



# **Kennis verbinden voor een toekomstbestendige cultuursector**

Beleidsplan 2021 – 2024

# Inhoud

	Inleiding	3
<b>1</b>	<b>Context waarbinnen DEN haar taken uitvoert</b>	<b>7</b>
1.1	Digitale transformatie voor en door de cultuursector	8
1.2	Naar een cultuurbreed nationaal ecosysteem	9
<b>2</b>	<b>Missie en visie</b>	<b>11</b>
2.1	Missie	12
2.2	Visie	12
2.3	Profiel en samenwerking	13
2.4	Uitgangspunten	16
<b>3</b>	<b>Wat gaat DEN doen?</b>	<b>17</b>
3.1	Uitbreiden DEN Academie	19
3.2	Doorontwikkelen van de digitale infrastructuur	22
3.3	Speciale inzet voor cultuurproducenten	24
3.4	Ondersteunen bij speerpunten van cultuurbeleid	27
<b>4</b>	<b>Organisatie en financiering</b>	<b>30</b>
4.1	Medewerkers en communicatie	31
4.2	Verantwoording en financiële positie	31

# Inleiding

DEN is dé organisatie in Nederland die de cultuursector inspireert, faciliteert en ondersteunt bij een belangrijke uitdaging waar de sector mee te maken heeft: de digitale transformatie.

DEN werkt samen met culturele instellingen om de cultuursector<sup>1</sup> digitaal vaardig te maken. Dat is nodig om de maatschappelijke relevantie van die instellingen te vergroten. DEN neemt een unieke positie in, omdat er geen andere instellingen zijn die de kennis omtrent digitale transformatie landelijk verknopen over de sectoren heen.<sup>2</sup> De groepen waar DEN zich op richt, zijn zeer divers: professionals in de erfgoedbeherende en cultuurproducerende sector, beleidsmakers op nationaal, regionaal en lokaal niveau, fondsen, collega-ondersteunende instellingen, de wetenschap, de creatieve industrie en internationale collega-instellingen.

De eerste focus van DEN was de erfgoedbeherende sector. Sinds 2017 verbreedt en vernieuwt DEN op verzoek van OCW haar activiteiten naar de volledige cultuursector en vallen cultuurproducenten ook onder haar werkgebied. DEN werkt daarbij aan één netwerkstructuur, waarbinnen de kunsten- en erfgoedsectoren van elkaar profiteren. DEN is daarbij smeeroilje en verbinder in een gedistribueerd netwerk.

**Digitale transformatie:** Door de inzet van nieuwe digitale technieken treedt er een fundamentele verandering op bij het ontwikkelen van waardeproposities, creatieprocessen en het artistieke product, gebruikersinteractie en gebruikersbeleving, businessmodellen en operationele processen. Digitale transformatie draagt direct bij aan de impact en maatschappelijke relevantie van culturele instellingen.

## Nieuwe digitale uitdagingen voor de erfgoedsector en de cultuurproducerende instellingen

In Nederland zijn de afgelopen vijftien jaar grote vorderingen gemaakt met het digitaliseren, verbinden en ontsluiten van culturele content in de erfgoedsector. Inspanningen van DEN hebben bijgedragen aan het behalen van belangrijke mijlpalen, zoals dat 80% van de erfgoedinstellingen in Nederland een digitale collectie heeft<sup>3</sup>, de introductie van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed in 2015 en de ontwikkeling van het Netwerk Digitaal Erfgoed sinds 2016. DEN fungeert hierbij als structureel en onafhankelijk kennisinstituut.

Nu staan we voor nieuwe uitdagingen. De kansen van digitalisering zijn breder dan alleen archivering en toegankelijkheid. Minister Van Engelshoven zegt hierover: *“Digitalisering biedt mogelijkheden*



voor het vergroten van publieksbereik en de toegankelijkheid van cultuur. Digitalisering leidt tot innovatie en brengt bij cultureel erfgoed nieuwe mogelijkheden voor behoud, beheer en (her)gebruik door onderzoekers of scholieren.”<sup>4</sup>

DEN ondersteunt en inspireert de erfgoedinstellingen om verder te reiken dan digitaal beheer en behoud en veel

meer te doen met hun digitale collecties voor hun gebruikers. Dat vergt andere digitale vaardigheden, specifieke kennis van digitale mogelijkheden en het formuleren van een digitale strategie.

Bij veel cultuurproducerende instellingen, zoals podiumkunstinstanties, beeldende kunstinstanties en de ontwerpsector, staat een visie op digitalisering nog in

de kinderschoenen. Hun werkpraktijk is op artistieke creatie, presentatie en het bereiken van een publiek gericht. Doordat hun taak verschilt van die van erfgoedinstellingen, hebben ze ook een andere bewaarmentaliteit. Ze besteden er vaak nog nauwelijks tijd of middelen aan. Aandacht voor digitalisering vindt vooral plaats op het terrein van publieksbereik.

Digitale innovaties hebben ook de potentie om artistieke ervaringen over te brengen en om deze op nieuwe manieren te verbinden met het publiek. Vanuit die gedachte onderzoekt DEN samen met de cultuurproducerende instellingen hoe digitale toepassingen kunnen worden gebruikt om waardevolle digitale culturele content te maken ten behoeve van het archief van de toekomst. Denk daarbij aan nieuwe artistieke producten, het vastleggen van delen van het creatieproces, nieuwe vormen van publieksbereik, educatie en talentontwikkeling. Dat de cultuurproducenten daar zelf ideeën over hebben, bleek uit de 70 inzendingen bij de eenmalige ‘Open call for ideas’ in 2018-2019.<sup>5</sup>

DEN stimuleert de cultuurproducerende instellingen om digitale culturele content te creëren, duurzaam te bewaren en toegankelijk te maken voor (her)gebruik. Daarmee wordt het voor de samenleving

beschikbaar, waardoor nieuwe verbanden worden gelegd tussen verleden, heden en toekomst. Dat is belangrijk voor de digitale collectie Nederland, maar ook voor de ‘erfenis’ van de maker. Minister Van Engelshoven zegt hierover in haar uitgangspunten cultuurbeleid 2021-2024: *“In de podiumkunsten- en ontwerpsector bestaat de behoefte collecties en archieven met elkaar te verbinden en digitaal toegankelijk te maken.”* Uitgangspunten van de minister hierbij zijn, net als in de erfgoedsector, netwerkvorming en eigen verantwoordelijkheid van instellingen voor de collecties door zelfregulering. Er is aangetoond dat de kennisontwikkeling en -verspreiding door een onafhankelijk instituut als DEN belangrijk is.

### **Kennis verbinden voor digitale transformatie**

De erfgoed- en cultuurproducerende instellingen hebben verschillende behoeftes en staan voor andere uitdagingen, maar kunnen elkaar juist versterken in de innovatie en kennisontwikkeling. DEN verbindt daarom beide sectoren zoveel mogelijk, zodat ze samenwerken en van elkaar leren. De successen en de verzamelde kennis van de afgelopen jaren gebruikt DEN om het proces van digitale transformatie cultuurbreed te versnellen.

In dit beleidsplan worden de activiteiten beschreven die DEN onderneemt om de cultuursector digitaal vaardig te maken en de instellingen een coherente digitale strategie te laten realiseren. Digitale transformatie bij culturele instellingen versterkt hun maatschappelijke relevantie en leidt tot een toekomstbestendige, internationaal toonaangevende cultuursector.

---

1 In dit beleidsplan wordt onder cultuursector en cultuurinstellingen verstaan: de erfgoedbeherende én cultuurproducerende instellingen en cultuurproducenten tezamen.

