkelen | | | | | |
| 9.1 | | | | | X |
| 9.2 | | | X | | X |
| 9.3 | X | | X | | X |
| 10. Samen kiezen voor bindende open standaarden | | | | | |
| 10.1 | X | | | X | X |
| 10.2 | | | X | X | X |
| 11. Technologische innovatie stimuleren | | | | | |
| 12. Innovatie op het vlak van digitale ontsluiting stimuleren | | | | | |
| 11-12.1 | | X | | | X |
| 11-12.2 | | | | | X |
| 11-12.3 | | | | | |
| 11-12.4 | | | | | X |
| 11-12.5 | | | | | X |
| 13. Naar een e-collectie Vlaanderen streven | | | | | |
| 13.1 | | | | X | X |
| 13.2 | | | X | | X |
| 13.3 | | | | | X |
| 14. Empowerment van de eindgebruiker | | | | | |
| 14.1 | X | | | X | X |
| 14.2 | | | | | X |
| 14.3 | | | | | |
| 15. Optimaliseren van de erfgoedcommunicatie | | | | | |
| 15.1 | | | | | |
| 15.2 | | | | X | X |
| 15.3 | | X | | | X |
| 16. De impact en de meerwaarde voor de eindgebruiker vergroten | | | | | |
| 16.1 | | | X | | X |
| 16.2 | | | X | | X |
| 17. Een beleid voor digitale duurzaamheid | | | | | |
| 17.1 | X | X | X | | X |
| 17.2 | | | | X | X |
| 17.3 | X | X | | | X |
| 17.4 | X | | X | | |
| 17.5 | | | | | |
| 17.6 | | | | | |
| 18. Eerlijke regeling afdwingen voor digitaal erfgoed | | | | | |
| 18.1 | | X | | X | X |
| 18.2 | X | | | | X |
| 18.3 | | | | | |

Bijlage 5 : Verslag Stratman middag 23 mei 2005

Aanvang 13.30-17.30

Aanwezig: Marina Laureys, Ine Vos, Dries Van Den Broucke, Cindy Van Hove, Debbie Esmans, Marc Storms, Jan Cools, Steven Leman, Paul Boehme, Wim Seghers, Nathalie Vernimme, Jan Vermassen, Dirk Kenis, Eric Corijn, Dirk de Wit, Petra Boekstal (verslaggeefster)

Verontschuldigd: Jan Verlinden, Marc Jacobs, Jeroen Walterus.

Doel van deze middag

Afstemmen van de door de kernploeg geformuleerde zes doelen en de daaraan gekoppelde pakketten maatregelen.

Er werd een korte inleiding gegeven op het Delphi onderzoek: “ Beleidsvisies voor digitaal erfgoed in Vlaanderen. Het Delphi onderzoek werd uitgevoerd in 2004 en zorgde voor een belangrijke inventaris op het vlak van de ideeën en noden op het gebied van het digitaal erfgoed. Door middel van drie uitvoerige ondervragingen van een veertigtal experts, is men gekomen tot een eerste aanzet van een beleidsverkennd onderzoek. Nu ligt het in de lijn der verwachtingen om gerichte doelen en beleidsadviezen aan de minister mee te geven. De resultaten van het Delphi onderzoek waren echter te ver uiteenlopend om zonder verdere verdieping aan de Minister te presenteren.

Daarom is er een vervolgonderzoek opgestart Stratman (strategisch management) en zijn wij met een kernploeg gaan werken aan de omvorming van de 18 visies tot zes doelen. De aan de doelen gekoppelde maatregelen zijn door Dirk Kenis verwerkt tot maatregelen, maar deze zijn niet herschreven.

Definitie van digitaal erfgoed:

Digitaal erfgoed is een verzamelnaam voor het geheel van de digitale informatie, uitdrukkingen, objecten en collecties omtrent cultureel erfgoed, die onlosmakelijk verbonden zijn met praktijken, methodes, technieken van de informatie en communicatie maatschappij.

Bespreking van de doelen, er is niet voor geopteerd om de herschreven doelen hier weer te geven, hier zal Dirk voor zorgen. Wel wordt geprobeerd een idee te verschaffen van de discussiepunten, deze zullen door middel van trefwoorden aan de orde komen.

Doel 1: De Vlaamse overheid wil een integraal beleid ontwikkelen voor e-cultuur in het algemeen en digitaal erfgoed in het bijzonder als middel tot zorg voor en omgang met cultureel erfgoed.

Wat bedoelt men met integraal beleid? Niet alleen cultuur maar ook andere sectoren betrekken.

In en over Vlaanderen.

Transversaal toevoegen.

Belangstelling vanuit hele regering voor digitaal erfgoed omdat het vanuit cultuur alleen te beperkt is.

