



Cultuur altijd, overal en voor iedereen DEN: Ambities en activiteiten 2025-2028

Inhoudsopgave

Introductie	2
Deel 1 Profielschets	3
1.1 Missie en visie	3
1.2 Focus van DEN	3
1.3 Doelgroepen	3
Deel 2 Aanjager van digitale transformatie	4
2.1 Terugblik op 2021-2023	4
2.2 Marktverkenning cultuursector	6
2.3 Trends richting de digitale toekomst	7
2.4 De vijf aandachtsgebieden van DEN	8
Deel 3 Aandachtsgebieden en activiteiten voor 2025-2028	9
3.1 Digitale basis op orde	9
3.2 Digitale transformatie hanteerbaar	10
3.3 Samen leren in de DEN Academie	12
3.4 Kennisontwikkeling voor de sector	13
3.5 Stimuleren van het ecosysteem	14
Deel 4 Digitale volwassenheid, impact en resultaten	15
4.1 Digitale volwassenheid	15
4.2 Beoogde verandering en Verandertheorie	15
4.3 Beoogde kwantitatieve resultaten	16
4.4 Marketing en communicatie	16
4.5 Geografische spreiding in relatie tot de opdracht	17
Deel 5 Organisatie en governance	18
5.1 Organisatiestructuur en -cultuur	18
5.2 Netwerk en partnerschappen	19
5.3 Governance	20

Introductie

Sinds 2021 richt DEN zich volledig op de zeer urgente missie om de digitale transformatie van de brede cultuursector aan te jagen en verder te brengen. DEN doet dit als onafhankelijk kennisinstituut, met ondersteuning van het Ministerie van OCW.

Door de sterke ontwikkeling van digitale technologie verandert de samenleving snel, fundamenteel en continu. Dit biedt kansen voor nieuwe waardecreatie die de cultuursector moet benutten, zoals het verbreden en verdiepen van publieksgroepen en nieuwe creatieve mogelijkheden voor makers. Het vraagt van organisaties echter ook om een compleet andere manier van werken, iets waar de sector op achterloopt. Om als sector relevant te blijven in deze veranderende wereld, is het cruciaal om stappen te zetten in het digitale transformatieproces. Alleen dan zijn culturele organisaties in staat om het publiek van de toekomst te vinden, binden en boeien.

Hoewel een deel van de cultuursector deze stappen al zet en successen boekt, zijn veel organisaties nog zoekende. Het onderwerp is urgent, maar niet eenvoudig. Dit maakt de coördinerende en ondersteunende rol van DEN noodzakelijk: DEN ontwikkelt tools en methodieken om digitale transformatie hanteerbaar te maken, stimuleert kennisontwikkeling, verbindt (culturele) organisaties en professionals om samen te werken en van elkaar te leren, en levert advies op sectorbrede vraagstukken. Zo zorgen we ervoor dat de sector het publiek van de toekomst centraal stelt, versnellen we de transformatie en voorkomen we fragmentatie van middelen en innovatiekracht.

Dit beleidsplan beschrijft de missie, ambities en activiteiten van DEN voor de periode 2025-2028, in lijn met de voorwaarden en het beschikbare budget van € 3.694.700, zoals vermeld in artikel 3.51 van de Uitgangspunten Cultuursubsidies 2025-2028.

Reflectie op vijf criteria

De reflectie op de vijf criteria is verweven in het beleidsplan, alvast een introductie:

Inhoudelijke kwaliteit van de kernactiviteiten: Digitale transformatie is voor culturele organisaties een urgente uitdaging in een snel veranderende samenleving. Het is van belang om een groot en divers publiek aan je te binden. In de afgelopen jaren heeft DEN haar strategie, activiteiten en organisatie doorontwikkeld om de cultuursector hierin optimaal te ondersteunen. Bijvoorbeeld met kwalitatieve programma's in de DEN Academie, de DEN Conferentie, meet-ups door het land, sectorspecifieke kennis en tooling en een (inter)nationaal netwerk. Uit deelnemersaantallen, interesse en evaluaties blijkt dat deze diversiteit aan activiteiten op hun kwaliteit en toepasbaarheid worden gewaardeerd. Door ons aanbod iteratief, en samen met de doelgroep en externe experts, te ontwikkelen en verbeteren blijven we werken aan de inhoudelijke kwaliteit van onze dienstverlening.

Relevantie voor de doelgroep: Uit de toenemende vraag naar onze programma's, tools en content blijkt dat we relevant zijn voor onze doelgroep. Doordat we continu met cultuurprofessionals werken, onze activiteiten evalueren en ontwikkelingen monitoren blijft ons aanbod ook in de toekomst relevant. Naast actieve vraag om hulp bij digitale transformatie in het nu, kijkt DEN ook vooruit. Door deze toekomstgerichtheid zorgen we dat onze doelgroep niet alleen proactief meebeweegt op nieuwe behoeften, maar ook zicht krijgt op latente behoeften. Van henzelf en hun publiek.

Wendbaarheid: Digitale transformatie vraagt om wendbaarheid. Dit borgt DEN op verschillende manieren. We gebruiken de methode van toekomstverkennen om signalen in de sector, technologie en wereld om ons heen voor onszelf en de sector te duiden en daarop te acteren. Daarnaast blijven we in gesprek met ons netwerk van deskundige samenwerkingspartners en cultuurprofessionals om kennis en behoeften op te halen. Ook houden we met een jaarlijks flexibel te besteden budget onze ondersteuning actueel. Met deze strategie zorgen we ervoor dat de cultuursector in staat is om de veranderingen van deze digitale samenleving te verzilveren en hun publiek te blijven vinden, binden en boeien. Nu en in de toekomst.

Geografische spreiding in relatie tot de opdracht: Zie o.a. paragraaf 4.5.

Bedrijfsmatige gezondheid: Zie o.a. toelichting op de begroting.

Deel 1 | Profielschets

1.1 Missie en visie

De toepassing van digitale technologieën in onze samenleving neemt op alle terreinen een grote vlucht. De bewustwording dat digitale transformatie van essentieel belang is voor de toekomst van de cultuursector is de laatste paar jaar sterk toegenomen. Daardoor zijn in relatief korte tijd zowel de taak als het speelveld van DEN veranderd. Beleidsnotities van het Ministerie van OCW onderschrijven onze opdracht: als onafhankelijk kennisinstituut zorgt DEN ervoor dat organisaties pro-actiever met hun digitale transformatie aan de slag gaan, om hun economische en maatschappelijke positie en daarmee ook hun toekomstbestendigheid te versterken. Uit deze opdracht komen onze missie en visie voort:

- **Missie:** DEN stimuleert en ondersteunt cultuurprofessionals en culturele organisaties om hun publiek centraal te stellen, hun impact te vergroten en hun relevantie te versterken in een veranderende wereld waar digitale innovatie vanzelfsprekend is.
- **Visie:** Door kansen van de digitale samenleving optimaal te benutten, zorgt de cultuursector dat cultuur altijd en overal om ons heen is, en iedereen cultuur kan maken, delen en beleven.

1.2 Focus van DEN

DEN positioneert zich als dé aanjager van digitale transformatie in cultuur. Als *thought leader* ondersteunen we cultuurprofessionals en culturele organisaties om via digitale transformatie hun maatschappelijke relevantie te versterken en hun aanbod te verrijken door nieuwe waardecreatie in het digitale domein. Dit leidt aantoonbaar tot vergroting en verbreding van, en directere interactie met het huidige en toekomstige publiek, en draagt daarnaast bij aan vraagstukken rondom meerstemmigheid, duurzaamheid en publieke waarden.

1.3 Doelgroepen

DEN richt zich primair op individuele cultuurprofessionals en op de culturele organisaties waarin ze actief zijn. We maken cultuurprofessionals tot *agents of change*, zodat ze eigenaarschap nemen in het transformatieproces en dit binnen hun organisatie en/of artistieke omgeving van de grond krijgen. We richten ons op cultuurprofessionals op alle niveaus en in de volle breedte: directie, bedrijfsvoering, HR, educatie, marketing en creatieve makers.

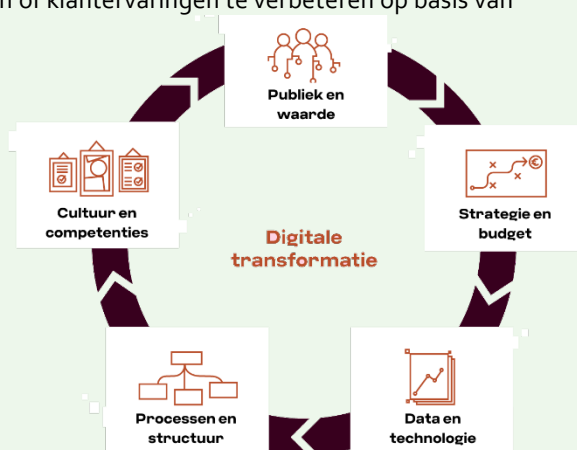
Secundair richt DEN zich op het omringende ecosysteem dat organisaties nodig hebben om daadwerkelijk digitaal vooruit te komen: een (inter)nationaal netwerk van organisaties binnen en buiten de cultuursector, zoals brancheorganisaties, kennisinstellingen, overheden, fondsen, publiek-private samenwerkingen met tech-startups, game- en mediabedrijven et cetera. Samen zorgen we met deze partijen voor financiële, beleidsmatige, inhoudelijke en juridische randvoorwaarden om digitale transformatie succesvol te maken.

Begrippenkader

Cultuursector: In dit beleidsplan hanteren we een breed begrip van de culturele en creatieve sector. DEN bedient zowel cultuurproducerende als erfgoedbeherende organisaties en makers met een vrije werkpraktijk.

Digitalisering: Het toepassen van digitale technologieën in de organisatie om een bepaald proces positief te beïnvloeden. Digitalisering is vooral bedoeld om processen of klantervaringen te verbeteren op basis van bestaande businessmodellen en bedrijfsprocessen.

Digitale transformatie: Een continue verandering van de hele organisatie, gedreven en ondersteund door het gebruik van digitale technologieën. De kern van de transformatie vraagt om een integrale aanpak en een verandering van het businessmodel, gericht op waardevergroting en het kunnen meebewegen met het steeds bredere publiek van de toekomst. Dit vraagt om sterk leiderschap, nieuwe samenwerkingsverbanden en een innovatieve organisatiecultuur. Digitale transformatie is een stapsgewijs proces. Elke stap is waardevol en levert meerwaarde. Het proces draait voor 90% om mensen, strategie, competenties, cultuur en processen, en slechts voor 10% om technologieën.