2 [Onderzoek ondersteuningsstructuur van de cultuursector](#) door Berenschot, januari 2018.

3 [De Digitale Feiten 2016-2017](#)

4 [Uitgangspunten Cultuurbeleid 2021-2024](#)

5 [DEN Open Call](#)

# Context waarbinnen DEN haar taken uitvoert

# 1



# 1.1 Digitale transformatie voor en door de cultuursector

We leven in een tijd van digitale transformatie die alomtegenwoordig is. De samenleving verandert onder invloed van snelle technologische ontwikkelingen. Voor de cultuursector is deze verandering urgent: het publiek neemt informatie op een andere manier tot zich, zoekt andere vormen van interactie en heeft andere verwachtingen van een cultureel product dan voorheen. ‘Plaats’ en ‘tijd’ van fysieke cultuurproducten zijn snel veranderende begrippen. De digitale transformatie biedt nieuwe mogelijkheden. Juist nieuwe technologieën stellen de cultuursector in staat om verhalen beter en blijvend te vertellen. Digitale middelen geven culturele content een langer leven (ook beschikbaar nadat het laatste doek valt of de expositie voorbij is) en geven de mogelijkheid tot rijkere verhalen, doordat een extra laag aan achtergrondinformatie mogelijk is of door fysieke inhoud te combineren met digitale content.

In vergelijking met het buitenland is Nederland ver in het hoogwaardig digitaliseren van erfgoedcollecties<sup>1</sup> en dat geldt langzaam maar zeker ook voor het digitaal verbinden van deze digitale collecties. Daar houdt het werk niet op. Technologische ontwikkelingen op het gebied van beeld- en spraakherkenning dragen bij aan nieuwe zoektechnieken en innovaties om digitale collecties voor een breed en nieuw publiek te ontsluiten. In de

‘experience economy’ wil het publiek bij uitstek ervaringen meemaken en zelf met culturele content aan de slag gaan.<sup>2</sup>

De interactie met het publiek speelt zich in toenemende mate af in het digitale domein. Dit geldt, in verschillende snelheden, voor zowel de erfgoedsector als de cultuurproducerende sector. ‘Nieuwe’ digitale mogelijkheden dagen culturele instellingen uit om bestaand én nieuw publiek voor, tijdens, maar ook ná een evenement te bereiken en te betrekken.

Daarnaast draagt digitale transformatie bij aan de democratisering van het maak- en onderzoeksproces. Toeschouwers veranderen in makers en hebben behoefte aan een breed aanbod van open beschikbare culturele content. Denk hierbij aan open datasets, objecten die bewerkt en verrijkt kunnen worden, contextinformatie en inzicht in creatieve processen.

De digitale transformatie kan ook drempels wegnemen voor publieksgroepen die in het dagelijks leven minder snel in aanraking komen met bepaalde vormen van cultuur, bijvoorbeeld omdat ze zich niet herkennen in het bestaande aanbod, of omdat ze fysieke beperkingen ervaren.<sup>3</sup>

Deze veranderende context bevat veel uitdagingen en kansen voor de cultuursector.



## 1.2 Naar een cultuurbreed nationaal ecosysteem

De collecties van archieven, bibliotheken, musea en kennisinstellingen zijn deels online beschikbaar. De erfgoedsector werkt samen in een landelijke digitale infrastructuur voor digitaal erfgoed, verwoord in de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. Als het aan DEN ligt, wordt hieraan in de nabije toekomst ook culturele content van cultuurproducenten toegevoegd.

DEN onderzoekt samen met de cultuurproducerende sector hoe die het beste gebruik kan maken van de bestaande technische ICT-infrastructuur en -voorzieningen in de erfgoedsector en wat er moet worden aangepast als de digitale culturele content van cultuurproducenten wordt toegevoegd. Deze content is immers anders van aard dan de content van collectiebeheerders. Zo ontstaat er een landelijke cultuurbrede infrastructuur. Dit doet DEN samen met de twee nieuwe netwerkfuncties 'Podiumkunst.net' en Design en Digitale Cultuur, die vanaf 2021 worden opgericht.<sup>4</sup>

Uit de vele gesprekken die DEN sinds 2016 heeft gevoerd met cultuurproducenten, blijkt dat er in ieder geval behoefte is aan kennis om gefundeerde keuzes te kunnen maken over hoe en met welk materiaal ze kunnen aansluiten bij deze landelijke digitale infrastructuur. Cruciaal daarbij is een strategie, waarbij

digitalisering ingezet wordt om de impact van hun activiteiten op het gebied van artistieke creatie, educatie, diversiteit en inclusiviteit te vergroten. Daarbij moet gezocht worden naar een manier waarbij het archief automatisch ontstaat tijdens het werkproces. Dit vraagt om een andere benadering dan tot nu toe gebruikelijk was in de erfgoedsector.

De digitale transformatie zal ook leiden tot hele nieuwe vormen van digitale culturele content. Denk aan de inzet van nieuwe 'immersive technologies' om verhalen uit het verleden levend te maken voor publiek.<sup>5</sup> Nieuwe vormen ontstaan ook onder invloed van nieuwe manieren van samenwerken op platforms en door cocreatie. Er is cultuursectorbreed nog weinig kennis van digitale toepassingen, noch van cloud-based samenwerkingsmogelijkheden, agile werken, 'embedded archiving' of het bewaren van digitale culturele content van het creatieproces.

Dergelijke nieuwe formats en nieuwe manieren van samenwerken en publiceren zorgen bovendien voor een complexere auteursrechtensituatie: meerdere makers zorgen voor een stapeling van rechten en voor onduidelijkheid over wie waarvan de maker is. Voor het stimuleren van gebruik en hergebruik van digitale culturele

content is juist duidelijkheid over de rechtenstatus nodig. Het is belangrijk dat partijen heldere afspraken maken met elkaar en duidelijke licenties zijn cruciaal. In de toekomst zijn deze niet alleen juridisch onderbouwd, maar ook gebruiksvriendelijk en machineleesbaar.

Er komt ruimte voor nieuwe businessmodellen als crowdsourcing, waarbij makers en instellingen hun verdienvermogen en inkomenspositie kunnen verbeteren. Samenwerken in netwerken is daarbij een succesvolle strategie, maar nog geen gemeengoed. Het Netwerk Digitaal Erfgoed bewijst in de erfgoedsector dat netwerkdenken een waardevolle aanpak is voor de gehele cultuursector en dat schaalvergroting mogelijk is.

De operationele kennis over digitale mogelijkheden groeit in de hele cultuursector. DEN ziet dat op strategisch niveau meer deskundigheid over digitalisering noodzakelijk is. Die deskundigheid moet leiden naar een toename van organisatiebreed gedragen digitale strategieën. Op dit onderwerp samenwerken in een netwerk verdient een belangrijke impuls. Pas dan ontstaat er een sectorbreed ecosysteem, waarin de kansen en mogelijkheden van de digitale transformatie worden benut. Net als in het verleden<sup>6</sup> blijft DEN in overleg met

OCW over de ondersteunende maatregelen die nodig zijn om dit cultuurbrede ecosysteem te stimuleren.

---

1 [De Digitale Feiten 2016-2017](#)

2 [De tentoonstellingsmaker van de 21e eeuw: ontwerpen voor beleving](#)

3 [‘Enhancing the theatre experience for the hard of hearing’](#)

4 [Uitgangspunten Cultuurbeleid 2021-2024](#)

5 [‘Kijken door een Hololens: Mixed reality voor erfgoed’](#)

6 Denk aan de grootschalige digitaliseringsregelingen als ‘Digitaliseren met beleid’ (2009-2012), ‘Beelden voor de Toekomst’ (2007-2014) en ‘Metamorfoze’ (vanaf 1997).

