



den Kennisinstituut cultuur
& digitale transformatie

Jaarverslag

2021

Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
Inleiding	3
Digitale transformatie	5
Landelijke ontwikkelingen	6
Tussentijdse projectverantwoording	12
1. <i>Project voor kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur</i>	12
Tussentijdse projectverantwoording	15
2. <i>Projectsubsidie Digitale transformatie Caribisch Nederland</i>	15
Tussentijdse projectverantwoording	16
3. <i>Projectsubsidie Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur</i>	16
Internationale activiteiten	18
Communicatie	18
Talentontwikkeling	20
Prestatieafspraken	20
Exploitatieresultaat en verschillenanalyse	22
Financiële positie	23
Risicobeheersing	24
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	25
Toekomst	26
Organisatieontwikkelingen	27
Raad van Toezicht	30
Ondertekening door Raad van Toezicht en directie	37
Activiteitenverslag	38
Inleiding	38
Activiteiten in alle vier de kwadranten	39
1. Kwadrant ‘creatie’	41
2. Kwadrant ‘beleving’	41
3. Kwadrant ‘waarde’	42
4. Kwadrant ‘proces’	43
Jaarrekening	46

Balans per 31 december 2021	46
Exploitatierekening 2021	47
Kasstroomoverzicht	49
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	50
Toelichting op de balans Per 31 december 2021 na resultaatbestemming	52
Toelichting op de exploitatierekening	55
WNT-verantwoording	64
Bijlagen	66
Bijlage 1. (Mede) organiseren bijeenkomsten incl. DEN-event	66
Bijlage 2. Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten	68
Bijlage 3. Publicaties (artikelen, video's, blogs etc.) in 2021	72

Bestuursverslag

Inleiding

Het jaar 2021 markeerde de formele start van de nieuwe cultuurnotaperiode. DEN trapte af met de uitvoering van het beleidsplan 2021-2024 *Kennis verbinden voor een toekomstgerichte cultuursector*. Het jaar vormde tegelijkertijd een maatschappelijk en politiek keerpunt wat betreft digitale transformatie: niet eerder werd de urgentie ervan zo breed onderkend. Tijdens de lockdowns dwaalde men met de laptop op schoot door archieven en museumzalen of woonde een concert bij via Facebook of leerde dansen via Instagram Stories.

We zien wel dat digitale transformatie nog allerminst duurzaam door culturele en creatieve organisaties wordt opgepakt. Het is de afgelopen twee jaar in de meeste gevallen als noodaggregaat ingezet. Het heeft wel veel belangrijke inzichten opgeleverd over de waarde die digitale transformatie heeft voor de maatschappelijke relevantie van cultuur. Digitalisering gelieerd aan toekomstbestendigheid kwam hoger op de agenda te staan bij het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur.

Toen we ons vierjarig beleidsplan opstelden, waren we in de veronderstelling dat we veel energie zouden moeten steken in de bewustwording van cultuurprofessionals rondom digitale transformatie. Dit bewustwordingsproces bleek door de coronacrisis in een stroomversnelling te zijn geraakt. De nieuwe werkelijkheid zorgde voor nieuwe kansen én voor momentum in de sector. Inmiddels is bewezen dat juist digitale middelen en werkwijzen kunnen leiden tot nieuwe waardecreatie in het maatschappelijke domein van de culturele en creatieve sector. Denk aan meer publieksbereik, beleving en inclusiviteit.

DEN benadrukt de noodzaak van een duurzame aanpak. Vanaf het begin van de coronacrisis hebben we gezorgd voor ondersteuning en inspiratie van de sector, in de vorm van online sessies, kennisdossiers en praktijkvoorbeelden. Het team van DEN heeft dit in 2021 onverminderd voortgezet, want ook in het afgelopen jaar was de behoefte hieraan groot. Daarnaast heeft DEN samen met het veld relevante onderwerpen uitgediept, er tools voor ontwikkeld en deze breed beschikbaar gesteld.

Nu de sector zoekt naar mogelijkheden voor omschakeling, is de tijd rijp om door te pakken naar een toekomstbestendig model van digitale transformatie. Bij het schrijven van dit Bestuursverslag in de lockdownperiode van december 2021 tot februari 2022, zagen we dat de sector echter nauwelijks meer experimenteerde en doorontwikkelde met digitalisering. De noodzaak om tot een integraal en strategisch model van digitale transformatie te komen, is daarmee alleen maar toegenomen. Volgens DEN zijn er drie stappen essentieel om dit model daadwerkelijk te bestendigen:

1. **Vergroten van digitaal leiderschap en innovatief werken**, waarbij het perspectief van het publiek centraal staat;
2. **Stimuleren van duurzame samenwerking tussen groot en klein** op digitale innovaties en businessmodellen, tegen versnippering van middelen en publiek;
3. **Bevorderen van digitale geletterdheid en vaardigheden** binnen organisaties en binnen de cultuursector, door het aanbieden van een shared services systeem en het ontwikkelen van specifieke digitale tools, software en infrastructuur.

Medio 2021 heeft DEN in het corona-addendum bij het beleidsplan 2021-2024 deze stappen en haar rol daarin verder toegelicht. Aan de hand hiervan zijn de activiteiten uit het beleidsplan gewogen en zo nodig bijgesteld. DEN heeft in het afgelopen jaar haar leidende kennispositie versterkt en haar netwerk in binnen- en buitenland uitgebreid. Op die manier positioneert DEN zich als een onmisbare schakel in de duurzame aanpak van digitale transformatie, zowel voor de cultuursector als voor het omringende ecosysteem.

Tien wapenfeiten uit 2021:

1. **DEN's Digitale Transformatie Conferentie: naar een hybride culturele praktijk:** vol trots presenteerde DEN eind mei haar eerste online conferentieweek, die meer dan 300 bezoekers trok. Vijf themadagen met keynotes, workshops, panelgesprekken en presentaties, rondom alle aspecten van digitale transformatie in de cultuursector.
2. **Managementprogramma's in de DEN Academie:** het driedaags managementprogramma digitale strategie & innovatie is met succes en met enthousiaste feedback afgerond door een groep directeuren en senior managers. Voor Europese erfgoedinstellingen en voor culturele instellingen op Caribisch Nederland heeft DEN aangepaste programma's ontwikkeld en uitgevoerd.
3. **Training Digitale cultuureducatie: begeleiden bij ontwikkelprojecten:** deze training is in 2021 drie keer gegeven, voor in totaal 52 educatieprofessionals. Meerdere partijen hebben interesse getoond in het herhalen van de training.
4. **Kennisreeks Digitale Daadkracht:** in opdracht van de Gemeente Amsterdam en met het Amsterdams Fonds voor de Kunst organiseerde DEN een online kennisreeks over digitalisering in de kunst- en cultuursector. De acht sessies trokken in totaal 1.780 kijkers. De sessies zijn nog steeds te bekijken op de website van Pakhuis de Zwijger.
5. **Programma Zzp-impuls:** op verzoek van K&C Groningen/Drenthe nam DEN deel aan de adviesraad van het programma en verzorgde twee trainingen over hybride cultuureducatie. Aan het hele programma deden meer dan 50 zzp'ers mee.
6. **Onderzoek Publieksbeleving van online cultureel aanbod:** onder leiding van DEN onderzochten tien culturele instellingen hun online aanbod, wat zorgde voor verbetering en aanpassing van hun strategie.
7. **Archieftraject:** via dit traject zijn 14 instellingen begeleid bij het in kaart brengen en (her)organiseren van hun analoge en digitale archieven.
8. **Project Gezamenlijke zorg voor culturele particuliere archieven:** DEN en het Kennisnetwerk Informatie en Archief (KIA) ontwikkelen een praktische handreiking voor particuliere archiefvormers.
9. **Subsidiewijzer:** in 2021 is een nieuw overzicht van fondsen en subsidieregelingen voor digitale transformatie opgesteld en gepubliceerd op de website van DEN.
10. **Positionering van DEN:** de herziene communicatiestrategie van DEN is effectief gebleken. Het bereik op social media steeg in 2021 behoorlijk en DEN verwelkomde ongeveer 54.000 gebruikers op de website; 12.000 meer dan in het voorgaande jaar.

Digitale transformatie

In tegenstelling tot 2020, toen de cultuursector werd overvallen door de uitbraak van corona, is in 2021 digitaal aanbod een allesbehalve tijdelijke oplossing gebleken. Voor de sector is de combinatie van online en offline niet alleen een gegeven, maar ook een noodzaak om in de toekomst weerbaar en wendbaar te kunnen zijn. Tegelijkertijd werd in 2021 steeds duidelijker welke uitdagingen de digitale transformatie met zich meebrengt.

Digitale transformatie leidt tot een fundamentele verandering in de manier waarop je jouw klanten en publiek benadert, in je waardepropositie en in de werkwijze en processen binnen je organisatie of je zelfstandige werkpraktijk. Het is een integraal proces dat iedereen aangaat.

Wat is ervoor nodig om tot strategische en sectorbrede toepassingen te komen? DEN signaleert dat er een digitale kloof tussen grote en kleine cultuuraanbieders is ontstaan,

waarbij de digitale mogelijkheden en vaardigheden ongelijk verdeeld zijn en, als gevolg daarvan, ook de groeikansen. De rol van DEN als kennisinstituut en ambassadeur voor de digitale transformatie is daarmee prominenter geworden. DEN pleit verder voor een adaptief en op innovatie gericht ecosysteem dat permanent deel gaat uitmaken van lokaal en landelijk cultuurbeleid. Op die manier kunnen cultuurmakers hun aanbod een breder bereik geven, vernieuwende artistieke creaties ontwikkelen en het publiek van de toekomst bedienen.

Nu de relevantie van digitale transformatie in cultuur breder onderkend wordt, laat DEN op steeds meer plekken zien wat hiervoor nodig is, zowel voor individuele organisaties als voor het hele ecosysteem. In 2021 werden we benaderd door uiteenlopende (publieke) partners, op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

Zo organiseerden we in opdracht van de Gemeente Amsterdam en in samenwerking met het Amsterdams Fonds voor de Kunst een serie kennissessies over digitalisering voor cultuurprofessionals en creatieve makers. De livestreams, gepresenteerd vanuit Pakhuis de Zwijger in Amsterdam, bleven ook na de uitzending online te bekijken. Dit zorgde voor een groot en langdurig bereik onder de doelgroep (acht sessies met in totaal 1.000 live kijkers en nog eens 780 terugkijkers). Verder had DEN in 2021 overleg met de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, rondom een werksessie digitale transformatie voor Rotterdamse culturele instellingen in het voorjaar van 2022.

DEN merkt dat de aandacht voor de duurzame waarde van digitalisering toeneemt bij partijen die het cultuurbeleid in Nederland mede vormgeven of uitvoeren, zoals de Raad voor Cultuur, fondsen en overheden. Deze partijen onderhouden contact met DEN en gebruiken ons steeds vaker als sparringpartner voor beleidsontwikkeling. DEN was bijvoorbeeld betrokken bij diverse adviezen van de Raad voor Cultuur, waaronder dat over digitalisering dat in 2022 verschijnt.

Landelijke ontwikkelingen

Naar aanleiding van het advies *Onderweg naar overmorgen* van de Raad van Cultuur (d.d. 16 november 2020) heeft voormalig minister van OCW Van Engelshoven medio 2021 drie Innovatielabs voor de culturele en creatieve sector laten opstarten. DEN leverde de kwartiermaker digitalisering voor de Innovatielabs en heeft de kaders voor het Innovatielab mede vormgegeven. In 2022 blijft de DEN betrokken bij de ontwikkeling van de toegekende Innovatielabs, onder meer in de rol van kwartiermaker. DEN wil de kennis die binnen de afzonderlijke projecten is opgedaan opschalen en delen, zodat zoveel mogelijk instellingen en makers in de sector ervan kunnen profiteren. Hierover is DEN in overleg met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

In een recente brief aan de Tweede Kamer (d.d. 16 november 2021) schetste de minister de contouren van een herstelplan voor de culturele en creatieve sector en refereerde hierbij aan de sleutelpositie van DEN: 'Voor een duurzame digitale transformatie van de culturele en creatieve sector naar een hybride werkpraktijk is een adequate ondersteuning nodig. In 2022 kan gestart worden met het verkennen van de benodigde infrastructuur [...] Bij deze verkenning kan aangesloten worden op de kennis van DEN, kennisinstituut voor cultuur en digitale transformatie, de resultaten van de Innovatielabs - thema digitalisering en de aanpak van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed.'

Naast deze beleidsontwikkelingen volgt DEN de ontwikkelingen in het veld, signaleert knelpunten en kansen en brengt deze voor het voetlicht. DEN pleit voor samenwerking, zowel binnen de culturele en creatieve sector als daarbuiten, om versnippering van middelen en publiek te voorkomen. DEN maakt zich bovendien sterk voor shared services, innovatief werken en digitaal leiderschap. Waar DEN de uitdagingen van digitale transformatie belicht, zien internationale pioniers al veel meer welke mogelijkheden deze transformatie biedt om de rol van culturele instellingen te verbreden en vergroten. De DEN conferentie bracht pioniers en cultuurprofessionals bij elkaar. Samen bespraken zij de agenda voor de digitale transformatie. De Nederlandse cultuurprofessionals zagen op dat moment vooral uitdagingen, wat het werk van DEN onverminderd actueel maakt.

Verder heeft DEN in 2021 bijgedragen aan de *Cultuurmonitor* van de Boekmanstichting, de kennisgids hybride ondernemen van Cultuur+Ondernemen en *Digitale DNA 2* rondom digitale verdienmodellen, in samenwerking met New Nodes en Cultuur+Ondernemen. Hieronder lichten we enkele initiatieven en samenwerkingsverbanden van DEN toe.

DEN Academie

De DEN Academie is een samenwerkingsverband van DEN en trainingsbureau Injoin. Voor de cultuursector ontwikkelen DEN en Injoin inhoudelijke programma's op het gebied van digitaal leiderschap. In 2021 vervolgde de DEN Academie het succesvolle driedaagse managementprogramma *Digitale Strategie & Innovatie*. De programma's waren volledig volgeboekt, dit jaar voor het eerst met directeuren en senior managers uit de erfgoed- én kunstensector. De meerwaarde van een cultuurbreed programma bleek uit de breedte van de kennisuitwisseling en de verrijking van het onderlinge netwerk.

De deskundigheidsbevordering in deze programma's kent een grote intensiteit, waardoor deze vorm veel impact heeft. De programma's bieden praktische handreikingen die directie en managers direct in de werkpraktijk kunnen toepassen en dragen bij aan het vergroten van een actief netwerk in de sector. Dit netwerk werkt bewust samen om de kansen en mogelijkheden van digitale transformatie te benutten en treedt op als ambassadeur voor een integrale aanpak van digitale transformatie. Enkele reacties van deelnemers: 'Veel informatie en heel veel dingen te doen. Maar stapje voor stapje. En de gesprekken onderling en vooraf waren en zijn heel waardevol.' 'Ik heb van alle sessies veel geleerd en ook veel in kunnen brengen in onze organisatie.'

Vanwege beperkende coronamaatregelen vonden de programma's grotendeels online plaats. In totaal waren er in 2021 32 deelnemers aan de programma's van de DEN Academie. DEN merkte dat er weliswaar veel interesse was vanuit het veld om deel te nemen, maar dat men in de praktijk vanwege toegenomen werkdruk en spanningen rondom de coronamaatregelen deelname vaak moest uitstellen. Hierdoor waren we genoodzaakt om twee geplande programma's te annuleren.

In samenwerking met Europeana zijn twee driedaagse managementprogramma's voor Europese cohorten van directeuren van erfgoedorganisaties verzorgd. De voertaal was Engels en een online format was de standaard. Dit programma is door Europeana betaald. DEN ontving veel enthousiaste feedback: 'Het was een erg inspirerende ochtend, veel dank daarvoor. Zowel het algemene stuk als de gesprekken in de breakout rooms, zo waardevol om uit te wisselen over de grenzen heen.'

In 2021 is ook een programma voor Raden van Toezicht ontwikkeld en is gewerkt aan een alumnivereniging. Deze bijeenkomsten worden in de eerste helft van 2022 aangeboden. Tot slot is er in 2021 gewerkt aan een tweedaags managementprogramma voor medewerkers van culturele instellingen in Caribisch Nederland. Zie verder onder: Tussentijdse projectverantwoording – 2. *Projectsubsidie Digitale transformatie Caribisch Nederland*.

DEN's Digitale Transformatie Conferentie 2021 (DDTC21)

DEN organiseerde een online conferentieweek rondom digitale transformatie om de cultuursector te inspireren, aan te sporen om van een reactief naar een strategisch niveau te komen en om input voor de *Digitale Transformatie Agenda* op te halen.

Het leidende principe van de week was het *DEN Focusmodel* en de bijbehorende vier kwadranten: 'creatie', 'proces', 'beleving' en 'waarde'. Het *Focusmodel* is een model voor culturele instellingen om te toetsen hoe integraal ze digitalisering aanpakken in hun organisatie en waar groeikansen liggen voor de toekomst. Zie het Activiteitenverslag voor een nadere toelichting op het *Focusmodel* met bijbehorende afbeelding.

DDTC21 in cijfers

5 conferentiedagen

2 voertalen

300 bezoekers

38 sessies

57 sprekers

37.167 kilometers niet gereisd

4.422,87 kilo CO2 bespaard (5 bomen)

Tijdens de conferentie werden alle aspecten van digitaal in de cultuursector onder de loep genomen. Deelnemers ontdekten de waarde van digitale transformatie en kregen concrete handvatten om na afloop met collega's aan de slag te gaan. Daarnaast werd in vier sessies rondom de *Digitale Transformatie Agenda* besproken welke kansen en uitdagingen er zijn als het gaat over digitale transformatie, welke barrières professionals ervaren om die kansen te benutten en op welke wijze DEN de sector kan ondersteunen.

Digitale Transformatie Agenda

Opgehaalde input tijdens DDTC21

Kansen

1. Nieuwe doelgroepen bereiken
2. Samenwerken binnen de sector
3. Hybride programmeren

Uitdagingen

1. Fondsen en subsidies inrichten op digitaal
2. Ontwikkelen van verdienmodellen
3. Hybride programmeren
4. Onderscheidend zijn te midden van bestaand en groot digitaal aanbod
5. Kosten en benodigde kennis voor digitaal ontwikkelen en mogelijkheid om hierin samen op te trekken

De aftermovie met hoogtepunten, alle keynotes (met ondertiteling), twee panelgesprekken en de presentatie *The Arts collaborate with Tech* zijn via de DEN website terug te kijken.

Enkele hoogtepunten uit het programma:

Dag 1 Strategize – *Ontwikkel je digitale strategie*

Kristel Baele (voorzitter van de Raad voor Cultuur) opende de conferentie: ‘Een transformatie waarin de sector de regie houdt, kan niet alleen bottom-up tot stand komen. Ik denk aan een coalitie van culturele instellingen, makers, experts, bedrijven, ondersteunende instellingen zoals DEN, die in co-creatie tot een gezamenlijke visie en agenda komen, waarvan de realisatie gefinancierd wordt uit meerdere bronnen.’

Dag 2 Experience – *Speel in op nieuw online publiek*

Kajsa Hartig (Head of Museum Experience and Collections, Västernorrland County Museum) gaf haar keynote over digitaal publieksaanbod. Arja Boer (Accessibility), Frederique Van Reij (Rijksmuseum) en Sakina Saouti (Code Diversiteit & Inclusie) lieten zien hoe je inclusie aanpakt in het digitale domein.

Dag 3 Organize – *Betrek digitaal werken in je organisatie*

Lauren Vargas (Your Digital Tattoo) opende met een keynote over digitale maturiteit. Joost Poort (NDT), Hanna Leijen (Boijmans Van Beuningen) en Rens Muis (75B) deelden hun inzichten over de betekenis van archieven: ‘Erfgoedcollecties zijn niet bedoeld om in depots weg te stoffen. Het is dan ook belangrijk om deze samen toegankelijk te maken.’

Dag 4 Create – *Maak nieuw werk met digitale technieken*

Natalie Hall en Cimeon Ellerton-Kay (SOCIAL CONVENTION) gaven een keynote over de grenzeloze mogelijkheden van creative tech. Verder waren er onder andere workshops over Spatial Design en Creative Coding.

Dag 5 Value – *Voeg waarde toe met digitalisering*

Marjolijn Meynen (de Bijenkorf) vertelde in haar keynote hoe de Bijenkorf digitalisering inzet voor bereik, impact en verdienvermogen. Mark de Greeff (Dutch Design Week) en Lotte Bloem (Verve by Vruchtvlees) gaven een workshop over waardecreatie: ‘In alles zit een verhaal. Verplaats je in de ogen van je ontvanger en zoek naar de juiste vorm.’

Publieksbeleving

Onder begeleiding van een adviseur van DEN en een externe deskundige deden tien culturele instellingen onderzoek naar online publieksbeleving. Met behulp van (micro)surveys, diepte-interviews en analytics werden kwalitatieve vragen rond digitaal aanbod onderzocht, zoals livestreaming in het theater, informatieve video’s en een serie hybride lezingen.

