



Jaar verslag 2022

DEN

Maart 2023

Inhoud

Bestuursverslag	5
Inleiding	6
De belangrijkste wapenfeiten uit 2022	7
Digitale transformatie	9
Landelijke ontwikkelingen	11
Projectverantwoordingen 2022	12
Eindrapportage Project voor kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed, podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur	12
Eindrapportage Project investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur	14
Tussenrapportage project Versnelling van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector	15
Internationale activiteiten	18
Interne ontwikkelingen en positionering van DEN	20
Interne ontwikkelingen	20
Positionering DEN	20
Marketing en communicatie	22
Nieuwe website DEN	22
DEN en datagedreven werken	23
DEN Academie	24
Samenwerking	26
Domeingroep Zichtbaar (NDE)	26
Innovatielabs	26
PublicSpaces	26
Cultuurloket DigitALL	26
De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC)	27
Innovatie Alliantie	27
NLAIC (Nederlandse AI Coalitie)	28
Werkgroep Green IT	28
Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata	28
Prestatieafspraken	31
Prestatieindicatoren	31
Daarbij vallen de volgende zaken op:	31
Exploitatieresultaat en verschillenanalyse	33
Bestemmingsreserves en mutatie algemene reserve	33
Opbrengsten	33

Lasten	34
Financiële positie	35
Risicobeheersing	35
Weerstandsvermogen	35
Automatisering	36
Huisvesting	37
Vennootschapsbelasting	37
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	38
Toekomst	38
Begroting 2023	39
Organisatieontwikkelingen	40
HR-beleid	40
Personeel	41
Talentontwikkeling	42
Fair Practice Code	43
Code diversiteit & inclusie	44
Raad van Toezicht	46
Rooster van aan- en aftreden	46
Governance Code Cultuur	47
RvT Hoofd- en nevenfuncties	53
Jaarrekening	57
Jaarcijfers 2022	58
Balans per 31 december 2022	58
Exploitatierekening 2022	59
Toelichting algemeen	60
Grondslagen	61
Toelichting op de balans per 31 december	63
Toelichting op de exploitatierekening 2022	65
Overige gegevens	68
Bijlage 1. Publieksdata 2022	68
Bijlage 2. Versnelling digitale transformatie	69
Bijlage 3. Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur	70
Bijlage 4. Kennisprojecten ter verkenning en uitvoering van beleidsuitgangspunten	71
Activiteitenverslag	72
Inleiding	73
Activiteiten in alle vier de kwadranten	74
Activiteiten per kwadrant	76

Kwadrant creatie	76
Kwadrant beleving	76
Kwadrant waarde	77
Kwadrant proces	78
Project voor kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021–2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur	78
Actualisering Nationale Strategie Digitaal Erfgoed	78
Kennistraject podiumkunsten	78
Investeren in digitale vaardigheden en innovatieve organisatiecultuur	78
Particuliere archieven	79
Bijlagen	81
Bijlage 1. (Mede) organiseren bijeenkomsten	82
Bijlage 2. Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten	84
Bijlage 3. Publicaties	88

Bestuurs verslag

Inleiding

2022 was het derde coronajaar, het jaar waarin duidelijk werd dat de terugkeer naar het 'oude normaal' plaats moest maken voor een meer toekomstgericht scenario, zeker op het gebied van digitale transformatie. In de twee voorgaande jaren was de achterstand op gebied van digitale transformatie in de culturele sector duidelijk aan de oppervlakte gekomen. Tegelijkertijd heeft corona het besef over nut en noodzaak van de digitale transformatie in de culturele wereld versneld, mede vanwege de positieve effecten van digitale cultuurprogrammering en -beleving. De focus op online publieksactiviteiten bracht onder meer nieuwe en jongere doelgroepen dichterbij, vergrootte de toegankelijkheid en leverde nieuwe verhalen en nieuw artistiek werk op.

Als kennisinstituut manifesteerde DEN zich aanvankelijk als ondersteuner en inspirator van de sector, opschakelend naar een aanpak waarin tools en programma's breed beschikbaar werden gesteld voor een toekomstbestendige aanpak van digitale transformatie. In 2022 signaleerde DEN een stagnatie in de doorontwikkeling naar daadwerkelijke transformatie in de sector, met name vanwege een gebrek aan gevoel van urgentie, kennis, kunde en financiële ruimte. Deze zorg werd steeds breder gedeeld door voorlopers in de sector én pleitbezorgers uit politiek-adviserende en sectorondersteunende hoek. DEN heeft als aanjager, opleider en kennisdeler de potentie van digitale transformatie laten zien. Vanaf najaar 2022 is de versnelling ingezet.