# Missie en visie

# 2



## 2.1 Missie

DEN kennisinstituut cultuur & digitalisering draagt bij aan het zichtbaar maken en benutten van nieuwe mogelijkheden in de verbinding tussen cultuur en digitalisering. Daarmee stelt DEN professionals in de erfgoed- en

kunstensector in staat om de kansen en mogelijkheden te benutten die de digitale transformatie hen biedt.

Dat maakt een maatschappelijk relevante, innovatieve en toekomstbestendige cultuursector.

## 2.2 Visie

DEN is het kennisinstituut waar deskundigheidsbevordering en inzet van (inter)nationale en lokale netwerken voorop staan. Als bovensectorale instelling ondersteunt DEN de cultuursector om digitaal vaardig te worden. Dat gebeurt door kennis te ontwikkelen, te bundelen en te verspreiden, in samenwerking met andere instellingen en in de haarvaten van het netwerk.

Omdat de cultuursector een prachtig, veelkleurig veld is, werkt DEN op meerdere niveaus en snelheden aan het stimuleren van een innovatieve en digitaal vaardige sector. Met inspiratie ten behoeve van bewustwording én met praktische stappenplannen. Met een DEN Academie voor strategisch management, met praktische workshops en masterclasses. DEN begeeft zich op talloze deelterreinen: leiderschap, innovatief werken, innovaties in creatie, digitale vaardigheden, machine

learning in collecties, auteursrechten, beheer & behoud, educatie, financiering, impact, inclusiviteit, juridische aspecten, linked open data, organisatiestrategie, overheidsbeleid, publieksdata, businessmodellen, samenwerking en netwerken.

Daarbij helpt DEN culturele instellingen om de focus te houden op de gebruiker van de digitale culturele content. Voor cultuurinstellingen ligt de uitdaging in de eerste plaats hierin: om digitale middelen en mogelijkheden te benutten om hun verhaal te kunnen vertellen voor een zo divers mogelijke groep gebruikers. DEN wil hierbij de aanjager en verbinder blijven.

DEN streeft ernaar dat over vijf jaar de meeste (middel)grote cultuurinstellingen een digitale strategie hebben en daarmee de mogelijkheden van de digitale transformatie organisatiebreed benutten.

## 2.3 Profiel en samenwerking

Omdat DEN de ontwikkeling en toepassing van digitalisering voor de culturele sector positief beïnvloedt, is zij het inspirerende kennisinstituut voor professionals in de cultuursector. DEN is innovatief, betrouwbaar, empowering, onafhankelijk en bovensectoraal in het publieke domein.

### Samenwerking met de ondersteunende instellingen

In 2019 heeft DEN diverse gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd met collega-instellingen in het veld. Daar is onder meer besproken: waar zitten witte vlekken in de ondersteuning, welke kansen en problemen vragen in de komende periode om een bundeling van krachten opdat we het veld nog beter kunnen bedienen? Naast de zinvolle input die DEN kreeg voor haar individuele plannen, is ook scherp geworden op welke gebieden de komende jaren de samenwerking met de andere ondersteunende instellingen wordt opgepakt. Zo wordt gezamenlijke herkenbaarheid in de regio verder vergroot en worden actuele maatschappelijke thema's zoals de fair practice code, duurzaamheid en inclusiviteit verkend. Daarnaast zien we in de backoffice kansen om elkaar te versterken, bijvoorbeeld op

het gebied van HR of communicatie. Tenslotte trekken we gezamenlijk op als betrouwbare en kundige gesprekspartner voor OCW en Raad voor Cultuur als het gaat om de behoeften en ontwikkelingen die in de cultuursector gesignaleerd worden.

### Samenwerking in de regio én in Europa

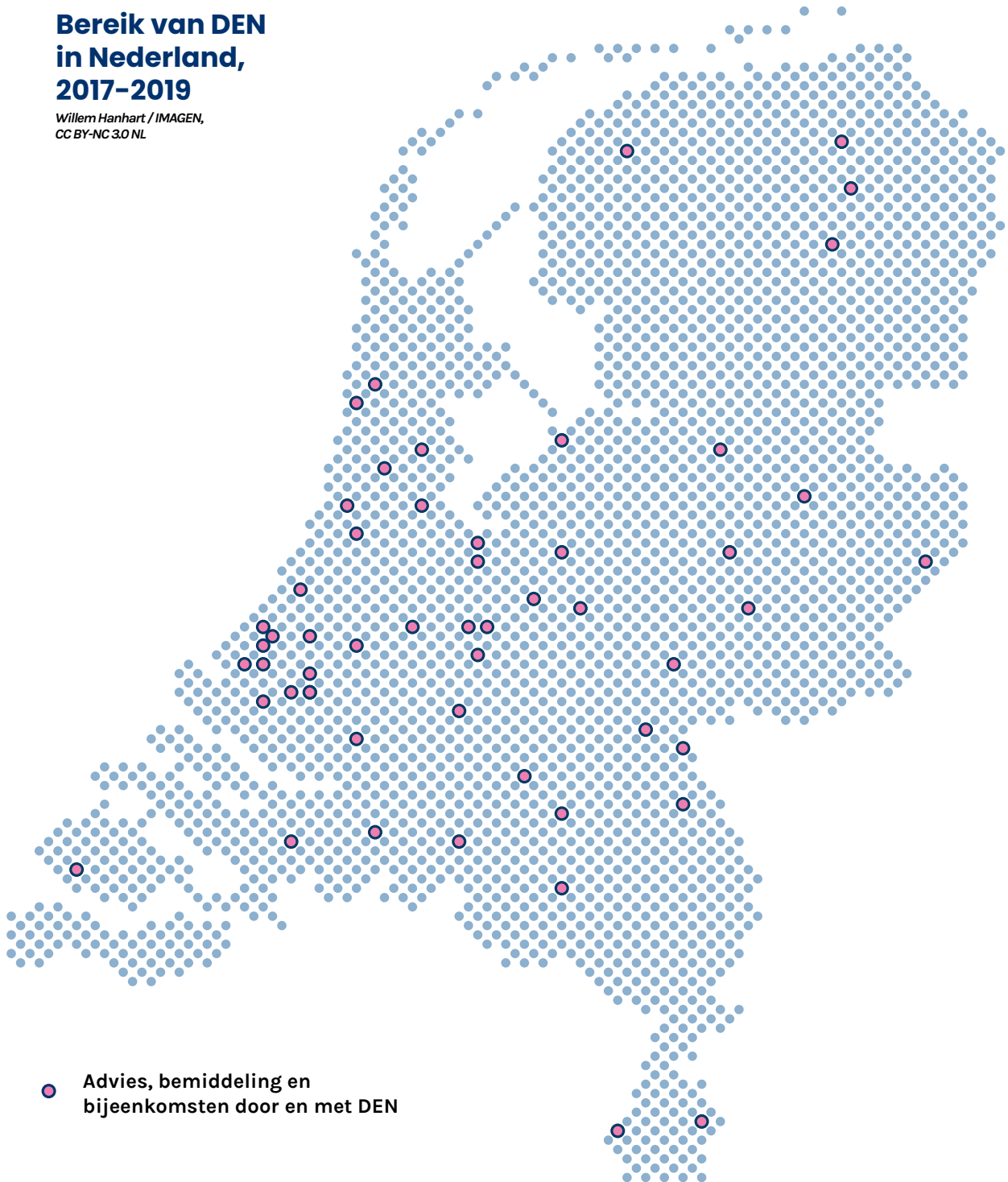
DEN werkt samen met professionals uit de cultuursector in regio's in heel Nederland. Met informele open koffiemomenten door het hele land en adviesgesprekken, pilots en managementprogramma's voor instellingen in alle provincies dringt kennisontwikkeling en kennisdeling door tot in de haarvaten van de cultuursector. Ondanks de beperkte omvang, blijft DEN in 2021-2024 haar activiteiten regionaal spreiden, zoals in 2017-2019.