Afb. 1. Digitale Transformatie Scan: 5 onderdelen

Deel 2 | Aanjager van digitale transformatie

2.1 Terugblik op 2021-2023

Vanaf 2020 veranderde het speelveld van DEN fundamenteel: tijdens de coronapandemie kwam de digitale transformatie in het culturele veld in een stroomversnelling, zowel in Nederland als daarbuiten. De meerwaarde van digitaal contact houden met publiek bewees zich in de praktijk. Verschillende vormen van digitaal aanbod ontwikkelden zich razendsnel en waardecreatie in het digitale domein werd evident.

In het voorjaar van 2021 scherpten we in het Corona-addendum ons uitgezette beleid aan, gericht op een integrale, strategische en duurzame benadering van digitale transformatie. Na de coronacrisis bleek 'van een ad hoc oplossing naar een strategisch aanpak' een sectorbreed vraagstuk. DEN bleef een belangrijke sparringpartner voor culturele organisaties, overheden, brancheorganisaties en andere stakeholders en droeg bij aan kennis, kunde, visie- en beleidsontwikkeling, waar veel behoefte aan was.

DEN anticepeerde snel op de veranderingen die de coronacrisis met zich meebracht voor de cultuursector, doordat we in 2018 al zijn gestart met het doorontwikkelen van onze strategie: van het digitaliseren van erfgoed naar het sectorbrede vraagstuk van digitale transformatie. We voorzagen een samenleving die steeds meer digitaliseert, met consequenties voor het publieksgedrag en nieuwe kansen voor de sector. Onze inspiratie kwam uit ons netwerk in het Verenigd Koninkrijk, waar ze al verdergaande stappen hadden gezet.

Uit vele gesprekken met stakeholders uit de sector en uit eigen onderzoeken onder cultuurprofessionals en culturele organisaties bleek de noodzaak van het agenderen en aanjagen van digitale transformatie. Ook de staatssecretaris van OCW onderschreef het belang van digitale transformatie voor de sector in diverse beleidsbrieven, net als de Raad voor Cultuur in het advies *Digitalisering als kans*. Digitale transformatie werd daarmee een beleidsprioriteit. OCW bekrachtigde dit in september 2022 met een eenmalige impuls van 2 miljoen euro aan DEN voor ons *Plan van aanpak Versnelling digitale transformatie in de culturele en creatieve sector*.

Dit stelde DEN in staat om een versnelling in gang te zetten: in de ontwikkeling van programma's gericht op bewustwording van de noodzakelijke integrale benadering van digitale transformatie, van instrumenten en kennis om digitale transformatie hanteerbaar te maken, en in het agenderen en uitwerken van vraagstukken op strategisch niveau. Een greep uit de resultaten die zijn gerealiseerd:

Voorbeelden van sectorbrede impact

Toename van bewustwording, deskundigheid en verbinding

DEN vergrootte haar zichtbaarheid in de sector en verbreedde haar bereik door campagnes, podcasts, evenementen zoals de DEN Conferentie, presentaties op conferenties van derden (zoals de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals), en het aanbieden van vaste modules in diverse LinC-programma's in Nederland en Vlaanderen. De toegenomen bekendheid en informatiebehoefte bleek uit een forse stijging van zowel websitebezoekers met ruim 50% (2023: 58.349 versus 2022: 37.555) als nieuwsbriefabonnees met ruim 25% (2023: 3.030 versus 2022: 2.400). DEN investeert in en faciliteert een groeiende community. We doen dit bijvoorbeeld met regionale meet-ups, mailflows na evenementen en alumnibijeenkomsten van de DEN Academie. Verder was er grote belangstelling voor alle incompanyprogramma's in de DEN Academie.

Groei subsidiemogelijkheden

In november 2022 publiceerde de staatssecretaris de Meerjarenbrief *De kracht van creativiteit*. Mede op basis van voorstellen van DEN presenteerde de staatssecretaris daarin een samenhangend pakket voor duurzame opschaling van digitale transformatie. Sindsdien is er een gelabeld opleidingsbudget voor digitale transformatie in culturele organisaties via Werktuig PPO/ Platform ACCT en draagt OCW bij aan het experimenteerbudget van Cultuurloket DigitALL. DEN is kennispartner van Platform ACCT en Cultuurloket DigitALL.

Voorbeelden van instrumenten voor culturele organisaties

Groei DEN Academie

De DEN Academie heeft zich ontwikkeld tot hét instituut voor leren en ontwikkelen op het gebied van digitale transformatie in de cultuursector. De DEN Academie biedt specifiek voor de sector ontwikkeld aanbod rondom actuele digitale transformatievraagstukken, zoals het digitaal leiderschapsprogramma, publiek van de toekomst, digitale cultuureducatie en innovatief werken. De programma's met open inschrijving waren de afgelopen jaren nagenoeg volgeboekt. In 2023 startten we daarom met incompanyprogramma's waarmee we

meer mensen in organisaties bereiken. Deze programma's zijn in dat jaar door 23 organisaties in diverse deelsectoren verspreid over heel Nederland afgenomen. Met ons onlineprogramma speciaal voor culturele organisaties in de zes eilanden in het Caribisch gebied zorgen we voor meer deskundigheid en nieuwe samenwerkingsverbanden op gebied van digitale toepassingen in de overzeese gebieden.

Verdieping en verbreding online DEN Conferentie

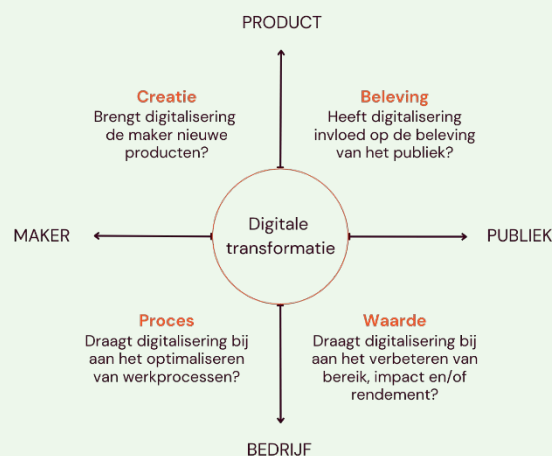
Tijdens de tweejaarlijkse DEN Conferentie rondom digitale transformatie presenteerden inspirerende (inter)nationale sprekers uit diverse sectoren onderwerpen als gaming, innovatie, duurzame IT, cyberveiligheid, digitale toegankelijkheid en AI. In 2023 kwamen ruim 300 deelnemers uit verschillende culturele disciplines en ondersteunende organisaties samen op het online conferentieplatform. Daarmee bespaarden we ruim 40.000 gereisde kilometers. De evaluatie liet zien dat een groot deel van de deelnemers geïnspireerd raakte en direct actie wilde ondernemen op het gebied van impactmeting en het vergroten van de digitale toegankelijkheid van hun aanbod. Ook bleek er veel behoefte te zijn aan handvatten, een praktische vertaling naar digitale mogelijkheden en concrete toepassingen. Dit hebben we na de conferentie meteen opgepakt en voegen we ook de komende jaren aan ons aanbod toe.

Toename toepassing tools en ontwikkeling nieuwe tools

Het DEN Focusmodel (zie onder) is steeds breder in de sector geadopteerd en wordt bijvoorbeeld door beleidsmakers ingezet om het integrale karakter van het proces van digitale transformatie te verhelderen. Het is als fundament in de DEN Academie geïntegreerd, naast nieuwe DEN-modellen zoals de Digitale Transformatie Scan. Deze scan geeft organisaties inzicht in de betekenis van digitale transformatie en in hun startpunt voor het transformatieproces. Na het invullen ontvangen organisaties via e-mail advies op maat voor passende vervolgstappen. We lanceerden de Digitale Transformatie Scan in het najaar van 2023 en eind 2023 is deze al circa 800 keer geraadpleegd. Daarnaast bieden we met zelfstudiemodules en online Lunch & Learns directe ondersteuning bij het ontwikkelen van een digitale strategie en meetbare impactindicatoren.

DEN Focusmodel

Het DEN Focusmodel is een van de basismodellen van onze visie op digitale transformatie, die we hebben ontwikkeld om het integrale proces van digitale transformatie specifiek voor de cultuursector hanteerbaar te maken. Met deze tool kunnen culturele organisaties hun digitale activiteiten in kaart brengen. Het model bestaat uit vier assen, waarmee vier kwadranten worden gevormd. Daarbinnen kunnen organisaties enerzijds hun digitale initiatieven, projecten, producten en diensten en anderzijds de uitgangspunten van hun strategie plotten. Zo krijgen ze inzicht waar ze meer samenhang kunnen creëren, om beter invulling te geven aan toekomstige ideeën.



Afb. 2. DEN Focusmodel

Voorbeelden van strategische vraagstukken voor de sector

Bevorderen datagedreven werken en samenwerking rondom publieksdata

Vanaf 2021 is DEN mede-initiatiefnemer en voorzitter van de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata, bestaande uit zeven culturele instellingen¹, gefinancierd door OCW. De focus ligt op het vergroten van kennis en bewustzijn rondom het gebruik van publieksdata in de sector, om een verbreding van publieksbereik te realiseren en het verdienvermogen van organisaties te versterken. Inmiddels zijn vruchtbare resultaten geboekt omtrent standaardisatie van definities en zijn zeven regio's actief met verrijking van publieksdata met het Culturele Doelgroepenmodel. Er is een actieve LinkedIn-community (200+ leden) en een Europese kenniscommunity (dertien aangesloten landen) ingericht. We ontwikkelden diverse tools om het werken met publieksdata te bevorderen. DEN's onafhankelijke regie en aanjagerstaak én de behaalde resultaten zijn breed onderkend. Op basis hiervan heeft OCW besloten om DEN voor de periode 2025-2028 in staat te stellen om dit vraagstuk met de sector verder te brengen door de middelen toe te voegen aan het budget van artikel 3.51.

¹ Cineville, CJP, Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP), Kunsten '92, Platform ACCT, Rotterdam Festivals

Agenderen en vergroten van cyberveiligheid

In 2023 deed DEN een sectorbreed onderzoek naar de status van cyberveiligheid in culturele organisaties, om hun ervaring met veiligheidsvraagstukken in kaart te brengen, evenals de manier van omgaan met de digitale veiligheid van systemen, apparaten en (persoons)gegevens. Hieruit bleek dat organisaties nog belangrijke stappen moeten zetten tegen cybercriminaliteit en dat deskundige ondersteuning noodzakelijk is. We geven daarom via onze website en op verschillende platforms voorlichting, zoals bij de Museumvereniging. Ook bundelen we bestaande kennis en introduceren we in 2024 een sectorspecifieke cyberchecklist, in afstemming met het Digital Trust Center van het Ministerie van EZK.