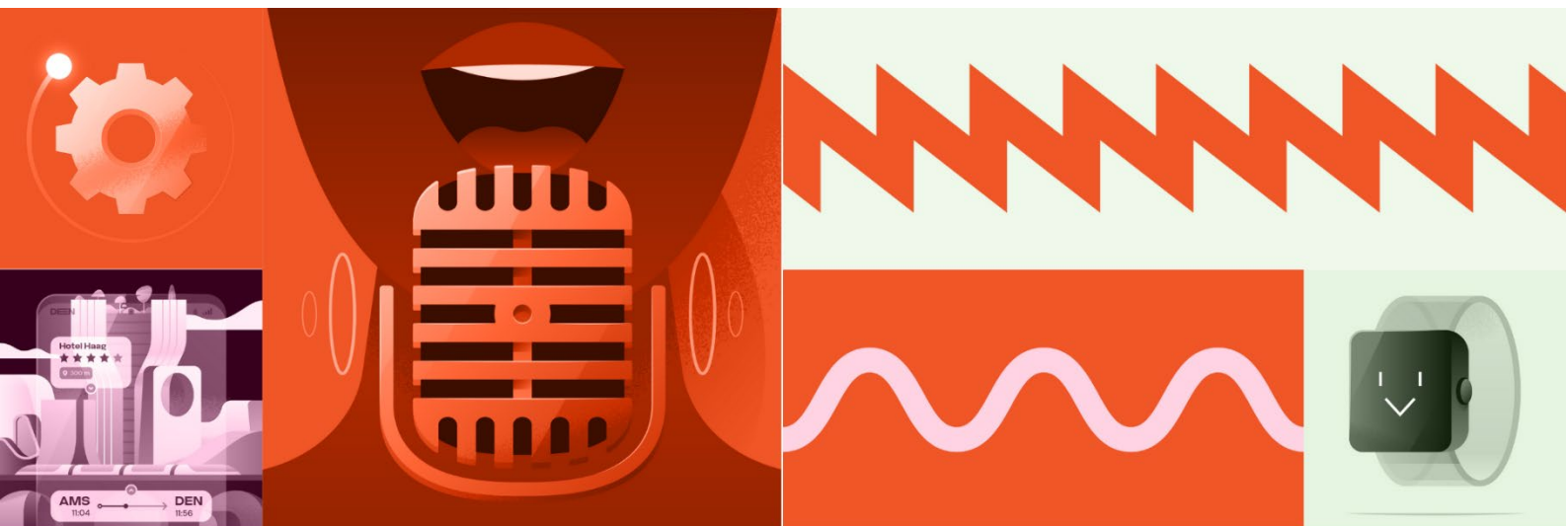
In 2022 wisten politiek, adviesorganen en belanghebbenden uit het culturele veld elkaar goed te vinden in de overtuiging dat de toekomstbestendigheid van de sector samenhangt met een structurele integratie van een digitale en hybride werkwijze. Dit werd zichtbaar in de plannen en adviezen op lokaal en landelijk niveau, waarin werd gepleit voor versnelling, professionalisering en samenwerking op het gebied van digitalisering. Voor DEN leidden met name de Hoofdlijnenbrief van Staatssecretaris Uslu (OCW, mei 2022) en het advies Digitalisering als kans van de Raad voor Cultuur (september 2022) tot de ontwikkeling van het Plan van Aanpak versnelling digitalisering cultuur (november 2022). Dit plan werd in november gehonoreerd, waardoor DEN zich de komende jaren verzekerd ziet van haar positie als dé aanjager van digitale transformatie in de cultuur.

Voor DEN was 2022 een jaar waarin ook de organisatie zelf transformeerde, op meerdere fronten. De nadruk die DEN legde op een actieve integrale aanpak van digitalisering, met de blik naar de toekomst en het publiek in een centrale rol, leidde tot een aanscherping van de eigen positionering. Dat vroeg om een betere aansluiting daarop van de interne organisatie op strategisch en operationeel niveau. Zo werden het HR-beleid, het activiteitenprogramma en de financieringsstructuur aangescherpt. De onderdelen van deze aanscherping en opschaling worden in dit verslag nader toegelicht en dragen gezamenlijk bij aan de missie 'DEN stimuleert en ondersteunt een bloeiende culturele sector waar digitale innovatie vanzelfsprekend is' en de visie daarop, die van 'Een culturele en creatieve sector waar instellingen hun publiek centraal stellen, impact vergroten en relevant blijven in een veranderende wereld.'

De belangrijkste wapenfeiten uit 2022

- 1. Digitale transformatie in cultuur is in 2022 hoog op de beleidsagenda gekomen**
In november 2022 presenteerde staatssecretaris Uslu in de Tweede Kamer de Meerjarenbrief 2023–2025 'De kracht van creativiteit'. Daarin presenteert zij een samenhangend pakket om digitale transformatie in de culturele sector duurzaam aan te jagen en op te schalen: deskundigheid te vergroten, experiment te bevorderen en de ondersteuning van DEN als onafhankelijk kennisinstituut om digitale transformatie hanteerbaar te maken te versnellen en op te schalen. Mede door het werk van DEN is dit thema duurzaam als beleidspeerpunt omarmd.
- 2. Website**
Met de nieuwe website lanceerden wij onze nieuwe positionering naar de buitenwereld. Het aantal bezoekers van website en sociale media groeide, evenals nieuwsbriefabonnees en bezoekers van programma's.
- 3. DEN Academie**
In 2022 hebben ruim 300 cultuurprofessionals deelgenomen aan de programma's en trainingen van de DEN Academie. DEN ontwikkelde op aanvraag de eerste in-company programma's waarmee toezichthouders en teams uit verschillende organisaties de volgende stap in de digitale transformatie konden zetten.
- 4. Programma voor Caribisch gebied**
Van januari tot eind maart 2022 bood de DEN Academie voor het eerst een programma aan, gericht op Caribisch Nederland. Twee groepen volgden sessies op het gebied van digitale strategie en digitale transformatie. Het programma werd goed beoordeeld door de deelnemers. Zij gaven aan dat het programma hen verder helpt: 'Het lijkt alsof dit op het goede moment komt, dingen gaan in stroomversnelling doordat we er over zijn gaan nadenken. In het begin dacht ik in knelpunten, maar na het bepalen van een punt op de horizon dachten we; "waarom niet, de bouwstenen zijn er laten we beginnen."'.
- 5. Museumcongres 2022**
De workshops 'Publiek van de toekomst' werd met meer dan 60 deelnemers goed bezocht en ontvangen op het Museumcongres. Meerdere deelnemers vonden de workshop inspirerend, met name vanwege de concrete handvatten om mee aan de slag te gaan.
- 6. Taskforce Publieksdata**
Onder voorzitterschap van DEN initieerde de taskforce Publieksdata eind 2022 de eerste Europese bijeenkomst over publieksdata in Antwerpen. Vertegenwoordigers uit 12 verschillende Europese landen wisselden er kennis, kunde en ervaringen uit en besloten gezamenlijk verder te gaan onder de naam European Audience Data Alliance.