DEN besteedt ook aandacht aan internationale samenwerking als onderdeel van internationale consortia zoals Europeana en Time Machine Europe.

Op Europees niveau vindt een vergelijkbare verschuiving plaats als in Nederland: van het ontwikkelen van gezamenlijke voorzieningen voor toegankelijkheid van digitaal erfgoed naar het ondersteunen

## Bereik van DEN in Nederland, 2017–2019

Willem Hanhart / IMAGEN,  
CC BY-NC 3.0 NL



van erfgoedinstellingen bij de digitale transformatie. Bij het schrijven van dit beleidsplan overlegt DEN met Europeana, Liber, CERL en Culture24 hoe de organisaties elkaar kunnen versterken in de uitvoering van Europese

managementprogramma's over digitaal leiderschap.

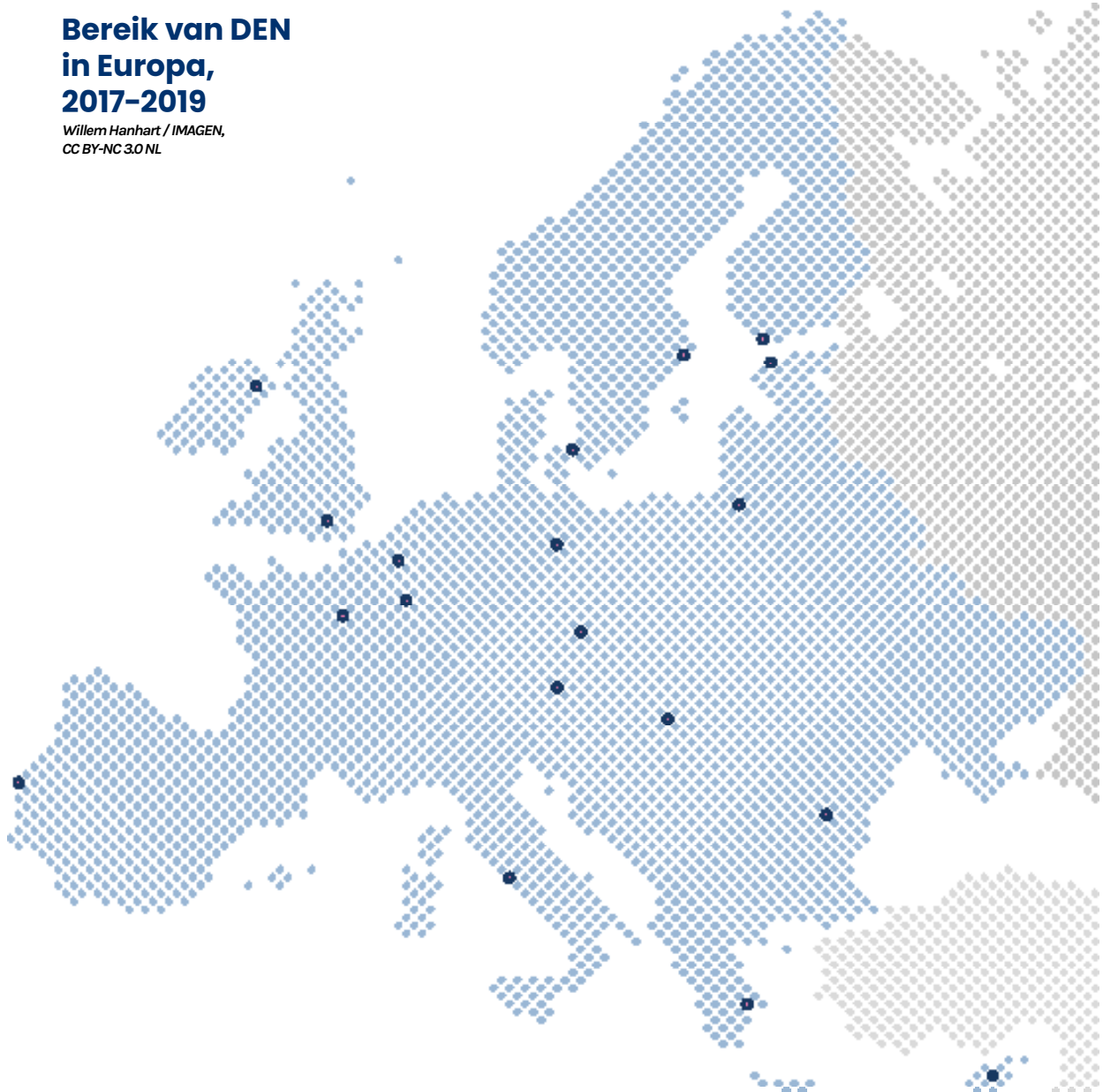
DEN is partner van Europeana op het gebied van onderzoek ten behoeve van het beschikbaar maken en gebruiken van

digitaal erfgoed in Europa en ten behoeve van de impact van digitaal erfgoed. DEN heeft zitting in de Impact Steering Group.<sup>1</sup> Ook is DEN tweede vertegenwoordiger van Nederland in de Europese expertcommissie DCHE.

DEN zet de samenwerking voort met instellingen in België en het Verenigd Koninkrijk<sup>2</sup> om kennis die over en weer ontwikkeld wordt met elkaar te delen en verspreiden.

### **Bereik van DEN in Europa, 2017-2019**

*Willem Hanhart / IMAGEN,  
CC BY-NC 3.0 NL*



## 2.4 Uitgangspunten

DEN hanteert bij haar werkzaamheden de volgende uitgangspunten:

- DEN bepleit dat digitalisering in culturele instellingen geen opzichzelfstaande activiteit is, maar alle onderdelen van de culturele bedrijfsvoering raakt. In 2021-2024 legt DEN de focus op het creëren, bewaren en toegankelijk maken van digitale culturele content ten dienste van de doelen van die instellingen, zoals creatie, vastleggen van erfenis/erfgoed, educatie en publieksbereik. Kennis over bijbehorende innovatieve vaardigheden, werkwijzen en organisatievormen is daar niet los van te zien.
- DEN beperkt haar actieve ondersteuning en kennisontwikkeling tot publiek gefinancierde cultuurinstellingen. Uit principe hebben de activiteiten en kennisproducten van DEN een open karakter, zodat publiek én privaat gefinancierde instellingen daar gebruik van kunnen maken.
- De betrokkenheid van DEN bij individuele cultuurinstellingen vertaalt zich altijd naar een resultaat dat ten goede komt aan het brede netwerk van DEN.
- DEN werkt samen met intermediaire partijen die de kennis van DEN kunnen doorzetten, zoals NDE, digital humanities, andere ondersteunende instellingen, de netwerkfuncties podiumkunsten en ontwerp, brancheorganisaties, fondsen en andere netwerken.
- Digitale culturele content wordt verrijkt als deze gekoppeld is aan gerelateerde content uit andere domeinen, zoals de wetenschap. DEN heeft geen actieve rol in dit domein, maar legt verbinding om de verrijking van culturele content te stimuleren en om kennis over 'open science' te verbreden naar de cultuursector.
- Kennisontwikkeling vindt effectief plaats door bestaande kennis, experts en cultuurprofessionals met elkaar te verbinden en als makelaar en regisseur van die expertise op te treden.
- Bij de activiteiten van DEN zijn de principes van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed leidend. Bij de herijking van de Nationale Strategie, medio 2021, zet DEN in op een aanpassing die de werkwijze en doelstellingen van cultuurproducenten omvat.