Verkenning en ontwikkeling sectorspecifieke methodieken

In een proeftuinopzet ondersteunt DEN kleine en middelgrote organisaties bij de fundamentele verandering van werkwijze die het transformatieproces vereist. Uit de proeftuinen blijkt dat deelnemers behoefte hebben aan hulp om de basis op orde te krijgen, handvatten om de organisatie mee te krijgen, en aan onderlinge kennisuitwisseling en gedeelde diensten. Deze behoeften zijn meegenomen voor het beleidsplan (zie paragraaf 2.2) en leveren nieuwe tooling op, zoals een visualisatie van de mate waarin digitale transformatie alle aspecten van de organisatie raakt. Deze wordt ingezet in nieuw en bestaand trainingsaanbod.

Verkenning behoefte aan shared services bij organisaties

Veel grote culturele organisaties bouwen hun eigen digitale platform om online publiek te bereiken, wat leidt tot versnippering van kennis, middelen en publiek. Daarnaast geldt: kleine organisaties hebben die optie niet, waardoor er een kloof ontstaat tussen organisaties in de sector. Vanuit het inzicht dat het verzorgen van shared services door organisaties zoals SURF en Kennisnet tot een versnelling van de digitale transformatie in de educatiesector leidde, verkent DEN het principe van shared services voor de cultuursector. Zo onderzoeken we een businesscase voor een gezamenlijke digitale interactieve ruimte waar aanbod en publiek elkaar vinden om de kloof te verkleinen. Rond de zomer van 2024 presenteren we de uitkomsten van dit onderzoek.

De afgelopen periode heeft laten zien dat onze activiteiten elkaar versterken en elkaar aanvullen en culturele organisaties op een integrale manier verder helpen in het digitale transformatieproces. Deze prestatie, in combinatie met de urgentie van de toenemende digitalisering, zorgde ervoor dat er meer middelen beschikbaar kwamen. Op grond van het *Werkplan 2023-2024* ontvangt DEN met ingang van juni 2023 structureel meer subsidie van OCW. Dit stelt ons in staat om onze organisatie en ons aanbod op te schalen. Dit budget blijft beschikbaar voor de bovensectorale ondersteunende functie conform artikel 3.51.

2.2 Marktverkenning cultuursector

DEN voerde in het tweede kwartaal van 2023 een marktverkenning uit, om te achterhalen wat onze doelgroepen nodig hebben om succesvol stappen te zetten in digitale transformatie, en wat hen daarin juist belemmert. We spraken met cultuurprofessionals, organisaties en ecosysteempartners en vulden deze opbrengst aan met evaluaties van DEN evenementen en de DEN Academie, en van diverse kennisontwikkeltrajecten met culturele organisaties. Dit leidt tot de volgende constatering:

Behoeften van culturele organisaties ten aanzien van kennis en bewustwording

- **Focus:** hulp om de juiste scope en concrete actiepunten voor de organisatie te bepalen;
- **Kennis over essentiële digitale aspecten:** auteursrechten, privacy, toegankelijkheid, duurzaamheid, datagedreven werken, cyberveiligheid;
- **Toegevoegde waarde:** inzicht in de inspanningen, kosten en maatschappelijke waarde van digitale transformatie;
- **Financiële middelen:** inzicht in financiering voor digitale projecten, ontwikkeling van vaardigheden en begeleiding van transformatie.

Behoeften van culturele organisaties ten aanzien van (door)ontwikkeling

- **Strategische aanpak:** hulp bij de overgang van losse projecten naar strategische bedrijfsvoering, inclusief prioriteiten en vaardigheden;
- **Hanteerbaar maken:** hoe voeren we de activiteiten uit die voortkomen uit de strategische aanpak; hoe nemen we de organisatie mee, welke vaardigheden zijn er nodig;
- **Verdieping:** praktische hulp om van bewust onbekwaam naar bekwaam te gaan, na programma's zoals het digitaal leiderschapsprogramma in de DEN Academie;
- **Kennisdeling:** ruimte voor experiment met technologieën, kennisdeling en het raadplegen van experts.

Behoeften ten aanzien van het ecosysteem

- **Standaardisatie:** duidelijke standaarden om gezamenlijke ontwikkelingen te ondersteunen;
- **Samenwerking op innovatie:** kleine organisaties laten leren van grotere, om de voordelen van een netwerksamenleving optimaal te benutten;
- **Shared services:** organisaties vragen om ontwikkeling en aanboding van gedeelde diensten voor taken die kleine organisaties niet individueel kunnen oppakken, denk aan sectorspecifieke technologieën via *open source*-licentie.

Parallel hieraan signaleerden we drie belemmeringen bij het tot stand brengen van digitale transformatie:

1. **Onderontwikkeld digitaal leiderschap:** succesvolle digitale transformatie raakt alle aspecten van de organisatie en vraagt om een strategische benadering. Het is dus cruciaal om de digitale leiderschapsvaardigheden in de sector te vergroten.
2. **Onderontwikkelde innovatieve organisatiecultuur:** innovatie is weliswaar volop aanwezig in het creatieproces, maar in de organisatie eromheen ontbreekt het veelal aan ruimte voor vernieuwing.
3. **Beperkingen in het systeem:** de sector is divers, gefragmenteerd, mist schaalgrootte en hecht aan autonomie; deze factoren belemmeren constructieve samenwerking.

2.3 Trends richting de digitale toekomst

Naast de marktverkenning inventariseert DEN doorlopend trends en veranderingen in de samenleving door toenemende digitalisering, die eventueel gevolgen hebben voor de cultuursector. We gebruiken daarvoor binnen ons team een beproefde methode op het gebied van toekomstverkennen. Een viertal belangrijke trends zijn relevant voor het bepalen van onze activiteiten in de komende periode:

1. Veranderend publieksgedrag

De kiem voor een gedragsverandering bij het publiek werd al voor de coronapandemie gelegd. Michael Paulson schreef over de huidige theatercrisis in de Verenigde Staten: 'The pandemic was an accelerant [...] But the issues at the heart of this crisis – the aging of the audience, the growing role of streaming media in people's entertainment diets, the decline in subscriptions as the way consumers plan their theatergoing – were underway before it.'² Het publiek heeft toegang tot meer soorten aanbod op meer kanalen en platforms, zowel wat cultuur betreft als daarbuiten. En daarbij stellen gebruikers hoge eisen aan privacy en gegevensbescherming. Zo kreeg Netflix in het tweede kwartaal van 2023 zes miljoen nieuwe abonnees, gevolgd door negen miljoen in het derde kwartaal.³ Net als de streamingcijfers brak ook de internationale verkoop van videogames en consoles in de zomer van 2023 alle records.⁴

2. Verbreding cultuurbegrip

Een nieuwe generatie publiek en makers geeft een andere, vaak digitale invulling aan cultuur, zowel op het gebied van consumptie als productie en presentatie. Cultuur wordt hierdoor bottom-up toegankelijker, diverser en meerstemmiger. De variatie in culturele voorkeuren, de fragmentatie van productie en de toegang tot nieuwe technologie leiden samen tot een 'Cultuur 3.0'.⁵ Dit geactualiseerde cultuurbegrip vervangt de elitaire en van bovenaf opgelegde cultuur door meer democratische patronen. Door cultuur in deze context te bezien en voorbij de traditionele spelers te kijken, wordt de sector diverser en groter dan ooit. Niet voor niets onderstreepte de Raad voor Cultuur in zijn adviezen in de periode 2020-2021 dat het gebruik van digitale technologie de sector weerbaarder en wendbaarder kan maken.⁶

Tegelijkertijd signaleert de Raad in *Digitalisering als kans* dat 'grote delen van het potentiële online publiek (nog) niet worden bereikt door culturele instellingen. Digitalisering kan ertoe leiden dat deze groepen geïnteresseerd raken in voornamelijk onbekende cultuuruitingen.'⁷ Ook de *Monitor Amateurkunst 2023* laat zien dat meedoen met cultuur vaker digitaal gebeurt: zowel om te leren (bijna een derde van alle beoefenaars bekijkt online voorbeelden of instructies) als om werk te tonen via internet of social media.⁸

² Paulson, Michael. *72 Regional Theaters, One Shared Crisis*. *New York Times*, 28 juli 2023.

³ <https://fortune.com/2023/10/18/netflix-price-increase-subscribers-q3-2023-earnings-stock/>

⁴ <https://www.reuters.com/technology/video-gaming-revenue-grow-26-2023-console-sales-strength-report-2023-08-08>

⁵ Sacco, Pier Luigi & Ferilli, Guido & Blessi, Giorgio (2018). *From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-technical Regimes of Social and Economic Value Creation through culture, and Their Impact on European Cohesion Policies*. *Sustainability*. 10. 3923.

⁶ Raad voor Cultuur, *Onderweg naar overmorgen*, november 2020; *Sterker uit Corona*, juni 2021.

⁷ Raad voor Cultuur *Digitalisering als kans*, september 2022.

⁸ *Kunstzinnig, creatief en muzikaal in de vrije tijd. Monitor Amateurkunst 2023*. LKCA Utrecht, oktober 2023

3. Toenemende invloed digitale technologie

Digitale technologie en toepassingen ervan ontwikkelen zich nog steeds in hoog tempo. Op dit moment staan kunstmatige intelligentie (AI), AR, XR, VR en big data volop in de schijnwerpers. Op alle kwadranten van het DEN Focusmodel vergroot dit de kansen en uitdagingen voor de cultuursector. Op het vlak van creatieve expressie en publiekbeleving ontstaan compleet nieuwe mogelijkheden, vooral voor een immersieve of gepersonaliseerde beleving; en doelstellingen omtrent het beter en efficiënter bereiken van het publiek liggen sneller binnen handbereik. Daarnaast bieden de doorontwikkelingen technologieën om de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever te maken. Op alle onderdelen roepen deze ontwikkelingen ook vragen en uitdagingen op, bijvoorbeeld op het vlak van kennis, middelen en ethiek.

4. Veranderende arbeidsmarkt

De bredere inzet van technologie, zoals AI, raakt niet alleen de manier waarop gewerkt wordt, maar vraagt ook om nieuwe kennis en vaardigheden en om meer tech-professionals. Dit geldt ook voor de cultuursector. Hoe blijven culturele organisaties goede werkgevers? Vergrijzing zorgt voor toename van krapte op de arbeidsmarkt. Oudere generaties moeten zich aanpassen aan Gen Z (geboren na 1995), die de werkvloer steeds meer gaat domineren. Deze generatie wenst flexibiliteit en kansen voor persoonlijke ontwikkeling: *lifelong learning*. Dat betekent ook dat deze *digital natives* juist zorgen voor innovatie en verandering van binnenuit: ze wisselen vaker van baan en verwachten een digitale werkomgeving. De afname van betrokkenheid bij één organisatie zorgt voor een snellere verspreiding van kennis en kunde in de sector. Een belangrijk aandachtspunt: (aankomende) cultuurprofessionals mogen er niet alleen voor staan in het digitale transformatieproces. Ze zoeken elkaar op voor samenwerking, kennisdeling en experiment.