- 7. Cultuurmonitor 2022**
In de Cultuurmonitor 2022 werd voor het eerst apart aandacht besteed aan het thema digitale transformatie. DEN hielp de Boekmanstichting om de inhoud van dit deel van de rapportage op te stellen.
- 8. Oprichting innovatiealliantie**
Op initiatief van DEN ontstond in 2022 de innovatiealliantie, een samenwerkingsverband tussen een aantal publieke en private fondsen en DEN. De gemene deler van deze alliantie is om innovatief werken in de cultuursector te stimuleren.
- 9. Werkbezoek staatssecretaris**
Op maandag 11 juli 2022 kwam staatssecretaris Cultuur & Media Gunay Uslu samen met enkele collega's van OCW, op werkbezoek bij DEN. Het leverde een inspirerend gesprek op over nut en noodzaak van digitale transformatie. De praktijkverhalen van de directeuren van het Drents Museum en Playgrounds gaven daarbij een mooie illustratie van de ontwikkelingen en behoeftes in de branche.



Digitale transformatie

De culturele en creatieve sector als geheel realiseert zich onvoldoende dat doorontwikkeling naar een strategische inbedding, vraagt om een andere, innovatieve, manier van werken en andere vaardigheden, nieuwe samenwerkingsverbanden en nieuwe businessmodellen. De basis van het DEN-activiteitenprogramma in 2022 was, met het oog op duurzame bevordering van de noodzakelijke digitale transformatie, in lijn met de ingezette koers en de inhoud van het Corona-addendum (mei 2021).

De ervaring die DEN opdeed met de deelnemers van het digitaal leiderschapsprogramma, kennisontwikkelingstrajecten en onderzoeken op gebied van digitale vaardigheden, lieten zien dat de integraliteit van deze uitdaging onvoldoende werd gezien. Het inzicht groeide dat strategische inbedding van digitale transformatie vraagt om een fundamenteel ander businessmodel en een andere externe focus. Dat het nieuwe vraagstukken opwerpt, die in collectiviteit opgepakt moeten worden, zoals het ontwikkelen van een gedeeld en gezamenlijk platform om middelen en publiek niet te versnipperen. De uitdagingen van de digitale transformatie voor de culturele sector zijn dermate urgent en complex, dat DEN in 2022 op versnelling aanstuurde.

DEN als kennisinstituut ontwikkelde daarom een plan van aanpak dat de gewenste breedte van de versnellingsopdracht schetst. Onderdeel van de versnellingsopdracht moest zijn, dat het begrip over de inhoud en de zwaarte van de digitaliseringsopdracht op beleidsniveau zou landen, waardoor instellingen aangemoedigd werden om nieuwe visie op toekomstbestendige bedrijfsvoering ontwikkelen.

In 2022 heeft DEN meerdere gesprekken met diverse brancheorganisaties gevoerd om de behoeften in de verschillende branches te inventariseren. Ook is DEN bij verschillende gemeenten en provinciale ondersteunende instellingen aangehaakt om hen verder te helpen in beleidsontwikkeling. Deze gesprekken leidden er, in combinatie met inzichten in de potentie van de inzet van digitale technieken vanwege de coronapandemie toe, dat de betrokken partijen (zowel DEN als instellingen en beleidmakers) steeds meer dezelfde taal spreken. Er bestaat in toenemende mate een gemeenschappelijk begrip over wat digitale transformatie is of inhoudt. Dit stelt DEN in staat om een passend aanbod te ontwikkelen en bestaande programma's breder aan te bieden.

In het Plan van Aanpak 'Versnelling digitale transformatie cultuur' schetst DEN drie concrete actiepunten waarmee zij de sector kan helpen om haar relevantie te behouden in een wereld die steeds verder digitaliseert.

De aangevraagde extra middelen stellen DEN in staat om:

- Aanvullende methodieken en tools te ontwikkelen om de noodzakelijke veranderingen op alle niveaus binnen culturele organisaties aan te jagen.
- Een groeiende community van cultuurprofessionals rondom digitale innovatie te ondersteunen en met elkaar in contact te brengen voor deskundigheidsbevordering en leernetwerken.
- Mogelijkheden en kansen te verkennen van een digitale ruimte waar cultuur, makers en publiek elkaar vinden, binden en raken. Daarbij hebben we specifiek oog voor de mogelijkheden om door digitale toepassingen de toegankelijkheid van cultuur te vergroten en inclusiever te maken.

Met de honorering van dit plan van aanpak medio september 2022 door de staatssecretaris werden extra projectmiddelen beschikbaar gesteld en kwam de door DEN zo gewenste samenhangende aanpak binnen handbereik. Deze houdt in, dat DEN vanaf najaar 2022 samen met andere partijen structureel en langdurig kan gaan werken aan deskundigheidsbevordering en experiment om digitale transformatie binnen organisaties en binnen de sector als geheel te verankeren.

Door de samenwerking met versnellingspartners Cultuurloket DigitALL en Platform ACCT wordt de reikwijdte vergoot en worden de verschillende aspecten van het transformatieproces zichtbaar. De in 2022 opgestarte samenwerking en het onderling overleg worden in 2023 voortgezet.

Landelijke ontwikkelingen

In diverse adviezen en beleidsplannen werd in 2022 de meerwaarde van digitale transformatie bepleit en met urgentie geagendeerd. De veronderstelling dat een succesvolle digitale transformatie wordt bereikt als er maar voldoende capaciteit, kennis en kunde bij de culturele instellingen zelf lag, werd gekoppeld aan een bredere urgentie, die van een ecosysteem dat meebeweegt met innovatie, waarbinnen grote én kleine cultuuraanbieders gelijkwaardig kunnen optrekken. Een ecosysteem, dat de transformatie op lokaal, regionaal en nationaal niveau duurzaam mogelijk maakt en nieuwe samenwerkingsverbanden, financieringsmogelijkheden en inzichten buiten de cultuursector vergemakkelijkt. Willen deze innovatieve werkwijzen en nieuwe businessmodellen blijvend gestimuleerd en gefaciliteerd worden, dan moet de omgeving van de culturele instellingen zich dus mee ontwikkelen.