---

1 [Europeana Impact Community](#)

2 VIAA, PACKED, Cultuurconnect, Culture24, NESTA, Leicester University, The National Theatre, Royal Opera House, SIBMAS



# Wat gaat DEN doen?

# 3



DEN is het onafhankelijk kennisinstituut in het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE) en het deelt sectorbreed de voorzieningen en kennis die in het netwerk worden ontwikkeld. In 2021-2024 geeft DEN sturing en ondersteuning aan het digitale transformatieproces in de cultuursector.

## Instrumenten en voorzieningen van DEN

DEN werkt enthousiast aan haar rol als inspirator en makelaar, met de inzet van samenhangende instrumenten en voorzieningen:

### Kennis- en netwerkontwikkeling

- Cultuursector-specifieke innovatie bewerkstelligen door kennisontwikkeling met, voor én in het netwerk
- Netwerkdelen in de cultuursector stimuleren door partijen met elkaar te verbinden, daarbij betreft DEN ook aanverwante sectoren als de wetenschap

### Educatie

- Ontwikkelen en organiseren van intensieve workshop en opleidingsprogramma's via DEN Academie
- Bijdragen aan (kunstvak)onderwijs

### Kennisdeling

- Documenteren en overdragen van innovaties in de praktijk door

inspirerende praktijkvoorbeelden en masterclasses

- Inspireren en informeren op grootschalige bijeenkomsten als tweedaags DEN-event en andere conferenties
- Proactief delen van kennis en praktische voorzieningen via de website, webinars, nieuwsbrief en socials

### Onderzoek en beleidsadvies

- Monitoren van behoeftes, trends en ontwikkelingen, bijvoorbeeld ten behoeve van beleidsontwikkeling bij overheden en fondsen
- Internationale vertegenwoordiging op bestuurlijke en inhoudelijke onderwerpen om voorlopersrol van het Nederlandse ecosysteem en als kennisinstituut uit te dragen
- Deelnemen aan internationale onderzoeksprogramma's

Bij de sturing en ondersteuning van het digitale transformatieproces kent DEN vier focuspunten: Het uitbreiden van de DEN Academie, het verder ontwikkelen van de nationale digitale infrastructuur, speciale inzet voor cultuurproducenten en het ondersteunen van de cultuursector bij specifieke speerpunten van het cultuurbeleid.

## 3.1 Uitbreiden DEN Academie

Een kansrijke digitale transformatie in een culturele organisatie omvat ten minste het strategisch niveau en geeft de organisatie handvatten om digitale middelen in te zetten voor een innovatieve combinatie van fysieke en digitale activiteiten.

Een verkenning in het veld heeft DEN geleerd dat professionals behoefte hebben aan een structurele plaats om zowel de strategische als de praktische vraagstukken met elkaar te onderzoeken om tot nieuwe oplossingen te komen. In 2019 richtte DEN de DEN Academie op om haar aanbod op dit terrein te bundelen en kennisontwikkeling en kennisdeling op strategisch niveau te stimuleren. DEN draagt jaarlijks bij aan een nieuwe generatie managers in de cultuursector, waarbij de erfgoed- en kunstensector op managementniveau verbonden worden. Op die manier ondersteunt DEN de digitale professionalisering van de cultuursector. Als partner van het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (PACCT) sluiten de resultaten van DEN aan bij de doelstellingen van het budget voor Permanente Professionele Ontwikkeling (PPO).

### Leergangen en workshops

DEN breidt in 2021-2024 de Academie uit met een continu aanbod van verschillende leergangen om de cultuursector digitaal vaardig te maken op strategisch niveau met programma's voor middelgrote en kleine organisaties. Daarmee ontstaat een netwerk van strategische cultuurprofessionals die een voorbeeldrol vervullen in de digitale transformatie van de sector. DEN werkt samen met verschillende instituten in Nederland en het buitenland met complementaire competenties die op dit terrein wetenschappelijk en praktisch onderzoek doen of die op didactisch vlak een bijdrage kunnen leveren.

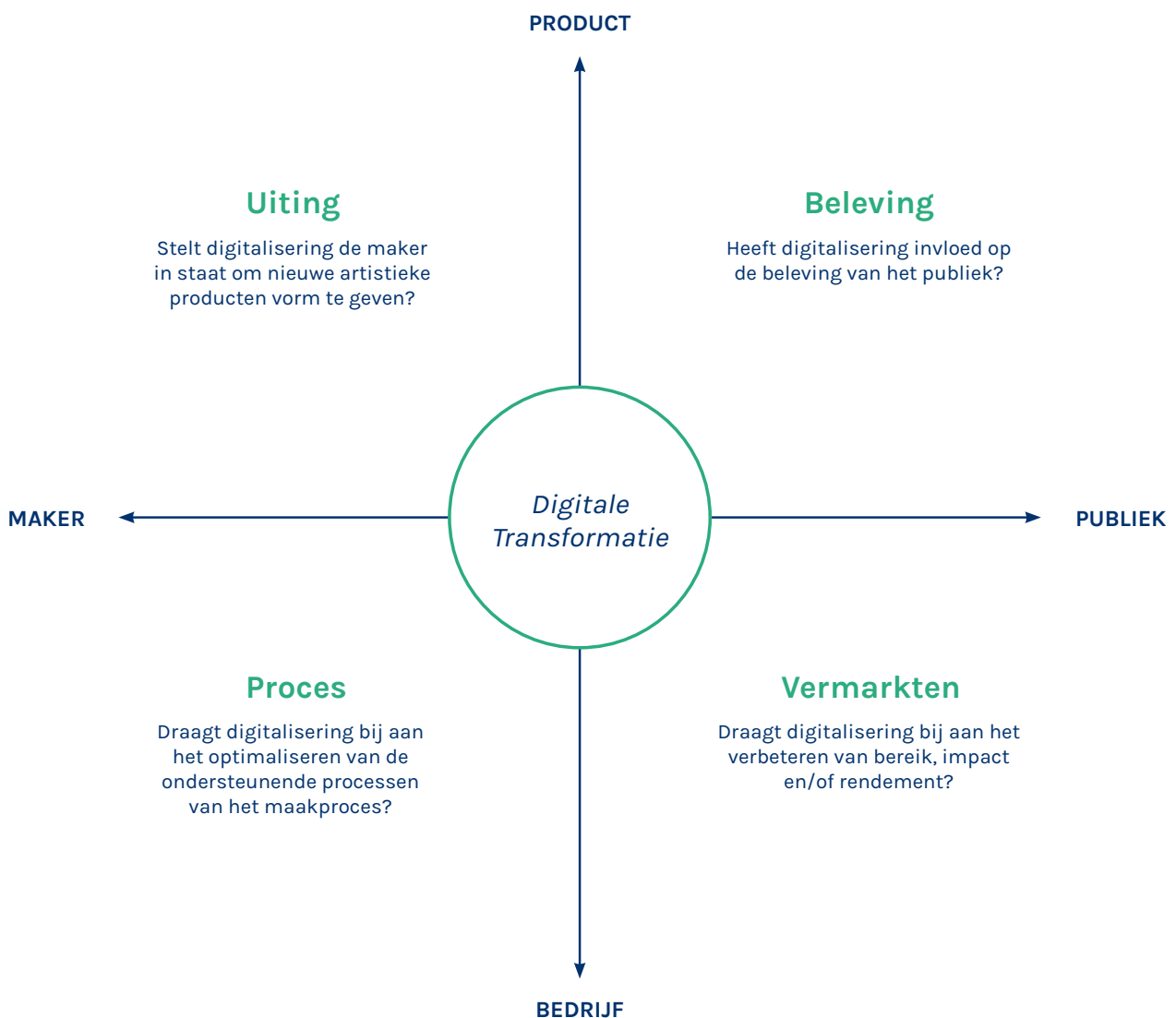
- Jaarlijks zes eendaagse bijeenkomsten 'digitale strategie & innovatie' in zes provincies voor managers van kleine cultuurinstellingen.
- Jaarlijks een driedaags 'management-programma digitale strategie & innovatie' voor managers van middelgrote cultuurinstellingen.
- Tweemaal per jaar een workshop rondom een innovatief thema.
- Ca. 15 keer per jaar een incompany-leergang die besturen en Raden van Toezicht van culturele instellingen in staat stelt om op het vlak van digitale toekomstbestendigheid hun rol te vervullen.