2.4 De vijf aandachtsgebieden van DEN

Bij het bepalen en invullen van ons aanbod voor de komende periode zijn de opbrengsten van de marktverkenning, onze signalerings- en duidingsrol wat betreft trends richting de digitale toekomst en de resultaten van eerdere kennisontwikkelingsprogramma's leidend. Zo benadrukt de marktverkenning hoe relevant het is dat DEN zich zowel op de individuele cultuurprofessional en de desbetreffende organisatie richt, als op het omringende ecosysteem.

Dit resulteert in de volgende vijf aandachtsgebieden voor 2025-2028:

1. Digitale basis op orde
2. Digitale transformatie hanteerbaar
3. Samen leren in de DEN Academie
4. Kennisontwikkeling voor de sector
5. Stimuleren van het ecosysteem

Met aandachtsgebied 1 t/m 3 richten we ons rechtstreeks op cultuurprofessionals en organisaties, en vormen daarmee een *lifelong learning*-traject, dat ze naar eigen inzicht kunnen vormgeven. Hiermee spelen we niet alleen in op de bovengenoemde trend van de veranderende arbeidsmarkt en het vergroten van de AI-geletterdheid, maar ook op de trends van het veranderende publieksgedrag en het bredere cultuurbegrip. We zorgen dat culturele organisaties veel meer gaan inspelen op een diverser publiek en digitale technologieën inzetten om gepersonaliseerde ervaringen te leveren. We stimuleren culturele organisaties om zich te verhouden tot 'aanbieders van artistieke belevenissen' in het digitale domein.

Binnen alle aandachtsgebieden gaan we partnerschappen aan om onze slagkracht en snelheid te vergroten. Samenwerken zit immers in ons DNA. Daarnaast verbinden we culturele organisaties met elkaar om fragmentatie tegen te gaan, kennis te delen en, al dan niet met coördinatie van DEN, effectief en efficiënt tot resultaten te komen.

Deel 3 | Aandachtsgebieden en activiteiten voor 2025-2028

3.1 Digitale basis op orde

Vanwege de sterk toenemende digitalisering moeten culturele organisaties aan specifieke voorwaarden voldoen. Veel organisaties geven aan dat ze moeite hebben om de basis op orde te krijgen en houden. DEN helpt cultuurprofessionals op weg met het toepassen van (sectorspecifieke) wet- en regelgeving, de strategische inbedding van digitale transformatie en adviseert over bekostiging, met de financieringswijzer op onze website. Onze focus gaat in 2025-2028 uit naar:

Strategische aanpak

DEN stimuleert organisaties om een heldere digitale strategie op te stellen, uitgaande van een integrale benadering. We ontwikkelden hiervoor al het leiderschapsprogramma in de DEN Academie, het DEN Focusmodel en de Digitale Transformatie Scan. Bij veel organisaties staat een strategische aanpak nog in de kinderschoenen. Daarom hebben de doorontwikkeling en promotie van dit materiaal onze hoogste prioriteit.

Activiteiten | Vergroten actieradius voor strategische aanpak

We introduceren een laagdrempelig en betaalbaar incompanyprogramma waarin we, op basis van beproefde methodes en tools, organisaties helpen om een digitale strategie te ontwikkelen en hen handreikingen geven voor de vervolgstappen. Dit programma ontwikkelen we specifiek voor kleine en middelgrote organisaties, die over beperkte tijd en middelen beschikken om digitale transformatie op strategisch niveau op te pakken.

Cyberveiligheid

Digitale veiligheid heeft betrekking op het beschermen van gegevens, systemen en apparaten. Het onderwerp wordt de komende jaren alleen maar belangrijker. Na agendering en verkenning van dit dynamische onderwerp zet DEN zich in om de digitale veiligheid van de cultuursector structureel te verbeteren.

Activiteiten | Kennispartner

DEN verhoogt de bewustwording en kunde rond cyberveiligheid en deelt als *trusted partner* actuele kennis, tools, inzichten en best practices van buiten de sector. Cultuurprofessionals op het gebied van bedrijfsvoering verbinden we aan onze community voor begeleiding en kennisdeling. DEN is kennispunt voor culturele organisaties en vertaalt inzichten en instrumenten van relevante partijen buiten de cultuursector zoals het Data Trust Center en het Nationaal CrisisCentrum.

Juridische aspecten

DEN zet actualisering en kennisdeling voort op de juridische aspecten rondom digitaal aanbieden van content, rekening houdend met de principes van fair pay.

Activiteiten | Auteursrecht, Creative Commons en AVG

DEN investeert in de (door)ontwikkeling van tools (*Regel je rechten*) en publiceert in afstemming met diverse brancheorganisaties een Digital Rights toolkit. We richten ons op rechtenkwesaties bij nieuwe online content en verhelderen het Creative Commons-principe. Verder ontwikkelen we kennis omtrent auteursrecht en (her)gebruik van digitaal erfgoed, in afstemming met NDE. Op basis van vragen uit het veld zetten we in op bewustwording en het delen van kennis en tools rond AVG/privacy, zoals rondom datagedreven werken.

Toegankelijkheid van digitale dienstverlening

Digitalisering is een belangrijk middel om toegankelijkheid en inclusie te bevorderen. Het is dus essentieel dat cultuurprofessionals en culturele organisaties hun digitale dienstverlening optimaal toegankelijk maken.

Activiteiten | Bewustwording en tools

DEN levert handvatten, artikelen, workshops en praktijkvoorbeelden aan om websites en andere digitale dienstverlening Code D&I-compatibel te maken. Onze website is zo'n praktijkvoorbeeld; we werken aan de hoogst mogelijke toegankelijkheidsstatus en actualiseren de site doorlopend en delen onze ervaringen.

Duurzaamheid

DEN verzamelt en deelt kennis over de bijdrage van digitale transformatie aan het verduurzamen van de sector. Het uitgangspunt is *twin transition*: twee samenhangende veranderprocessen die elkaar versterken. We dragen eraan bij dat cultuurprofessionals duurzame opties meenemen bij het digitale transformatieproces en zo de digitale kansen voor verduurzaming verzilveren.

Activiteiten | Bewustwording en tools

DEN vergroot de bewustwording en actiebereidheid rondom de milieu-impact van stappen in het digitale transformatieproces. Denk aan cloudopslag en recycling van hardware. We werken ook aan sectorspecifieke rekentools om de voetafdruk te meten van live tournees versus online aanbod.

Publieke waarden

DEN is partner van PublicSpaces. In onze dienstverlening vragen we aandacht voor een waardegedreven digitale publieke ruimte en bij de toolontwikkeling nemen we deze principes zo volledig mogelijk mee.

Activiteiten | Samenwerking en implementatie

DEN introduceert de tools van PublicSpaces in de sector waar mogelijk, en we organiseren gezamenlijke netwerkbijeenkomsten in de vorm van webinars.

3.2 Digitale transformatie hanteerbaar

DEN faciliteert cultuurprofessionals en culturele organisaties met tools, handleidingen en begeleiding, om op elk maturiteitsniveau passende vervolgstappen te zetten. Bij het ontwikkelen van ons aanbod voor de komende periode sluiten we aan op onze bevindingen uit de marktverkenning en op artikel 3.51 van de Uitgangspunten Cultuursubsidies 2025-2028. We focussen op onderstaande onderwerpen:

Cultuureducatie met digitale technologie en toekomstverkennen

Het is essentieel dat culturele organisaties de belevingswereld van huidig én toekomstig publiek centraal stellen. Met de methode van toekomstverkennen vergroot DEN de wendbaarheid van cultuurprofessionals om in te spelen op publiek en makers van de toekomst. Via digitale cultuureducatie vergroten culturele organisaties hun impact onder de jonge doelgroep en dragen ze bij aan een breder en diverser publieksbereik.

Activiteiten | Cultuureducatie met digitale technologie

DEN breidt haar dienstverlening uit naar cultuureducators, aanvullend op de bestaande community van amateurkunstdocenten die digitale technologie inzetten voor een hybride lesaanbod. We ontwikkelen een leergemeenschap en leveren met het LKCA workshops, expertsessies en praktijkvoorbeelden.

Activiteiten | Toekomstverkennen: Publiek van de toekomst

In 2025 actualiseert DEN de scenario's *Cultuurpubliek van de toekomst* (uit 2020) samen met experts van binnen en buiten de sector. Zo richten we een divers jongerenpanel op en betrekken hen bij de actualisering. We maken de beschrijvingen inclusiever en representeren de diversiteit in de samenleving. We delen deze uitkomsten in innovatieve concepten, zoals serious games waarin professionals scenariodialogen voeren. De vernieuwde scenario's blijven onderdeel van de DEN Academie-workshop Publiek van de toekomst. Via de digitale lens ontwikkelen organisaties een langetermijnvisie en benoemen strategische aandachtsgebieden.

"Zelfs in een scenario wat me eerst dystopisch leek, kwamen we gaandeweg het gesprek op kansen en oplossingen. Als je de angst voor de toekomst loslaat, zie je een mooie route."

Marjan Ruiter, Zeeuws Museum, over onze workshop Publiek van de toekomst

Activiteiten | Toekomstverkennen: Maker van de toekomst

DEN gaat in gesprek met makers die hoofdzakelijk met digitale technologieën werken. Deze groep ontwikkelt een andere relatie met hun publiek en heeft dus ook een andere omgeving nodig om hun werk te presenteren. Daarom organiseren we panels met makers en verlenen *micro commissions*, om daarna hun visie op het transformatieproces te verwerken in methodes en tooling van DEN. In 2024 starten we deze aanpak via het Innovatielabs project *Venues of the Future*, in samenwerking met NITE en Substrakt (Verenigd Koninkrijk).

Datagedreven werken

In de sector groeit het besef dat gedegen kennis over het publiek noodzakelijk is om een breder en diverser publiek aan te spreken en het verdienvermogen te vergroten. Datagedreven werken is daarbij een belangrijk middel. DEN zet in de komende periode vervolgstappen richting verdere integratie van datagedreven werken, met het uiteindelijke doel om het werken met publieksdata in de dagelijkse praktijk en sectorbreed te stimuleren.

Activiteiten | Aan de slag met publieksdata

DEN biedt handvatten voor het werken met en verrijken van publieksdata, conform de AVG. Het uitgangspunt daarbij is dat datagedreven werken plaatsvindt op operationeel, tactisch en strategisch organisatieniveau. In de DEN Academie en/of met marktpartijen bieden we workshops en trainingen hieromtrent aan.

Activiteiten | Standaardisatie begrippenkader publieksdata

DEN continueert het definiëren van sectorbrede standaarden om publieksdata te delen en analyseren. Deze standaardisatie is cruciaal om publieksdata te kunnen vergelijken en analyseren. Dit vraagt om goed toepasbare standaarden, met draagvlak in de sector. We verkennen samenwerkingen op Europese schaal. In 2025-2028 ontwerpt DEN met de sector een governancestructuur om deze standaarden te beheren.