Naast inzichten in de online publieksbeleving, zorgde het traject ook voor nieuwe (digitale) vaardigheden bij de deelnemers. Ze gaven aan dat zij zich na deelname zekerder voelden over dit soort onderzoekswerk, dat ze kennis hadden opgedaan om hun aanbod te verbeteren en interne samenwerkingsmogelijkheden zagen voor borging in de organisatie.

De generieke kennis over methodes van online publieksonderzoek die het traject heeft opgebracht deelt DEN met het veld via publicaties en in adviesgesprekken.

Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata

Een aantal belangrijke partijen in de culturele sector heeft de krachten gebundeld in de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata. Doel is om publieksinzicht, kennis en kunde over publieksdata in de sector te vergroten en samenwerking hierop te bevorderen. Het programma loopt van september 2021 tot en met het eerste kwartaal van 2022. Vanwege de onafhankelijke positie van DEN, haar netwerk en het kennisniveau op dit dossier levert DEN de projectleider en is DEN voorzitter van de taskforce.

Aan het programma zijn diverse onderzoeken voorafgegaan. Culturele instellingen blijken hun artistieke, economische en maatschappelijke impact te kunnen vergroten door datagedreven te gaan (samen)werken. Onder het motto *Meer met publieksdata* slaan de taskforce en regionale partijen in de cultuursector de handen ineen. Een greep uit de resultaten van 2021:

- **Opschaling Culturele Doelgroepenmodel:** het segmentatiemodel dat is ontwikkeld door Rotterdam Festivals is opgeschaald bij tien culturele organisaties in Rotterdam, Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Brabant en de drie noordelijke provincies. Met de analyses kunnen de betrokken organisaties en regio's hun publiek segmenteren. Verder wordt bekeken of en hoe het model verbeterd kan worden.
- **Onderzoek cultuurdeelname:** Rijksuniversiteit Groningen heeft in Noord-Nederland kwalitatief onderzoek gedaan naar de drempels voor niet-cultuurdeelnemers om aan cultuur deel te nemen. Dit moet resulteren in algemeen toepasbare handvatten.
- **Handleiding AVG-proof werken:** er is gewerkt aan handleidingen over AVG-proof werken met publieksdata en aan een basishandleiding *Hoe werken met data*.
- **Bewustwording en kennisdeling:** met online voorlichting (webinars, een community op LinkedIn en informatie op de website <http://publieksdata.nl>) verhogen we het bewustzijn over het belang van data en de kennis en expertise hieromtrent.
- **Toekomstverkenningen:** de mogelijkheden rondom het onderwerp publieksdata zijn geïnventariseerd. In januari 2022 presenteren we onze toekomstverkenningen, met oog op een mogelijk vervolg van de activiteiten later dat jaar.

Stuurgroep Fieldlab Evenementen

Op verzoek van het Ministerie van OCW neemt de directeur van DEN ook in 2021 deel aan de stuurgroep van het Fieldlab Evenementen. Dit fieldlab verzamelt met behulp van testevenementen gegevens over het publieksgedrag tijdens verschillende typen evenementen.

In 2021 hebben de testevenementen plaatsgevonden. Op basis daarvan zijn gevalideerde bouwstenen ontwikkeld om de mogelijkheden te vergroten voor evenementen om tijdens de coronabeperkingen veilig publiek te ontvangen.

Vanaf november 2021 was DEN vanuit haar rol in de stuurgroep en met kennis van digitale transformatie betrokken bij de vormgeving van het vervolg. Dit traject beoogt

een weerbare en wendbare evenementensector door innovatie (werkpakket 3 in de vervolgfase). DEN heeft bijgedragen aan de formulering van de onderzoeksvragen opdat de resultaten daadwerkelijk relevant zijn voor de breed geschakeerde evenementensector. Daarbij hebben we bekeken of we dit vervolgonderzoek zelf konden uitvoeren, maar eind 2021 besloten dat er hiervoor onvoldoende interne capaciteit was.

Samenwerking Netwerk Digitaal Erfgoed

Binnen het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE) is DEN het onafhankelijke kennisinstituut. Een adviseur van DEN neemt sinds april 2021 zitting in de Domeingroep Zichtbaar van NDE en leverde een bijdrage aan onder meer het activiteitenplan 2022, een website rondom de *Online gids klantinzicht* en de toekomstige invulling van het *Geheugen van Nederland*.

In 2021 nam DEN de auteursrechtenbeslistool *regeljerechten.nl* over van NDE om deze te borgen en uit te breiden, zodat deze ook bruikbaar is voor de cultuursector. DEN deed een uitgebreid kwalitatief gebruikersonderzoek onder (potentiële) gebruikers. In 2022 wordt de tool geüpdatet en uitgebreid aan de hand van dit onderzoek en de gewijzigde wetgeving.

NDE organiseerde in november 2021 de *Maand van het digitaal erfgoed*. DEN leverde hieraan een bijdrage met het programma *DEN op dinsdag*: de training *Digitale cultuureducatie, ondersteunen bij ontwikkeltrajecten* en de kennissessies *Op zoek naar je identiteit in het archief* en *Focus op digitale transformatie*. In totaal 63 namen er professionals deel.

Tussentijdse projectverantwoording

1. Project voor kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur

De collecties van archieven, bibliotheken, musea en kennisinstellingen zijn deels online beschikbaar. De erfgoedsector werkt hiervoor samen in een landelijke digitale infrastructuur voor digitaal erfgoed en volgt de principes van de geactualiseerde NSDE (2021-2024). Culturele instellingen die zich voornamelijk op productie richten, houden zich niet bezig met digitalisering en archivering. Deze instellingen, die in zekere zin ook niet over eigen collecties beschikken, vragen derhalve om een andere benadering.

Vanaf 2021 zijn daarom twee nieuwe netwerkfuncties van start gegaan ten behoeve van het digitale erfgoed voor de podiumkunsten- en ontwerpsector: Podiumkunst.net en Netwerk Archieven Design en Digitale Cultuur (NADD). Deze werken vanuit het uitgangspunt dat instellingen zelf verantwoordelijk zijn voor het beheer en behoud van collecties of archieven (zelfregulering), waarbij een digitaal component onmisbaar is.

Voor de projecten *Archieftraject* en *Samenwerking Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten* werkt DEN nauw samen met het veld en de nieuwe netwerkfuncties. In 2021 heeft DEN wederom ingezet op kennisproducten en services die aansluiten op de dagelijkse werkpraktijk.

Zo ontwikkelt DEN samen met podiumkunstinstellingen handvatten om tijdens het creatieproces een digitaal archief te vormen, volgens het principe *archivering by design*. Archivering by design werkt aan procesoptimalisatie: het biedt een praktische insteek voor het inrichten van ICT-oplossingen die de reguliere werkprocessen van instellingen ondersteunen. Hierbij staat het duurzaam toegankelijk en vindbaar maken van informatie centraal. Het principe is bedoeld om bij te dragen aan het digitaal ondersteunen van het creatieproces, publieksbeleving en het archief van de toekomst. Dit resulteert in een integraal archiefproces dat past bij de dynamiek van cultuurproducenten.

Het project is complementair aan de beoogde activiteiten van Podiumkunst.net in 2021-2024. Het overkoepelende doel is om individuele podiumkunstinstellingen op weg te helpen bij het bewaren van hun eigen digitale materiaal, het toegankelijk maken ervan en het materiaal als open data met andere collecties te verbinden.

Archieftraject

In 2021 heeft DEN via het *Archieftraject* 14 cultuurproducerende instellingen begeleid in het inventariseren, (her)organiseren en voorbereiden op het ontsluiten van hun archief. Gedurende vier maanden gingen deelnemers aan de slag met hun archief, samen met een coach. Er zijn hiertoe drie zzp-coaches ingeschakeld, een daarvan afkomstig uit de designsector. Het *Archieftraject* is twee keer georganiseerd, net als in 2020.

Op basis van vragen van deelnemende instellingen is het traject in 2021 doorontwikkeld. Per lichting zijn er drie workshops georganiseerd: een workshop *Digitalisering oude dragers* in samenwerking met LIMA, een vragenuur *Archief en rechten* door jurist Marcel de Zwaan en de workshop *Digitale strategie* door Maaïke Verberk en Marcus Cohen van DEN.

Over een aantal deelnames is een praktijkvoorbeeld geschreven om de verworven inzichten en uitgevoerde acties te bundelen en delen met de sector. Deze praktijkvoorbeelden zijn op de website gepubliceerd en via de communicatiekanalen van DEN verspreid. Instellingen met soortgelijke situaties en/of ambities krijgen zo inspiratie en worden verder op weg geholpen.

Deze inzichten leidden in sommige gevallen tot vervolgacties voor DEN. Zo is DEN inmiddels in gesprek met Orkest De Ereprijs over hun zelfontwikkelde digitale collectiebeheersysteem van bladmuziek en AV-materialen. Deze oplossing zou mogelijk ook geschikt zijn voor andere ensembles.

Deelnemende instellingen waren: Cameretten festival, Gaudeamus Muziekweek, Veem House for Performance, Theater Artemis, Orkest De Ereprijs, De Stilte, De Nederlandse Dansdagen, RIGHTABOUTNOW, Toneelgroep Oostpool, Festival Cement, ICK Amsterdam, Casco Art Institute, MU Hybrid Art House en sundaymorning@EKWC.

Enkele reacties van deelnemers: 'Het gaat bij het archiveren van de dans niet alleen om het bewaren van voorstellingsmaterialen. Ook de beschrijving van de creatieprocessen is van belang, waarbij de benadering van de verschillende choreografen en de ervaring van het danserslichaam onderdeel zijn van het archief. We documenteren en annoteren die maakprocessen om die kennis vast te kunnen houden, te kunnen delen met het dansveld en een geïnteresseerd publiek.'

'Wij willen archiefwerkwijzen opzetten die ons team zich eigen kan maken; en zo manieren vinden om dat wat we archiveren tevens om te zetten in hulpbronnen die we kunnen delen. Zie het als recepten, die je keer op keer door kunt geven, en die vervolgens een eigen leven gaan leiden.'

'Toen we het archief in doken, kwamen we allemaal verrassingen tegen. Deze schat aan verhalen, van meer dan 1.500 kunstenaars die in 50 jaar bij ons werkzaam zijn geweest, is een van de redenen waarom we zo graag dit archief wil delen. Wij zijn ervan overtuigd dat je kennis moet opbouwen en delen. We willen ons archief zo inrichten dat kennis delen zo laagdrempelig mogelijk wordt.'

Naast bovengenoemde instellingen heeft DEN in 2021 ook twee instellingen vanuit de NADD begeleid. Met oog op de geplande overdracht van het *Archieftraject* verkennen DEN en de NADD met deze pilotcases de aansluiting van het *Archieftraject* op de vraagstukken binnen het netwerk. Hiervoor is ook een coach met een achtergrond in de designsector ingezet, via bemiddeling van de NADD.

In 2022 zullen Podiumkunst.net en de NADD samen het *Archieftraject* voortzetten. DEN neemt hierbij een adviserende rol in en blijft een onderdeel over digitale transformatie verzorgen. De medewerker van DEN die dit project in 2020 en 2021 op freelancebasis samen met DEN ontwikkelde en coördineerde, is met ingang van januari 2022 werkzaam als coördinator projecten en activiteiten bij Podiumkunst.net.

Samenwerking Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten

In 2021 heeft DEN voor het project *Samenwerken aan een Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten* diverse deelprojecten opgezet (zie onder, 1 t/m 6), naar aanleiding van de bevindingen uit 2020. Het project in zijn geheel loopt nog door tot en met april 2022.

In 2021 heeft DEN tien instellingen begeleid en geadviseerd, om zo inzichten of pilots te ontwikkelen die sectorbreed toepasbaar zijn. De inzichten uit de deelprojecten worden verwerkt in het *Regieboek Vijfde Wand*.

1. **Template archiveren van AV-materiaal:** DEN heeft samen met Maas Theater en Dans en het Stadsarchief Rotterdam een template opgesteld voor het archiveren van AV-materiaal. Vervolgens is de template gedeeld met de sector. In deze template kunnen instellingen per productie aanvullende informatie invullen, zoals de desbetreffende regisseur, acteurs, premièredatum, genre(s) et cetera.
2. **Onderzoek opslaan en ontsluiten van kostuumcollecties:** DEN heeft gesproken met het Nederlands Dans Theater, de Nationale Opera en Ballet, het platform Modemuze en kostuummakers van het atelier Verdieping Drie. Er is een tool ontwikkeld om kostuumcollecties in op te slaan, die met de sector wordt gedeeld. Denk aan gegevens als de maker van het kostuum, de maatvoering, wanneer en door wie het gedragen is, en de eventuele uitleen ervan. In de tool kan per object een QR-code gegenereerd worden, waardoor kostuums kunnen worden gescand bij gebruik of uitleen. Dit vereenvoudigt het werkproces.
3. **Tool planningssysteem:** met Het Filiaal Theatermakers en softwareontwikkelaar Tijs Bakker heeft DEN onderzocht hoe informatie uit hun planningssysteem (met software die nagenoeg alle producerende podiumkunstinstanties hanteren) ook op andere platforms van toepassing kan zijn, zoals DIP, de Theaterencyclopedie of websites van podia. Niet alleen is deze informatie dan breder inzetbaar, het voorkomt tegelijkertijd dat podiumkunstinstanties gebruikmaken van verouderde informatie. Vervolgstappen op bredere inzetbaarheid, zowel wat het aansluiten van andere planningssystemen betreft, als de aansluiting richting DIP en de Theaterencyclopedie, zijn in ontwikkeling.
4. **Aansluiting technische infrastructuur:** DEN bekijkt samen met de Nederlandse Dans Dagen (NDD) en digitaal-erfgoedcoach Wouter Daemen of de NDD kan aansluiten bij de bestaande technische provinciale infrastructuur omtrent het houdbaar en bruikbaar maken van het archief. Door het archief in deze technische infrastructuur op te slaan, kan NDD de zichtbaarheid ervan vergroten.
5. **Prototype voor platform vanuit DEN ordeningsprincipe The I in Archive:** met het ordeningsprincipe van DEN *The I in Archive* als uitgangspunt doet DEN rondom de ontsluiting van het archief van Louis Andriessen onderzoek in de vorm van een design sprint. Om het netwerk van de componist in beeld te brengen zodat het recht doet aan zijn werkwijze verkent DEN manieren om community's te betrekken en materialen langs de lijnen *portfolio*, *signature* en *lineage* te presenteren. Dit moet resulteren in een prototype voor een platform dat een blijvende inspiratiebron vormt voor uitvoeringen, hergebruik, herinterpretatie en nieuwe ontdekkingen in of van het werk van Andriessen.
6. **Onderzoek workflows:** met onderzoeker Paulien Mandos analyseert DEN workflows bij festivals en muziekproducerende instellingen (Metropole Orkest, Rotterdams Philharmonisch Orkest en Festival Cement).
Dit deelproject is medio 2021 stil komen te liggen na het overlijden van Arvid van Bokhorst, initiator van het desbetreffende onderzoek.

Tussentijdse projectverantwoording

2. Projectsubsidie Digitale transformatie Caribisch Nederland

De cultuursector in Caribisch Nederland staat vanwege de coronapandemie onder druk. Voor Caribisch Nederland is het essentieel dat de sector stappen kan maken op het gebied van digitalisering. Dit is dan ook het uitgelezen moment om een impuls te geven aan een hernieuwde visie op samenwerking rondom digitale transformatie. Vanuit het digitaal managementprogramma in de DEN Academie verzorgt DEN daarom trainingen en communitybuilding voor culturele organisaties in Caribisch Nederland

De cultuursector in Caribisch Nederland bestaat vooral uit kleinschalige organisaties die deels draaien op vrijwillige krachten. Zowel voor de ontwikkeling en toekomstbestendigheid van de sector, als voor de culturele identiteit van de lokale bevolking, is het van belang dat er een professionaliseringsslag wordt gemaakt.

Vorbereiding en werving

DEN heeft in 2021 een vooronderzoek uitgevoerd naar de behoeften op de eilanden. De organisaties in Caribisch Nederland blijken nog onvoldoende (digitaal) toegerust om hun maatschappelijke betekenis vorm te geven, om collecties te tonen en hun publiek te betrekken. Ervaring in Nederland heeft geleerd dat juist kleine organisaties op basis van een visie in het digitale domein stappen kunnen zetten en hun maatschappelijke relevantie kunnen vergroten. DEN zet deze ervaring in om de organisaties in Caribisch Nederland te ondersteunen.

Vervolgens is het trainingsprogramma tot stand gekomen in samenspraak met de organisaties ter plaatse. Op die manier kan DEN maatwerk bieden en de sector versterken daar waar de behoefte het grootst is. Naast de programmaontwikkeling neemt de DEN Academie de organisatie ter hand, inclusief werving en registratie van deelnemers, technische coördinatie en liaison met sprekers en deelnemers.

Start tracks

Het trainingsprogramma loopt van januari tot en met maart 2022 en bevat twee sporen om digitalisering in culturele organisaties prioriteit te geven:

1. *Track 1* is voor deelnemers die de eerste stap willen zetten in het gebruik van digitale technologieën om verhalen te vertellen aan een divers publiek.
2. *Track 2* is voor deelnemers met enige ervaring die een vervolgstap willen zetten om hun visie via digitale werkwijzen te versterken.

Het online programma is gericht op managers, senior medewerkers, coördinatoren bij culturele organisaties, bestuurders van ngo's en kunstenaars en makers gevestigd in Caribisch Nederland. DEN biedt de onderdelen in het Engels of Nederlands aan, afhankelijk van de wensen van de deelnemers per track.

Bij het schrijven van dit Bestuursverslag zijn de trainingen van start gegaan; beide sporen zijn volledig volgeboekt met deelnemers van onder andere Aruba, Curaçao, Bonaire en Saba.

Tussentijdse projectverantwoording

3. Projectsubsidie Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur

Het plan *Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur* bevat drie projecten:

1. Verkenning en versterking digitale vaardigheden
2. Doorontwikkeling digitale cultuureducatie
3. Innovatieve organisatiecultuur

De projecten zijn in 2021 gedeeltelijk uitgevoerd: er is gestart met de verkenning en ontwikkeling ervan. Tegelijkertijd zag DEN in deze voorbereidende fase kansen om op onderdelen beter aan te sluiten op de behoeften in het veld. Vanwege de drukte voor de feestdagen is ervoor gekozen om het vervolg van de verkenning en de uitrol van de resultaten in de eerste helft van 2022 te verwezenlijken.

1. Verkenning en versterking digitale vaardigheden

Op 27 oktober 2021 organiseerde DEN een eerste *Digitale vaardighedendag*, bestaande uit acht online workshops gericht op operationele medewerkers van culturele instellingen. De onderwerpen liepen uiteen van digitale klantreizen tot archivering van AV-materiaal.

DEN doet onderzoek naar de behoeftes van de cultuursector op het gebied van digitale vaardigheden. Afgelopen november is gestart met het uitwerken van de onderzoeksopzet voor de inventarisatie van de gewenste digitale vaardigheden binnen de cultuursector. Diverse oriënterende gesprekken zijn gevoerd met medewerkers uit de sector om de onderzoeksvraag verder aan te scherpen. In het eerste kwartaal van 2022 wordt het onderzoek vervolgd en trekt DEN conclusies hoe ze haar rol op dit vraagstuk vanaf 2022 invult om de sector hier optimaal bij te helpen.

Een tweede *Digitale vaardighedendag* staat gepland voor 2022. De programmering zal gebaseerd zijn op feedback van deelnemers aan de eerste dag plus bovengenoemde sectorbrede verkenning naar de behoeften en belemmeringen op gebied van digitale vaardigheden die momenteel in volle gang is. Aan de hand daarvan wordt beoordeeld of een tweede digitale vaardighedendag wel de juiste vorm is.

2. Doorontwikkeling digitale cultuureducatie

DEN borgt de uitkomsten van het programma *Ontsluiting digitaal erfgoed voor het onderwijs*. Het *Stappenplan Digitale Cultuureducatie* bevat inmiddels nieuwe teksten en prikkelende video's. Verder is er een veldonderzoek uitgevoerd naar de behoeftes van cultuurproducerende en presenterende instellingen met aanbod voor het primair en voortgezet onderwijs.

De training *Digitale cultuureducatie: begeleiden bij ontwikkelprojecten* werd in 2021 twee keer gegeven voor in totaal 52 educatieprofessionals. Meerdere partijen hebben interesse getoond in de training en voor 2022 staan er inmiddels nieuwe trainingsdata gepland.

Diverse organisaties maken programma's rondom hybride cultuureducatie. DEN is betrokken bij een aantal ervan. Bij K&C Groningen/Drenthe nam DEN deel aan de adviesraad en verzorgde twee trainingen over hybride cultuureducatie. Hiermee zijn 17 professionals getraind. Deze training wordt in 2022 herhaald. DEN verzorgt deze training in 2022 ook bij Kunsteducatie Walcheren en Rozet in Arnhem (als onderdeel van de advisering over hun gehele programma).