- Online aanbieden en gezamenlijk ontwikkelen van een strategische toolkit met modellen en methodes voor het vormgeven van een digitale strategie en een innovatieve organisatie.

### Tools en onderzoek om digitaal en strategisch bewustzijn te ontwikkelen en te meten

Om met de digitale transformatie de maatschappelijke relevantie van

## DEN Focusmodel



de cultuursector te vergroten is het belangrijk dat organisaties digitalisering als een samenhangend geheel van activiteiten beschouwen. In 2019 ontwikkelde DEN het DEN Focusmodel om in gesprekken met instellingen schematisch te illustreren vanuit welke uitgangspunten men bezig is met digitalisering, om daarna de samenhang van deze digitale activiteiten of plannen aan te tonen met andere organisatieonderdelen.

Gesprekken op basis van het DEN Focusmodel geven instellingen het inzicht dat digitale activiteiten een geïntegreerd deel uitmaken van het organisatiebeleid en dat de organisatie gebaat is bij samenhangende keuzes verwoord in een digitale strategie.

- DEN voert jaarlijks gemiddeld 30 adviesgesprekken met diverse cultuurinstellingen aan de hand van dit focusmodel. Daarmee krijgt de individuele instelling inzicht en handvatten ten behoeve van het vormgeven van de digitale strategie.
- DEN verzamelt de uitkomsten van de gesprekken in één model en toont daarmee een kwalitatieve stand van zaken op gebied van focus en ontwikkeling van digitale activiteiten in de cultuursector.

## Businessmodellen

Met toenemende aandacht voor het digitale domein en voor hergebruik van content worden nieuwe businessmodellen mogelijk. Ondernemerschap met digitale culturele content vergt aanvullend onderzoek; er is nog inspanning nodig om nieuwe, bestendige businessmodellen te ontwikkelen die de domeinen cultuur en digitale innovatie omvatten. DEN neemt hierin het voortouw en neemt hierbij de inzichten vanuit de Impact Steering Committee van Europeana mee.

- DEN bouwt voort op activiteiten die in 2020 worden opgezet met Cultuur+Ondernemen en neemt handvatten op in de toolkit.<sup>1</sup>
- DEN presenteert in 2022 de resultaten van een onderzoek naar de praktische bruikbaarheid van bestaande businessmodellen op gebied van innovatieve inzet van digitale middelen in de cultuursector. Daarna blijft DEN deze resultaten actualiseren met nieuwe inzichten van bijv. (inter)nationale partnerinstituten.

## Traditioneel ontmoet digitale cultuur

DEN faciliteert ontmoetingen tussen jonge makers uit de sector digitale

cultuur en jonge makers van meer traditionele kunstvormen, waarbij overeenkomsten en verschillen in werkwijzen, creatie en strategie worden gedeeld. Jonge makers van de nieuwe kunstvormen in de BIS als pop en urban worden hier specifiek voor uitgenodigd. Het faciliteren van ontmoetingen tussen makers in lab-achtige structuren of expertmeetings levert wederzijds begrip op en zorgt voor inspirerende voorbeelden van kennisdeling over werkwijzen, creatie- en bewaarprocessen. Het draagt bij aan de vernieuwing en

cultuurontwikkeling in het sectorbrede ecosysteem.

- DEN organiseert jaarlijks tenminste één ontmoeting en deelt de opgedane kennis van deze bijeenkomsten sectorbreed.
- DEN geeft tenminste tweemaal per jaar college op een kunstacademie om bij jonge makers bewustwording en handelingsbekwaamheid over mogelijkheden in het digitale domein te stimuleren, waaronder bewaarprocessen, hergebruik en samenwerking.

## 3.2 Doorontwikkelen van de digitale infrastructuur

Om digitale culturele content optimaal toegankelijk te maken en te houden, zullen cultuurinstellingen gecoördineerde stappen moeten zetten voor het toekomstbestendig maken van de ICT-infrastructuur met diverse bronssystemen, generieke voorzieningen en architectuurafspraken. Die infrastructuur moet ook klaar zijn om de culturele content van cultuurproducenten, die deels anders van aard is, op te nemen. Daarmee worden digitale cultuurcollecties voor

een brede groep gebruikers verrijkt, vindbaar en (her)bruikbaar.

In de erfgoedsector tekent zo'n infrastructuur zich al af. NDE werkt aan gedeelde voorzieningen om deze infrastructuur te versterken. De DERA<sup>2</sup>, het principe Linked Open Data en de Nationale Strategie vormen hiervoor een belangrijk kader. Cultuurproducenten zijn hierop nog niet aangesloten. Hier ligt een belangrijke rol voor DEN, in samenwerking met sectorknooppunten

in NDE<sup>3</sup>, bestaande en nieuwe kennis in het NDE, Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten<sup>4</sup> en de nieuwe netwerkfuncties podiumkunsten en ontwerp. Op basis van ervaringen in de erfgoedsector en een aantal cultuurproducenten met een digitale collectie, wordt met instellingen gedeeld hoe ze digitaal (erfgoed) materiaal van andere instellingen kunnen inzetten om hun eigen verhalen te verrijken en hoe ze een digitale collectie opbouwen, beheren, ontsluiten en verbinden, rekening houdend met het feit dat er in de meeste werkpraktijken geen sprake is van een collectiebeheersysteem.

- DEN presenteert in 2021 stappenplannen op de gebieden van bewaren, metadatering, bronsystemen die passen bij de werkpraktijk en Linked Open Data en blijft deze stappenplannen doorlopend actualiseren om ook nieuwe digitale artistieke formats als Augmented Reality toe te voegen.
- DEN inspireert cultuurinstellingen door het jaarlijks organiseren van bijeenkomsten en het presenteren van (inter)nationale praktijkvoorbeelden over ontwikkelingen en resultaten binnen de nationale digitale infrastructuur.