Activiteiten | Toewerken naar een Nationale Aanpak Publieksdata Cultuur

Vanaf 2025 werkt DEN met de sector verder aan de formulering en uitvoering van sectorbrede principes: een *Nationale Aanpak Publieksdata Cultuur*, naar analogie van de werking van de *Nationale Strategie Digitaal Erfgoed*. Betrokkenheid van OCW is daarbij wenselijk. De principes van de nationale aanpak komen voort uit de resultaten en ervaringen uit de projecten van de Taskforce Publieksdata, waaronder standaardisatie van definities, verrijken van data met het cultureel doelgroepenmodel, het verbeteren van datakwaliteit en internationale kennisdeling. Naast de Taskforce en deelnemende regio's en steden werken we hierbij samen met de Boekmanstichting en betrekken we brancheorganisaties bij deze strategie.

Procesinnovatie en een innovatieve organisatiecultuur

Digitale transformatie zorgt ervoor dat culturele organisaties of professionals met een eigen werkpraktijk hun werkprocessen efficiënter en effectiever inrichten, bijvoorbeeld door het inrichten van een online samenwerkingsomgeving en het aanleren van basisvaardigheden. Uit onze verkenningen en proeftuinen blijkt dat men deze opties vooralsnog suboptimaal inzet. In het begrippenkader gaven we bij digitale transformatie al aan dat een innovatieve organisatiecultuur een belangrijk element is voor succesvolle transformatie.

“Digitale transformatie is een onlosmakelijk onderdeel van de bedrijfsvoering geworden, in bewustzijn, gedrag en onderdeel van je toekomstvisie.”

Ruud van Eeten, Huis voor de Kunsten Limburg, over ons programma Digitale strategie & innovatie

Activiteiten | Efficiënte interne werkprocessen en vaardigheden

We organiseren proceshackathons en innovatiesprints voor cultuurprofessionals, om te ontdekken hoe hun werkprocessen gerelateerd aan bedrijfsvoering efficiënter worden ingericht met ondersteuning van de juiste technologie. Op basis hiervan ontwikkelen we voor kleine organisaties of collectieven een format voor een online samenwerkingsomgeving. We bieden deze standaardwerkwijze en -processen voor de sector aan en ontwikkelen stappenplannen om digitale verbeteringen in hardware en vaardigheden door te voeren.

Activiteiten | Documenteren van het creatieproces

Bij het creëren van cultureel aanbod gaat veel waardevolle informatie verloren. Dit kunnen organisaties voorkomen met ICT-oplossingen die het gegevensmanagement van artistieke werkprocessen ondersteunen en meteen archiveren: informatie wordt duurzaam toegankelijk voor de hele organisatie, de bedrijfsvoering wordt efficiënter en het creatieproces direct gedocumenteerd. DEN werkt samen met het Nationaal Archief om dit voor culturele organisaties verder uit te werken. De principes van de *Nationale Strategie Digitaal Erfgoed* zijn leidend, zodat de digitale content ook aansluit bij de digitale archieven van de erfgoedsector.

Activiteiten | Innovatieve organisatiecultuur

Innovatie bij culturele organisaties richt zich vooral op het creatieproces; in de organisatie eromheen ontbreekt het vaak aan ruimte voor vernieuwing. DEN stimuleert een lerende innovatieve cultuur en bevordert bij professionals en organisaties het vermogen om nieuwe ideeën voor de organisatie vorm te geven en uit te voeren, aan de hand van één van onze tools, de Injoin Innovatiescan. Samen met deskundige partners ontwikkelen we een model om digitale innovatie en R&D in culturele organisaties vorm te geven.

Trends en technologieën, waaronder AI

DEN voedt de interesse van professionals in trends en technologieën, zorgt dat ze de waarde voor hun werkpraktijk herkennen en dat ze hun vaardigheden op peil houden. Daartoe signaleren en monitoren we opkomende trends en technologieën en vertalen deze voor het culturele veld. In onze nieuwsbrief duiden we de nieuwste ontwikkelingen, met speciale aandacht voor AI en de consequenties voor de cultuursector.

Activiteiten | Werksessies rondom nieuwe technologieën

In onze community organiseren we werksessies met experts om technologieën toe te lichten, uit te proberen en toe te passen. We focussen bijvoorbeeld op technische innovaties waarmee organisaties de toegankelijkheid kunnen vergroten voor mensen met een visuele of auditieve beperking, denk aan het wegnemen van taalbarrières met behulp van AI. Op basis hiervan ontwikkelen we cursussen, of kopen deze voor de sector in, om de vaardigheden en inzet van technologie te vergroten.

Activiteiten | Kennis over AI vergroten

Als lid van de werkgroep *Cultuur en Media* van de Nederlandse AI Coalitie verhoogt DEN het AI-bewustzijn in de sector: we ontwikkelen de AI-geletterdheid van professionals, zodat ze AI waardevol, verantwoord en effectief in hun werk kunnen toepassen. De verkenning die DEN in 2024 uitvoert, ligt hieraan ten grondslag. Deze laat zien hoe de sector AI toepast, waar behoefte aan is en welke bedenkingen en kennishiaten er zijn.

Activiteiten | AI-programma en workshops

DEN ontwikkelt een programma rondom AI, op basis van bovengenoemde verkenning, met webinars en workshops over de inzet van AI voor efficiëntere werkprocessen, het afstemmen van communicatie op een doelgroep met behulp van ChatGPT en de toegevoegde waarde voor een innovatieve organisatiecultuur.

Businessmodellen

Digitalisering stelt culturele organisaties in staat om nieuwe waarden te creëren rondom het artistieke proces, publieksbeleving en bedrijfsvoering, om de relevantie voor publiek en maatschappij te verbreden. Een digitaal businessmodel is voor elke organisatie maatwerk.

Activiteiten | Delen van inzichten

DEN verzamelt en duidt succesvolle en minder succesvolle voorbeelden van digitale waardecreatie en organiseert webinars en workshops voor kennisdeling en dialoog met experts van binnen en buiten de sector. De inzichten uit het leer- en ontwikkelprogramma in 2024-2025 (zie paragraaf 3.4) nemen we mee in de verdere ontwikkeling van methodes om dit onderwerp voor de cultuursector hanteerbaar te maken.

3.3 Samen leren in de DEN Academie

De DEN Academie is dé opleider op het gebied van digitale transformatie voor cultuurprofessionals, met onder andere trainingen en workshops (open inschrijving en incompany). Elk programma verbindt de specifieke inhoud met het integrale proces van digitale transformatie, zodat deelnemers als *agents of change* vanuit hun eigen terrein aan het transformatieproces bijdragen. De DEN Academie is laagdrempelig en toegankelijk, door lage tarieven waardoor ook kleine organisaties deelnemen, en door online programma's. We ontwikkelen nieuw aanbod met externe experts en educatief ontwerpers en zetten deskundige trainers in die we eerlijk betalen.

“Zeer inspiratievol. Een training waar je als deelnemer echt uitgedaagd wordt om de gebaande paden los te laten en op een geheel andere manier naar een project of idee te kijken.”

Mascha Luiten, Het Utrechts Archief over onze training *Innovatief werken*

Groei DEN Academie

In 2025-2028 groeit de DEN Academie: we verrijken het aanbod, zetten in op e-learning en diversifiëren onze leermiddelen.

Activiteiten | Verrijkend en verdiepend aanbod

Het nieuwe aanbod van de DEN Academie sluit aan bij de onderwerpen in paragraaf 3.1 en 3.2, zoals datagedreven werken en optimaliseren van werkprocessen. Voor alumni bieden we masterclasses aan voor extra verdieping, over thema's als visieontwikkeling in een digitale samenleving, impact meten en innovatieve organisatiecultuur.

Activiteiten | Digitale formats en leermiddelen

We breiden het digitale aanbod uit met een e-learningplatform, MOOC's (Massive Open Online Courses) en modules via e-mail. Voor een hybride leerervaring vullen we onze leermiddelen aan met (microlearning)video's en andere media. We verkennen de inzet van serious gaming, bijvoorbeeld om te oefenen met een cyberaanval.

Activiteiten | Maatwerk voor de zes eilanden in het Caribisch gebied

Samen met Cultuurloket DigitALL inventariseerden we de behoeftes van Caribische cultuurprofessionals: ze zijn gebaat bij digitaal leiderschap, praktische digitale vaardigheden en versterking van regionale samenwerking op digitale innovaties, zodat het lokale netwerk meer slagkracht krijgt. Bij de ontwikkeling van online aanbod houden we rekening met de Caribische realiteit, zoals beperkte budgetten en dito omvang van hun organisaties.

Activiteiten | Opschalen aanbod DEN Academie voor brancheorganisaties

De afname van programma's schalen we op via de kanalen en achterban van brancheorganisaties zoals de VSCD, VNPf, NAPK en Museumvereniging. Deze organisaties delen onze tools, handvatten en onderzoeksvragen op hun intranet, nieuwsbrieven en ledenbijeenkomsten. Verder organiseren we samen open spreekuren. Zo werken we aan brede deskundigheidsbevordering en positioneren digitale transformatie op hun strategische agenda.

Activiteiten | Krachtenbundeling met het onderwijs

DEN zet in op nieuwe partnerschappen in de onderwijssector ten behoeve van aankomende cultuurprofessionals. We maken ons sterk om digitale transformatie in het curriculum op te nemen en dragen bij aan bewustwording en handelingsbekwaamheid onder studenten van onder meer de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en Fontys Academy for the Arts. In 2025-2027 is DEN partner van de Erasmus Universiteit Rotterdam en Tartu University Estland en geeft onderwijs over digitale transformatie binnen de *Dual Master of Culture and Creative Innovation*. Bovendien verzorgt DEN een module digitale transformatie voor diverse varianten van het LinC-programma.

3.4 Kennisontwikkeling voor de sector

Gezien de mate van digitale volwassenheid in de sector is het noodzakelijk dat DEN als onafhankelijk kennisinstituut met en voor de sector op specifieke onderwerpen verdiepende kennis ontwikkelt. Vervolgens vertalen we deze naar generieke tools en methodieken.

Kennisontwikkeling op diverse thema's

De exacte onderwerpen zijn op dit moment nog niet bekend: we stemmen dit deel van ons aanbod af op actuele vragen en kwesties in de sector. Hier lichten we toe hoe we de kennis ontwikkelen.

Activiteiten | Jaarlijks leer- en ontwikkelprogramma

DEN voert jaarlijks een grootschalig leer- en ontwikkelprogramma uit, waarin twintig culturele organisaties werken aan een gedeeld vraagstuk in het kader van hun digitale transformatie, onder begeleiding van het team van DEN en experts uit binnen- en buitenland. Het programma is bedoeld om de organisaties relevanter, weerbaarder en wendbaarder te maken en is geïnspireerd op het *Let's Get Real*-programma van Culture24 in het Verenigd Koninkrijk. Kennis en tools die hieruit voortkomen, maken we toepasbaar voor de brede sector.