DEN interviewde meer dan 30 educatoren en andere experts uit heel Nederland: van grote instellingen als ITA tot kleine gezelschappen als SALLY Dansgezelschap Maastricht, en van kennisinstituten als het LKCA tot commerciële aanbieders als Kleinkunstig. Hieruit bleek dat de coronacrisis weliswaar allerlei digitale ontwikkelingen heeft voortgebracht, maar dat men behoefte heeft aan meer kennisdeling en modellen voor waardecreatie. Het *Stappenplan Digitale Cultuureducatie* wordt in 2022 verder aangepast op basis hiervan.

Naar aanleiding van deze gesprekken heeft DEN ook een nieuw webinarformat opgezet: educatieprofessionals kijken eerst een video over een bepaald onderwerp en kunnen daarna tijdens een spreekuur vragen stellen. In 2021 maakte DEN een conceptvideo en legde deze aan tien professionals voor. Sommigen kenden het stappenplan en het programma al, anderen niet. Dit leverde waardevolle inzichten op, zoals de wens om met elkaar praktijkvoorbeelden en vraagstukken uit te wisselen. In 2022 werkt DEN het concept verder uit.

Educatieprofessionals geven aan dat zij gebaat zouden zijn bij structureel onderling contact en kennisuitwisseling rondom digitale cultuureducatie. DEN heeft daarom gekeken of het mogelijk is om een *virtual community of practice* op te zetten. Er zijn zes diepte-interviews gehouden met ervaren leiders van cultuureducatienetwerken. Het onderzoeksrapport bevat aanbevelingen voor DEN om het eigen netwerk uit te breiden en beter te ondersteunen. Op basis hiervan verkent DEN in 2022 eventuele samenwerkingen met partners zoals het LKCA.

3. Innovatieve organisatiecultuur

DEN investeert in het stimuleren en ontwikkelen van een innovatieve organisatiecultuur in de culturele sector. Dit is de grondslag van een succesvolle digitale transformatie: als de wendbaarheid van een organisatie toeneemt door een innovatievere organisatiecultuur en het toepassen van methoden van innovatief werken kunnen er sneller kansen worden gecreëerd.

In het najaar van 2021 is trainingsbureau Injoin samen met DEN gestart om een serie workshops te ontwikkelen voor teamleiders, coördinatoren, projectleiders en afdelingshoofden (het tactische niveau van organisaties) om de innovatie in hun teams en de daarvoor vereiste competenties bij hun medewerkers te bevorderen. Deze serie is complementair aan de leergang *Digitale Strategie & Innovatie* in het managementprogramma van de DEN Academie. Sterker nog, de behoefte aan meer handvatten voor innovatief werken kwam hier direct uit voort.

In 2022 wordt het workshopprogramma op de onderdelen agile werken en lean start up in de cultuursector verder ingevuld met een externe partner. De workshops starten in de eerste helft van 2022.

Internationale activiteiten

Het internationale netwerk van DEN heeft haar vruchten afgeworpen op DEN's *Digitale Transformatie Conferentie*: niet alleen maakten diverse internationale sprekers hun opwachting (van de Royal Shakespeare Company in Londen, VK en het Västernorrland County Museum in Zweden tot aan het Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum in Washington en het Akron Art Museum in Akron, USA), ook waren er diverse bezoekers uit Europa. Een deel van het conferentieprogramma werd daarom in het Engels aangeboden.

De directeur is Chair van de Europeana Impact Steering Group. Een DEN adviseur was in 2021 lid van de Europeana Taskforce Digital Storytelling en ontwikkelde in dat kader onder meer een video en artikel met tips voor digital storytelling. Verder draagt DEN bij aan het DSI-4 programma en werken DEN en Europeana samen op het gebied van digitaal leiderschap en deskundigheidsbevordering bij Europese erfgoedinstellingen. Zie verder hierboven: DEN Academie.

De directeur van DEN is namens het Ministerie van OCW plaatsvervangend lid van de Digital Cultural Heritage Expert Group (DCHE) onder leiding van de Europese Commissie. In 2021 hebben de twee jaarlijkse bijeenkomsten online plaatsgevonden.

Verschillende medewerkers van DEN hebben in 2021 op verzoek lezingen gegeven op internationale podia of deelgenomen aan internationale expertmeetings. Zo heeft DEN in samenwerking met PublicSpaces een presentatie verzorgd tijdens de Europeana conferentie over de toepassing van Free, Libre en Open Source tools voor behoud en ontsluiting van digitaal erfgoed. Op verzoek van DutchCulture werden twee presentaties verzorgd over digitalisering in cultuur in Nederland en de toepassing van het *Focusmodel*. Met de cultureel attaché van Nederland in Italië is uitgebreid contact geweest rondom de inrichting van de Digital Library of Culture in Italië. Tijdens de conferentie hierover in 2022 presenteert DEN het *Focusmodel* als mogelijke onderlegger voor de inrichting hiervan.

In het kader van de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata is nauw contact onderhouden met The Audience Agency in het VK, die daar publieksdata verzamelt, analyseert en terugkoppelt aan de sector. Hetzelfde geldt voor het Vlaamse Departement voor Cultuur, Jeugd en Media: in Vlaanderen is een programma doelgericht digitaal transformeren opgezet waarbij het onderwerp publieksdata een prominente rol inneemt.

DEN was ook kennis- en pr-partner voor de *Into Culture Conference* over publieksdata en de verschillende visies daarop in diverse landen en sectoren. Dit initiatief werd in december 2021 in Amsterdam georganiseerd en mogelijk gemaakt door de Creative Europe fondsen van de Europese Unie. Voor het programma werkte DEN samen met het Belgische platform publiq, dat zich richt op vrijetijdsactiviteiten in Brussel en Vlaanderen.

Communicatie

Communicatie in de vorm van kennisdeling en kennisontwikkeling vormt de core business van DEN. DEN heeft een bevoorrechte positie: er zijn geen andere instellingen die de kennis omtrent digitale transformatie op landelijke schaal en sectoroverstijgend verspreiden. Met oog op een duurzame positie binnen de sector en bij andere stakeholders wil DEN haar rol als ambassadeur voor de digitale transformatie in de cultuursector steviger claimen. DEN heeft daartoe medio 2021 extern advies gevraagd

over de communicatieaanpak en organisatiestructuur, waarna de huidige strategie op onderdelen is aangescherpt.

Verder heeft DEN in 2021 diverse keren gebruik gemaakt van externe communicatiespecialisten om op sleutelmomenten de impact te vergroten: voor DEN's *Digitale Transformatie Conferentie*, de kennisserie *Digitale Daadkracht* en het *Publieksdata*-traject.

Om de herkenbaarheid van het uiteenlopende aanbod van DEN te accentueren, is de huisstijl in 2021 uitgebreid met logo's voor de *Digitale Transformatie Conferentie* en de *Digitale vaardighedendagen* en is het logo van de DEN Academie herzien.

Kanalen en bereik

In de communicatie maakt DEN voornamelijk gebruik van online kanalen: de website, een maandelijkse nieuwsbrief en dagelijkse posts op social media (LinkedIn en Twitter). Incidenteel worden hier offline kanalen in de vorm van gedrukte media (flyers, posters) aan toegevoegd. In 2021 zijn de online uitingen toespitst op de verschillende doelgroepen. Op basis van de nieuwe communicatiestrategie hanteert DEN voortaan een vaste indeling van de socialmediaplanning, waarbij dagen aan specifieke onderwerpen gekoppeld zijn.

Uit Google Analytics blijkt dat ongeveer 80% van de websitebezoekers afkomstig is van LinkedIn. Er is daarom flink geïnvesteerd in dit kanaal. Zo zijn er twee nieuwe LinkedIn-groepen opgezet en betaalde campagnes gevoerd, voorafgaand aan de conferentieweek.

Het aantal volgers op LinkedIn is in 2021 met 115 gestegen ten opzichte van 2020, evenals het aantal gebruikers van de DEN website, dat met meer dan 12.000 enorm toenam. De *Digitale Transformatie Conferentie* zorgde voor een flinke piek in bereik: in de aanloop naar en tijdens de conferentie is slim ingespeeld op het inzetten van de eigen netwerken van sprekers en experts. Dit leidde niet alleen tot een groter, maar ook breder bereik.

Bereik online kanalen

peildatum 31 december 2021

Gebruikers website	53.919	(2020: 41.697)
Volgers op LinkedIn	1.935	(2020: 1.820)
Volgens op Twitter	5.503	(2020: 5.529)
Leden LinkedIn-groep DEN	1.874	(2020: 1.820)
Leden LinkedIn-groep Cultuureducatie	262	gestart in 2021
Leden LinkedIn-groep Publieksdata	137	gestart in 2021
Ontvangers nieuwsbrief	2.401	(2020: 2.370)

Content

Op de website van DEN komen content en communicatie samen. In 2021 is begonnen met gericht online communiceren, door middel van een veelzijdiger aanbod aan content dat toegespitst is op de diverse doelgroepen. DEN streeft daarbij naar een digitaal toegankelijke website. In totaal verschenen er meer dan 60 publicaties op de DEN website.

In 2021 publiceerde DEN niet alleen artikelen, maar ook zorgde ook voor webinars (*DEN op Dinsdag, Digitale vaardighedendag*), open coffees (*DEN's Digitale Podium*), trainingen (DEN Academie, digitale cultuureducatie) en videocontent (keynotes, animaties,

Stappenplan Digitale Cultuureducatie). Daarnaast ging de betaversie van de Focusmodeltool live, werd de auteursrechtentool bij DEN geborgd en werd achter de schermen gewerkt aan de online tool *Modelclausules voor auteursrechten in de podiumkunsten*. Naast de eigen content, verscheen er in 2021 ook meer content rondom projecten met samenwerkingspartners (*Digitale Daadkracht* en *Digitaal DNA2*).

Talentontwikkeling

Educatie in de zin van deskundigheidsbevordering in de cultuursector behoort tot de kerntaken van DEN. Zie hiervoor in dit Bestuursverslag de onderdelen DEN Academie, de tussentijdse projectverantwoording *Digitale transformatie in Caribisch Nederland* en initiatieven zoals de kennissessies *Digitale Daadkracht* en de *Digitale vaardighedendag*.

In 2021 heeft DEN gedurende drie maanden een stagiair van de opleiding Media Studies aan de Universiteit Leiden in haar team gehad. Hij heeft nieuwe fondsen en subsidieregelingen voor digitale transformatie geïnventariseerd en de bestaande subsidiewijzer geactualiseerd.

Verder is in het najaar het communicatieteam uitgebreid met een nieuwe, pas afgestudeerde medewerker. Deze starter krijgt de gelegenheid om vruchtbare werkervaring op te doen. DEN heeft hiermee een bewuste keuze gemaakt om op een significante positie te verjongen en andere input binnen te halen.

Prestatieafspraken

In het beleidsplan 2021-2024 heeft DEN zelf haar prestatieafspraken kunnen formuleren. In 2021 hebben we deze criteria ruimschoot gehaald.

Het afgelopen jaar heeft DEN samen met instellingen uit de sector verschillende kennisontwikkelingstrajecten uitgevoerd, bijvoorbeeld rondom online publieksbeleving en het archiveren van AV-materiaal op een manier die sectorbreed inzetbaar is.

DEN heeft 75 bijeenkomsten (mede) georganiseerd. Denk hierbij aan de vijfdaagse online DEN conferentie, het internationale managementprogramma voor Europeana en de online kennissessies voor de Gemeente Amsterdam.

DEN is regelmatig gevraagd door derden om inhoudelijke bijdragen te leveren aan hun bijeenkomsten, panels en stuurgroepen. Op deze manier deelt DEN kennis en werkt aan bewustwording omtrent digitale transformatie in de culturele en creatieve sector. In 2021 betrof dit onder andere de stuurgroep KIA, domeingroep Zichtbaar NDE en de klankbordgroep NADD.

In 2021 heeft DEN 378 advies-, netwerk- en bemiddelingsgesprekken gevoerd. Dit zijn veelal een-op-eengesprekken die op verzoek van een derde plaatsvinden. Gezien de omvang van het team van DEN is dit een hoog aantal. Het online werken, dat het jaar 2021 kenmerkte, heeft dit mede mogelijk gemaakt. Toch kijkt het team van DEN uit naar het moment waarop live afspraken (al dan niet op locatie van derden) weer mogelijk zijn om daarmee online en live adviesgesprekken te combineren.

De (online) publicaties zijn in 2021 hoger dan begroot, onder meer door de opbrengsten van de online DEN conferentie.

Monitoring en onderzoek is in 2021 onder meer vormgegeven door een veldonderzoek naar de kennis en deskundigheid op gebied van digitale cultuureducatie, een onderzoek met experts en een aantal jongerenpanels naar een nieuwe toekomstvisie voor het cultuurpubliek van de toekomst. Ook is een inhoudelijke bijdrage geleverd aan het European Dancehouse Network voor een onderzoek naar *Future of European Dance*, met specifieke aandacht voor digitale transformatie in de internationale danssector.

Prestatiecriteria

Indicator	Realisatie 2021	Begroot 2021
1. Kennisontwikkeling door pilotprojecten	3	2,5
2. (Mede) organiseren bijeenkomsten incl. DEN conferentie	75	45
3. Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten	165	60
4. Advies-, netwerk- en bemiddelingsgesprekken	378	200
5. (Online) publicaties, incl. richtlijnen, tools en stappenplannen	93	60
6. Monitoring en onderzoek	9	5
7. Bereik social media (totaal aantal volgers Twitter, LinkedIn en nieuwsbriefabonnees)	12.112	10.200

Exploitatieresultaat en verschillenanalyse

Alle bedragen in de Jaarrekening worden vermeld in hele euro's. Het boekjaar 2021 is afgesloten met een **positief resultaat** van € **210.736**.

Van het positieve resultaat is € 142.347 afkomstig uit het gelabelde budget voor het project *Samenwerking Publieksdata*. Om dit bedrag en de bijbehorende doelstelling zichtbaar te maken is besloten voor dit bedrag een bestemmingsreserve in te richten. Van het resterende gedeelte wordt € 22.500 toegevoegd aan de bestemmingsreserve herhuisvesting. Aan de algemene reserve wordt een bedrag van € 45.889 toegevoegd. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de vastgestelde begroting voor 2021.

Opbrengsten

Kaartverkoop

De kaartverkoop valt lager uit dan begroot. Dit komt grotendeels doordat de toegangsprijs voor de DEN conferentie bewust laag is gehouden om deze breed toegankelijk te maken.

Indirecte opbrengsten

De indirecte opbrengsten zijn hoger dan begroot vanwege inkomsten uit werkzaamheden voor derden, die bij het opstellen van de begroting niet waren voorzien. Bijvoorbeeld een vergoeding voor de kwartiermaker digitalisering voor Innovatielabs (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie) en het project *Digitale Daadkracht* (Gemeente Amsterdam.)

Incidentele publieke subsidies

De realisatie voor 2021 is lager dan begroot omdat een deel van de uitvoering van de projecten die hieruit gefinancierd zijn is doorgeschoven naar 2022. In 2021 is DS14 uitgevoerd, een internationaal project in samenwerking met Europeana, waarvoor incidentele publieke subsidie is ontvangen. De subsidie is hoger dan begroot, omdat er extra middelen voor gastsprekers beschikbaar werden gesteld.

Van het Ministerie van OCW is extra projectsubsidie ontvangen voor drie projecten:

1. *Digitale transformatie Caribisch Nederland*
In 2021 zijn de maatwerkprogramma's ontwikkeld en is de werving van deelnemers gestart. In de maanden januari, februari en maart 2022 worden de twee programma's voor cultuurprofessionals op Caribisch Nederland uitgevoerd.
2. *Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur.*
De verschillende verkenningen in dit project zijn in het najaar 2021 in gang gezet en in de eerste helft van 2022 worden de resultaten verwacht, zoals rapportages en video's om de deskundigheid van cultuurprofessionals te vergroten.
3. *Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur*
De kennisontwikkeling rondom archivering by design/workflows is verschoven naar 2022, vanwege het overlijden van de betrokken projectcoördinator.

De kosten en baten met betrekking tot de uitgevoerde activiteiten zijn in boekjaar 2021 opgenomen. Niet uitgegeven subsidiebedragen zijn opgenomen op de balans onder kortlopende schulden. Eindverantwoording hiervan vindt plaats in de Jaarstukken 2022.

Lasten

Beheerslasten materieel

In totaal zijn de beheerslasten materieel in 2021 circa € 8.400 hoger dan begroot (€ 89.000 begroot tegenover € 97.389 gerealiseerd). Het verschil wordt voor het grootste deel veroorzaakt door hogere kosten ten aanzien van de ICT-infrastructuur en kantoorkosten in verband met onvoorziene investeringen in hybride werken.

Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten materieel zijn circa € 29.400 hoger dan begroot. Dit is een combinatie van hoger en lager uitgevallen posten. De belangrijkste zijn: de kosten voor het project *Samenwerking Publieksdata* € 190.000 waren bij het opstellen van de begroting niet voorzien. Ingeschatte kosten voor andere projecten zijn lager uitgevallen, met name op het gebied van doorontwikkeling van de website. Dit project is doorgeschoven naar 2022.

Ook heeft er ten opzichte van de begroting een verschuiving plaatsgevonden van materiele naar personele kosten. Conform het nieuwe handboek van OCW vallen de kosten voor zelfstandigen verbonden aan een specifiek project nu onder de personele kosten.

Activiteitenlasten Personeel

De activiteitenlasten personeel zijn circa € 168.300 hoger dan begroot. DEN heeft in 2021 verloop en langdurig zieken in haar personeelsbestand gehad. Om dit op te vangen zijn er diverse zzp'ers aangetrokken. Ook voor het project *Samenwerking Publieksdata* zijn er zzp'ers ingehuurd en is een medewerker voor 8 maanden via een detacheringsconstructie ingehuurd. Deze medewerker is daarna in vaste dienst gekomen bij DEN.

Financiële positie

In 2021 heeft DEN een onderbesteding gehad ten opzichte van de begroting 2021. Dit is grotendeels veroorzaakt door een onderbesteding op het project *Samenwerking Publieksdata* en door het verschuiven van projecten naar 2022, in verband met vacatures en de bijbehorende inwerktijd van de desbetreffende nieuwe medewerkers.

Het eigen vermogen van DEN bedraagt ultimo 2021 € 739.402. Dit is als volgt verdeeld:

- Algemene reserve: € 574.555
- Bestemmingsreserve Publieksdata: € 142.347
- Bestemmingsreserve herhuisvesting: € 22.500

DEN beschikt over twee voorzieningen ten behoeve van jubilea en transitievergoedingen voor tijdelijke contracten. Daar is in totaal € 3.946 voorzien.

De financiële positie van DEN is stevig. DEN wendt in 2022 een gedeelte hiervan aan voor de doorontwikkeling van de website. Deze activiteit was gedeeltelijk voorzien in 2021. Door vacatures in het communicatieteam en de bijbehorende inwerktijd van nieuwe medewerkers is de doorontwikkeling verschoven naar 2022.

Risicobeheersing

Coronapandemie

De gevolgen van de coronapandemie zijn bij DEN met name merkbaar in de aard van de werkzaamheden en de hoogte van de eigen inkomsten. Door de lockdowns kreeg de cultuursector versneld behoefte aan kennis over digitale vaardigheden, digitale alternatieven om hun werk te tonen en aan digitale verdienmodellen. DEN heeft in 2021 volledig ingezet op ondersteuning van de sector in deze acute behoefte en op het strategisch belang van deze mogelijkheden voor de toekomstbestendigheid van de sector. Vanwege de instabiele financiële positie van de cultuursector heeft DEN net als in 2020 haar online activiteiten deels kosteloos of voor een laag tarief aangeboden.

Weerstandsvermogen

In 2018 zijn de randvoorwaarden voor de minimale omvang van het eigen vermogen van DEN vastgelegd. Uitgangspunt bij de omvang van het weerstandsvermogen is de wet- en regelgeving op bijvoorbeeld het terrein van transitievergoedingen en dekking van de belangrijkste lopende uitgaven voor een periode van drie maanden. De randvoorwaarden zijn goedgekeurd door het Ministerie van OCW en door de accountant.

Conform de jaaragenda van de Raad van Toezicht (RvT) toetst DEN jaarlijks in december de hoogte van het weerstandsvermogen aan de vastgelegde randvoorwaarden. De RvT bekrachtigt dan tevens de omvang van het weerstandsvermogen. Op 14 december 2021 heeft de RvT het noodzakelijke weerstandsvermogen voor 2022 vastgesteld op € 444.000.

Automatisering

DEN beschikt over een eigen server en heeft de bedrijfsvoering gedeeltelijk ondergebracht in de financiële administratiesoftware Exact. Eventuele storingen of verlies van data kunnen grote gevolgen hebben. Als beheersmaatregel heeft DEN een back-upprocedure voor zowel de server als voor Exact. Deze procedure wordt regelmatig geactualiseerd naar de nieuwste standaarden. Alle data van DEN staan op de server die zich in de Koninklijke Bibliotheek bevindt. De back-uptapes blijven bewaard in het pand, waardoor bij brand zowel de server als de tapes vernietigd zouden kunnen worden. Op dit moment loopt er een migratieproject waarbij de data naar een cloud-omgeving met dagelijkse back-ups verplaatst worden. Dit is in 2022 gerealiseerd.