Doel 2: De Vlaamse Gemeenschap ontwikkelt een beleid dat gericht is op intersectorale en interdisciplinaire kennis- en ervaringsopbouw en –uitwisseling m.b.t. alle aspecten van het digitaal erfgoed.

Nauwelijks bemerkingen. Veranderen Vlaamse Gemeenschap, want elders gebruiken wij steeds de Vlaamse overheid.

Doel 3: De Vlaamse overheid bepaalt haar standpunten en strategieën ten aanzien van de digitale duurzaamheid en een duurzame ontsluiting zowel ten aanzien van analogo-, gedigitaliseerd -, als digital born materiaal.

Redelijk veel opmerkingen. Kwaliteit van in plaats van duurzaam.

Doel 4: De Vlaamse overheid ontwikkelt een beleid m.b.t. digitaal erfgoed dat aansluiting zoekt bij innovatieve ontwikkelingen, relevant voor erfgoedontsluiting en –bewaring.

Discussie richtte zich vooral op de innovatie en vragen als moet cultuur innoveren binnen de technologie?

Innovatief denken hebben we wel nodig en daar dienen wij op in te spelen.

Toevoegen (Dirk de Wit) buitenlandse modellen creatie & vormgeving eventueel nog aanvullen. Link met culturele industrieën en users.

Doel 5: De Vlaamse overheid wil de participatie aan internationale netwerken en internationale initiatieven verhogen.

Belangrijkste bemerking nationale eigen karakter komt niet voldoende tot uiting.

Relatie leggen met het federale niveau.

Doel 6: De Vlaamse overheid ontwikkelt een beleid gericht op het vergroten van de impact en de meerwaarde van en voor de eindgebruiker.

Discussie onder ander van en voor anders geformuleerd.

Het karakter van dit doel lijkt anders uitgewerkt te zijn en is meer vanuit de instellingen bekeken.

Vervolgens werd er gekeken naar de **maatregelen**. Een aantal van de maatregelen geven niet voldoende “oplading”. Bovendien staan er in sommige gevallen zaken geformuleerd die al zijn opgestart (vb. Masterplan, Canon-cultuurcel etc.) dergelijke projecten kunnen echter als “quick winns “ functioneren en worden dus niet zonder meer weggestemd.

Er blijft de mogelijkheid bestaan om een aantal nieuwe doelen te ontwikkelen.

Maatregel 1: De overheid werkt aan een meer specifieke en gecoördineerde regelgeving. Specifieke regelgeving voor digitaal erfgoed moet verder ontwikkeld worden en men moet ervoor zorgen dat deze hoger op de (politieke) agenda komt te staan.

Er werd wat geschoven in de volgorde van de maatregelen.

Maatregel 2: Een structureel investeringsplan uitwerken.

Globaal zouden structurele investeringen in digitale erfgoedprojecten als onderdeel van de reguliere werkingsmiddelen meer effect kunnen hebben dan (louter) projectmatige investeringen.

Opmerkingen te voorzichtig en vrijblijvend geformuleerd.

Maatregel 3: Grensoverschrijdende maatregelen stimuleren. Sectoroverschrijdende en intersectorale projecten moeten de versnippering en de verspilling tegengaan. In plaats van grensoverschrijdende beter van interdisciplinair spreken.

Negatieve formulering.

Universiteiten en privé betrekken bij onderzoek.

Maatregel 4: Internationalisering in de hand werken.

De internationale dimensie van het erfgoed ontwikkelen.

Aandacht besteden aan culturele akkoorden, uitwisseling van experts.

Men bemerkte dat het effect van de maatregelen niet goed te meten zou zijn.

De vraag werd gesteld of er binnen de internationalisering specifieke besluitvorming moest komen of dat het opgenomen dient te worden in het courante beleid.

Cultuur 2000. Een opdracht uitwerken of geven om een coherent pakket van maatregelen uit te werken.

Maatregel 5: Ervaring- en kennisdeling uitbouwen. De Vlaamse overheid moet prioritair een systeem ontwikkelen dat toelaat verder te bouwen op bestaande expertise en langetermijnplanning stimuleert.

Aansturen.

Netwerk met moderator.

Maatregel 6: Zal als laatste pakket maatregel besproken worden.

Maatregel 7: digitale duurzaamheid ontwikkelen. Digitalisering voor lange termijnconservering en archivering mag en kan niet losstaan van andere functies (onderzoek, consultatie, educatie, presentatie, reproductie,...) Omgekeerd kan de toename op korte termijn van allerlei 'virtuele collecties' ook de druk opvoeren om voor deze collecties een lange termijnconserveringsbeleid te ontwikkelen. Een beleid voor digitale duurzaamheid (visie 17) heeft ondermeer aandacht voor ICT-langetermijnstrategieën (visie 9) bindende open standaarden (visie 10) en innovatie (visies 11 en 12)

De beschreven maatregelen ervaart de groep als te verschillend. Zo vindt men dat het wettelijk depot en het e-depot niet onder digitale duurzaamheid vallen. Bovendien noemt men deze maatregelen al onder maatregel 1. De innovatie en creatieve toepassingen komen bij maatregelen pakket 3 aan de orde en het kan in tegenspraak zijn met digitale duurzaamheid.