Activiteiten | Leerstoel hoger onderwijs

Samen met het hoger onderwijs installeert DEN een leerstoel op het gebied van digitale transformatie in cultuur, om zo de kennisontwikkeling en innovatie in de sector een push te geven. De leerstoel verricht praktijkgericht onderzoek met innovatieve onderzoeksmethoden, toetst hypothesen en verzamelt data.

Activiteiten | Innovatiekracht vergroten

In de afgelopen periode verbond DEN diverse hubs en fondsen (Innovatielabs, CIPU, Cultuurloket DigitALL). In deze Innovatie Alliantie zorgde DEN voor kennisdeling over de innovatieve projectresultaten en ondersteunde aanvragers met kennis. In 2023 en 2024 worden veel projecten afgerond. In 2025-2028 zetten we de volgende stap: projecten met uitkomsten die van meerwaarde zijn voor de hele sector, ontwikkelen we op innovatieve wijze (iteratief) door, waar mogelijk met andere partijen, tot generieke tools en/of als shared services.

3.5 Stimuleren van het ecosysteem

DEN werkt aan een ecosysteem dat de digitale transformatie in de sector naar een hoger niveau tilt. We focussen in 2025-2028 op het faciliteren van onderlinge kennisdeling, inhoudelijke samenwerking met regio's en steden, en het ontwikkelen van shared services. Tevens blijven we gesprekken voeren om met onderbouwde argumenten het beleid van fondsen en overheden te beïnvloeden.

Communities voor een actieve leergemeenschap

DEN activeert de leergemeenschap van cultuurprofessionals via online meet-ups, de DEN Conferentie en regionale kennisbijeenkomsten. We verbinden de communities rond leiderschap, publieksdata en cultuureducatie en bouwen ze uit. Ook verwelkomen we professionals die in 2023/2024 subsidie van DigitALL ontvangen en helpen hen om van een projectmatige naar een integrale, strategische aanpak te komen.

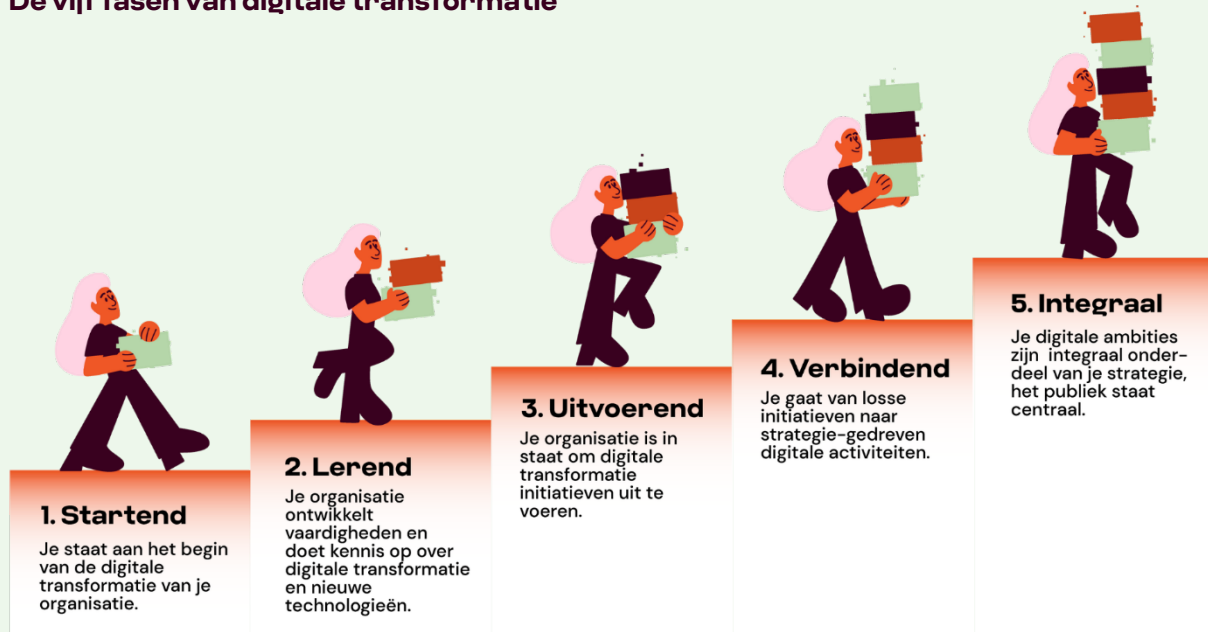
Fijnmazigere resultaten via regio's en steden

We verbreden onze actieradius naar lokale en regionale overheden en/of ondersteunende instellingen. We bieden maatwerk op decentraal niveau, bijvoorbeeld met speciale DEN Academie-programma's. Regio's en steden onderkennen steeds meer dat digitalisering de drijvende kracht is achter de verbreding van het cultuurbegrip en dat digitale innovaties zorgen voor diverse, meerstemmige presentaties (zie paragraaf 2.3). Met onze hulp kunnen ze deze trend versterken en verbinden met traditionelere cultuurvormen. Op dit moment zijn we in gesprek met Regio BrabantStad, Gemeente Rotterdam en Caribisch Nederland, en anderen volgen. We vervolgen deze samenwerkingen in 2025-2028 en intensiveren deze door het co-financieren van een intermediair, die ter plekke digitale behoeften ophaalt, kennis verspreidt en matcht met ons aanbod.

Aanbieden van shared services

DEN werkt aan shared services om de gewenste schaalgrootte en slagkracht in de sector te bereiken. Door centrale oplossingen op universele behoeften te bieden, verhelpen we kennis- en capaciteitslacunes bij kleine en middelgrote organisaties. We richten ons eerst op onderwerpen binnen de digitale basis (zie paragraaf 3.1) en onderzoeksinstellingen. In 2025 starten we tevens in een proeftuinconstructie met het beschikbaar stellen van tech-coaches die op aanvraag organisaties adviseren en op locatie workshops geven om digitale vaardigheden te vergroten. Gebaseerd op het voorbeeld van het *Digital Culture Network* in het Verenigd Koninkrijk.

De vijf fasen van digitale transformatie



Afb. 3. Vijf fasen uit de Digitale Transformatie Scan

Deel 4 | Digitale volwassenheid, impact en resultaten

4.1 Digitale volwassenheid

Met de activiteiten zoals beschreven in deel 3 draagt DEN actief bij aan de groei in digitale volwassenheid van organisaties en de sector als geheel. Deze groei in maturiteit is voor ons leidend. We kunnen er alleen geen eenduidige benchmark aan koppelen omdat:

- a. het proces van digitale transformatie dynamisch is; nieuwe ontwikkelingen en technologieën maken het noodzakelijk dat organisaties op basis van een strategische aanpak blijven innoveren en meebewegen;
- b. er binnen de sector grote verschillen bestaan, zoals kleine en grote organisaties, diversiteit in disciplines, landelijke, regionale en lokale organisaties, en verschillen in beschikbaar budget.

Desalniettemin is het belangrijk om de digitale transformatie van de sector te monitoren. Alleen zo kunnen we aanbod ontwikkelen dat volledig aansluit op de actuele vraag en mogelijkheden van de cultuursector. Om de maturiteitsontwikkeling in de sector in kaart te brengen, hanteren we een reeks kwantitatieve en kwalitatieve methodieken, ondersteund door een Verandertheorie (*Theory of Change*) en bijbehorende impactindicatoren.

DEN gebruikt momenteel drie instrumenten om digitale maturiteit in de sector te monitoren:

1. Digitale Transformatie Scan

We ontwikkelen de Digitale Transformatie Scan door, zodat we de uitkomsten (anoniem) kunnen monitoren, benchmarken en publiceren. De uitkomsten laten zien in welke fase organisaties zich bevinden, en op welke vlakken er behoefte is aan kennis en handvatten voor vervolgstappen. Ook geven ze inzicht in de ontwikkeling van digitale volwassenheid van de sector over langere tijd. We borgen hiermee niet alleen de input van informatie voor (door)ontwikkeling van ons eigen aanbod, maar leveren ook sectorbrede beleidsinformatie voor onder andere het Ministerie van OCW, de Cultuurmonitor (Boekmanstichting) en brancheorganisaties.

2. Thematische surveys

We voeren thematische surveys uit, gerelateerd aan onderwerpen binnen 'digitale basis op orde' en 'digitale transformatie hanteerbaar', zoals strategische aanpak, cyberveiligheid, duurzaamheid en datagedreven werken. Door standaardisatie van basisgegevens kunnen we de uitkomsten van verschillende surveys met elkaar vergelijken. We duiden de uitkomsten met behulp van de Cultuurmonitor en cultuurdata van het CBS.

3. Evaluaties van bestaande activiteiten

We evalueren onze programma's en activiteiten zodat we ons aanbod continu kunnen verbeteren en afstemmen op de behoeften van de culturele organisaties en de cultuurprofessionals. Daarmee krijgen we, naast de algemene tevredenheidsscore, ook een beeld van de mate waarop de geboden inhoud aansluit op de verwachtingen van deelnemers/ gebruikers en hoe capabel cultuurprofessionals daadwerkelijk zijn om als *agents of change* met de inhoud aan de slag te gaan. We zetten evaluaties in als onderdeel van de *customer journey*, om de impact onder onze doelgroep te vergroten.

4.2 Beoogde verandering en Verandertheorie

De komende periode onderzoeken we hoe we het beste de resultaten van onze inspanningen kunnen meten. Dit vraagt om indicatoren die ons inzicht verschaffen in de verandering – oftewel impact – bij de cultuurprofessionals en organisaties die DEN bereikt.

Veranderingen per aandachtsgebied

Per aandachtsgebied streven we naar de volgende veranderingen:

1. Digitale basis op orde

Cultuurprofessionals en organisaties, op elk digitaal maturiteitsniveau, voelen zich bekwaam om concrete stappen te zetten om aan wet- en regelgeving te voldoen die raakt aan de digitalisering van de cultuursector. Ze zijn in staat om met de blik op de digitale toekomst de juiste acties voor het heden te bepalen.

2. Digitale transformatie hanteerbaar

Cultuurprofessionals nemen operationele en strategische beslissingen die het proces van digitale transformatie versnellen. Op organisatieniveau vertaalt dit zich in digitaal leiderschap, een innovatieve organisatiecultuur en -structuur en nieuwe waardecreatie in het digitale domein.

3. Samen leren in de DEN Academie

Cultuurprofessionals vormen met collega's een actieve leergemeenschap, gedreven door kennis en deskundigheid, via een veelheid aan programma's uit de DEN Academie op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

4. Kennisontwikkeling voor de sector

Culturele organisaties vergroten hun maatschappelijke relevantie met actuele (algemene en sectorspecifieke) kennis over digitale vraagstukken. Cultuurprofessionals passen deze nieuwe kennis toe, in lijn met de missie en visie van hun organisatie. De algehele innovatiekracht van de sector neemt toe.