Vanuit verschillende hoeken klonk de roep om een structurele aanpak. Zo deden de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) uitspraken over het belang van versnelling, professionalisering en samenwerking op digitaliseringsgebied als voorwaarde voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering. In veel gevallen droeg DEN bij aan de visieontwikkeling die eraan voorafging.

De Gemeente Groningen besloot om € 200.000 in de cultuursector te investeren voor digitale transformatie, en verzocht DEN om daar in 2023 mede invulling aan te geven. Het opleidingsprogramma Leiderschap in Cultuur (LinC) Brabant verzocht DEN een module over digitale transformatie te ontwikkelen en verzorgen voor 16 zakelijk leiders/ directies in Brabant.

In september 2022 signaleerde ook de Raad voor Cultuur in het advies [Digitalisering als Kans](#) een gebrek aan langetermijnvisie op de digitale transformatie van de sector, zowel bij de overheid als binnen de culturele en creatieve sector zelf. De aanbeveling van de Raad luidde dan ook: 'stimuleer sectorbreed het ontwikkelen en vergroten van digitale vaardigheden en expertise'.

In oktober 2022 publiceerde de Staatssecretaris haar [Kamerbrief Toekomst Culturele Basisinfrastructuur](#), waarin een samenhangend en duurzaam pakket voor opschaling digitale transformatie werd voorgesteld: experimenteerbudget voor toepassen van digitale technologieën, ondersteuning op deskundigheidsbevordering en uitbreiding budget voor de dienstverlening van DEN.

Projectverantwoordingen 2022

In 2022 zijn twee projecten afgerond waarvoor afzonderlijke subsidie is ontvangen één waarvan verantwoording – conform de verantwoordingsregels – een onderdeel is van dit bestuursverslag.

Een derde project – Versnelling digitale transformatie – is in 2022 opgestart. Hiervan is een korte tussentijdse rapportage in dit bestuursverslag opgenomen.

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

Archieftraject

Het grootste deel van het archieftraject is in 2021 afgerond (zie verslag 2021). In 2022 heeft DEN na vier edities het archiefdoorlichtingstraject overgedragen aan podiumkunst.net en Netwerk Archieven Design en Digitale Cultuur (NADD). In maart 2022 is een alumnibijeenkomst met oud-deelnemers georganiseerd, dat goede suggesties opleverde voor de opzet van volgende edities. Er zijn daarbij ook adviezen verzameld van de deelnemers, die zijn gedeeld in een afsluitend artikel. De DEN projectleider van het archieftraject is in dienst getreden bij podiumkunst.net. In het najaar van 2022 heeft DEN inhoudelijk bijgedragen aan het archieftraject (georganiseerd door podiumkunst.net/NADD) met een vragenuur over auteursrechten en een workshop digitale strategie, waar de integrale positie van het archief binnen de instelling centraal stond.

Deelname aan het archieftraject richtte zich met name op een inventarisatie. Met extra financiering van het Kennisnetwerk Informatie- en Archiefspecialisten (KIA) hebben twee externe deskundigen in opdracht van DEN in 2022 een concept handreiking voor particuliere archiefvormers in de cultuur opgeleverd. Dit vormde een introductie op archiefprincipes en illustreerde de werking van (digitale) archieven in de podiumkunsten aan de hand van casuïstiek. Bij de ontwikkeling is gebruik gemaakt van de kennis en ervaringen uit het archieftraject, ook werden werksessies belegd met deskundigen bij archiefinstellingen. Het traject had ten doel makers en cultuurproducerende instellingen én archiefinstellingen op weg te helpen rond de gezamenlijke zorg om het cultureel erfgoed.

Deze handreiking en onderzoek naar workflows en planningssystemen (zie hieronder) vormen verder ingrediënten om aan de slag te kunnen gaan met archivering by design, een aanpak die duurzame toegankelijkheid centraal stelt en waarbij de aandacht voor proces bijdraagt aan een digitale transformatie. Dit is het onderdeel waar DEN zich vanaf 2023 op concentreert, zodat focus op bestaande archieven/bestaand erfgoed van kunstenaars binnen NDE verder kan worden opgepakt.

Samenwerking Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten

Met de extra middelen van OCW heeft DEN in 2021 vier van de zes beoogde zes deelprojecten afgerond (zie jaarverslag 2021). In 2022 zijn nog de laatste twee deelprojecten uitgevoerd en één extra deelproject.

Deelproject Louis Andriessen: DEN was in 2022 kennispartner bij het initiatief rond de ontsluiting van de archieven Louis Andriessen (1939–2021) door de Louis Andriessen Stichting. In januari

organiseerden DEN en digitaal ontwerp bureau INIO een design sprint. In drie werksessies met de Louis Andriessen Stichting en podiumkunst.net kwam een prototype tot stand voor een website om jong publiek een introductie te geven tot de werken en werkwijze van Louis Andriessen (en tot nieuwe muziek in Nederland in het algemeen). DEN zet hierbij in op het werken aan een duurzame, meer generieke oplossing, opdat zo'n platform een blijvende inspiratiebron vormt voor uitvoeringen, hergebruik, herinterpretatie en nieuwe ontdekkingen van het werk van makers.

DEN bouwde ook kennis op over de mogelijkheden van design sprints als werkwijze. De design sprint is een goed voorbeeld van innovatief werken en nieuw opdrachtgeverschap.