## Gebruiker staat centraal

**Op dit moment wordt bij het creëren, bewaren en toegankelijk maken van digitale culturele content onvoldoende rekening gehouden met een zo divers mogelijk gebruik en hergebruik van deze content. Zeker als cultuurproducenten aan de slag gaan met hun eigen content zijn zogenaamde gebruikersproposities bij aanvang van belang. Gebruikersproposities geven sturing aan creatie van digitale culturele content én optimaliseren de vindbaarheid voor de beoogde gebruiker. Dit geldt zowel in de erfgoed- als cultuurproducerende sector. DEN zet bij de ontwikkeling van kennis en toepassingen altijd de gebruiker centraal en helpt cultuurinstellingen bij het maken van toekomstgerichte gebruikersproposities op het gebied van toegang tot en (her)gebruik van digitale culturele content voor doelstellingen als behoud van de erfenis van makers, educatie en inclusiviteit.**

- DEN ontwikkelt in 2021 een methode waarmee instellingen zelf in staat zijn om gebruikersproposities te ontwikkelen. Dat gebeurt op basis van de uitkomsten van projecten die in 2020 met cultuurproducenten worden

uitgevoerd en met de resultaten uit het NDE-intensiveringsprogramma.<sup>5</sup>

### **Aandacht voor auteursrechten en verschillende soorten licenties**

Van cruciaal belang is aandacht voor het auteursrecht. DEN zet zich ook de komende periode in voor auteursrecht met oog voor de positie van de individuele makers, cultuurproducerende instellingen, erfgoedinstellingen en het bredere maatschappelijke belang. Dit vergt inzicht in de auteursrechtelijke status van collecties en kunstwerken, billijke afspraken tussen de verschillende partijen, heldere en gebruiksvriendelijke licenties op platforms waar culturele content wordt gepubliceerd en mogelijkheden voor makers om zelf te kunnen beslissen over hun auteursrecht. Nieuwe wetgeving binnen de DSM Copyright Directive zorgt bovendien voor meer mogelijkheden om cultureel erfgoed te publiceren.

Er is meer inzicht nodig in de waarde van open licenties bij de creatie van artistiek

werk, zodat nieuwe werkvormen, openheid en hergebruik van culturele content wordt gestimuleerd binnen de context van de Fair Practice Code. Daarbij werkt DEN onder meer samen met PACCT, dat naast auteursrechten open staat voor een alternatieve aanpak als creative commons.

- DEN verzorgt tenminste tweemaal per jaar via workshops voorlichting aan makers en cultuurinstellingen over auteursrechten, licenties, creative commons en de nieuwe mogelijkheden van DSM Copyright Directive.
- DEN biedt scenario's, praktijkvoorbeelden en handleidingen aan voor het publiceren van content die aansluit bij bestaande standaarden als creative commons en [rightsstatements.org](https://rightsstatements.org).
- DEN zet zich doorlopend via lobby in voor een betere afstemming tussen het werkveld en beleidsmakers. Denk hierbij aan de nieuwe wetgeving ten aanzien van extended collective licensing binnen de DSM Copyright Directive en afspraken tussen bijvoorbeeld CBO's en brancheorganisaties.



## 3.3 Speciale inzet voor cultuurproducenten

Bovenstaande focuspunten zet DEN cultuursectorbreed in. Bij cultuurproducenten is een inhaalslag nodig met specifieke aandacht voor de andere werkwijze en doelstellingen. Daarom besteedt DEN in de komende jaren extra aandacht aan specifieke activiteiten ten behoeve van cultuurproducenten om zo bewustwording over de mogelijkheden van digitalisering te creëren. DEN werkt samen met de nieuwe netwerkfuncties om kennis te delen en te toetsen en adviseert OCW welke maatregelen noodzakelijk zijn om de inhaalslag bij cultuurproducenten te stimuleren.

### Archiveren en documenteren als geïntegreerd onderdeel van het creatieproces

De nieuwe netwerkfuncties in de BIS richten zich op het (digitaal) archiveren van reeds aanwezig erfgoedmateriaal bij cultuurproducenten en geven daarin eerstelijns ondersteuning. Dat is belangrijk, want de meeste cultuurproducenten hebben geen specifieke kennis in huis op het gebied van archivering en toegankelijkheid, omdat artistieke creatie hun kerntaak is.

Om in de toekomst te voorkomen dat archiveren een proces blijft dat altijd achteraf plaatsvindt, werkt DEN met cultuurproducenten aan het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze: digitaal archiveren tijdens het creatieproces, 'embedded archiving'. Daarmee wordt de kloof tussen archiveren en het creatieproces zo klein mogelijk en vindt het niet meer achteraf plaats. Cultuurproducenten kunnen hun focus op de toekomst houden en beseffen dat tijdens het creatieproces het archief van de toekomst wordt opgebouwd.

Een ander aspect is het documenteren van het creatieproces. In de erfgoedsector is de praktijk en kennis rondom digitale culturele content veelal gericht geweest op het duurzaam digitaal bewaren, toegankelijk maken en hergebruiken van objecten of andere eindproducten. Waardevolle culturele content is bij cultuurproducenten echter niet alleen vervat in eindproducten maar ook in het creatieproces zelf. Digitale middelen zijn bij uitstek geschikt om dit proces te documenteren.

Met de toenemende omvang aan 'born digital-materialen' die in het hele traject tot stand komen, zijn een gedeelte

digitale infrastructuur, een goed ingerichte zoekfunctie en metadatering van groot belang voor vindbaarheid en archivering.

- DEN deelt praktijkvoorbeelden over succesvolle nationale en internationale methodes om creatieve processen digitaal te documenteren en dit materiaal in te zetten voor verschillende gebruiksdoeleinden.
- DEN deelt praktische kennis via workshops over digitale technieken die documenteren mogelijk maken. DEN combineert dit met kennis

over langdurige bewaring en toegankelijkheid voor (her)gebruik van deze nieuwe digitale culturele content.

- DEN onderzoekt met twee pilots per jaar welke wijze van archiveren het creatieproces ondersteunt, welke aanpak en bijbehorende competenties bij cultuurproducenten noodzakelijk zijn. DEN toetst bestaande infrastructuren zoals van NIBG voor AV-materiaal en werkt met nieuwe initiatieven als DIP en Scenografen.nl.
- Ook binnen de erfgoedsector



is dit waardevolle en gewenste kennisontwikkeling. DEN combineert kennis van beide sectoren en komt tot cultuursectorbrede richtlijnen en generieke handvatten.

### **Particuliere archieven en nalatenschappen van cultuurproducenten**

Bij de cultuurproducenten is er grote behoefte aan toekomstbestendige oplossingen voor nalatenschappen van individuele makers die niet zijn verbonden aan een instelling, of tot een canon of Top 100 behoren, in welke gevallen musea of gemeentearchieven geneigd zijn zich over deze nalatenschappen te ontfermen. Digitalisering vervult een waardevolle rol bij deze particuliere kunstenaarsarchieven. Kaders voor een sectorbrede digitale aanpak en infrastructuur voorkomen dat versnippering plaatsvindt en het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.<sup>6</sup>

- DEN verkent bestaande initiatieven als Brabant Cloud van Erfgoed Brabant, handleidingen van

Packed op de website TRACKS en onderzoeken van Het Nieuwe Instituut en Mondriaan Fonds om tot een eenduidige aanpak en bruikbare tools te komen voor particulieren en individuele kunstenaars.

- DEN organiseert maximaal twee pilots rond belangrijke kunstenaarsnalatenschappen om de aanpak te toetsen en verbeteren. Bovenstaande focuspunten zet DEN cultuursectorbreed in. Bij cultuurproducenten is een inhaalslag nodig met specifieke aandacht voor de andere werkwijze en doelstellingen. Daarom besteedt DEN in de komende jaren extra aandacht aan specifieke activiteiten ten behoeve van cultuurproducenten om zo bewustwording over de mogelijkheden van digitalisering te creëren. DEN werkt samen met de nieuwe netwerkfuncties om kennis te delen en te toetsen en adviseert OCW welke maatregelen noodzakelijk zijn om de inhaalslag bij cultuurproducenten te stimuleren.