5. Stimuleren van het ecosysteem

Cultuurprofessionals en culturele organisaties ervaren een stimulerende omgeving om stappen te zetten in het digitale transformatieproces. Er is sprake van samenwerkingsverbanden en partnerschappen binnen en buiten de sector, actieve leergemeenschappen en specifieke financierings- en opleidingsmogelijkheden op het vlak van digitale transformatie.

Verandertheorie

Op dit moment ontwikkelen we onze eigen Verandertheorie,⁹ waarbij onze visie (zie paragraaf 1.1) de beoogde impact op de samenleving weerspiegelt. In 2024 koppelen we daar impactindicatoren aan, om de hierboven beschreven verandering te meten en duiden.

4.3 Beoogde kwantitatieve resultaten

Onze output van 2023 dient als uitgangspunt voor de beoogde kwantitatieve resultaten in de periode tot aan 2028. In 2023 werkten we voor het eerst met een budget vergelijkbaar aan dat voor de komende vier jaar. In 2023 waren er extra fondsen beschikbaar voor organisaties en cultuurprofessionals om digitale transformatie te ondersteunen, via Cultuurloket DigitALL en Werktuig PPO. Het is onduidelijk of het nieuw te vormen kabinet dit 'flankerend beleid' zal continueren. Dit gezegd hebbende, voorzien we voor de jaren 2025-2028 een toename van onze kwantitatieve resultaten op de vijf aandachtsgebieden:

Kwantitatief Activiteitenoverzicht	Aantallen			
	2025	2026	2027	2028
1. Digitale basis op orde & 2. Digitale transformatie hanteerbaar				
Advies- en netwerkgesprekken en/of begeleiding op locatie	250	300	350	350
Publicaties (zoals artikelen, tools en stappenplannen)	60	60	60	60
Inhoudelijke bijdragen op bijeenkomsten van derden	25	30	35	35
3. Samen leren in de DEN Academie				
Deelnemers DEN Academie	540	580	620	640
4. Kennisontwikkeling voor de sector				
Verkenningen, monitoring en onderzoek	5	8	9	9
5. Stimuleren van het ecosysteem				
DEN bijeenkomsten (met of zonder samenwerkingspartner)	60	60	60	60
Lopende samenwerking met stad/regio of brancheorganisatie	4	4	5	6
Shared services beschikbaar voor de sector		1	2	3

4.4 Marketing en communicatie

Onze marketing- en communicatiestrategie zet in op het verbreden van de naamsbekendheid binnen de cultuursector en onder stakeholders, het vergroten van het bereik onder cultuurprofessionals en organisaties, en het behouden en betrekken van hen. Met oog op deze doelstellingen continueren we in de periode 2025-2028 onze online advertentiecampaagnes en sociale media-aanpak volgens de SEE/THINK/DO methode, met formats als video, interview en podcast. Om cultuurprofessionals te binden en boeien, breiden we de *customer journey* uit: we zorgen op het juiste moment voor de juiste content, gericht op service en loyaliteit. Door contactmomenten te monitoren en data te analyseren, verbeteren we continu de klantreis. Zo begeleiden we professionals bij elke stap in het transformatieproces en geven we de *lifelong learning*-strategie vorm.

⁹ Een Verandertheorie (Theory of Change/ToC) schetst een duidelijk beeld van waar een organisatie naartoe werkt: de impact. Hoewel deze impact grotendeels buiten het bereik van de organisatie ligt, laat de ToC zien hoe de organisatie aan deze impact werkt via een of meer trajecten die een verband leggen tussen activiteiten, resultaten en de gewenste impact.

We kiezen er bewust voor om de rol van DEN als *thought leader* te versterken met contentmarketing: we delen niet alleen onze eigen kennis en ervaring, maar ook die van binnen en buiten de sector. We stemmen onze content af op de vijf aandachtsgebieden. De organisatie van de DEN Conferentie valt overigens ook onder dit *thought leadership*-domein. Dit verschaft ons een onderscheidende positie, we creëren waarde en we investeren in een community.

DEN levert inhoudelijke kennis en inspiratie op vier contentniveaus:

1. Theoretische achtergrond, waarbij we eigen onderzoek combineren met externe onderzoeken en theorie
2. Ervaringen en kennis van externe experts, van binnen en buiten de cultuursector
3. Praktijkvoorbeelden van (inter)nationale culturele organisaties
4. Hanteerbare praktische content zoals stappenplannen en tools

De komende periode werken we verder aan het meten en optimaliseren van het bereik onder nieuwe doelgroepen en de loyaliteit en betrokkenheid van bestaande doelgroepen. We verwachten jaarlijks een stijging in websitegebruikers, LinkedIn-volgers en nieuwsbriefabonnees vanwege de toenemende relevantie van onze content. De ervaring leert dat de jaren dat DEN een conferentie organiseert we een hogere stijging hebben. In onderstaande prognose nemen we dit mee (2025 en 2027).

Prognose Bereik	Aantallen			
	2025	2026	2027	2028
Websitegebruikers	42.781	47.059	54.118	59.530
LinkedIn-volgers	6.474	7.445	8.934	10.274
Nieuwsbriefabonnees	4.727	5.199	5.979	6.577

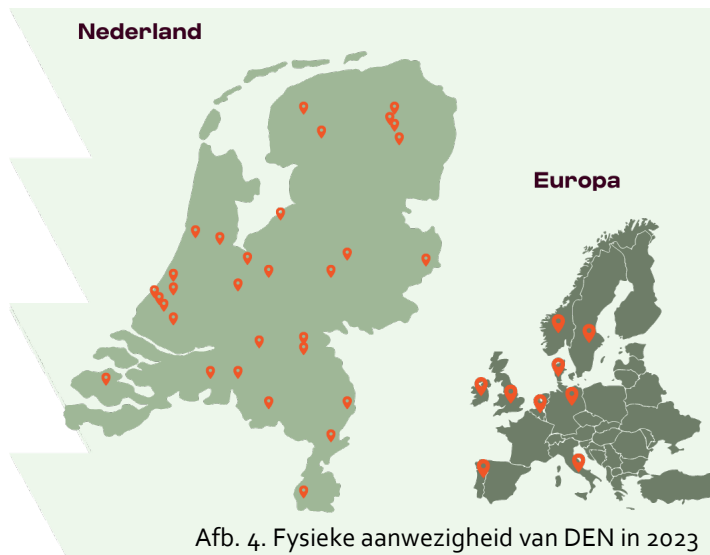
4.5 Geografische spreiding in relatie tot de opdracht

DEN bereikt cultuurprofessionals en organisaties in heel Nederland en de zes eilanden in het Caribisch gebied.

We zijn door heel Nederland op locatie actief, met bijvoorbeeld incompanytrainingen en werksessies, en vergroten ons bereik met uiteenlopend online aanbod. Geografische spreiding is een belangrijk criterium bij de keuze waar we onze dienstverlening inzetten.

In de komende periode intensiveren we onze landelijke spreiding met nieuwe activiteiten, zoals de in deel 3 genoemde samenwerking met regio's en steden (3.5), met laagdrempelige incompany programma's (3.1), en met een jaarlijks leer- en ontwikkeltraject (3.4).

Digitale transformatie in cultuur leent zich bij uitstek voor internationale kennisdeling: in veel landen is dit een nieuw en steeds urgenter vraagstuk. Europa kent op dit moment geen vergelijkbaar kennisinstituut dat digitale transformatie in cultuur sectorbreed aanjaagt en ondersteunt. DEN trekt daarom intensief op met de Vlaamse overheid rondom het Europese cultuurbeleidsforum over digitale transformatie en werkt mee aan de formulering van Europese raadsconclusies die de komende periode hun beslag krijgen.



Afb. 4. Fysieke aanwezigheid van DEN in 2023

Natuurlijk leren we ook van anderen en vice versa. Zo bundelen we onze krachten met Arts Council England, The Audience Agency/Culture24 in het Verenigd Koninkrijk, en overleggen we met vertegenwoordigers van overheden en/of instituten uit Italië, Spanje, Zweden, Denemarken en Estland over kennisdeling. Wij zijn als expert betrokken bij cultuurprogramma's als CHARTER European Cultural Heritage Skills Alliance en bij academische cultuurmanagementprogramma's. Daarnaast geven we regelmatig presentaties in het buitenland. Onze directeur is lid van de EU-expertgroep over de European Data Space for Cultural Heritage.

Deel 5 | Organisatie en governance

5.1 Organisatiestructuur en -cultuur

Om onze ambities voor de toekomst te realiseren, laten we de organisatie op verantwoorde wijze groeien: naar 19 fte in 2028. Als projectgestuurde organisatie werken we op basis van twee dynamieken: productie (het dagelijkse werk en de doorvertaling naar groei van digitale volwassenheid) en innovatie (sectorspecifieke kennisontwikkeling met het oog op de toekomst en langetermijnpact). Deze dynamieken beïnvloeden en stimuleren elkaar, en dit alles gebeurt binnen een kleine, wendbare organisatie. Onze teamleden hebben kennis over en passie voor het onderwerp. Deze kennis blijft toenemen doordat er veel ruimte is voor inhoudelijke ontwikkeling. Specialistische expertise betrekken we door middelen te reserveren voor een flexibele schil.

DEN heeft één directeur, die zowel inhoudelijk als zakelijk eindverantwoordelijk is. De directeur stuurt direct de inhoudelijk programmamanager, de manager marketing & communicatie en bedrijfsvoering aan, en indirect de adviseurs en communicatiemedewerkers. De programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het inhoudelijk team.

Onze digitale strategie geeft handvatten voor het verder ontwikkelen van onze organisatiecultuur:

Interne digitale strategie van DEN

DEN speelt in op de veranderende digitale samenleving door:

- > Grip hebben op trends, technologieën en publieksgedrag
- > Iteratief projectmatig werken door cocreatie met de sector
- > Het goede voorbeeld geven door het delen van successen én mislukkingen

DEN maakt het transformatieproces voor de eigen organisatie stapsgewijs hanteerbaar door:

- > De klant centraal te stellen
- > Inrichten van een lerende organisatiecultuur
- > Data als sturingsmiddel op praktisch en strategisch niveau
- > Doelmatige inzet van technologie, zoals online samenwerkingsomgeving voor een wendbare organisatie

Investeren in HR

Goed werkgeverschap en de ontwikkeling van medewerkers staan bij DEN hoog in het vaandel. Daarvoor hebben we een ambitieuze HR-agenda opgesteld. Uitgangspunt is dat we de (in)formele cultuur wendbaar houden en het team stimuleren om innovatief te werken. Met raamwerkfunctieprofielen zorgen we voor helderheid over de verantwoordelijkheid per rol en de benodigde kennis- en functiegerelateerde competenties. Het team heeft, naast actuele inhoudelijke kennis, steeds meer behoefte aan kennis en kunde omtrent projectmanagement en het werken in complexe krachtenvelden. We stimuleren opleidingskeuzes die deze vaardigheden ontwikkelen. Ons opleidingsbudget ligt op 4% (in plaats van 2% uit de cao).