Er wordt zeer veel waarde gehecht aan standaarden en dus is er besloten daar een aparte maatregel van te maken.

Maatregel 8: Systematisch werken aan digitale "content"ontwikkeling. Virtuele ontsluiting van collecties en de publiekswerking van de erfgoedinstellingen Voor de eindgebruiker is integrale ontsluiting immers zeer belangrijk. Maar voor de kwaliteit

van de informatie zijn echter specifieke ontsluitingspraktijken en beschrijvingsstandaarden nodig.

Deze omschrijving zorgt voor een wat andere focus. Beschrijving aangepast.

Maatregel 9 : De eindgebruiker centraal stellen. De gebruiker de mogelijkheden en verantwoordelijkheden geven (empowerment) (visie 14) werkt enkel indien de erfgoedcommunicatie geoptimaliseerd wordt (visie 15) en de impact en de meerwaarde van het erfgoed voor de eindgebruiker vergroot wordt (visie 16).

Diverse woorden veranderd.

Maatregel 6: Oprichten van een intersectoraal kenniscentrum en –netwerk. De combinatie van één intersectoraal kenniscentrum met een duidelijk mandaat en meerdere, afzonderlijke expertiscellen op sectorale of/en thematische basis heeft wellicht het meeste effect in een meersporenbeleid voor expertiseontwikkeling m.b.t. digitaal erfgoed.

Ter verduidelijking dient er nogmaals benadrukt te worden dat deze maatregel als één van de belangrijkste elementen in het Delphi onderzoek naar voren werd geschoven (rapport blz. 138-142). Het kenniscentrum wordt mogelijk als een oplossing voor alle zwakheden in het huidige beleid naar voren geschoven.....

Het gaat echter vooral om de functies en die hoeven niet noodzakelijkerwijs verbonden te worden aan een instelling.

De maatregelen van 5 en 6 lopen door elkaar maar het lijkt aanbevelenswaardig deze maatregelen als twee afzonderlijke pakketten te bezien, zodat het resultaat van de maatregelen meetbaar blijft.

De functie van het kenniscentrum moet nader gedefinieerd worden. Daarbij dient besloten te worden aan hoeveel personeelsleden men behoefte heeft in dit centrum. De taken kunnen zijn het aansturen van..., onderzoeken, bepalen van specialiteiten en een rol als moderator innemen.

Besluit:

Dirk de Wit zal nog een korte zin schrijven voor doel 4.

Dirk zorgt voor een tijdige verwerking van de aangepaste doelen en maatregelen, maakt een lexicon en stuurt de agenda voor 1 juni door.

Bijlage 6 : Voorstel pilootproject 'interessegemeenschap digitaal erfgoed'

In zijn evolutie naar maturiteit is kennisbeheer gegroeid van een statische applicatie van informatiebeheer (juiste informatie via juiste medium op juiste tijdstip aan juiste persoon aanbieden) naar een interactieve mensgerichte benadering.

In 'zacht' kennisbeheer beheert men, in tegenstelling tot 'hard' kennisbeheer, niet de relatie tussen individuen en informatie maar de relatie tussen mensen zelf. De 'zachte' kennis zit verankerd in de dagdagelijkse werkpraktijken van een gemeenschap, en is veel minder handelbaar in een 'ontwikkel-opslaan-gebruik'-aanpak. Sierhuis en Clancey stellen duidelijk dat kennis niet geïsoleerd kan gezien worden van mensen en van de situatie⁷. Ook Wenger benadrukt dat expliciet opgeslagen kennis alleen een klein onderdeel is en dat 'kennen' vooral ontstaat door deel te nemen aan gemeenschappen. Men brengt m.a.w. mensen 'samen' die met en van elkaar iets te leren hebben.⁸

Een hieraan gerelateerde en niet onbelangrijke factor in het succes of falen van kennisbeheerssystemen houdt verband met de manier waarop mensen met elkaar en met het systeem omgaan. Thema's die hierbij steeds weer opduiken zijn *vertrouwen* en *motivatie*.