Deelproject workflows: Het deelproject 'workflows' kwam in 2021 met het plots overlijden van de projectcoördinator stil te liggen. Dit onderzoek hoort bij de route waarbij DEN de podiumkunsten helpt om de betekenis en mogelijkheden te ontdekken van efficiënt inrichten van de informatiehuishouding met behulp van digitalisering. Ondersteunende IT-systemen en tools kunnen de podiumkunsten helpen informatie (beter) te bewaren, ontsluiten en delen. Om daartoe te komen, moeten eerst workflows in kaart gebracht worden. In aanvulling op de workflows van theatergezelschappen zijn in 2022 de workflows onderzocht bij twee orkesten en twee festivals. De methodiek rond workflows helpt instellingen na te denken over het duurzaam toegankelijk maken van informatie voor intern gebruik en het breder beschikbaar maken van materialen door andere gebruikers en een breed publiek.

Met name het Rotterdam Philharmonisch Orkest gaf aan met de workflow-schema's een ideale onderlegger in handen te hebben, om tot verdere optimalisatie van de informatiehuishouding te komen.

Deelproject planningssystemen: Het deelproject 'planningssystemen' is in 2022 opgestart en afgerond. Bij theatergezelschappen worden in het planningssysteem belangrijke gegevens over producties en voorstellingen vastgelegd. Vaak worden er ook nog registraties of marketingmaterialen in de planningstool beschikbaar gemaakt. Een extern expert heeft in 2022 een verkenning gedaan naar planningssystemen bij o.a. Het Nationale Theater. Zij heeft verder bekeken of er vanuit zo'n systeem ook andere systemen en registraties binnen de organisatie zijn te voeden. Immers, de diverse teams binnen gezelschappen gebruiken verschillende systemen en registraties naast elkaar.

In de eindrapportage doet deze expert diverse aanbevelingen rond de optimalisatie van werkprocessen, informatie-uitwisseling in de keten en het werken met open data. Daarover is ook afgestemd met podiumkunst.net en DIP. Hoe dragen we verder bij aan uniformering en verrijking van productiegegevens (bijv. credits)? Op welke manieren kunnen deze metadata beschikbaar worden gemaakt (exports, API's etc.)? Tevens is er gekeken naar de aanpak bij het Kunstmuseum om tentoonstellingen (van productie tot en met media-aandacht) en andere museale activiteiten goed te documenteren en voor een breder publiek te ontsluiten.

Budget

Veel van de geplande overleggen hebben online plaatsgevonden in plaats van live. Daardoor waren er minder kosten voor huur, catering en reizen. Dat resulteerde in een onderbesteding van € 7.536 op het totaalbudget van € 225.740.

Eindrapportage Project investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur

In 2022 heeft DEN het project 'Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur' afgerond. Het plan omvat drie projecten:

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

Dit project was in 2021 gestart met o.a. een eerste digitale-vaardighedendag en de opzet van onderzoeken naar digitale cultuureducatie, communities of practice en een inventarisatie naar behoeftes in de sector op het gebied van digitale vaardigheden. Uit de inventarisatie bleek dat er vooral behoefte is aan handvatten en begeleiding bij het vormen van een visie en digitale strategie, voordat men überhaupt behoeften op specifieke vaardigheden kon verwoorden.

Op basis hiervan besloot DEN om geen tweede digitale-vaardighedendag te organiseren maar meer op strategisch niveau verder te gaan met dit onderwerp.

Niet gerealiseerd

Onderdeel van het plan was om de webinars van de digitale vaardighedendag(en) te publiceren als zelfstandige video's. Dit is niet gebeurd om twee redenen: ten eerste was er minder materiaal dan van tevoren gepland vanwege de keuze om één in plaats van twee dagen te organiseren. Ten tweede waren de webinars behoorlijk interactief, wat van meerwaarde was voor de deelnemers die op dat moment mee deden. Hierdoor bleek het materiaal niet geschikt om op zichzelf staand te publiceren. Dit besluit resulteerde in een onderbesteding van het beschikbare bedrag van € 10.218 op een totaalbudget van € 131.860.

Communitybuilding

Vanuit dit project is een advies gekomen over communities of practice. De inzichten die dit opleverde zijn opgepakt in een interne werkgroep die zich richtte op de inhoudelijke uitwerking van zo'n community en inspirerende formats zoals webinars, e-mailcursussen, podcasts en meet-ups. Anderzijds onderzochten we welke infrastructuur hiervoor nodig is zoals een goed ingericht CRM-systeem en geautomatiseerde mailflows. Dit legde een basis voor het zetten van volgende stappen dankzij de versnellingsprojecten (zie elders in dit verslag).

Digitale cultuureducatie

Het veldonderzoek naar de behoeftes rondom digitale educatie van presenterende en producerende instellingen en een begeleidend artikel zijn in februari 2022 gepubliceerd. Op basis hiervan is in 2022 het dossier op de website aangepast en uitgebreid. Er is via diverse DEN activiteiten (die buiten dit project vallen) contact gehouden met de community die rondom dit onderwerp is ontstaan.

Innovatieve organisatiecultuur en publiek van de toekomst

Voor de DEN Academie zijn nieuwe programma's ontwikkeld: de workshops 'innovatief werken' en 'publiek van de toekomst'. Deze zijn beide goed ontvangen door deelnemers en worden een vast onderdeel van ons aanbod in de DEN Academie, ook als *incompany* aanbod. Deze programma's

zijn in de loop van 2022 verder verdiept en aangevuld met thema's uit het digitaal leiderschapsprogramma.

Tussenrapportage project Versnelling van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector

Het plan van aanpak Versnelling van digitale transformatie cultuur is op 14 juli 2022 ingediend bij het Ministerie van OCW. DEN heeft dit plan van aanpak opgesteld naar aanleiding van de Hoofdlijnenbrief Cultuur 2022: Herstel, vernieuwing en groei. De beschikking van OCW op deze aanvraag (ter hoogte van € 2.064.401) is door DEN ontvangen op 12 september 2022.