Datalekken

Zowel voor intern als extern gebruik heeft DEN privacyverklaringen ontwikkeld, laten ondertekenen en via de website gepubliceerd. DEN heeft diverse interne protocollen uitgewerkt die ervoor zorgen dat de risico's op het niet voldoen aan de privacy wet- en regelgeving en datalekken worden geminimaliseerd. Vanwege onze actieve inzet van cultuurprofessionals bij alle activiteiten van DEN is er veel persoonlijke data in omloop. Door deze protocollen wordt hier zorgvuldig mee omgegaan. DEN vindt het belangrijk om de protocollen met regelmaat te laten controleren. In 2022 geeft DEN een extern bureau opdracht om dit te onderzoeken. Op basis van de onderzoeksresultaten zullen, indien nodig, de interne protocollen aangepast worden.

Huisvesting

DEN is gehuisvest in het pand van de Koninklijke Bibliotheek (KB), net als Europeana, DEN's Europese netwerkpartner. De KB is voornemens om binnen een termijn van zes tot zeven jaar het bestaande pand te verbouwen of te verhuizen naar een nieuw pand. De KB heeft de intentie uitgesproken om de inwonende instituten te laten meeverhuizen en commerciële huurprijzen per vierkante meter te gaan hanteren. DEN blijft hierover met de KB in gesprek. Gezien de omvang van het team en het belang van het samenwerken met partners om haar doelstellingen te behalen, blijft DEN ijveren voor een huisvesting in nabijheid van partners, zoals nu het geval is. Wel zijn de zichtbaarheid en uitstraling van het huidige gebouw redenen voor DEN om in 2022 na te denken over een (interne of externe) aanpassing van de werkomgeving.

Vennootschapsbelasting

Op 11 oktober 2018 publiceerde de Staatssecretaris van Financiën in de Staatscourant het besluit inzake de subjectieve vrijstelling voor stichtingen en verenigingen voor de vennootschapsbelasting (nr. 2018-155144). Dit besluit ziet op art. 6 van de Wet op de Vennootschapsbelasting 1969. DEN voldoet in 2021 gedeeltelijk aan de voorwaarden voor deze vrijstelling en controleert dit elk jaar opnieuw.

Cultureel ondernemerschap

De activiteiten van DEN worden grotendeels gefinancierd door nationale en internationale subsidies. Net als in voorgaande jaren heeft DEN in 2021, buiten de vierjarige instellingssubsidie, diverse projectsubsidies verworven:

- *Europeana DSI-4* (looptijd tot en met augustus 2022);
- *Digitale transformatie in Caribisch Nederland* (looptijd tot en met juni 2022)
- *Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed, podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur* (looptijd tot en met december 2022)
- *Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur* (looptijd tot en met juni 2022)

Het totale subsidiebedrag is € 154.873, circa 9% van de totale omzet van 2021.

DEN heeft eigen inkomsten gegenereerd door de verkoop van toegangsbewijzen voor de DEN conferentie, betalingen voor deelname aan de programma's van de DEN Academie en door vergoedingen voor de inzet van medewerkers van DEN bij externe evenementen. De totale eigen inkomsten bedragen € 132.927, dat is circa 7,7% van de totale omzet van 2021.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De activiteiten van DEN dienen een maatschappelijk doel: het ondersteunen van de cultuursector als vitale en toekomstbestendige sector. Het uitgangspunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen is inherent aan de missie en de activiteiten van DEN. In het beleidsplan 2021-2024 heeft DEN het thema ecologische duurzaamheid in

relatie tot digitale transformatie opgenomen om op dit vlak kennisontwikkeling en bewustwording binnen de cultuursector te verzorgen. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit DEN aan bij de uitgangspunten van de Fair Practice Code als het gaat om een eerlijke en billijke vergoeding voor iedereen die activiteiten verricht in opdracht van DEN. Zie verder onder: Organisatieontwikkelingen – Fair Practice Code.

Toekomst

In oktober 2021 heeft de Raad van Toezicht de volgende jaarbegroting vastgesteld voor 2022:

	Meerjarenbegroting	Begroting 2022
A. Baten		
1. Subsidie OCW	€ 912.982	€ 1.429.100
2. Projectsubsidie	€ 50.000	€ 25.000
3. Indirecte opbrengsten		€ 58.800
4. Directe opbrengsten	€ 41.000	€ 28.500
Totale baten	€ 1.003.982	€ 1.541.400
B. Lasten		
6. Beheerslasten materieel	€ 90.000	€ 92.000
7. Beheerslasten personeel	€ 147.000	€ 158.300
Totale beheerslasten	€ 237.000	€ 250.300
8. Activiteitenlasten materieel	€ 187.000	€ 683.000
9. Activiteitenlasten personeel	€ 545.000	€ 607.100
Totale activiteitenlasten	€ 732.000	€ 1.290.100
Verdeling personeel		
Vast contract	€ 583.000	€ 564.100
Tijdelijk contract	€ 109.000	€ 201.300
Inhuur/detachering		€ -
Personeelslasten totaal	€ 692.000	€ 765.400
Materiële lasten totaal	€ 277.000	€ 775.000
Totale lasten	€ 969.000	€ 1.540.400
Saldo	€ 34.982	€ 1.000
Rente baten	€ -1.000	€ -1.000
Exploitatieresultaat	€ 33.982	€ 0
Verhouding personeel/materieel	71%	50%
Beheerslasten	24%	16%
Activiteitenlasten	76%	84%
Verhouding OCW/overige	91%	93%

* In de meerjarenbegroting is de bijdrage van het Ministerie van OCW zonder indexering opgenomen omdat deze nog niet bekend is.

Beschikking Samenwerking Publieksdata

Medio 2021 ontving DEN de beschikking voor het ontwikkelen, coördineren en uitvoeren van het project *Samenwerking Publieksdata* (projectleiding, coördinatie pilotprojecten, administratie en communicatie).

Begin 2022 worden de resultaten van de uitgevoerde projecten geëvalueerd. In de beschikking is opgenomen dat de taskforce in maart 2022 een voorstel doet voor de organisatie(vorm) en inhoud van de vervolgtactiviteiten voor de periode 2022-2024.

Organisatieontwikkelingen

Personeel

Het personeelsbestand van DEN bestond in 2021 uit 7,13 fte verdeeld over 12 medewerkers, waarvan 1,74 fte met een tijdelijk contract. De vaste formatie is 7,13 fte. In de begroting 2021 stond 7,2 fte. DEN heeft in 2021 één stagiair gehad.

Daarnaast heeft DEN in 2021 voor diverse interne en externe projecten zzp'ers aangetrokken. Voor een compleet overzicht zie onder: Fair Practice Code - Tabel werkzame personen

DEN heeft één directeur, die zowel inhoudelijk als zakelijk eindverantwoordelijk is. De directeur stuurt de adviseurs en de communicatiemedewerkers aan. Het hoofd bedrijfsvoering stuurt het secretariaat aan.

In 2021 hebben een contentcoördinator en een communicatiemedewerker een andere baan geaccepteerd. Er is in september een medewerker aangetrokken op strategisch niveau (deze medewerker werkte sinds begin januari 2021 al bij DEN via een detachingsconstructie). Eind november is er een nieuwe communicatiemedewerker begonnen en er is sinds november een communicatiespecialist op zzp-basis actief.

Binnen een kennisintensieve organisatie als DEN bestaat behoefte aan geformaliseerd kennisbeheer. Daarom is in september 2021 de nieuwe functie van kennisbeheerder & redacteur gecreëerd. Er wordt immers niet alleen kennis ontwikkeld voor de doelgroepen in het culturele veld; ook de actuele kennis en kunde van de teamleden is cruciaal, zeker als het om nieuwe thema's gaat. Het inhoudelijk team kan om vooronderzoek vragen naar bepaalde thema's binnen de digitale transformatie in de cultuursector. Gevonden informatie wordt door de kennisbeheerder samengevat, geanalyseerd en gedeeld.

Tijdens het jaargesprek is opleiding van medewerkers een vast onderwerp. Bovendien zet DEN in op deskundigheidsbevordering van het team als geheel. Zo is in het afgelopen jaar met externe experts gewerkt, waaronder Chantal Keijsper (directeur Utrechts Archief en partner bij Injoin) en Bert van Loon (consultant en marketingstrateg). Dit heeft bijgedragen aan de interne samenwerking en aan de ontwikkeling van verschillende DEN formats en modellen, waaronder het *Focusmodel*.

Personeel in dienst bij DEN in 2021

mw. M. Verberk	directeur	1 fte
dhr. G. Meijer	senior adviseur	0,6 fte (t/m 31 aug. detachering) 1 fte (vanaf 1 september)
dhr. M. Cohen	adviseur	0,8 fte
mw. S. Heijkoop	adviseur	0,7 fte
dhr. P. Lemmens	adviseur	0,8 fte
mw. M. de Boo-Sam	communicatiespecialist	zzp (vanaf 1 november)
mw. S. Teunisse	contentcoördinator	1 fte (t/m 30 april)
dhr. R. van Gaalen	communicatiemedewerker	0,8 fte (t/m 25 april)
	contentcoördinator	0,9 fte (vanaf 26 april)
mw. M. van Rietschoten	communicatiemedewerker	0,8 fte (t/m 31 augustus)
mw. L. Koenraadt	communicatiemedewerker	0,8 fte (vanaf 29 november)
mw. E.L. Rademaker	kennisbeheer & redacteur	0,1 fte
mw. A. Neijenhuis	hoofd bedrijfsvoering	1,0 fte
mw. E. Soechit-Resokario	secretariaat	0,6 fte
dhr. J. de Vries	stagiair	0,6 fte (1 april t/m 30 juni)

Fair Practice Code

Alle medewerkers van DEN worden conform de cao-onderzoeksinstellingen (CAO-OI) beloond. DEN volgt de cao-richtlijn dat er op jaarbasis minimaal 2% van de loonsom beschikbaar is als opleidingsbudget. DEN investeert in scholing zoals externe leergangen, bezoeken van conferenties, individuele coaching en samenwerken met experts op een bepaald vakgebied. DEN geeft medewerkers de kans om zich te ontwikkelen en door te groeien naar andere functies. In principe intern en als dat niet mogelijk is, extern.

Tabel werkzame personen

	Huidig boekjaar (2021)			Vorig boekjaar (2020)		
	Aantal pers.	Aantal fte/uren	Bedrag	Aantal pers.	Aantal fte/uren	Bedrag
Uren werkweek fte		40			40	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	9	5,39 fte	€ 466.422	9	6,1 fte	€ 514.683
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	3	1,74 fte	€ 137.825	4	0,85 fte	€ 40.331
Ingehuurde zelfstandigen / freelancers	31	3247 uur	€ 311.402	2	564 uur	€ 46.475
Overige werkzame personen	1	0,31 fte	€ 45.416	0	0	€ -
Stagiair(e)s	1	0,15 fte	€ 578	0	0	€ -
Vrijwilligers	0	0	€ -	0	0	€ -

DEN heeft in 2021 aanzienlijk meer gebruik gemaakt van zzp'ers dan in voorgaande jaren. Zij zijn vooral ingezet bij grootschalige projecten (waarvoor projectsubsidie wordt verkregen en langdurige inzet vanuit het team niet mogelijk is), zoals *Samenwerking Publieksdata*. Vanwege het verloop binnen het communicatieteam is via de inzet van

zzp'ers gezorgd voor continuïteit van de activiteiten. DEN betaalt zzp'ers een marktconform tarief.

Code Diversiteit & inclusie

DEN werkt actief en concreet aan diversiteit en inclusiviteit binnen en buiten de organisatie. Dit gebeurt aan de hand van de vier P's – programma, partners, personeel, publiek – uit de Code Diversiteit en Inclusie.

1. **Programma:** DEN heeft twee workshops gegeven over digitale toegankelijkheid bij het LKCA. Verder was er tijdens DEN's *Digitale Transformatie Conferentie* een panelgesprek over inclusie in het digitale domein.
2. **Partners:** DEN kiest er bewust voor om partners te benaderen met een niet-Westerse achtergrond, bijvoorbeeld als sprekers tijdens DEN's *Digitale Transformatie Conferentie*. DEN had een inhoudelijke bijdrage aan het Landelijke Diversiteitsoverleg over de toegankelijkheid van digitale dienstverlening en het vergroten van de inclusiviteit van het publiek door digitale transformatie.
3. **Personeel:** Binnen het team heeft DEN medewerkers met een fysieke beperking en met een niet-Westerse achtergrond. De werkplekken bij DEN zijn goed toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking.
4. **Publiek:** DEN heeft inclusiviteit hoog in het vaandel staan bij haar digitale dienstverlening; de website is goed toegankelijk voor bezoekers met een (audio)visuele beperking. Richting haar doelgroepen communiceert DEN het belang van een inclusieve en diverse benadering.

Raad van Toezicht

In 2021 heeft de Raad van Toezicht (RvT) van DEN een aantal wijzigingen ondergaan. De termijn van mevrouw Van Bockxmeer is voor vier jaar verlengd en er zijn twee vacatures ontstaan. Eén vacature ontstond door het aflopen van een termijn; de andere doordat een lid bij het aannemen van een andere functie per onmiddellijk moest vertrekken omdat er door deze nieuwe hoofdfunctie van het betreffende lid een situatie van belangenverstremming ontstond. Per 31 december 2021 hadden er vijf personen zitting in de RvT en waren twee posities vacant. In 2021 is een wervingscampagne gestart, deze vacatures worden in de eerste helft van 2022 ingevuld.

De RvT is in 2021 vier keer bijeengekomen. Een greep uit de agendapunten (in willekeurige volgorde): vaststellen van de jaarcijfers en het jaarverslag 2020, gesprek met de accountant, vaststellen werkplan en begroting 2022, financiële en inhoudelijke kwartaalprognoses, risicomanagement en weerstandsvermogen van DEN, diverse inhoudelijke gesprekken met teamleden, introductie personeelsoverzicht.

In elke vergadering wordt de RvT geïnformeerd over de voortgang van de inhoudelijke projecten en van organisatieontwikkelingen. Met ingang van 2021 bespreekt een adviseur uit het DEN team diens werkzaamheden met de RvT. In 2022 worden ook communicatiemedewerkers uitgenodigd om een gekozen campagnestrategie toe te lichten en/of met data-analyse te onderbouwen.

Eens per jaar voert een afvaardiging van de RvT een jaargesprek met de directeur. Tijdens de laatste vergadering van het jaar overlegt de RvT een deel van de vergadering zonder aanwezigheid van de directeur en notulist en evalueert onder meer het eigen functioneren en de toepassing van de Governance Code Cultuur.

Rooster van aan- en aftreden

peildatum 31 december 2021

Naam	Datum van toetreden of van herbenoeming	Verwachte datum van aftreden
mw. drs. H. van Bockxmeer	06-07-2017	07-2025 (<i>niet herbenoembaar</i>)
dhr. dr. P. Baak	26-09-2014	09-2022 (<i>niet herbenoembaar</i>)
dhr. N. Bode	17-06-2019	06-2023
mw. dr. G. Verschoor	16-03-2020	03-2024 (<i>niet herbenoembaar</i>)
mw. L. Groenewoud van Vliet Msc	17-06-2019	06-2023

Governance Code Cultuur

De Raad van Toezicht van DEN past de Governance Code Cultuur (GCC) toe en gebruikt deze als leidend instrument om toezicht te houden. De GCC is een instrument voor goed bestuur, adequaat toezicht en een transparante verantwoording. Hieronder worden de principes van de GCC toegelicht vanuit het perspectief van DEN.

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen of te bewaren.

De activiteiten van DEN dienen een maatschappelijk doel: het ondersteunen van de cultuursector als vitale en toekomstbestendige sector. Het uitgangspunt van

maatschappelijk verantwoord ondernemen is inherent aan de missie en activiteiten van DEN (zie boven in het gelijknamige hoofdstuk). De eigen inkomsten van DEN worden direct weer ingezet ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie.

Het afgelopen jaar heeft DEN gemerkt dat de hulpvraag vanuit de sector door de coronacrisis nog luider is geworden. Op organisatieniveau vult DEN daarom kennishiaten aan, samen met de sector. In 2021 is tijdens de *Digitale Transformatie Conferentie* bij cultuurprofessionals en andere experts input opgehaald voor de agenda van de digitale transformatie in de cultuursector. Tegelijkertijd heeft DEN oog voor de eisen aan het ecosysteem die nodig zijn om deze transformatie te kunnen verduurzamen. DEN is dus op verschillende niveaus actief.

DEN heeft een divers en uitgebreid netwerk. Het versterken en verbinden van het netwerk, zowel daarbinnen als daarbuiten, vormde ook in 2021 een van de basisprincipes bij de werkzaamheden van DEN. Vanwege de onafhankelijke positie die DEN inneemt binnen het netwerk, is DEN in staat om op evenwichtige wijze met de verschillende belangen om te gaan en daarmee haar maatschappelijke doelstelling te vervullen. Ook de leden van de RvT weerspiegelen de diversiteit van het netwerk en gaan daar bewust mee om in hun toezichthoudende rol.

2. De organisatie past de principes van de GCC toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan. De organisatie kijkt alleen gemotiveerd af van de aanbevelingen in de GCC.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de organisatie. Taken en bevoegdheden zijn helder benoemd en belegd. In de statuten staat beschreven welke besluiten de goedkeuring van de RvT behoeven. Hiermee zijn de statutaire bevoegdheden van de directeur-bestuurder duidelijk afgebakend. In 2019 zijn de statuten van stichting DEN aangepast aan de GCC 2019 en de wens van DEN om de culturele ANBI-status aan te vragen. De culturele ANBI-status is vanaf 13 november 2019 aan DEN toegekend.

DEN past de principes en aanbevelingen van de GCC 2019 toe. De bestuurder neemt het initiatief voor verankering van de principes van de GCC in de organisatie door besluitvorming transparant te delen met de RvT. Daarnaast bevordert de bestuurder het contact tussen het team van DEN en de RvT én benut de bestuurder de adviesrol van de RvT door hun input te delen met het team. Er is dus sprake van tweerichtingsverkeer.

DEN volgt de aanbevelingen van de GCC over transparantie en verantwoording op door in het Bestuursverslag te reflecteren op alle zes aanbevelingen genoemd in de Code. Zo organiseert de bestuurder minstens eens per jaar een informele bijeenkomst tussen toezichthouders en het team van DEN om onderlinge kennismaking en uitwisseling te bevorderen. Verder worden bij de jaarrekening de risicobeheersing en interne controle als vast agendapunt geagendeerd. Het Bestuursverslag wordt integraal op de website geplaatst en is daarmee voor iedereen inzichtelijk. In 2021 was er geen noodzaak om gemotiveerd af te wijken van bovengenoemde aanbevelingen.

3. Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

De bestuurder en toezichthouders van DEN hebben geen zakelijke of artistieke relaties met direct betrokken organisaties. Ze melden nieuwe hoofd- en nevenfuncties in de eerstvolgende bestuursvergadering of eerder indien nodig. In 2021 is vanwege

belangenverstrengeling per ommevarende afscheid genomen van een RvT-lid die een nieuwe functie aanvaardde bij een betrokken organisatie.

4. Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

De formele rol van bestuurder en toezichthouders is vastgelegd in de statuten. Daarnaast is er een vaste jaaragenda voor de RvT-vergaderingen die bijdraagt aan een consistente cyclus van tijdige informatievoorziening en besluitvorming over formele en aanvullende agendapunten. Aanvullende afspraken over de informatievoorziening komen incidenteel ter vergadering aan de orde en worden genoteerd in een actielijst.

Incidenteel is er afzonderlijk contact tussen bestuurder en toezichthouder. Toezichthouders hebben ook contact met de rest van de organisatie en met de externe accountant. De accountant is altijd aanwezig op de vergadering waar de jaarstukken worden vastgesteld door de toezichthouders.

De bestuurder informeert de toezichthouders voldoende. De RvT geeft hierbij aan naar de bestuurder dat er een goede balans vereist is tussen de informatiedichtheid en de effectiviteit. Geannoteerde agenda's, ontwikkeling van het netwerk van DEN, uitgebreide financiële rapportages en ingekomen stukken van het Ministerie van OCW of andere belanghebbenden worden gedeeld en, indien nodig, besproken. Verder is er een WhatsApp-groep met RvT-leden waarin de bestuurder actuele artikelen en activiteiten deelt.

De bestuurder faciliteert eveneens het contact tussen medewerkers van DEN en de RvT, zowel tijdens de vergaderingen als daarbuiten. In de regel is er jaarlijks een informele bijeenkomst met de RvT en het volledige DEN team (meestal rond kerst). Wegens de beperkende maatregelen heeft deze in 2021 niet plaatsgevonden en is deze verplaatst naar voorjaar 2022.

5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

De bestuurder handelt bij haar taakuitoefening altijd in het belang van de doelstelling van DEN. De bestuurder heeft een groot netwerk binnen de doelgroepen en stakeholders van DEN. Met name de relatie met subsidiënten en externe projectpartners is goed en transparant.

De bestuurder verdeelt de inhoudelijke taken binnen de organisatie vanuit een heldere positionering van de visie van DEN en maakt daarbij individuele werkafspraken op hoofdlijnen. Er zijn geen bestuurlijke verantwoordelijkheden gedelegeerd. In 2021 is er strategische versterking in het team gezocht, als sparringpartner voor de bestuurder.