Veilige werkomgeving

We geven veel aandacht aan goed werkgeverschap, door het aantrekken van HR-expertise, ruime opleidingsbudgetten en een externe vertrouwenspersoon die rapporteert aan bestuur en de Raad van Toezicht. De regelingen Veilige werkomgeving en Klachtenprocedure blijven we onder de aandacht brengen. We verzorgen een jaarlijkse teamtraining met de vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld over omgangsvormen en integriteit. Dit vergroot de zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon voor zowel de medewerkers als raad, en verlaagt de drempel.

Ruim baan voor diversiteit en inclusie

We hebben onze ambities verankerd in een plan van aanpak, opgesteld naar aanleiding van de scan die hoort bij de Code Diversiteit & Inclusie, en borgen dit in onze beleidscyclus. De inhoudelijk programmamanager heeft ervaring en kennis op het gebied van inclusie. Ze volgde de *Leergang Inclusive Excellence* bij ECHO, Expertisecentrum Diversiteitsbeleid. We gaan onder meer aan de slag met trainingen *unconscious bias* voor de medewerkers en inclusief leiderschap voor het managementteam.

We hebben nog stappen te zetten richting een meerstemmig team: DEN hanteert een inclusief wervings- en selectiebeleid, we passen de *Rooney Rule* toe en werken samen met een gespecialiseerd recruitmentbureau. Ook in het wervings- en selectieproces van de Raad van Toezicht nemen diversiteit en inclusie een duidelijke plek in. Bij alle vacatures komen kandidaten op gesprek die potentieel de diversiteit van ons team versterken.

Bovendien zijn de werkplekken bij DEN goed toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking. In onze werkarrangementen zijn we flexibel zodat mensen met een gezondheidsbeperking in ons team hun werk kunnen doen. Daarnaast werken we doorlopend aan het vergroten van onze online toegankelijkheid: de website voldoet aan alle Europese toegankelijkheidsstandaarden (status B).

Talentontwikkeling

We werken met stagiairs en ontwikkelen interne traineeships om jong en divers talent te verbinden rondom digitale transformatie. We geven jongeren met diverse opleidingsachtergronden (mbo, hbo en wo) mogelijkheden om de cultuursector te versterken en tegelijkertijd onze organisatie intern te voeden met de inzichten en behoeften van Gen Z. We doen dit bijvoorbeeld al met partners als online marketingbureau *The Young Digitals* (een sociale onderneming die jongeren begeleid met een afstand tot de arbeidsmarkt), om de werkervaring en -kansen voor jongeren te vergroten. Bij nieuwe samenwerkingen kijken we nadrukkelijk naar maatschappelijke partners en deelnemers met diverse achtergronden, om de meerstemmigheid in samenwerkingsprojecten van DEN en in de sector te vergroten.

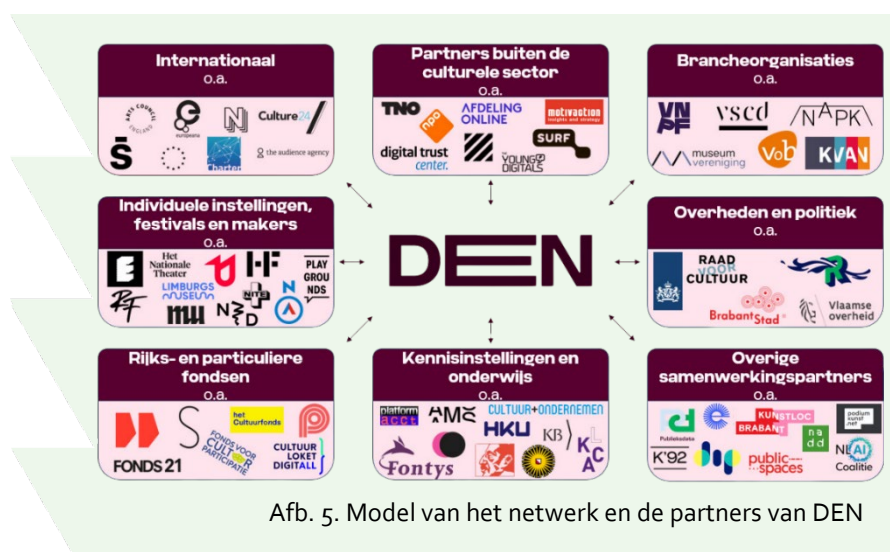
Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderschrijven we de uitgangspunten van de Fair Practice Code. Vanuit de Cao *Onderzoeksinstellingen* belonen we alle medewerkers gelijk en hebben we een goed secundair arbeidsvoorwaardenpakket met reiskosten-, verblijfskosten- en internetvergoeding. Met zzp'ers en andere partijen maken we eerlijke prijsafspraken; op langlopende overeenkomsten passen we jaarlijks een inflatiecorrectie toe. Bij het inhuren van partijen leggen we bovendien contractueel vast dat het eigendomsrecht van het resultaat bij DEN ligt. Zo borgen we dat kennis ten goede komt aan de sector, veelal via een Creative Commons-licentie. We monitoren de ecologische voetafdruk van onze interne werkprocessen en verbeteren waar mogelijk. DEN neemt deel aan de *Werkgroep Green IT* binnen Netwerk Digitaal Erfgoed en is lid van de Instellende Commissie van het Cultuurberaad Klimaat. Daarnaast starten we in 2024 een traject om de organisatie in 2028 op duurzaamheid te certificeren.

5.2 Netwerk en partnerschappen

DEN werkt intensief samen met partijen uit de cultuursector, in Nederland en daarbuiten. De afbeelding hieronder geeft de diversiteit van ons netwerk weer. In de periode 2025-2028 verbreden we ons netwerk verder met partijen buiten de cultuursector waar digitale transformatie ook een urgent vraagstuk is. Kennis delen en samenwerkingen aangaan in het ecosysteem zijn immers randvoorwaarden voor een succesvolle digitale transformatie.

We halen daarom actief nieuwe kennis en netwerkpartners binnen, in het kader van samenwerkingsmogelijkheden rondom digitale transformatie en publieksbereik. Begin 2024 faciliteren we gesprekken tussen cultuurprofessionals, onderwijsprofessionals op het gebied van innovatief werken, tech-startups, gaming- en mediabedrijven en onderzoeksinstellingen. We inventariseren gedeelde belangen. De ervaring en perspectieven van elke afzonderlijke sector dragen bij aan innovatieve concepten. We stimuleren partijen om deze zoveel mogelijk samen uit te werken, via bijvoorbeeld publiek-private constructies. Met Cultuur+Ondernemen ontwikkelen we hiervoor kennis en werken we aan de randvoorwaarden, zodat culturele organisaties in deze samenwerkingen optimaal renderen.



Afb. 5. Model van het netwerk en de partners van DEN

De ontwikkeling van een nieuwe strategie draagt eraan bij dat de opdracht van DEN door OCW inhoudelijk is aangescherpt (zie paragraaf 2.1). Dat betekent dat de activiteiten van DEN in het verlengde liggen van organisaties als Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE), podiumkunst.net en NADD, wiens focus ligt op beheer, behoud en ontsluiting van collecties in de cultuursector. Daar waar onze aandachtsgebieden en activiteiten elkaar raken, voeren we constructief overleg. Verder neemt DEN deel aan diverse werkgroepen, zoals de *Werkgroep Zichtbaar* en de *Werkgroep Implementatie* van het NDE.

We zetten, in lijn met artikel 3.51, het partnerschap met podiumkunst.net en NADD voort. De samenwerking en afstemming concretiseren zich vooral op deskundigheidsbevordering en standaardisering. Specifiek met NADD ontwikkelen we de mogelijkheden van het documenteren van het creatieproces voor makers in het NADD-netwerk.

In de komende periode intensiveren we onze samenwerking met de bovensectorale ondersteunende instellingen. We vergroten ons bereik en optimaliseren de advisering aan het veld, door samen te werken, initiatieven te ontplooiën, door te verwijzen en actuele maatschappelijke vraagstukken te verkennen. We trekken samen op als gesprekspartner voor het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur. Daarnaast delen we kennis en ervaring over toepassingen van de codes en bedrijfsvoering en onderzoeken we potentiële gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden of een gezamenlijke cao.

5.3 Governance

Voor de Raad van Toezicht en de bestuurder van DEN zijn de acht principes van de Governance Code Cultuur leidend voor de invulling van hun rol. Jaarlijks lichten we in ons bestuursverslag transparant toe hoe we deze principes toepassen. De acht principes komen terug in de reglementen voor directie en toezichthouders, de jaaragenda van de RvT en het bijbehorende informatieprotocol.

In de komende periode zetten we de volgende stappen om de governance van DEN te versterken:

- De raad ontwikkelt het toezicht door met een toezichtkader en toezichtvisie, waarin de raad omschrijft hoe het toezicht van de organisatie zich verhoudt tot bestuur, organisatie en stakeholders. Hiermee ontstaat een volledig en transparant kader voor de rollen en het handelen van de toezichthouders en de bestuurder.
- Door de groei van de activiteiten en de organisatie voeren raad en bestuurder constructief het gesprek over de visie en beoogde resultaten ten aanzien van deze groei. Dit gesprek betreft met name de verhouding tussen innoveren en consolideren, de aard van de activiteiten en het HR-beleid.
- Ook bij groei van de organisatie houdt de bestuurder de verbinding tussen raad en medewerkers van DEN open, informeel en toegankelijk.
- Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen is de raad voornemens om in het risicomanagement van DEN extra aandacht te vragen voor beheermaatregelen op gebied van fraude en cyberveiligheid.
- Nieuwe raadsleden ontvangen een inwerkprogramma en lopen minstens één dag mee in de organisatie.
- Bij uitbreiding van of herbenoeming binnen de raad, wordt aan de hand van geactualiseerde profielen de gewenste diversiteit strikt nagestreefd.
- De raad volgt een training in inclusief toezichthouden.

Aan het einde van de komende periode werken raad en bestuurder transparant en constructief samen middels de kaders gesteld in de toezichtvisie, de reglementen, het informatieprotocol en de geldende codes. Deze kaders zijn 'levende documenten': we passen ze aan bij nieuwe inzichten en werkpraktijken, bijvoorbeeld na de jaarlijkse zelfevaluatie in december. Zo kunnen raad en bestuur elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen rondom toezichthouden en bestuur in het algemeen, en met de ontwikkelingen rondom de opdracht van DEN op gebied van de digitale transformatie van cultuur in het bijzonder.