Motivatie blijkt vaak een grote hinderpaal bij het gebruik van systemen voor kennisbeheer. Omdat de gedachte vaak nog leeft dat het delen van hun kennis nadelig is ("*knowledge is power*"), zullen gebruikers positief gemotiveerd moeten worden hun kennis beschikbaar te stellen door maatregelen die het systeem begeleiden. De meest succesvolle motivatiestrategieën blijken gebaseerd te zijn op het waarderen van de inbreng van de gebruiker. Dit hoeft niet noodzakelijk via een materiële beloning, maar kan ook bereikt worden door mechanismen die de reputatie van de gebruiker in het systeem opbouwen of afbreken. Het karma systeem van Slashdot⁹ is hiervan een voorbeeld.

Hoe kan men anderzijds mechanismen voorzien die ervoor zorgen dat er zich **vertrouwen** ontwikkelt tussen personen die elkaar nauwelijks of niet kennen in het "echte" leven? Met de gestage groei van sociale interacties over het internet, wint deze vraag alsmaar aan belang. De fundamentele mentaliteitsverandering die nodig is om het gedrag en de drijfveren van mensen en ondernemingen in éézelfde, gezamenlijke richting te krijgen – en actief deelnemen in zogenaamde *communities of practice* – berust immers op **het bouwen over langere tijd van vertrouwen in duurzame**

⁷ Sierhuis en Clancey, "Knowledge practise activities and people", *The proceedings of the 1997 AAAI Spring composium on artificial intelligence in knowledge management*, 1997, pp.142-148.

⁸ Wenger E, "Communities of Practice, Learning meaning and identity", CUP, 1998

⁹ <http://www.slashdot.org>

relaties¹⁰. De gebruikelijke informatie- en communicatietechnologieën laten dit geenszins toe maar verhogen integendeel het gevoel van niet-betrokkenheid.

Anderzijds is er een recent internetgerelateerd ICT verschijnsel die bovenstaand patroon doorbreekt. We hebben het dan over Communities of Interest (CoI's). Dit zijn virtuele gemeenschappen, gegroeid uit een gemeenschappelijke interesse van de leden. Deze CoI's worden ondersteund door een uitgebreid gamma van kennisbeheerssystemen inclusief groupware en sociale software. In deze gemeenschappen staat evenwel niet de technologische component centraal, maar is het wel het aangepaste veranderingsbeheer dat succes of falen van netwerken en kennisdeling in de gemeenschap bepaalt

Het voorstel : een pilootstudie

Dankzij recente open source ontwikkelingen op gebied van contentmanagement systemen waarbij talrijke bijkomende groupware functionaliteiten kunnen ingeplugd worden is een basis ICT-uitrusting (zeker voor een pilootproject) bijna gratis te verkrijgen. In het kader van het IWT-onderzoeksproject 'sociale software ter ondersteuning van Kennisbeheer en innovatie in KMO-netwerken' hebben we recentelijk een Mambo-intranet geïnstalleerd dat zeker al over voldoende basisfunctionaliteit beschikt (document management systeem, wiki, forum, folksonomy, ...) voor een virtueel 'kennisnetwerk digitaal erfgoed'. Deze open source software is als dusdanig gratis te verkrijgen. Deze applicatie moet evenwel geïnstalleerd worden op een server, maar ook hier zijn talrijke alternatieve oplossingen voor handen, gaande van aankoop, leasing tot uitbesteding in ASP.

De gekozen kennismanagement technologie moet dus over de nodige contentmanagement als ook groupware functionaliteit beschikken, belangrijker echter achten we het veranderingsbeheer om leden zover te krijgen actief te participeren aan hun virtuele gemeenschap. Hiervoor denken we dan aan voornamelijk aangepaste beheersstructuren en –organen; ondersteuning van smoelenboeken (facebooks) en expert locatie systemen; relatiekapitaal systemen en motivatoren eventueel via reputatiemanagement systemen; het implementeren van bepaalde kenniscreatie en kennisdelingspraktijken (bv. virtuele workshops; leesclubs; mentoringprogramma's; peter-meter projecten; storytelling; on- en offline kennismarkten; happyhour virtuele meetings; boekbesprekingen, trainingen, evaluaties van conferenties, officiële richtlijnen, etc.).

We menen dat de deskundigen van de Delphi en de STRATMAN ideale 'proefpersonen' zijn om zo een virtuele gemeenschap op te starten. Een Community of Interest die later kan uitgroeien tot een Community of Learning.

Als ondersteunende onderzoekstechniek voor het pilootproject denken we aan participatief actieonderzoek van een 6-tal maanden die volledig de iteratie implementatie-testing-bijsturing ondersteunt, daarna moet de CoI voldoende fundament hebben om in eigenbeheer het werk verder te zetten.

¹⁰ Kenis, Dirk, "white paper theorie en praktijk van een kennisweb theoretische en praktische beschouwingen bij de implementatie van een praktijkgemeenschap", paper in opdracht van Vlaams Centrum voor Volkscultuur, maart 2003, http://www.vcv.be/pdf/1_1/whitepaperkennisbeheer.pdf p. 19-20