Bovenstaande onderwerpen zijn onderdeel van een jaarlijks voortgangsgesprek tussen de bestuurder en een afvaardiging van twee personen uit de Raad van Toezicht. In 2021 heeft er een 360-graden evaluatie met interne en externe partijen plaatsgevonden als basis voor dit voortgangsgesprek. Voorts vindt de RvT het belangrijk dat de bestuurder zich blijft ontwikkelen en heeft daarom in 2021 een opleidingsvoorstel van de bestuurder goedgekeurd (waarbij de opleiding zelf zal starten 2022).

6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en middelen van de organisatie.

In 2021 moest er vanwege de coronamaatregelen voor het tweede jaar op rij thuisgewerkt worden. De gevolgen hiervan zijn merkbaar: de teamvorming is lastig, zeker wanneer er nieuwe medewerkers aangetrokken worden, evenals het hooghouden van de teamspirit. De bestuurder heeft dit met de RvT besproken.

De bestuurder is verantwoordelijk voor de naleving van de cao en Arbowet- en regelgeving, het inhoudelijk en zakelijk beleid en het beheersen van de risico's. Met betrekking tot de risicobeheersing hebben de toezichthouders ook een rol en zorgt de bestuurder jaarlijks voor een update van de risicoanalyse. In 2021 heeft de bestuurder mede op aanraden van de RvT besloten om een externe vertrouwenspersoon aan te trekken; dit krijgt in 2022 beslag.

De bestuurder is een goede werkgever: zowel de Fair Practice Code als de Code Diversiteit en Inclusie worden gevolgd (zie hierboven onder Organisatieontwikkelingen). Met betrekking tot diversiteit levert de laatstgenoemde Code wel dilemma's op.

DEN bestaat uit een klein team waarbij vakspecifieke kennis een grote vereiste is. Het principe van de juiste persoon op de juiste plek laat in de praktijk vaak te weinig ruimte voor diversiteit, hoewel DEN wel degelijk meerstemmigheid in de organisatie ambieert. In het wervings- en selectieproces van de RvT neemt diversiteit een prominente plek in en wordt er gestreefd naar het aantrekken van leden met een diverse achtergrond.

7. De Raad van Toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

De RvT van DEN is relatief groot voor een kleine organisatie en heeft een sterk adviserende rol. De omvang van de RvT is van belang vanwege de specifieke opdracht van DEN als organisatie. De RvT zorgt op veel vlakken voor complementariteit voor de organisatie en bestuurder, zowel wat het netwerk van de afzonderlijke leden betreft, als het sparren met en adviseren van de eenhoofdige directie. Daarom hebben RvT en de bestuurder afgesproken dat zij actief het gesprek aan blijven gaan over de balans en invulling van de toezichthoudende, controlerende en adviserende taken, en dat de RvT haar de ambassadeursrol met zorg zal voortzetten. In de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT wordt hier ook op gereflecteerd.

De leden van de RvT toetsen voortdurend of de bestuurder bij de uitoefening van haar taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de inhoudelijke en zakelijke belangen van de organisatie en interne en externe belanghebbenden. Dit doen zij onder meer door het stellen van kritische doch opbouwende vragen tijdens bijeenkomsten, door het bezoeken van evenementen, door het gevraagd en ongevraagd adviseren van de bestuurder en door het delen van hun netwerk indien van toepassing en in belang van de activiteiten van DEN. De voorzitter bepaalt samen met de bestuurder de agenda van de vergaderingen en bewaakt deze tijdens de vergaderingen zodat iedere toezichthouder diens visie laat horen.

In principe bespreekt de RvT eens per jaar het eigen functioneren buiten de aanwezigheid van de bestuurder.

8. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Een profielschets van de samenstelling van de RvT is op de website van DEN gepubliceerd. Bij de uitbreiding van de opdracht van DEN naar de digitale transformatie binnen de gehele cultuursector, is in 2021 zowel het profiel van de leden als dat van de voorzitter aangescherpt, om de deskundigheid en diversiteit van de RvT te waarborgen. Toezichthouder bij DEN is een onbezoldigde functie.

In 2021 zijn twee vacatures ontstaan in de RvT. Eind 2021 een openbare wervingscampagne gestart. Bij het schrijven van dit bestuursverslag is inmiddels duidelijk dat medio maart drie nieuwe leden worden geïnstalleerd. Er is vooralsnog geen introductieprogramma voor nieuwe leden. Dit wordt in 2022 ontwikkeld voor de startende nieuwe leden.

De laatste RvT vergadering van het jaar wordt gestart zonder bestuurder en notulist. Tijdens die vergaderingen reflecteert de RvT op haar eigen functioneren. In de RvT vergadering van december 2021 is dit keer gebruik gemaakt van het kaartspel *De kunst van het tegenspel. Vraag eens door*, ontwikkeld door Cultuur+Ondernemen. De volgende thema's zijn besproken:

- Leren en reflecteren: ik probeer te groeien in mijn rol door...;
- Integriteit: het aanboren van mijn relatienetwerk verhoudt zich prima met toezichthouden;
- Normen en waarden: wij hebben het melden van vertrouwenskwesaties zorgvuldig geregeld;
- Risicomanagement en ondernemerschap: als onze directeur-bestuurder morgen omvalt, draait de tent gewoon door;
- Weten wat er speelt: tijdens onze vergaderingen is er ruimte voor het stellen van vragen;
- Tegenspel: afstand bewaren en toch weten wat er speelt is eigenlijk onmogelijk.

Op basis van de zelfevaluatie zijn voor 2022 de volgende afspraken gemaakt: De RvT heeft de behoefte uitgesproken om nog meer naar de impact van DEN te willen kijken en reflecties vanuit de stakeholders in het ecosysteem rondom DEN.

Voor meer inzicht en betrokkenheid in de dagelijkse praktijk van de DEN Academie nam in 2021 een RvT lid deel aan een van de programma's van de DEN Academie. Dit wordt in 2022 herhaald. Voor de reflectie in 2022 wordt een RvT-lid van een andere organisatie uitgenodigd. Verder starten in 2022 drie nieuwe leden in de RvT. Er zal dan ook besproken worden welk lid van de RvT een vertrouwenspersoon voor het personeel kan zijn, daar er door de kleine organisatie geen OR is.

Nevenfuncties

Nevenfuncties Maaïke Verberk, directeur DEN (01-02-2018 - heden)

Nevenfuncties uit hoofde van het directeurschap

- Expertgroep Europese Commissie Expert Group on the Common European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) (lid)
- Stuurgroep Kennisnetwerk Informatie en Archieven (lid)
- Europeana Impact Steering Group (voorzitter)
- UNESCO Memory of the World Committee (lid)
- Stuurgroep Fieldlab Evenementen (lid)
- Klankbordgroep Netwerk Archieven Design en Digitale Cultuur (lid)

Persoonlijke nevenfuncties

- Bestuur Stichting November Music (penningmeester)
- Raad van Toezicht Theater Utrecht (lid)

Hoofd- en nevenfuncties Hermineke van Bockxmeer, voorzitter Raad van Toezicht

- Concerndirecteur Stadsontwikkeling Rotterdam (hoofdfunctie)
- Raad van Toezicht Waddenacademie (lid)
- Raad van Toezicht Stichting Omroep Muziek (lid)
- Bestuur Watersnoodmuseum Ouwkerk (secretaris)
- Programmaraad Stichting Mediawijzer.net (voorzitter)
- Adviesraad Renovatie Museum Prinsenhof (lid)
- Bestuur Stichting Unlimited Dreams (lid)

Hoofd- en nevenfuncties Paul Baak, lid Raad van Toezicht

- CEO en Principal Consultant, KBenP Groep (hoofdfunctie)
- KNVI (duovoorzitter)
- FOBID (bestuurslid)

Hoofd- en nevenfuncties Norbert Bode, lid Raad van Toezicht

- Hoofd Communicatie & Marketing Holland Festival (hoofdfunctie)
- Bestuur Pauwhof Fonds - Overvoorde Gordon Stichting (voorzitter)
- Bestuur Mimetheatergroep Bambie (voorzitter, t/m 28 februari 2021)

Hoofd- en nevenfuncties Gerdien Verschoor, lid Raad van Toezicht

- Directeur Herinneringscentrum Kamp Westerbork (hoofdfunctie)
- Jury BNG Museumprijs (lid)
- Adviescommissie Mauritshuis in oorlogstijd (lid)
- Adviescommissie beoordeling aangeboden cultuurbezit uit nalatenschappen (lid)

Hoofd- en nevenfuncties Lija Groenewoud van Vliet, lid Raad van Toezicht

- Directeur In4Art (hoofdfunctie)
- Directeur Ourkilo B.V. (hoofdfunctie)

Hoofd- en nevenfuncties Guus Schreiber, lid Raad van Toezicht (*afgetreden op 1 april 2021*)

- Decaan Faculteit der Bètawetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam (hoofd functie)
- Bestuur Dutch Techcentre for Life Sciences (lid)

Hoofd- en nevenfuncties Tom de Smet, lid Raad van Toezicht (*afgetreden op 3 oktober 2021*)

- Algemeen directeur Beeld en Geluid Den Haag (hoofd functie)
- Raad van Advies, Geesteswetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam (lid)
- KVAN/BRAIN (secretaris)
- Stuurgroep Netwerk Oorlogsbronnen (voorzitter)
- FIAT/IFTA International Federation of Television Archives (lid Executive Council)
- Stuurgroep Kennisnetwerk Informatie en Archieven (lid)

Ondertekening door Raad van Toezicht en directie

Datum: 21 maart 2022

Raad van toezicht

Mevrouw H.M. van Bockxmeer (voorzitter):

De heer Paul Baak:

De heer Norbert Bode:

Mevrouw Gerdien Verschoor:

Mevrouw Lija Groenewoud -van Vliet:

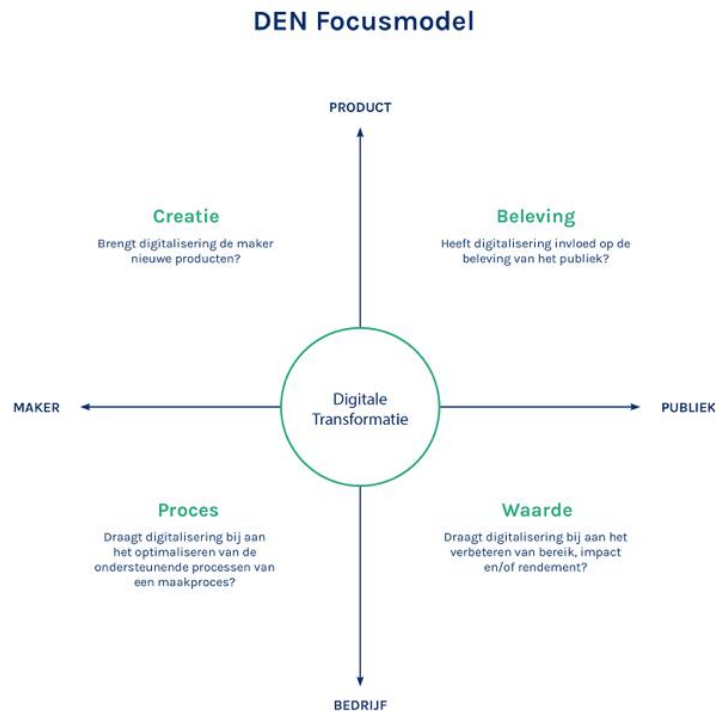
Directie

Mevrouw Maaike Verberk:

Activiteitenverslag

Inleiding

Het activiteitenverslag over 2021 is ingedeeld aan de hand van de vier kwadranten in het *DEN Focusmodel*. Dit model is ontwikkeld door DEN als tool voor de sector om de digitale transformatie binnen culturele instellingen in kaart te brengen.



Het *Focusmodel* verdeelt digitale activiteiten over de vier assen 'product', 'publiek', 'bedrijf' en 'maker'. Hierdoor ontstaan de vier kwadranten 'creatie', 'proces', 'beleving' en 'waarde' die de belangrijkste werkprocessen in een culturele of creatieve organisatie weergeven. Door de digitale activiteiten van een organisatie in het model te plaatsen en te visualiseren, wordt direct duidelijk of/op welke vlakken er sprake is van een projectmatige of strategische aanpak op het terrein van digitalisering. Aan de hand van de resultaten uit het *Focusmodel* kan DEN de organisatie adviseren over mogelijke vervolgstappen om tot een meer integrale en strategische aanpak te komen.

Het *Focusmodel*, met een integrale aanpak als basis voor een succesvol transformatieproces, fungeert als leidend en ordenend principe bij de activiteiten van DEN, zoals de DEN Academie en in adviesgesprekken. Het model geeft richting aan de digitale transformatie en biedt niet alleen handvatten voor culturele instellingen, maar ook voor DEN zelf.

Leeswijzer

In onderstaande verantwoording zijn de activiteiten in 2021 beschreven. Voor de projecten die al uitgebreid in het Bestuursverslag 2021 zijn toegelicht, volstaat een beknopte vermelding met verwijzing naar het Bestuursverslag.

Activiteiten in alle vier de kwadranten

Een succesvolle en duurzame digitale transformatie in culturele instellingen vraagt om een digitale strategie waarbij alle aspecten van de organisatie meegenomen worden en waarmee de maatschappelijke relevantie vergroot wordt. De hieronder beschreven activiteiten beslaan alle kwadranten van het *Focusmodel*. Dit betekent dat ze niet specifiek op ‘creatie’, ‘proces’, ‘beleving’ of ‘waarde’ zijn gericht, maar op het integrale gebied van de digitale transformatie.

DEN Focusmodel

In samenwerking met instellingen uit de erfgoed- en kunstensector heeft DEN het *Focusmodel* uitgewerkt tot een online self-assessment tool. Deze online tool is als bètaversie in 2021 beschikbaar gesteld en door ruim 1.000 unieke bezoekers bekeken.

Tijdens DEN's *Digitale Transformatie Conferentie* is het *Focusmodel* in een aantal workshops gepresenteerd en zijn culturele organisaties actief aan de slag gegaan met de tool. In totaal heeft in 2021 een tiental presentaties, workshops en sessies plaatsgevonden rondom het model.

Als inspirerend voorbeeld is een testcase met het *Focusmodel* op de website gepubliceerd: het NITE Hotel van NNT/Club Guy & Roni. Het voorbeeld laat zien hoe één van de digitale projecten in de verschillende kwadranten, dus binnen verschillende domeinen van de organisatie, zijn uitwerking heeft en doorwerkt in de strategie van een organisatie.

In de tweede helft van 2021 werd de tool verder uitgewerkt. Er werden verschillende adviesscenario's toegevoegd, die gebruikers wijzen op relevante content en trainingen van DEN en externen. Vanwege de toenemende belangstelling uit het buitenland voor het *Focusmodel* is een Engelstalige versie uitgewerkt. De volgende versie wordt in 2022 gelanceerd.

DEN Academie

De DEN Academie is dé plek voor deskundigheidsbevordering op het gebied van digitale transformatie. In het Bestuursverslag worden de activiteiten rond de DEN Academie nader toegelicht.

DEN's Digitale Transformatie Conferentie

Van 31 mei t/m 4 juni 2021 organiseerde DEN de *Digitale Transformatie Conferentie* (DDTC21) met als ondertitel *naar een hybride culturele praktijk*. Deze editie van de internationale conferentie voor cultuurprofessionals vond online plaats.

Het programma van de conferentie werd opgebouwd rondom vijf ‘tracks’ die aansloten op de kwadranten uit het DEN *Focusmodel*: Strategize, Experience, Organize, Create en Value. Binnen deze thema's vond dagelijks een uitgebreid programma plaats, dat startte met een keynote van een *thought leader* uit het veld, zowel uit Nederland als uit het buitenland. De uitbreiding van de twee volledige conferentiedagen uit eerdere edities naar vijf halve dagen in 2021, werd ingegeven door het feit dat DDTC21 voor het eerst online plaatsvond.

Gedurende vijf themadagen konden de deelnemers luisteren naar inspirerende keynotes en meedoen aan workshops, panelgesprekken, rondetafelsessies en presentaties rondom alle aspecten van digitale transformatie in de cultuursector. Met keynotes met Q&A van bijvoorbeeld Kristel Baele (voorzitter Raad voor Cultuur) en Marjolijn Meynen (Chief Marketing Officer bij Bijenkorf), maar ook praktische workshops over digitale strategie, publieksbeleving, digitaal werken, creatie en waardecreatie.

In samenwerking met Playgrounds werd vanuit de studio in het Klokgebouw te Eindhoven dagelijks een interactief live programma verzorgd via het online platform Letsgetdigital.io, terwijl andere sprekers vanaf hun thuisbasis bijdroegen. Door het dagprogramma om 12 uur te starten konden sprekers uit andere tijdzones live aansluiten.

Digitale Transformatie Agenda

Tijdens de DEN conferentie werd de basis gelegd voor de *Digitale Transformatie Agenda*. In vier sessies is besproken welke kansen en uitdagingen er zijn als het gaat over digitale transformatie, welke barrières professionals ervaren om de kansen te benutten en op welke wijze DEN de sector daarbij het beste kan ondersteunen.

Verder werd met een enquête de status van de digitale strategie in culturele organisaties geïnventariseerd. De uitkomsten vormen het uitgangspunt voor toekomstige activiteiten van DEN. De *Digitale Transformatie Agenda* wordt door DEN regelmatig geactualiseerd door bevindingen toe te voegen uit lopende kennisontwikkeltrajecten en veldonderzoeken.

Toekomstverkenning cultuursector

Toekomstverkenningen en toekomstscenario's vergroten de wendbaarheid en weerbaarheid van instellingen, makers én de sector. DEN heeft in 2020 vier toekomstscenario's voor de cultuursector uitgewerkt met focus op publieksontwikkeling op de middellange en lange termijn en de rol van digitalisering daarbij. Om tot een strategisch traject voor de digitale transformatie van de hele cultuursector te komen, is in 2021 onder begeleiding van Freija van Duijne een vervolgstap gezet. DEN wil een lonkend toekomstperspectief schetsen en daarmee stakeholders zoals beleidsmakers, fondsen en subsidiegevers meenemen om het digitale transformatieproces te kunnen versnellen en ondersteunen.

In een verdiepende sessie hebben deelnemers vanuit de breedte van de cultuursector zich gebogen over de vraag 'Hoe willen we als (heterogene) cultuursector het cultuurpubliek online en offline bedienen en wat hebben we daarvoor nodig?' De opbrengsten uit de sessies zijn getoetst in twee online bijeenkomsten met tieners en jongvolwassenen, omdat zij immers het publiek van de toekomst vormen. Zij reflecteerden onder andere op hun gebruik van digitale media en hun cultuurbeleving.

DEN wil naast een strategische agenda ook een handreiking voor culturele instellingen uitwerken, waarmee instellingen zelf met toekomstscenario's aan de slag kunnen gaan. Dergelijke handvatten kunnen ook helpen bij de ontwikkeling van hun digitale strategie. De resultaten van deze sessie worden in 2022 gebundeld, gevisualiseerd en gepresenteerd. De inzichten zet DEN in bij workshops, de DEN Academie en bij gesprekken met beleidsmakers om de urgentie en kansen van digitale transformatie te onderbouwen.

Innovatielabs

De open call van het programma Innovatielabs is gericht op samenwerkingsprojecten en biedt kansen voor onderzoek en experimenten, onder andere rondom digitalisering. In het Bestuursverslag worden de activiteiten van DEN rond de Innovatielabs nader toegelicht.

Samenwerking Publieksdata

Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata is ingericht om publieksinzicht, kennis en kunde over publieksdata in de cultuursector te vergroten en samenwerking te bevorderen. In het Bestuursverslag worden de activiteiten rond publieksdata nader toegelicht.

Digitale Daadkracht

De online reeks *Digitale Daadkracht* is bedoeld om de kennis bij cultuurmakers over digitale mogelijkheden in de kunst- en cultuursector te vergroten. In het Bestuursverslag worden de activiteiten rond *Digitale Daadkracht* nader toegelicht.

1. Kwadrant ‘creatie’

Het kwadrant ‘creatie’ beschrijft de relatie tussen maker en product. De focus ligt op de manier waarop digitalisering makers in staat stelt om nieuwe verhalen te vertellen en nieuwe artistieke producten te creëren of collecties op nieuwe manieren te ontsluiten en tonen.

Op dit kwadrant ontwikkelt DEN nauwelijks kennis, omdat het artistieke product centraal staat. Wel deelt DEN inspirerende praktijkvoorbeelden en laat DEN zien hoe nieuwe artistieke producten ook tot mogelijkheden leiden in kwadranten zoals ‘beleving’ en ‘waarde.’ Of andersom, hoe een digitale omgeving ook voor nieuwe artistieke producten kan zorgen.

2. Kwadrant ‘beleving’

Het kwadrant ‘beleving’ gaat over de beleving van het publiek: manieren waarop digitale methoden kunnen zorgen voor een nieuwe of aanvullende publieksbeleving.