Planning

De projectaanvraag Versnelling bestaat uit drie programmaonderdelen met een aantal deelprojecten. De voorbereidingen voor de projecten (onder meer gesprekken met externe bureaus) zijn voor de zomer van start gegaan. Omdat de contracten met externe partijen pas na ontvangst van de officiële beschikking konden worden gesloten, zijn de meeste projecten in september/oktober gestart. De planning van de projecten is dat deze voor de zomer van 2023 zijn afgerond. De verlenging hiervoor is met OCW afgestemd.

Borging kennis en ontwikkeling

Voor alle drie de programma's geldt dat deze geborgd zijn binnen DEN door de directe betrokkenheid van een of meerdere DEN-adviseurs. Voor de uitvoering van de projecten worden we ondersteund door zowel zzp'ers als externe bureaus. Daarmee vergroten we onze capaciteit en slagkracht en halen we specifieke deskundigheid binnen.

Tussenrapportage per programmaonderdeel

1. Onderzoek naar en prototypering van een sectorspecifieke methodiek gericht op integrale aanpak van digitale transformatie, professionalisering DEN content en campagne.

Na een offerteprocedure is DEN samen met Twynstra-Gudde in oktober van start gegaan met het deelproject voor het ontwikkelen van methodieken of toolbox om digitale transformatie in culturele instellingen hanteerbaar te maken, op te starten en te versnellen. Er is gestart met een definitiefase waarin de prioriteiten, definities van terminologie en aanpak besproken zijn met DEN. Op basis hiervan zijn sessies en interviews ingepland met instellingen die zijn bevraagd om behoeften van de culturele instellingen in kaart te brengen en een aantal gemeenschappelijke uitdagingen te bepalen. Deze sessies en interviews vonden in Q1 van 2023 plaats.

Bovendien is begonnen met de ontwikkeling van een digitale maturiteitsscan waarmee de fase van maturiteit kan worden gemeten; als startpunt voor instellingen om te bepalen waar ze staan en welke stappen te nemen om (verder) te transformeren. Deze maturiteitsscan is op termijn ook een tool om vanuit DEN de digitale maturiteit en de ontwikkeling daarin, te kunnen monitoren.

Eind maart 2023 wordt door Twynstra Gudde een plan van aanpak opgeleverd met de aanpak voor proeftuinen in Q2, zodat samen met de deelnemende culturele instellingen de toolbox

getoetst en gefinetuned wordt, gevolgd door de oplevering van de toolbox of methodiek tegen Q3.

De nieuwe DEN-website is in december gelanceerd met een vernieuwde content en heeft meteen na de lancering veel positieve reacties van buiten opgeleverd (zie hierboven). De campagne gaat in Q1 van 2023 van start.

2. Bevorderen van gezamenlijke kennisdeling en –ontwikkeling, opleiding en inspiratie.

In het najaar van 2022 hebben we de strategie uitgewerkt waarmee we gezamenlijke kennisdeling- en ontwikkeling gaan borgen om een groeiende community te inspireren. Op basis van onderzoek is besloten om geen bestaande community-software in te zetten. DEN pakt dit op via zgn. mailflows, waarin de juiste persoon, op het juiste moment, de relevante informatie krijgt. Dit is een nieuw werkproces dat binnen DEN wordt ontwikkeld. Anderzijds zetten we in op inhoudelijke meet ups waarin we het land in trekken en inspelen op vraagstukken die in een regio spelen. Hiervoor werken we samen met creatief consultancybureau Cornelis Serveert. In november 2022 begonnen we met verkennende gesprekken in drie regio's: Overijssel, Zeeland en Limburg. Op basis hiervan organiseren we, samen met partnerinstellingen in die regio's die programma's hebben gevolgd in de DEN academie, drie meet ups in het voorjaar van 2023. De inhoud hiervan vormt zich op basis van de voorbereidende fase en behoeftes in de betreffende regio. Dit traject geeft ons tegelijk ook inzichten voor de langetermijnaanpak voor onze community. Om dit alles beter te ontwikkelen en borgen stelt DEN per 1 januari 2022 een programmamanager DEN Academie & Community aan.

Uitbreiding DEN Academie

Aansluitend op de nieuwe positionering van DEN is er in september 2022 ook voor de DEN Academie een positionering opgesteld met daarbij een didactische en pedagogische visie (zie elders in dit verslag). Eind 2022 zijn alle programma's en workshops die vanuit DEN worden georganiseerd ondergebracht in de DEN Academie. Met de komst van de nieuwe website in december wordt het aanbod van de DEN Academie uitgebreid uitgelicht en is duidelijk welk programma of workshop voor welke doelgroep is. Het aanbod van de DEN Academie is uitgebreid met een training Publiek van de toekomst en er is een plan gemaakt voor het opzetten van video's en webinars dat in 2023 verder wordt uitgerold. Hiermee maken we het aanbod van de DEN Academie breder en toegankelijker.

Werkconferentie

De werkconferentie die in het kader van de 'versnelling' wordt ontwikkeld heeft tot doel om ten behoeve van de digitale transformatie een nieuw en noodzakelijk netwerk te ontsluiten voor de culturele – en creatieve sector. Bijvoorbeeld op het gebied van gaming, tech, broadcasting, media, etc. Doel is om elkaar te inspireren en grensverleggende samenwerkingsverbanden op te starten zodat digitale innovatie in de culturele en creatieve sector wordt gestimuleerd. In 2022 is gestart met de eerste gedachtenvorming voor de vorm en inhoud van deze werkconferentie die in 2023 plaatsvindt.