## 3.4 Ondersteunen van cultuursector bij specifieke speerpunten van cultuurbeleid

Minister Van Engelshoven geeft de cultuursector in de periode 2021-2024 een aantal speerpunten mee. DEN ondersteunt de instellingen door kennis en praktijkvoorbeelden te delen over inzet van digitale middelen ten behoeve van de speerpunten diversiteit & inclusiviteit en educatie.

### Diversiteit & Inclusiviteit

DEN maakt het begrip digitale toegankelijkheid, zoals genoemd in de Code Diversiteit & Inclusie, hanteerbaar. Digitale toegankelijkheid heeft betrekking op de digitale dienstverlening zoals op een website.<sup>7</sup>

- DEN informeert, bijvoorbeeld in de vorm van praktische workshops, cultuurinstellingen over de wijze waarop ze de digitale toegankelijkheid van hun website en andere digitale dienstverlening kunnen optimaliseren.
- DEN ondersteunt en deelt de resultaten van (inter)nationale technische innovaties die cultuurinstellingen inspireren om inclusiviteit te bevorderen.

### Educatie en participatie

Deskundigheidsbevordering van professionals in de cultuursector is de kern van het werk van DEN. Doordat DEN de gebruiker centraal stelt bij kennisontwikkeling, helpt DEN cultuurinstellingen bij het bereiken van bestaand en nieuw publiek met digitale culturele content.

In de uitgangspunten cultuurbeleid 2021-2024 haalt Minister Van Engelshoven in relatie tot educatie en participatie het belang aan van de mogelijkheden die digitalisering biedt voor de toegankelijkheid van cultuur en (her)gebruik van culturele content door scholieren.<sup>8</sup> Het digitaliseren van culturele content stelt cultuurinstellingen in staat om deze content ook voor hun educatietaak in te zetten. DEN werkt samen met LKCA om succesvolle digitale educatieve toepassingen voor cultuurinstellingen te definiëren en te verspreiden.

- Vanaf 2021 heeft DEN een centrale rol in kennisborging en -verspreiding van de producten die voortkomen uit het project 'Erfgoed en onderwijs'.<sup>9</sup> Daarbij ligt de nadruk op deskundigheidsbevordering op gebied van tools en platforms,

scenario's voor het gebruik van technologieën, specifieke gebruikersproposities en auteursrechtenkwesities.

- DEN ontwikkelt en verspreidt kennis over hoe instellingen culturele content kunnen inzetten voor hun educatietaak, bijvoorbeeld in de vorm van workshops of praktijkvoorbeelden over succesvolle projecten en tools.
- DEN werkt mee aan de vorming van een functie op het gebied van publieksdata en publieksonderzoek, bijvoorbeeld door deskundigheidsbevordering op het gebied van data-analyse.

## Ecologische duurzaamheid

Ook in de cultuursector komt steeds meer aandacht voor ecologische duurzaamheid en het minimaliseren van de ecologische voetafdruk. De nadruk ligt nu vooral op de facilitaire kant, zoals duurzaamheid van het gebouw en publieksvoorzieningen.<sup>10</sup> Het gebruik van ICT moet daarin ook worden meegenomen. Het beschikbaar stellen van culturele content heeft gevolgen voor die voetafdruk, maar het is nog onduidelijk hoe groot het aandeel is. Wel komt hier steeds meer aandacht voor.<sup>11</sup> Bewustwording en meer kennis over die

voetafdruk is nodig voor het maken van een echt duurzame digitale strategie.

- DEN doet onderzoek naar de ecologische voetafdruk van het bewaren en beschikbaar stellen van digitale culturele content. Partners in dit onderzoek zijn Europeana en NDE. De bevindingen van dit onderzoek worden toegevoegd aan de strategische toolkit van de DEN Academie en worden onderdeel van managementprogramma's.

---

1 [Digitaal DNA](#)

2 [DERA](#)

3 Koninklijke Bibliotheek, Nationaal Archief, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

4 [DIP.nl](#)

5 [Gedragsprofielen](#)

6 Mondriaanfonds, LIMA en Het Nieuwe Instituut hebben hier los van elkaar onderzoek naar gedaan

7 [Digitoegankelijk.nl](#)

8 [Uitgangspunten cultuurbeleid 2021-2024](#)

9 Samenwerkingsverband tussen Kennisnet & NDE

10 [Greenkey](#), filter op 'Cultuurinstelling'

11 [Toward Environmentally Sustainable Digital Preservation](#)

# Organisatie en finan- ciering

# 4



## 4.1 Medewerkers en communicatie

DEN heeft twee teams: de inhoudelijk adviseurs en bedrijfsvoering & communicatie. Het team bedrijfsvoering & communicatie is ondersteunend aan alle inhoudelijke activiteiten van DEN. De afdeling communicatie is de spil in het verspreiden van alle kennis en actualiteiten via de diverse DEN-kanalen. Ook het inhoudelijke werk van DEN heeft in alle gevallen een communicatief aspect. DEN volgt in alle gevallen de CAO-OI.

DEN heeft een vaste formatie van 6,9 fte en kan in 2021 door de extra beschikbare subsidie in de BIS uitbreiden naar 7,9 fte. De uitbreiding vindt plaats in het inhoudelijk team, met name om de activiteiten op de speciale inzet voor cultuurproducenten uit te voeren. DEN blijft relatief klein in omvang. Voor tijdelijke projecten voor kennisontwikkeling of onderzoek trekt DEN tijdelijke medewerkers aan of werkt met zzp'ers.

Net als in het verleden kunnen hiermee veel resultaten worden behaald, omdat DEN haar netwerk in positie brengt en andere instellingen in het netwerk betreft.

DEN is een lerende organisatie die haar medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen. Belangrijke competenties van medewerkers van DEN zijn communiceren, netwerken, samenwerken en betrouwbaarheid.

In de periode 2021-2024 is er een noodzakelijke focus op kennisontwikkeling door pilots met het veld. DEN werkt in deze periode naar aanvullende competenties die passen bij deze nieuwe werkwijze: innovatief denken en werken en ondernemerschap. In 2019 heeft DEN op basis van een innovatiescan een intern organisatie-ontwikkelplan gemaakt met punten als gezamenlijk leren experimenteren en het vertalen van trends en ontwikkelingen naar innovatiekansen voor de eigen organisatie.

## 4.2 Verantwoording en financiële positie

DEN is een stichting volgens het Raad van Toezicht-model. De eenhoofdige directie vormt het dagelijks bestuur. De

nevenfuncties van de directeur en Raad van Toezicht worden in de jaarverslagen vermeld.

De financiële positie van DEN is solide, zoals ook blijkt uit onze jaarverantwoordingen. In 2019 en 2020 heeft DEN een deel van de aanwezige financiële reserves ingezet ten behoeve van de kernactiviteiten. Deze extra financiële ruimte was noodzakelijk om de nieuwe doelgroep cultuurproducenten te bedienen. DEN voert vanaf 2019 een actief risico- en vermogensbeleid. De RvT

stelt daarin jaarlijks het minimale niveau van het eigen vermogen vast, zodat DEN ondernemend kan blijven handelen en tegelijk op langere termijn aan de financiële verplichtingen kan voldoen.

De bedrijfsvoering van DEN is transparant en wordt jaarlijks gecontroleerd door een externe accountant.