Onderzoek publieksbeleving

In een kennisontwikkeltraject heeft DEN culturele instellingen van kennis en tools voorzien om onderzoek te doen naar online publieksbeleving. In het Bestuursverslag worden de activiteiten rond publieksbeleving nader toegelicht.

Toegankelijkheid en inclusiviteit

In het kader van de *Week van de Toegankelijkheid* heeft DEN een compilatie van artikelen en evenementen over digitale toegankelijkheid gepubliceerd. Iedereen, met of zonder een beperking, moet volledig gebruik kunnen maken van websites, online diensten en apps.

Ook is er in een workshop en een artikel ingegaan op de mogelijkheden van audio in kunst en cultuur, waarmee ook bezoekers die visueel beperkt zijn een volwaardige cultuurbeleving kunnen hebben. Verder is online publieksbeleving aan de orde gekomen tijdens DDTC21 bij het thema 'Experience'.

3. Kwadrant 'waarde'

Het kwadrant 'waarde' gaat over de relatie tussen de bedrijfsvoering en het publiek. Het laat zien hoe digitalisering bijdraagt aan het creëren van nieuwe en aanvullende waarden die bijdragen aan de maatschappelijke relevantie van de culturele en creatieve organisatie. Denk aan het verbeteren en vergroten van bereik, inclusiviteit of rendement.

DDTC21 Value

Tijdens DDTC21 is de laatste dag aan het thema 'Value' besteed. Hier was aandacht voor de manieren waarop digitale transformatie waarde kan toevoegen voor culturele organisaties. Er werd inspiratie geboden over nieuwe digitale en hybride verdienmodellen, publieksdata en marketingtrends.

Digitaal DNA2: Verdienmodellen digitale cultuur

In Digitaal DNA2 begeleidde DEN samen met Cultuur+Ondernemen en bureau NewNodes vier organisaties met uiteenlopende vragen op het gebied van digitaal verdienvermogen. Opera Zuid wilde uitzoeken hoe zij hun voorstellingen, eventueel via bioscopen, konden livestreamen. De Noorderkerkconcerten zochten naar mogelijkheden om hun doelgroep uit te breiden via digitale middelen. Het Jazzarchief wilde hun Jazzbulletin digitaliseren en daar een verdienmodel aan koppelen. En Theater Concordia wilde drempels wegnemen voor makers in het livestreamen en hybride werken.

De lessen hieruit zijn samengevat in een publicatie, inclusief checklist voor andere organisaties die met digitale verdienmodellen aan de slag willen. Ook zijn er acht video's gemaakt waarin deelnemers over hun ervaringen vertellen. De evaluatie van dit traject vormt de opmaat naar een vervolg waarin een grotere groep instellingen wordt begeleid. Zie: <https://www.den.nl/actueel/artikelen/1128/lessen-en-opbrengsten-digitaal-dna-2>.

Ecologische duurzaamheid in digitale cultuur

De digitale transformatie in de cultuursector brengt naast veel kansen en mogelijkheden ook een extra verantwoordelijkheid voor de cultuursector met zich mee: die van de ecologische impact van digitalisering. Meer online doen betekent meer energieverbruik en serverruimte en daarmee een toename van de wereldwijde CO2-uitstoot. Met de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties in het achterhoofd wil DEN bijdragen aan een duurzamere wereld.

DEN streeft naar meer bewustzijn van de mogelijkheden die er voor de culturele sector zijn om een waardevolle bijdrage te leveren aan een groene digitale transformatie. Daarom is DEN op de website gestart met een overzicht van beschikbare bronnen over cultuur in relatie tot digitale transformatie en duurzaamheid. Daarnaast zijn contacten gelegd met de werkgroep *Green IT* van het Netwerk Digitaal Erfgoed en met TheHm over *A lighter internet*. Het is de bedoeling om met deze partijen tot een gemeenschappelijk programma rondom ecologische duurzaamheid in digitale cultuur te komen. Zie: <https://www.den.nl/actueel/ecologische-duurzaamheid>.

4. Kwadrant ‘proces’

In het kwadrant ‘proces’ worden alle ondersteunende processen samengepakt die het creatieproces in een culturele organisatie ondersteunen. Denk daarbij aan de technische infrastructuur, aan human resources (zoals digitale vaardigheden) en samenwerken op afstand.

Project voor kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur

In het Bestuursverslag worden de activiteiten van DEN rond dit project nader toegelicht.

Actualisering Nationale Strategie Digitaal Erfgoed

In maart 2021 ondertekende minister Van Engelshoven de nieuwe *Nationale Strategie Digitaal Erfgoed 2021-2024*. Dit betreft een actualisatie van de NSDE uit 2015 die onder coördinatie van OCW tot stand kwam. Naast de vijf sectorale knooppunten schreef ook het DEN team mee aan de actualisatie. De NSDE 2021-2024 richt zich op een verbreding van de werking van deze strategie en de aansluiting van de sectoren erfgoed van muziek- en podiumkunsten en ontwerpdisciplines bij het Netwerk Digitaal Erfgoed. In het werkprogramma is voor DEN bij een aantal punten een rol weggelegd om daar in de periode 2021-2024 uitvoering aan te geven.

- Vanaf 2021 zijn twee nieuwe netwerkfuncties ingericht: Podiumkunst.net en het Netwerk Archieven Design en Digitale Cultuur. De projecten *Archieftraject* en *Sectorbrede Samenwerking Digitale Infrastructuur Podiumkunsten* liggen in het verlengde hiervan. Zie ook de projectverantwoording in het Bestuursverslag.
- DEN is nauw betrokken bij het architectuurontwerp voor de digitale infrastructuur van Podiumkunst.net en de te verbinden collecties. DEN heeft aangestuurd op afstemming van de verschillende metadata-schema's, zodat deze recht doen aan de wensen en toepassingen bij de cultuurproducerende instellingen.
- DEN levert kennis die bijdraagt aan digitale collectievorming en -archivering tijdens het creatieproces van makers en cultuurproducerende instellingen. DEN werkt hierbij samen met Podiumkunst.net en NADD.

DEN hanteert bij de diverse projecten steeds de principes uit de NSDE 2.0, zoals de gebruiker centraal stellen, werken met decentrale netwerken, LOD bij de bron, werken in het drielagenmodel en volgen van de DERA. DEN heeft zitting in de DERA Architectuurraad.

Kennistraject podiumkunsten

Het kennistraject podiumkunsten van DEN en NDE focust zich op de vraag hoe podiumkunstinstanties meer kunnen samenwerken met hun archieven en hoe zij kunnen aansluiten bij de *Nationale Strategie Digitaal Erfgoed* en collectieve platformen zoals Podiumkunst.net. Het kennistraject bestaat uit drie stappen. Allereerst werden de projecten *Samenwerking voor Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten 2020* en het *Archieftraject 2020* geëvalueerd. Vervolgens begeleidde DEN drie pilotprojecten op het gebied van digitaal archiveren in de podiumkunsten. Leerpunten uit deze stappen werden voorgelegd aan een panel van deskundigen uit de sector. Tot slot werd dit vertaald naar een kennisprogramma bestaande uit vier pijlers: Inspiratie & motivatie, Kennis &

middelen, Coaching & begeleiding en Netwerk & samenwerking.

Het programma is besproken met NDE en Podiumkunst.net en van vervolgstappen voorzien: invullen van hiaten in kennisproducten, de inrichting van een loketfunctie en een gezamenlijk gestandaardiseerd terminologieoverzicht.

Investeren in digitale vaardigheden en innovatieve organisatiecultuur

Tijdens de *Digitale Transformatie Conferentie* kwam helder naar voren dat behoefte aan digitale vaardigheden bij veel instellingen hoog op de agenda staat. Daarom heeft DEN een plan van aanpak ontwikkeld om de behoefte te concretiseren, aanbod op het gebied van innovatief werken te ontwikkelen en een aantal workshops te organiseren tijdens de *Digitale vaardighedendag*. In het Bestuursverslag worden de activiteiten nader toegelicht.

Particuliere archieven

In lijn met de vernieuwde Nationale Strategie Digitaal Erfgoed moet het digitaal erfgoed bij cultuurproducerende instellingen ook verbonden kunnen worden met de collecties van erfgoedbeherende instellingen. Archiveren gaat om het duurzaam toegankelijk maken van informatie, voor gebruik nu en later. In de praktijk hebben cultuurproducerende instellingen hiervoor vaak onvoldoende vaardigheden. Om opgenomen te kunnen worden bij archiefbeherende instellingen, zoals regionale, stedelijke of thematisch gespecialiseerde archieven, zijn aanvullende kennis en tools nodig. DEN was in 2021 daarom actief in de volgende projecten:

- **Deelproject Archivering by design**
Archivering by design biedt een praktische insteek voor het inrichten van ICT-oplossingen die de reguliere werkprocessen van instellingen ondersteunen. DEN brengt hiertoe workflows voor verschillende disciplines in beeld. Zie ook de projectverantwoording in het Bestuursverslag.
- **Deelproject Gezamenlijke zorg particuliere archieven**
Cultuurproducerende en archiefbeherende instellingen weten elkaar nauwelijks te vinden, terwijl er een gedeelde opgave ligt om gezelschappen, kunstenaars, makers en ontwerpers hun archieven op orde te laten brengen met de kennis van informatie- en archiefspecialisten en om deze archieven ook voor het publiek beschikbaar te maken. DEN heeft in 2021 een projectvoorstel ingediend en gehonoreerd gekregen bij de KIA Stuurgroep. Op basis van zes interviews met experts is eind 2021 een concept voor het eerste hoofdstuk van de Handreiking uitgewerkt. Zie: <https://www.den.nl/actueel/nieuws/1132/handreiking-gezamenlijke-zorg-voor-particuliere-archieven-van-makers-in-de-cultuursector>.
- **Deelproject Oeuvreplatform Louis Andriessen**
DEN brengt alle partijen met kennis en kunde samen om rond de muzikale erfenis van Louis Andriessen een oeuvreplatform te bouwen. DEN werkt aan een generieke oplossing, waarbij aan de achterkant een aantal belangrijke muziekcollecties met elkaar verbonden worden (met linked open data) en via het platform op aansprekende manieren toegankelijk zijn. Zo kan ook het erfgoed van andere belangrijke makers in de podiumkunsten voor een breder publiek ontsloten worden. De inzichten over het proces en de technische voorwaarden worden verder met de sector gedeeld. Zie ook de projectverantwoording in het Bestuursverslag en <https://www.den.nl/actueel/artikelen/1253/oeuvre-platform-brengt-louis-andriessen-naar-de-toekomst>.

Conceptontwikkeling / In Archive

DEN heeft het denkraam / *In Archive* (met de I van Identiteit) gepresenteerd: een ordeningsprincipe dat cultuurproducerende instellingen en cultuurmakers helpt om het archief te organiseren. Langs de lijnen *signature*, *portfolio* en *lineage* kunnen makers meer ontdekken over hun eigen geschiedenis en ontwikkeling. Zo draagt het archief bij aan digitale verhalen. Er zijn rond dit thema twee online presentaties georganiseerd en er is een artikel verschenen op de website. Zie:

<https://www.den.nl/actueel/artikelen/1248/the-i-in-archive-met-de-i-van-identiteit>.

Auteursrechten

Rondom auteursrechten was DEN betrokken bij drie projecten:

- **Deelproject Europese Digital Single Market directive**
In 2021 nam DEN deel aan de stakeholderdialogen van het Ministerie van OCW rondom de implementatie van de Europese *Digital Single Market Directive* en de positie van Out of Commerce werken daarbinnen. Deze auteursrechtenrichtlijn vergemakkelijkt datamining voor publiek toegankelijke culturele instellingen.
- **Deelproject Regeljerechten**
Het beslismodel *Regeljerechten* helpt bij het uitzoeken en clearen van auteursrechten op werken in culturele collecties. Het beheer is bij DEN ondergebracht. Zie voor activiteiten rondom dit project ook het Bestuursverslag.
- **Deelproject Standaardclausules auteursrecht**
DEN ontwikkelde in 2020 en 2021 standaardclausules rondom auteursrecht, die in 2022 beschikbaar komen in een beslismodel op de website van DEN. Instellingen in de podiumkunst die van plan zijn om digitale content te gebruiken, kunnen met deze clausules eenvoudig tot juridische afspraken met cultuurmakers komen.

Overzicht Fondsen & Subsidieregelingen voor Digitale Transformatie

In 2021 is een nieuwe subsidiewijzer rondom digitale transformatie samengesteld voor cultuurprofessionals, amateurs en instellingen. De regelingen zijn ingedeeld per categorie digitaal of innovatief project: bijvoorbeeld cultuurproductie, cultuurbeheer, educatie of de focus op een bepaalde regio. Ook zijn fondsen beschreven die expliciet ingaan op digitalisering of die innovatie in bredere zin ondersteunen. Zie: <https://www.den.nl/aan-de-slag/subsidiewijzer>.

Jaarrekening

Alle bedragen in de jaarrekening worden vermeld in hele euro's. Het boekjaar 2021 is afgesloten met een **positief resultaat** van € **210.736**. Het positieve exploitatiesaldo wordt toegevoegd aan de algemene reserve en de twee bestemmingsreserves. De resultaatbestemming is reeds verwerkt in de cijfers van de exploitatierekening.

Balans per 31 december 2021

ACTIVA	31-dec-21	31-dec-20
1. Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	5.343	9.331
TOTAAL VASTE ACTIVA	5.343	9.331
2. Vlottende activa		
2.1 Vorderingen	20.589	40.443
2.2 Liquide middelen	1.165.228	687.478
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	1.185.817	727.921
TOTALE ACTIVA	1.191.160	737.252
PASSIVA		
3. Eigen vermogen		
3.1 Algemene reserve	574.555	528.666
3.2 Bestemmingsreserve Publieksdata	142.347	0
3.3 Bestemmingsreserve herhuisvesting	22.500	0
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	739.402	528.666
4. Voorzieningen		
4.1 Jubilea	2.605	2.216
4.2 Transitievergoeding tijdelijke contracten	1.341	0
TOTAAL VOORZIENINGEN	3.946	2.216
5. Schulden		
5.1 Kortlopende schulden	447.812	206.370
TOTAAL SCHULDEN	447.812	206.370
TOTAAL PASSIVA	1.191.160	737.252

Exploitatierekening 2021

BATEN	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
6. Publieksinkomsten			
6.1 Kaartverkoop	25.197	35.000	0
TOTAAL PUBLIEKSINKOMSTEN	25.197	35.000	0
7. Indirecte opbrengsten			
7.1 Indirecte opbrengsten	107.730	40.000	56.853
TOTAAL INDIRECTE OPBRENGSTEN	107.730	40.000	56.853
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN	132.927	75.000	56.853
8. Subsidies			
8.1 Structurele subsidie OCW	1.429.093	912.982	648.381
8.2 Incidentele publieke subsidies	154.873	260.000	140.398
TOTAAL SUBSIDIES	1.583.966	1.172.982	788.779
SOM DER BATEN	1.716.893	1.247.982	845.632
LASTEN			
9. Beheerslasten			
9.1 Beheerslasten materieel	97.389	89.000	77.466
9.2 Beheerslasten personeel	145.354	145.000	146.060
TOTAAL BEHEERSLASTEN	242.743	234.000	223.526
10. Activiteitenlasten			
10.1 Activiteitenlasten materieel	444.305	414.928	178.833
10.2 Activiteitenlasten personeel	816.289	648.000	455.429
TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN	1.260.594	1.062.928	634.262
SOM DER LASTEN	1.503.337	1.296.928	857.788
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	213.556	-48.946	-12.156
11. Rentebaten en -lasten			
11.1 Saldo rentebaten/-lasten	-2.820	-1.000	-36
EXPLOITATIERESULTAAT	210.736	-49.946	-12.192

Toelichting resultaatbestemming			
3.1 Toevoeging algemene reserve	45.889	-49.946	-12.192
3.2 Toevoeging bestemmingsreserve Publieksdata	142.347	0	0
3.3 Toevoeging bestemmingsreserve herhuisvesting	22.500	0	0
TOTAAL RESULTAATBESTEMMING	210.736	-49.946	-12.192

Kasstroomoverzicht

	2021	2020
1. Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatiesaldo	210.736	-12.192
<i>Aanpassen voor:</i>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.988	4.446
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	214.724	7.746
Mutatie voorzieningen	1.730	-102
Mutatie vorderingen	19.854	-6.039
Mutatie kortlopende schulden	241.442	17.588
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	477.750	3.701
2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	0	-6.845
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	-6.845
Mutatie liquide middelen (1+2)	477.750	-3.144
Liquide middelen einde boekjaar	1.165.228	687.478
Liquide middelen begin boekjaar	687.478	690.622
	477.750	-3.144

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Algemene gegevens

Stichting Digitaal Erfgoed Nederland, Den Haag.

Algemeen

Bij het opstellen van de jaarrekening is aangesloten bij de Richtlijn RJ 640 (organisaties zonder winstoogmerk), het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9, alsmede het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2021-2024.

Algemene waarderingsgrondslag

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva, evenals voor de bepaling van het resultaat, is de verkrijgingsprijs. Voor zover niets anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

Waarderingsgrondslagen voor de balans

Materiële vaste activa

De investeringen in materiële vaste activa worden gewaardeerd op aanschafwaarde, verminderd met lineair berekende afschrijvingen. In het jaar van aanschaf wordt naar tijdsgelang afgeschreven. Het afschrijvingspercentage bij apparatuur en overige materiële vaste activa varieert van 20% tot 33 1/3%. De activeringsgrens is € 1.500 excl. btw.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking.

Vermogen

De algemene reserve wordt ingezet voor de kernactiviteiten van DEN. Het jaarlijkse resultaat wordt jaarlijks toegevoegd/onttrokken aan de algemene reserve en de bestemmingsreserves.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen en risico's die samenhangen met de activiteiten van de stichting en waarvan de omvang niet exact is vast te stellen en waar een juridische verplichting aan ten grondslag ligt.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal een jaar.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Het exploitatieresultaat wordt bepaald als het verschil tussen ontvangen subsidies, overige opbrengsten en overige bijdragen en alle aan het boekjaar toe te rekenen kosten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn verricht, respectievelijk het jaar waarop de baten betrekking hebben. De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Afschrijvingen materiële vaste activa

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende activa. In het jaar van aanschaf wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Pensioenregeling

Bij Stichting DEN is sprake van een bij pensioenfonds ABP ondergebrachte toegezegde pensioenregeling. Verwerking in de jaarrekening van stichting DEN vindt plaats als toegezegde bijdrageregeling. Stichting DEN heeft namelijk geen verplichting om aanvullende bijdragen te voldoen, anders dan hogere toekomstige premies indien sprake is van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds.

Toelichting op de balans

Per 31 december 2021 na resultaatbestemming

ACTIVA	31-dec-21	31-dec-20
1. Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa		
1.1.1 Boekwaarde bij begin jaar	9.331	6.932
1.1.2 Aangeschaft inventaris	0	6.845
1.1.3 Afschrijvingen inventaris	-3.988	-4.446
TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA	5.343	9.331

2. Vlottende activa

2.1 Vorderingen	31-dec-21	31-dec-20
2.1.1 Debiteuren	11.571	35.088
2.1.2 Vooruitbetaalde bedragen	4.269	5.355
2.1.3 Nog te ontvangen bedragen	4.749	0
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	20.589	40.443

2.1.1 Debiteuren

De saldi onder de debiteuren betreffen onder andere vorderingen voor geleverde diensten van medewerkers van DEN aan derden. De grootste post onder debiteuren betreft een factuur aan het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (Innovatielabs) van € 11.471.

2.1.3 Nog te ontvangen bedragen

Dit saldo betreft een teruggave van de btw voor het vierde kwartaal van 2021.

2.2 Liquide middelen	31-dec-21	31-dec-20
2.2.1 Rabobank (rekening courant)	27.204	27.389
2.2.2 Rabobank (spaarrekening)	472.700	472.690
2.2.3 ING Bank (rekening courant)	517.769	29.744
2.2.4 ING bank (spaarrekening)	147.555	157.655
TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN	1.165.228	687.478

PASSIVA

3. Eigen vermogen	31-dec-21	31-dec-20
3.1 Algemene reserve	528.666	540.858
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	45.889	-12.192
3.2 Bestemmingsreserve		
Publieksdata	0	0
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	142.347	0
3.3 Bestemmingsreserve		
herhuisvesting	0	0
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	22.500	0
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	739.402	528.666

3.1 Algemene reserve

Bij een positief exploitatieresultaat vindt toevoeging plaats aan de Algemene reserve. Bij een negatief exploitatieresultaat vindt onttrekking plaats uit de Algemene reserve.

3.2 Bestemmingsreserve Publieksdata

Deze reserve is voor de niet uitgegeven middelen die specifiek gelabeld zijn voor het project *Samenwerking Publieksdata* (brief met kenmerk 28909111).

3.3 Bestemmingsreserve herhuisvesting

Deze reserve is voor de toekomstige herhuisvesting. De reserve wordt elk jaar opgehoogd met € 22.500 euro tot het bedrag van € 112.500 bereikt is. De opbouw en het eindbedrag worden elk jaar opnieuw berekend.