3. Verkennen interactief digitaal kanaal voor cultuurpubliek.

Culturele instellingen die de afgelopen twee jaar noodgedwongen hun artistieke producten online presenteerden, zagen dat ze een jonger en inclusiever publiek bereikten dan met hun aanbod in zalen en op podia. Ook het publiek vraagt om ruim baan te maken voor de grotere toegankelijkheid van het culturele aanbod, sinds er meer online wordt aangeboden.

De huidige aanpak hiervan door culturele organisaties zorgt voor versnippering van het aanbod en zorgt ervoor dat kleine instellingen niet kunnen aanhaken vanwege de hoge opstartkosten.

In dit onderzoek verkennen we of en hoe de sector op een sectorbreed digitaal kanaal het aanbod kan bundelen. Door de vele mogelijke invalshoeken en belangen die bij dit onderzoek betrokken zijn, is er in eerste instantie voor gekozen om in samenwerking met TNO de onderzoeksvraag te bepalen. Om zorg te dragen voor een gedegen input en draagvlak vanuit de culturele sector, is er een zorgvuldige selectie van stakeholders gemaakt. Binnen deze selectie is er een vertegenwoordiger van elke sector (Podiumkunsten, Film, Erfgoed en Muziek) en verschil in profiel (visionair, zaal, maker en beleidsmaker).

Vanuit de inzichten van deze 'scoping' worden in 2023 de verkenning, diverse publieksonderzoeken en proeftuin met makers opgezet.

Internationale activiteiten

DEN legt voor kennisdeling en inspiratie regelmatig het oor te luisteren bij internationale partners en verwante organisaties. De kennis en kunde op het gebied van digitale transformatie in culturele sector zijn in het buitenland verder, met name omdat de subsidiesystematiek in landen als Groot-Brittannië en de Verenigde Staten anders is. Hierdoor wordt de urgentie van de transformatie (lees: nieuwe businessmodellen) sterker gevoeld. DEN is een graag geziene spreker op symposia.

Er is –voor zover we hebben kunnen constateren– binnen Europa geen instituut in het culturele veld met een opdracht en aanpak als DEN. Waar in landen om ons heen vaak een top-down aanpak wordt gehanteerd, is het Nederlandse model gedecentraliseerd en gericht op autonomie. Het focusmodel van DEN combineert strategische doelstellingen met direct toepasbare tools voor de sector en dat wordt gezien door internationale partners.

In 2022 namen directeur en medewerkers van DEN deel aan de volgende internationale bijeenkomsten en symposia:

- Voices of Culture, het dialoogplatform van de Europese Commissie en de culturele sector organiseerde het Europese expertpanel met de titel (Re)–Engaging Digital Audiences – Improving Audience Data. De directeur van DEN was lid van een internationaal expert panel op dit onderwerp.
- In juni gaf de directeur een presentatie op de conferentie ‘Digitale transformatie, geen weg terug?’, van de faculteit Cultuurmanagement van de Universiteit van Antwerpen. De bijdrage wordt in 2023 opgenomen in een Engelstalige uitgave met bijdragen van andere sprekers en artikelen over het thema, uitgegeven door uitgeverij Routledge.
- Tijdens de Terugkomdagen van Nederlandse cultureel attachés verzorgde DEN een presentatie over waardecreatie in het digitale domein en cultuurpubliek van de toekomst.
- Op voorspraak van de Nederlandse cultureel attaché in Rome gaf de directeur in oktober een presentatie op LuBeC2022, het onderdeel La convergenza tra cultura e tecnologia e la nuova catena del valore. Esperienze a confronto in Lucca, Italië over digitale transformatie, het DEN focusmodel en cultuurpubliek van de toekomst. Er waren ca. 200 deelnemers.
- De NEMO-conferentie (Network of European Museum Organisations) in oktober had als thema ‘Innovation begins within resilient museums in times of disruption’. De DEN-directeur gaf samen met Nicolle McNeilly van Europeana de workshop ‘Impact awareness in the digital realm’. De workshop trok 26 deelnemers.
- In samenwerking met Europeana organiseerde DEN opnieuw een online Digital Leadership Program voor 16 leiders van erfgoedinstellingen uit diverse Europese landen, gericht op digitaal leiderschap en deskundigheidsbevordering. Deze samenwerking wordt in 2023 voortgezet.
- Tijdens de Immersive Tech Week in de Rotterdamse Doelen (december) was de directeur deelnemer aan het expert panel ‘Finding the right policy framework: Driving sustainable digital models in the Media, Arts and Entertainment Sector’. In dit onderdeel sprak zij samen met vertegenwoordigers uit Europese en Nederlandse politiek over de uitdagingen en kansen voor creatieve instellingen en makers die zich in het digitale en virtuele landschap staande moeten houden, en de gevolgen voor politieke beleidsmakers. Ook nam DEN deel aan een expertmeeting over de Metaverse.
- Als lid van de European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) voerde de directeur halverwege het jaar een gesprek met de voorzitter van deze expertgroep, samen met de eerste vertegenwoordiger van OCW. Het gesprek ging over de omgang met publieksdata, digitale vaardigheden en digitale transformatie in de culturele en de erfgoedsector, en in

hoeverre deze sectoren in Europees beleid onvoldoende samenkomen om deze uitdagingen collectief op te pakken.



Interne ontwikkelingen en positionering van DEN

Interne ontwikkelingen

De toegenomen bewustwording over nut en noodzaak van digitale transformatie heeft ervoor gezorgd dat de rol van DEN de afgelopen jaren is veranderd. Van een organisatie met specialisten die onderzoek deden en individueel advies gaven aan culturele organisaties, is DEN in transformatie naar een organisatie die meer generiek toepasbare tools en programma's aanbiedt. Daarbij blijft DEN de culturele en creatieve sector inspireren door goede voorbeelden te laten zien, hen informeren over de mogelijkheden en waar mogelijk verbindingen creëren op gedeelde vraagstukken. Op deze manier leren we van elkaars kennis en kunde en kunnen we de voor digitale transformatie noodzakelijke schaalgrootte bereiken. De persoonlijk georiënteerde aanpak bieden we in steeds grotere mate aan in opleidingsmodules of in company trajecten van de DEN Academie. Dit alles doen we vanuit de insteek dat instellingen die hun publiek centraal stellen hun impact vergroten en relevant te blijven in een veranderende wereld.