4. Voorzieningen	31-dec-21	31-dec-20
4.1 Voorziening jubilea	2.605	2.216
4.2 Transitievergoeding tijdelijke contracten	1.341	
TOTAAL VOORZIENINGEN	3.946	2.216

4.1 Voorziening jubilea

Deze voorziening voorziet in jubileumuitkeringen gevormd op grond van de wettelijke verplichting, zoals vastgelegd in de geldende cao: CAO-onderzoeksinstituten 2021. De omvang van de voorziening is gerelateerd aan het personeelsbestand einde boekjaar 2021.

4.2 Voorziening transitievergoeding

Deze voorziening voorziet in de transitievergoedingen voor medewerkers met een tijdelijk contract. De omvang van de voorziening is gerelateerd aan het personeelsbestand met een tijdelijk contract einde boekjaar 2021.

5. Schulden	31-dec-21	31-dec-20
5.1 Kortlopende schulden		
5.1.1 Crediteuren	122.699	29.706
5.1.2 Nog te betalen bedragen	41.818	21.406
5.1.3 Vooruit ontvangen bedragen	31.351	26.677
5.1.4 Vooruit ontvangen projectgelden	162.155	47.463
5.1.5 Reservering vakantiegeld en vakantiedagen	57.244	44.775
5.1.6 Belastingdienst	32.545	36.344
5.1.7 Pensioenfonds	0	0
TOTAAL SCHULDEN	447.812	206.370

5.1.1 Crediteuren

Veel facturen met betrekking tot uitgevoerde projecten zijn in de laatste weken van 2021 ontvangen. De betaling hiervan heeft begin 2022 plaatsgevonden.

5.1.2 Nog te betalen bedragen

Dit zijn schulden aan leveranciers die verplicht zijn in 2021, waarvan de factuur nog niet ontvangen is bij het opmaken van de jaarrekening. Hierin zijn de nog te betalen bedragen voor onder andere de accountantscontrole opgenomen.

5.1.3 Vooruit ontvangen bedragen

Deze post bestaat uit drie openstaande bedragen die betrekking hebben op twee projecten en het managementprogramma. Deze zijn in 2021 gestart, maar lopen door in 2022.

5.1.4 Vooruit ontvangen projectgelden

Deze post bestaat uit ontvangen projectsubsidies die niet in 2021 besteed zijn, bijvoorbeeld omdat ze over meerdere boekjaren lopen:

- Doorontwikkeling DEN Academie: € 8.028
- MeSch: € 15.491
- DSI4 (Europeana): € 1.991
- Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur: € 52.559
- Digitale transformatie Caribisch Nederland: € 13.904
- Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur: € 70.182

5.1.5 Reservering vakantiegeld en vakantiedagen

Dit is een schuld aan het personeel.

5.1.6 Belastingdienst

Deze post bestaat uit twee openstaande betalingen aan de Belastingdienst: de loonheffingen december 2021 en een suppletieaangifte voor de btw.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

DEN heeft per 31 december 2021 twee meerjarige verplichtingen:

1. Er is een leaseconstructie voor apparatuur met Grenke/Docuprofs afgesloten, die nog 53 maanden duurt (€ 14.686).
2. Er is een overeenkomst voor medebewoning met de Koninklijke Bibliotheek, met een looptijd van 12 maanden (€ 13.500).

Toelichting op de exploitatierekening

In de jaarrekening is de begroting toegevoegd die de Raad van Toezicht op 10 mei 2021 heeft goedgekeurd (behorende bij het corona-addendum). De begroting is ook ingediend bij het Ministerie van OCW als onderdeel van het corona-addendum op 31 mei 2021.

BATEN

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
6. Publieksinkomsten			
6.1 Kaartverkoop	25.197	35.000	0
TOTAAL PUBLIEKSINKOMSTEN	25.197	35.000	0

6.1 Kaartverkoop

Onder de post valt de kaartverkoop voor de DEN Academie, workshops, events et cetera. Tot en met 2020 werden deze inkomsten opgenomen onder indirecte opbrengsten. De post valt lager uit dan begroot. Dit is grotendeels veroorzaakt door het bewust laag houden van de toegangsprijs voor de vijfdaagse online DEN conferentie.

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
7. Indirecte opbrengsten			
7.1 Indirecte opbrengsten	107.730	40.000	56.853
TOTAAL INDIRECTE OPBRENGSTEN	107.730	75.000	56.853

7.1 Indirecte opbrengsten

Deze post bestaat uit inkomsten van werkzaamheden voor derden. De hoogste opbrengsten hierbinnen zijn afkomstig van de Gemeente Amsterdam (€ 27.777), Stichting Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (€ 51.658) en Netwerk Digitaal Erfgoed (€ 6.920). Ten opzichte van 2020 en de begroting 2021 heeft DEN significant meer opbrengsten ontvangen voor betaalde werkzaamheden voor derden.

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
8. Subsidies			
8.1 Structurele subsidie OCW			
Subsidie OCW 2020	0	0	648.381
Subsidie OCW 2021	931.830	912.982	0
Aanvullende projectsubsidie Samenwerking Publieksdata (brief met kenmerk 28909111)	497.263	0	0
TOTAAL SUBSIDIES	1.429.093	912.98	648.381

8.1 Structurele subsidie OCW

Door het Ministerie van OCW is bij schrijven van 15-09-2020 referentie 147708/25097247 voor de periode 1-1-2021 t/m 31-12-2024 een structurele subsidies van € 3.651.928 toegekend. Deze subsidie wordt jaarlijks geïndexeerd. De indexatie 2021 (brief met

kenmerk 147708/28214799) was € 18.848. De indexatie 2020 (brief met kenmerk 23928769) bedroeg € 18.219.

Samenwerking Publieksdata

Op 06-08-2021 is de aanvullende projectsubsidie *Samenwerking Publieksdata* door middel van een verhoging van de BIS-subsidie toegekend (brief met kenmerk 28909111) van € 497.263 voor 2021. Deze middelen zijn specifiek gelabeld voor onderliggende opdracht op gebied van publieksdata en vereisen een aanvullend werkplan.

De lasten voor dit project zijn als volgt verdeeld:

Aanvullende BIS projectsubsidie Samenwerking Publieksdata

	Realisatie 2021	Begroting 2021
9.2 Beheerslasten personeel	8.378	8.850
10.1 Activiteitenlasten materieel	196.885	338.154
10.2 Activiteitenlasten personeel	149.653	150.259
TOTAAL	354.916	497.263

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
8.2 Incidentele publieke subsidies			
8.2.1 Digitale transformatie Caribisch Nederland (brief met kenmerk B27948550/Z1146342/VP560093781)	12.388	26.000	0
8.2.2 Europeana DSI4	32.995	30.000	22.773
8.2.3 Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur (brief met kenmerk B29841824/Z1187919/VP560108765)	12.049	0	0
8.2.4 Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur (brief met kenmerk B26796725/Z1104198/VP560090918)	97.441	150.000	0
8.2.5 Project ter verkenning van beleidsuitgangspunten in cultuurnotaperiode 2021-2024 ten behoeve van digitaal erfgoed podiumkunsten (brief met kenmerk B17732237/Z129007/VP56/58977)	0	0	117.625
Overige	0	54.000	0
TOTAAL INCIDENTIELE PUBLIEKE SUBSIDIES	154.873	260.000	140.398

8.2 Incidentele publieke subsidies

De realisatie voor 2021 is lager dan begroot: een aantal projecten is niet afgerond in 2021 en met toestemming van de subsidiënt deels doorgeschoven naar 2022.

Incidentele publieke subsidies	Project-opbrengsten	Personele kosten	Materiële kosten	Resultaat
8.2.1 Cariben (lopend)	12.388	12.078	310	0
8.2.2 Europeana DSI4 (lopend)	32.995	32.995		0
TOTAAL	45.383	45.073	310	0

Kostentoerekening incidentele publieke subsidies:

- Personele lasten voor medewerkers in dienst bij DEN worden berekend op basis van gemaakte uren tegen een afgesproken uurtarief.
- Personele lasten voor ingehuurde zelfstandigen worden berekend op basis van gemaakte uren tegen een afgesproken uurtarief of op basis van een afgesproken bedrag (dit laatste geldt voornamelijk voor sprekers op bijeenkomsten).
- Materiële kosten worden afgerekend op factuurbasis.

Alle medewerkers van DEN houden een urenregistratie bij.

8.2.3 Tussentijdse projectverantwoording project: *Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur*

Voor dit project (brief met kenmerk B29841824/Z1187919/VP560108765) is een aparte financiële verantwoording gemaakt die duidelijk inzicht geeft in de gemaakte kosten in 2021. Het project loopt nog in 2022 door. Hieronder de tussentijdse financiële verantwoording van de gemaakte kosten 2021:

	Realisatie 2021	Begroting 2021-2022
Lasten		
1.1 Inventarisatie digitale vaardigheden		
1.1.1 Inventarisatie en analyse behoeften	4.114	8.712
1.1.2 Inventarisatie en analyse bestaand aanbod	4.114	8.712
1.1.3 Vormgeving van de presentatie		2.420
1.2 Digitale vaardighedendag (tweemaal)		
1.2.1 Uren adviseur DEN	1.242	2.484
1.2.2 Uren comm.medewerker DEN	322	920
1.2.3 Menti-abonnement		799
1.2.4 Inhuur trainers	800	8.470
1.2.5 Edit en ondertiteling t.b.v. publicatie		17.424
1.2.6 Promotiemateriaal		1.210

2. Digitale cultuureducatie

2.1 Uren adviseur DEN	2.484	4.830
2.2 Uren comm.medewerker DEN		920
2.3 Inhuur extern adviseur (320*90)	28.777	34.848
2.4 Training <i>Begeleiden bij ontwikkeltrajecten</i>		2.070
2.5 Inhuur extern adviseur virtual communitybuilding		8.712
2.6 Kosten online communitytool		1.452
2.7 Vier webinars	100	6.050
2.8 Publicaties, vormgeving		4.840
2.9 Videoproductie	1.895	7.260
2.10 Ondertiteling vier video's		2.904
2.11 Uitvoer onderzoek		2.420
2.12 Toegankelijkheid webinars		907
3. Innovatieve organisatiecultuur		
3.1 Uren senior adviseur DEN		2.000
3.2 Uren comm.medewerker DEN		368
3.3 Ontwikkeling door Injoin	1.887	4.719
3.4 Publicaties, vormgeving		2.420
TOTAAL	45.735	137.871
Baten		
1. Eigen bijdrage DEN in uren	4.048	13.592
2. Eigen bijdrage DEN in geld	28.777	35.755
3. Bijdrage deelnemers <i>Innovatieve organisatie</i>		1.936
4. Bijdrage deelnemers <i>Digitale vaardighedendag(en)</i>	861	4.356
5. Gevraagde bijdrage OCW	12.049	82.232
TOTAAL	45.735	137.871

Toelichting op de financiële verantwoording

Het project is gestart in het derde kwartaal van 2021. We verwachten geen grote verschillen ten opzichte van de begroting 2021-2022. De meeste projectactiviteiten vinden plaats in 2022.

De bijdrage van OCW voor 2021 is € 12.049: het grootste deel van de gemaakte kosten in 2021 is een financiële bijdrage van DEN.

8.2.4 Tussentijdse projectverantwoording project: Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur

Voor dit project (brief met kenmerk B26796725/Z1104198/VP560090918) is een aparte financiële verantwoording gemaakt, die duidelijk inzicht geeft in de gemaakte kosten in 2021. Het project loopt nog in 2022 door. Zie onder voor de financiële verantwoording.

Realisatie 2021

Begroting 2021-2022

Lasten**Project 1 Archieftraject**

1 Personele kosten		
1.1 Inzet deelnemers	67.200	89.600
1.2 Projectcoördinator	13.150	15.750
1.3 Inhuur coaches	11.180	19.040
1.4 Inzet DEN	6.678	10.920
2 Activiteiten lasten		
2.1 Workshops	3.630	9.000
2.2 Bijeenkomsten <i>Archieftraject</i>	581	4.000
2.3 Reiskosten	256	1.370

**Project 2 Samenwerking Sectorbrede
Digitale Infrastructuur Podiumkunsten***Activiteit 1 Verbreding*

1. Personele kosten		
1.1 Projectleider	7.600	7.600
1.2 Inhuur informatie-expert voor workflows, muziek en festivals	3.515	13.000
1.3 Inhuur experts t.b.v. pilots	2.880	2.000
1.4 Inzet deelnemers	5.600	5.600
1.5 Inzet DEN	1.680	3.360
2. Activiteiten lasten		
2.1 Softwarelicenties t.b.v. pilots	400	500
2.2 Ontwikkeling modelcontracten	2.700	3.000
2.3 Reiskosten	67	800
2.4 Huur locaties	0	1.000

Activiteit 2 Verdieping

1. Personele kosten		
1.1 Projectleider	7.600	7.600
1.3 Inhuur experts t.b.v. pilots	10.330	5.000
1.3 Inzet deelnemers	5.600	5.600
1.5 Inzet DEN	1.680	3.360
2. Activiteiten lasten		
2.1 Softwarelicenties t.b.v. pilots	2.500	2.500
2.3 Reiskosten	0	800
2.4 Huur locaties	0	1.000

Activiteit 3 Verbinding

1. Personele kosten		
1.1 Projectleider	7.552	9.500
1.3 Inhuur experts t.b.v. pilots	0	5.000
1.4 Inzet deelnemers	5.600	5.600

1.5 Inzet DEN	1.134	4.200
2. Activiteiten lasten		
2.1 Softwarelicenties t.b.v. pilots	2.500	2.500
2.3 Reiskosten		800
2.4 Huur locaties		1.000
TOTAAL	171.613	241.000,00
Baten		
Gekapitaliseerde inzet DEN	11.172	21.840
Gekapitaliseerde inzet deelnemers	63.000	69.160
Gevraagde bijdrage OCW	97.441	150.000
TOTAAL	171.613	241.000,00

Toelichting op de financiële verantwoording

Lasten

Voor beide deelprojecten geldt dat er een onderbesteding is op reiskosten, huur locaties en bijeenkomsten. Vanwege de coronamaatregelen zijn fysieke bijeenkomsten en afspraken tot een minimum beperkt gebleven. Voor beide deelprojecten worden in 2022 fysieke bijeenkomsten georganiseerd.

Baten

Voor beide deelprojecten is de gekapitaliseerde deelname voor de deelnemers nagenoeg bereikt. Voor het *Archieftraject* ronden de laatste twee deelnemers hun traject in 2022 af.

De bijdrage van OCW voor 2021 is € 49.797 aan het *Archieftraject* en € 47.644, aan de *Samenwerking Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten*.

8.2.5 Afronding project: *Project ter verkenning van beleidsuitgangspunten in cultuurnotaperiode 2021-2024 ten behoeve van digitaal erfgoed podiumkunsten*

Dit project (brief met kenmerk B27856603/Z129007/VP56/58977) is afgerond en vastgesteld op 18 mei 2021.

Vervolg toelichting op de exploitatierekening

LASTEN

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
9.1 Beheerslasten materieel			
9.1.1 Administratiekosten	16.057	23.000	20.836
9.1.2 Advieskosten	1.452	1.500	193
9.1.3 Bestuurskosten	865	2.100	956
9.1.4 Huisvestingskosten	13.392	14.500	11.448
9.1.5 ICT en infrastructuur	17.272	15.000	16.524
9.1.6 Kantoorkosten	23.875	13.900	13.403
9.1.7 Opleidingskosten	19.891	14.000	9.660
9.1.8 Overige beheerslasten	4.585	5.000	4.446
TOTAAL BEHEERSLASTEN MATERIEEL	97.389	89.000	77.466

9.1.1 Administratiekosten

In de begroting was rekening gehouden met een optimalisering van het boekhoudsysteem om de bedrijfsvoering inzichtelijker en efficiënter te maken. Dit viel lager uit dan begroot.

9.1.3 Bestuurskosten

Door de coronamaatregelen zijn er geen kosten gemaakt voor fysieke bijeenkomsten.

9.1.5 ICT en infrastructuur

Deze post valt in verband met investeringen in hybride werken hoger uit dan begroot.

9.1.6 Kantoorkosten

De kantoorkosten vallen hoger uit dan begroot. In 2021 zijn diverse zaken aangeschaft om hybride werken beter te faciliteren.

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
9.2 Beheerslasten personeel			
9.2.1 Directie (0,5 fte)	68.407	66.500	78.514
9.2.2 Bedrijfsvoering	75.021	78.500	65.836
9.2.3 Overige personele lasten	1.9256	0	1.710
TOTAAL BEHEERSLASTEN PERSONEEL	145.354	145.000	146.060

9.2.1 Directie

Deze post wijkt af ten opzichte van de realisatie 2020. In 2020 stond de directie voor 0,6 fte op beheerslasten; in 2021 is dat 0,5 fte.

9.2.2 Bedrijfsvoering

Deze post wijkt af ten opzichte van de realisatie 2020. Het hoofd bedrijfsvoering stond in 2020 voor 0,4 fte op beheerslasten; in 2021 is dat 0,5 fte.

9.2.3 Overige personele lasten

De overige personele lasten worden met een verdeelsleutel naar rato over beheerslasten en activiteitenlasten personeel verdeeld. Hieronder vallen onder meer de arbokosten, salarisadministratie, overige personeelskosten en dotaties aan de voorziening jubilea.

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
10.1 Activiteitenlasten materieel			
10.1.1 Website, communicatie en marketing	16.694	11.500	31.008
10.1.2 DEN congressen en studiedagen	98.574	65.700	48.328
10.1.3 Conferentiebezoek	417	2.500	403
10.1.4 Zakelijke reiskosten	2.157	14.500	1.884
10.1.5 Overige materiële kosten	326.463	320.728	97.210
TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN MATERIEEL	444.305	414.928	178.833

10.1.1 Website en communicatie

Deze post valt hoger uit, hoofdzakelijk door kosten voor het project *Samenwerking Publieksdata* die onvoorzien waren bij het opstellen van de begroting.

10.1.2 DEN congressen en studiedagen

Deze post valt significant hoger uit dan begroot. Door een aanpassing van het concept van de conferentie (van twee dagen fysiek naar vijf dagen online) vielen de kosten hoger uit.

10.1.3 Conferentiebezoek

Tijdens de coronapandemie zijn veel fysieke bijeenkomsten afgelast. De online conferenties die door medewerkers werden bezocht werden veelal gratis aangeboden.

10.1.4 Zakelijke reiskosten

Door de coronamaatregelen zijn er minder dienstreizen gemaakt dan begroot.

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
10.2 Activiteitenlasten personeel			
10.2.1 Directie (0,5fte)	68.407	66.500	52.342
10.2.2 Overige medewerkers (vaste dienst)	248.100	268.500	311.897
10.2.3 Overige medewerkers (tijdelijke dienst)	135.550	166.000	38.995
10.2.4 Inhuur/detachering	356.818	147.000	46.475
10.2.5 Stagiair(e)s	578	0	0

10.2.6 Overige personele lasten	6.836	0	5.720
TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN	816.289	648.000	455.429
PERSONEEL			

10.2.1 Directie

Deze post wijkt af ten opzichte van de realisatie 2020. In 2020 stond de directie voor 0,4 fte op beheerslasten; in 2021 is dat 0,5 fte.

10.2.2 Overige medewerkers (vaste dienst)

In 2021 heeft DEN een verloop gehad in haar vaste personeelsbestand.

10.2.3 Overige medewerkers (tijdelijke dienst)

Deze post is lager dan begroot, door het later invullen van een nieuwe vacature.

10.2.4 Inhuur/detachering

Deze post valt hoger uit dan begroot. DEN heeft in 2021 in haar personeelsbestand verloop en langdurig zieken gehad. Om dit op te vangen zijn er diverse zzp'ers aangetrokken. Ook voor de projecten *Samenwerking Publieksdata* en *Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur* zijn zzp'ers ingehuurd. Verder is er voor acht maanden een medewerker gedetacheerd vanuit het Kunstmuseum Den Haag. Deze is gedurende het jaar 2021 in vaste dienst gekomen.

10.2.5 Stagiair(e)s

Deze post was niet voorzien in de begroting 2021.

10.2.6 Overige personele lasten

De overige personele lasten worden door een verdeelsleutel naar rato verdeeld over beheerslasten en activiteitenlasten personeel. Onder deze lasten vallen onder meer de posten salarisadministratie, arbokosten, overige personeelskosten en dotaties aan de voorziening jubilea.

WNT-verantwoording

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op DEN van toepassing zijnde regelgeving: het algemene WNT-maximum.

Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor DEN kennisinstituut cultuur & digitale transformatie is € 209.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2021	
Bedragen x € 1	M.A.W. Verberk
Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	102.370
Beloningen betaalbaar op termijn	18.300
<i>Subtotaal</i>	<i>120.670</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	120.670
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2020	
Bedragen x € 1	M.A.W. Verberk
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	97.480
Beloningen betaalbaar op termijn	15.942
<i>Subtotaal</i>	<i>113.423</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000
Bezoldiging	113.423

Toezichthoudende topfunctionarissen (onbezoldigd)

Gegevens 2021	
Naam topfunctionaris	Functie
H.M. van Bockxmeer	Voorzitter Raad van Toezicht
P. Baak	Lid Raad van Toezicht
N.A.B.M. Bode	Lid Raad van Toezicht
A.T. Schreiber	Lid Raad van Toezicht
T. de Smet	Lid Raad van Toezicht
L. Groenewoud van Vliet	Lid Raad van Toezicht
G.N. Verschoor	Lid Raad van Toezicht

Bijlagen

Bijlage 1. (Mede) organiseren bijeenkomsten incl. DEN-event

75, waarvan 8 internationaal

datum	naam bijeenkomst
4 -2 -2021	Digitaal DNA2
10-2 -2021	Digitaal DNA2
17-2 -2021	Inspiratiesessie #1
17-2 -2021	Evaluatie inspiratiesessie
3 -3 -2021	Digitaal DNA2
4 -3 -2021	Terugkommiddag-Driedaagse najaar 2020
5 -3 -2021	Beslismodel Auteursrechten
10-3 -2021	Archivering en jonge Makers
15-3 -2021	Raad van Toezicht/DEN vergadering
26-3 -2021	DSI4 module 1 #1, voorjaar
16-4 -2021	DSI4 module 1 #2, voorjaar
19-4 -2021	Metadata Klassieke muziek casus NBV
22-4 -2021	Archieftraject - startbijeenkomst
29-4 -2021	DEN Digitaal Podium NOB
30-4 -2021	DSI4 module 2 #1, voorjaar
7 -5 -2021	DSI4 module 2 #2, voorjaar
10-5 -2021	Raad van Toezicht/DEN vergadering, extra
11-5 -2021	Collegereeks #1 digitale klantkunde
14-5 -2021	Workshop digitalisering
18-5 -2021	Digitale Daadkracht 5 Betekenisvolle Storytelling
20-5 -2021	voorbepreking conferentie
25-5 -2021	organisatie kennissessie archivering
25-5 -2021	Digitale Daadkracht #3 Businessmodellen
26-5 -2021	Training begeleiden bij ontwikkeltrajecten
26-5 -2021	Digitaal DNA Bijeenkomst 3 - Resultaten
31-5 -2021	DEN Digitale Transformatie Conferentie
1 -6 -2021	Digitale Daadkracht #4: Sharing is caring
1 -6 -2021	DEN Digitale Transformatie Conferentie
2 -6 -2021	DEN Digitale Transformatie Conferentie
3 -6 -2021	DEN Digitale Transformatie Conferentie
4 -6 -2021	DEN Digitale Transformatie Conferentie
8 -6 -2021	Digitale Daadkracht 5 Betekenisvolle Storytelling
8 -6 -2021	Digitale Daadkracht 5 Betekenisvolle Storytelling
10-6 -2021	Training begeleiden bij ontwikkeltrajecten
10-6 -2021	Organisatie kennissessie NADD / DEN / NDE
11-6 -2021	DSI4 module 3 #1, voorjaar

datum	naam bijeenkomst
14-6 -2021	Raad van Toezicht/DEN vergadering
15-6 -2021	Digitale Daadkracht #6: Hybride werken
16-6 -2021	organisatie Digitaal Podium / Need for Legacy
16-6 -2021	Vragenuurtje training begeleiden bij ontwikkeltrajecten
17-6 -2021	Startbijeenkomst traject publieksbeleving
18-6 -2021	DSI4 module 3 #2, voorjaar
22-6 -2021	Digitale Daadkracht #1: Vinden en binden van online publiek
24-6 -2021	Training begeleiden bij ontwikkeltrajecten
29-6 -2021	Digitale Daadkracht # 8 Toekomstverkennen
8 -7 -2021	Afronding Archieftraject
10-7 -2021	Panel Kennisnetwerk Podiumkunst
16-7 -2021	Conferentie NITE TF Pro
21-7 -2021	Eindproduct Digitaal DNA 2
22-7 -2021	Focusmodel 1.1
29-7 -2021	Digitaal podium
2 -9 -2021	Q&A Innovatielabs
7 -9 -2021	Vorbereiding NITE Symposium NTF Pro
9 -9 -2021	Tweede bijeenkomst kennistraject publieksbeleving
23-9 -2021	Taskforce Publieksdata
29-9 -2021	Vragenuur kennistraject publieksbeleving
30-9 -2021	Terugkombijeenkomst training digitale cultuureducatie
11-10-2021	Raad van Toezicht/DEN vergadering
13-10-2021	Interview rond Voortgang Salesforce traject
20-10-2021	Startbijeenkomst training hybride concepten
28-10-2021	Digitaal Podium cultuureducatie
29-10-2021	Bijeenkomst 4 kennistraject publieksonderzoek
2 -11-2021	Training digitale cultuureducatie deel 1
9 -11-2021	DEN Dinsdag Maand Digitaal Erfgoed - I in Archive
16-11-2021	Training digitale cultuureducatie deel 2
17-11-2021	Open Coffee (17 nov): Meer met publieksdata
24-11-2021	Slotbijeenkomst kennistraject publieksonderzoek
26-11-2021	DSI4 module 1 #1, najaar
3 -12-2021	De Data Dialogen - Het Culturele Doelgroepenmodel
7 -12-2021	Future scoping met jongeren
10-12-2021	Management programma Najaar, Module 3
14-12-2021	Raad van Toezicht/DEN vergadering
16-12-2021	Organisatie design sprint
17-12-2021	DSI4 module 1 #2, najaar
20-12-2021	Future scoping met studenten

Bijlage 2. Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten

165, waarvan 23 met een internationaal karakter

datum	naam bijeenkomst
7 -1 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
7 -1 -2021	Heisessie digitaal erfgoed voor het onderwijs
11-1 -2021	KIA Stuurgroep (Kennisnetwerk Informatie en Archief)
12-1 -2021	Oude Kerk digitaal project
12-1 -2021	NL AIC werkgroep Cultuur
14-1 -2021	Intervisie wikimediatraject
14-1 -2021	Inspiratiesessies
14-1 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
18-1 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
19-1 -2021	Impact Steering Group meeting
19-1 -2021	Bijeenkomst taskforce storytelling Europeana
21-1 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
21-1 -2021	HKU gastcollege Culturele AI
21-1 -2021	DERA Architectuurraad
25-1 -2021	Impact webinar #4 sound check, final briefing
26-1 -2021	Werkplaats Geheugen van NL
26-1 -2021	Archieffunctie Via Zuid
27-1 -2021	Impact webinar
28-1 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
2 -2 -2021	Taskforce Digital Stortytelling
2 -2 -2021	Adviesgesprek - opzet inspiratiesessies
2 -2 -2021	Workshop digitale transformatie
2 -2 -2021	Publieksdata
3 -2 -2021	Inward Outward call for proposal
4 -2 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
9 -2 -2021	Gastcollege online publieksbeleving
11-2 -2021	DERA 4.0 schrijfsessie
11-2 -2021	HERE conferentie, sessie jonge erfgoedprofessionals als directeur
11-2 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
12-2 -2021	Fieldlab evenementen - afstemming concept Fieldlab aanvraag
16-2 -2021	Impact Steering Group meeting
16-2 -2021	Publieksdata cultuursector
18-2 -2021	Inspiratiesessie
18-2 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
20-2 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
22-2 -2021	Impact webinar #5 sound check, final briefing
23-2 -2021	Inspiratiesessie
24-2 -2021	Impact webinar
25-2 -2021	Inspiratiesessie

datum	naam bijeenkomst
25-2 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
1 -3 -2021	Overleg ondersteunende instellingen
1 -3 -2021	DERA 4.0 schrijfsessie
2 -3 -2021	Europeana Storytelling Taskforce
3 -3 -2021	Alumninetwerk DEN academie
4 -3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
4 -3 -2021	Overleg programma digitaal erfgoed voor het onderwijs
7 -3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
11-3 -2021	Fieldlab evenementen
11-3 -2021	LKCAtelier digitale gastlessen
11-3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
12-3 -2021	Panelgesprek op de conferentie over hybride vormen, panellid
12-3 -2021	Rondetafelsessie 'Hybrid Events' conferentie
16-3 -2021	Impact Steering Group meeting
18-3 -2021	Ontwerpsessie training digitaal erfgoed voor het onderwijs
18-3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
19-3 -2021	Ontwerpsessie train de trainer
19-3 -2021	Digitaal DNA bijeenkomst 1 - Kick-off
19-3 -2021	Digitaal DNA2-Kick off bijeenkomst 1
21-3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
23-3 -2021	Paneldiscussie ARKO Conference
23-3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
24-3 -2021	Ontwerpsessie training digitaal erfgoed voor het onderwijs
25-3 -2021	Inspiratiesessie #5 digitale visie / Bestuurlijk Beraad Platform
25-3 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
25-3 -2021	Adviesraad programma digitaal erfgoed voor het onderwijs
29-3 -2021	Fieldlab evenementen
30-3 -2021	KIA Stuurgroep (Kennisnetwerk Informatie en Archief)
30-3 -2021	Beleidsochtend Kerngroep FHK
31-3 -2021	Overleg ondersteunende instellingen
1 -4 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
6 -4 -2021	Taskforce publieksdata-Ronde tafel bijeenkomst
7 -4 -2021	1e startbijeenkomst register
8 -4 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
13-4 -2021	Werksessie fieldlab digitalisering
14-4 -2021	Digitaal DNA bijeenkomst 2
15-4 -2021	Gastcollege Books and Digital Media Studies
15-4 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
20-4 -2021	Impact Steering Group meeting
20-4 -2021	Europeana Storytelling Task Force
21-4 -2021	Vorbereiding training begeleiden bij ontwikkeltrajecten
22-4 -2021	Start Archieftraject

datum	naam bijeenkomst
22-4 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
22-4 -2021	Archieftraject - startbijeenkomst
22-4 -2021	DERA Architectuurraad
29-4 -2021	Domeingroep Zichtbaar
29-4 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
30-4 -2021	Grand challenges NLAIC cultuur
5 -5 -2021	DCHE Expert Group - 10th Meeting
11-5 -2021	Werkplaats Geheugen van Nederland
19-5 -2021	KIA Stuurgroep (Kennisnetwerk Informatie en Archief)
19-5 -2021	Project Louis Andriessen
20-5 -2021	DERA Architectuurraad
21-5 -2021	Werkgroep Cultuur Grand challenges NLAIC
25-5 -2021	Kennissessie NADD/DEN
28-5 -2021	Werkgroep Cultuur Grand challenges NLAIC
31-5 -2021	Presentatie focus op de digitale transformatie (DDTC)
31-5 -2021	Tafelsessie Focusmodel (DDTC)
1 -6 -2021	Workshop Onderzoek naar online publieksbeleving (DDTC)
10-6 -2021	Presentatie Archieftraject: Webinar Nederlandse Lied en collecties
11-6 -2021	NL AIC werkgroep Cultuur & Media
14-6 -2021	Presentatie RvT educatie + publieksbeleving
15-6 -2021	Presentatie archieven: kennissessie NADD / DEN / NDE
15-6 -2021	Landelijk overleg Diversiteit & Inclusie
16-6 -2021	Adviesraad traject ZP en digitale educatie
16-6 -2021	Consortium Innovatielab digitalisering
17-6 -2021	Matchmaking DutchCulture
17-6 -2021	DERA Architectuurraad
21-6 -2021	NL AIC werkgroep Cultuur & Media / redactie
23-6 -2021	Derde bijeenkomst stuurgroep kwaliteitsregister
23-6 -2021	Fieldlab evenementen
24-6 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
25-6 -2021	Innovatielab vergadering #1
30-6 -2021	Matchmaking Brazilië
30-6 -2021	Haalbaarheidsonderzoek Geheugen van Nederland
30-6 -2021	Innovatielab vergadering #2
8 -7 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
8 -7 -2021	Taskforce Publieksdata
9 -7 -2021	Schrijfsessie werkgroep Cultuur en Media
9 -7 -2021	Innovatielab vergadering #3
14-7 -2021	Innovatielab vergadering #4
15-7 -2021	Sessie Digitale Strategie / Archieftraject
20-7 -2021	Impact Steering Group meeting
28-7 -2021	Innovatielab vergadering #5 / interview playgrounds
29-7 -2021	Digitaal podium

datum	naam bijeenkomst
9 -8 -2021	KIA Stuurgroep (Kennisnetwerk Informatie en Archief)
3 -9 -2021	Innovatielab vergadering #6
7 -9 -2021	NL AIC werkgroep Cultuur & Media
9 -9 -2021	Tafelgesprek NITE Symposium NTF Pro
9 -9 -2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
15-9 -2021	Innovatielab vergadering #6
20-9 -2021	DEN KIA project Particuliere Archieven
21-9 -2021	Inwerkprogramma cultureel attachés
21-9 -2021	Impact Steering Group meeting
21-9 -2021	Architectuur podiumkunst.net
23-9 -2021	DERA Architectuurraad
23-9 -2021	Taskforce Publieksdata
24-9 -2021	Cultuursector Caribisch Nederland
24-9 -2021	Overleg Kwartiermaker Innovatielab
30-9 -2021	Open Podium Livestreaming
30-9 -2021	Adviesraad K&C
7 -10-2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
15-10-2021	Expertmeeting Corona en cultuursector, spreker
19-10-2021	Impact Steering Group meeting
26-10-2021	Digitale vaardigheden Metadata
26-10-2021	Digitale vaardigheden Creative Commons
26-10-2021	Toekomstverkenning met strategen
28-10-2021	Taskforce Publieksdata
1 -11-2021	Platform Cultuurstatistici
4 -11-2021	Maand Digitaal Erfgoed - Podiumkunst.net
16-11-2021	Impact Steering Group meeting
16-11-2021	Taskforce Publieksdata
18-11-2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
18-11-2021	Sessie Digitale Strategie / Archieftraject
23-11-2021	Workshop Focusmodel
25-11-2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
25-11-2021	Onderzoek Artisisits in Residence
25-11-2021	Domeingroep NDE zichtbaar
2 -12-2021	Fieldlab evenementen - Stuurgroep
3 -12-2021	Feedback voortgang HU Big Data
9 -12-2021	Europeana Members Council meeting
10-12-2021	Management programma Najaar, Module 3
14-12-2021	Werkgroep Online Gids Klantinzicht
16-12-2021	Taskforce Publieksdata
16-12-2021	DERA Architectuurraad
17-12-2021	Kennissessie collectie Limburg

Bijlage 3. Publicaties (artikelen, video's, blogs etc.) in 2021

93 publicaties

datum publiceren	naam publicatie
15-1 -2021	Tryater en de werkgroep archief
15-1 -2021	Het archief van Dansmakers overdragen
19-1 -2021	AI & Archieven (verslag)
22-1 -2021	Webinar Nieuwe Businessmodellen (videoverslag)
26-1 -2021	DEN Nieuwsbrief januari 2021
26-1 -2021	Regieboek Vijfde Wand
27-1 -2021	Praktijkvoorbeeld Atria
2 -2 -2021	Artikel Storytelling Mauritshuis
4 -2 -2021	Een kijkje backstage; slimme processen bij het Holland Festival
19-2 -2021	Gastlessen organiseren? Zo doe je dat digitaal! Stap 1
19-2 -2021	Gastlessen organiseren? Zo doe je dat digitaal! Stap 4
19-2 -2021	Gastlessen organiseren? Zo doe je dat digitaal! Stap 2
19-2 -2021	Gastlessen organiseren? Zo doe je dat digitaal! Stap 3
22-2 -2021	Gaat dat zien
23-2 -2021	DEN werkt samen met DIP
23-2 -2021	DEN Nieuwsbrief februari 2021
15-3 -2021	Eén jaar COVID-19 in de cultuursector
23-3 -2021	Archiving soap bubbles
23-3 -2021	PublicSpaces: publieke waarden voor digitale cultuur
25-3 -2021	Maak een plan voor duurzame samenwerking
25-3 -2021	Praktijkvoorbeelden van verbinders
25-3 -2021	Verken samenwerking in jouw regio
25-3 -2021	Verbinden met het onderwijs
25-3 -2021	Welke organisatie kunnen jou verder helpen
30-3 -2021	Van isolement naar weer op reis
30-3 -2021	DEN Nieuwsbrief maart 2021
15-4 -2021	Innovatieve streaming van popconcerten tijdens én na corona
22-4 -2021	Internationale analyses digitale transformatie in de cultuur
23-4 -2021	Het succes van digitaal drama
6 -5 -2021	DEN Nieuwsbrief april 2021
11-5 -2021	Digitale Daadkracht #1: Vinden en binden van online publiek
11-5 -2021	Digitale cultuureducatie: welke organisaties kunnen jou verder helpen?
18-5 -2021	Digitale Daadkracht #2: Digitale kunst
25-5 -2021	Digitale Daadkracht #3: Digitale businessmodellen
25-5 -2021	DEN Nieuwsbrief mei 2021
1 -6 -2021	Digitale Daadkracht #4: Sharing is caring
8 -6 -2021	Digitale Daadkracht #5: Betekenisvolle digital storytelling
9 -6 -2021	Digitale kloof in cultuursector vraagt om adaptief ecosysteem
10-6 -2021	Maak kennis met de deelnemers van Digitaal DNA 2

datum publiceren	naam publicatie
14-6 -2021	Ontmoet de deelnemers van het archieftraject voorjaar 2021
15-6 -2021	Duurzaam digitaal lesmateriaal
15-6 -2021	Digitale Daadkracht #6: Best of both worlds
22-6 -2021	Zoeken en vinden van lesmateriaal
22-6 -2021	Digitale Daadkracht #7: Leiderschap en digitale transformatie
22-6 -2021	Lesmateriaal en de AVG
29-6 -2021	De Digitale Transformatie Agenda in de cultuursector
29-6 -2021	Verbinders: partijen voor advies en subsidie
29-6 -2021	Zo maak je jouw lesmateriaal beter vindbaar voor leraren en leerlingen
29-6 -2021	Zo blijven jouw linkjes werken (geen 404-meldingen meer!)
29-6 -2021	Zo maak je lesmateriaal dat aansluit bij het curriculum
29-6 -2021	5 praktische tips voor het maken van een goede digitale gastles
29-6 -2021	4 tips voor het maken van aantrekkelijk digitaal lesmateriaal
29-6 -2021	Kennissessies Digitale Daadkracht: overzicht
29-6 -2021	Digitale Daadkracht #8: Toekomstscenario's en trendwatching
29-6 -2021	Het praktische stappenplan voor digitale cultuureducatie
29-6 -2021	5 handvatten over auteursrecht en lesmateriaal voor het onderwijs
30-6 -2021	DEN Nieuwsbrief juni 2021
26-7 -2021	Zo kies je het juiste platform voor jouw digitale lesmateriaal
27-7 -2021	7 tips voor digital storytelling
28-7 -2021	DEN Nieuwsbrief juli 2021
1-9 -2021	DDTC Keynote Kajsa Hartig
1-9 -2021	DDTC Aftermovie
1-9 -2021	DDTC Keynote Marjolijn Meynen
1-9 -2021	DDTC Keynote Lauren Vargas
1-9 -2021	DDTC Keynote Kristel Baele
1-9 -2021	DDTC Keynote Natalie Hall & Cimeon Ellerton-Kay
3-9 -2021	De mediatheek in beeld: tips over het opslaan van foto's, films en ander materiaal
6-9 -2021	Podiumkids Thuis: Samen spelen, samen streamen
6-9 -2021	Wat willen leraren? Publieksonderzoek van De Digitale Scheurkalender Burgerschap en GeschiedenisLokaal
8-9 -2021	DEN Nieuwsbrief augustus/september 2021
8-9 -2021	Niets te zien van alles te beleven
15-9 -2021	Lessen en opbrengsten Digitaal DNA 2: video's
24-9 -2021	Gezamenlijke zorg: het borgen van culturele particuliere archieven
27-9 -2021	Een platform kiezen voor (live) videostreaming
27-9 -2021	Animatie Meer met publieksdata
29-9 -2021	DEN Nieuwsbrief september 2021
29-9 -2021	Lessen en opbrengsten Digitaal DNA 2
1-10-2021	DDTC Panelgesprek Via publieke kanalen naar hybride verhalen

datum publiceren	naam publicatie
1-10-2021	DDTC Presentatie The Arts Collaborate with Tech
1-10-2021	DDTC Panelgesprek Hoe krijg je je online publiek aan het huilen
1-10-2021	De grote vraag van online samenkomen: wie wijst ons de weg naar de bar? #Digitaledaadkracht 1
5-10-2021	'Sla de glazen bol stuk. Leef je in in toekomstige generaties!' - Over Digitale Daadkracht #2
14-10-2021	0 1 is Fun - Een interview met kunstenaar Vittorio Roerade
27-10-2021	DEN Nieuwsbrief oktober 2021
25-11-2021	Impuls voor ZZPers digitale cultuureducatie in Groningen en Drenthe
26-11-2021	Opname podcast Play
29-11-2021	Livestreaming bij ITA en NDT
30-11-2021	De Ereprijs: Digitaal inventaris van 400 componisten
1-12-2021	DEN Nieuwsbrief november 2021
20-12-2021	Non fungible tokens (NFT) en musea: Handel in digitale kunst
20-12-2021	The I in Archive, met de I van identiteit
21-12-2021	Oeuvre-platform brengt Louis Andriessen naar de toekomst
22-12-2021	DEN Nieuwsbrief december 2021