Op basis van deze herpositionering zijn we in 2022 begonnen onze organisatie en werkwijze tegen het licht te houden. We hebben onze missie, visie en werkwijze opnieuw gedefinieerd en de organisatiestructuur aangepast.

Op het gebied van HR en bedrijfsprocessen hebben we een forse professionaliseringslag gemaakt om medewerkers goed te begeleiden bij de veranderingen die we doormaken én om nieuw talent aan ons te binden. Dat laatste is in de krappe arbeidsmarkt geen sinecure. Met de blik op de toekomst werd het team van medewerkers en een flexibele schil van externe krachten ingericht op specifieke vaardigheden op het gebied van communicatie, online educatie, juridische zaken en organisatiekunde. We creëren structureel stageplaatsen binnen de organisatie om ook op het gebied van digitale transformatie jong talent voor de sector op te leiden. Het interne ICT-beleid vormde zich naar de toekomstbestendige bedrijfsvoering van DEN, de overgang naar de cloud en extra aandacht voor cybersecurity zijn daar blijvend onderdeel van.

Positionering DEN

Om de culturele sector nog beter te bedienen en vooruit te helpen in de digitale transformatie heeft DEN in 2022 haar positionering herzien en de missie en visie verder aangescherpt. Het doel van dit traject was vergroten van de bereik en impact. De vraag voor de dienstverlening van DEN werd groter terwijl –bij de start van dit traject– capaciteit en middelen gelijk leken te blijven. DEN positioneert zich als dé aanjager, opleider en kennisdeler op het gebied digitale transformatie. De kernwaarden 'Verbindend. Creatief. Innovatief' zijn zichtbaar in de uitwerking van de nieuwe kernboodschappen:

- DEN is dé aanjager van digitale transformatie voor cultuur
- We signaleren trends, ondersteunen innovatie, ontwikkelen kennis en tools, bevorderen samenwerkingsverbanden en leiden op
- We maken digitale transformatie hanteerbaar zodat cultuurprofessionals ermee aan de slag gaan

De uitkomst van de herpositionering steunt op twee pijlers, namelijk de integrale benadering van digitale transformatie en de centrale rol van het publiek. Hiermee stimuleert DEN culturele

instellingen om hun publiek centraal te stellen en future proof te blijven. De nadruk op het publiek van de toekomst en het belang van community building zal de belangstelling van digitaal leiders of change agents binnen culturele organisaties voor samenwerking met DEN vergroten.

Missie

DEN stimuleert en ondersteunt een bloeiende culturele sector waar digitale innovatie vanzelfsprekend is.

Visie

Een culturele en creatieve sector waar instellingen hun publiek centraal stellen, impact vergroten en relevant blijven in een veranderende wereld.

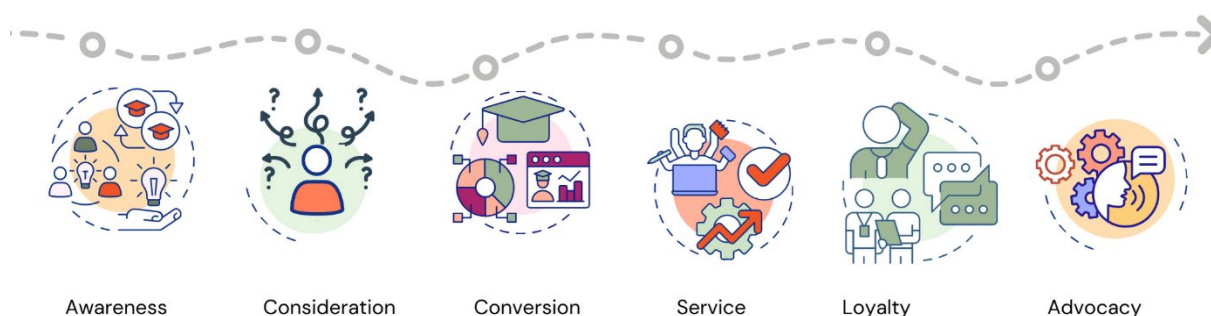
Kernwaarden

Verbindend. Creatief. Innovatief.

Marketing en communicatie

De uitrol van de aangescherpte positionering werd zichtbaar in het marketingcommunicatiebeleid. DEN ontwikkelde een nieuwe marketingcommunicatiestrategie, gericht op het aanjagen van digitale transformatie via de professionals in het culturele veld die beseffen wat de meerwaarde van digitaal is. Deze personen –op welk niveau dan ook– zijn de agent of change binnen hun organisatie. De doelgroepen werden aangescherpt en de customer journey is in kaart gebracht. In december lanceerden we een vernieuwde en toegankelijke website inclusief nieuwe huisstijl. De content hebben we zodanig omgevormd dat we de cultuurprofessionals op een laagdrempelige en aansprekende manier kennis laten maken en verder kunnen helpen in de digitale transformatie. We hebben een campagne voorbereid en onze sociale media geoptimaliseerd om ons bereik te vergroten. Alles met het doel om cultuurprofessionals kennis, tools en inspiratie te bieden die het verschil maken in hun organisatie, zodat zij een digitale strategie kunnen vormen voor de toekomst en anderen daarin mee kunnen nemen.

De DEN customer journey



Nieuwe website DEN

In december 2022 hebben we een nieuwe website ontwikkeld. De oude website was niet doorontwikkeld door onvoldoende verbetermogelijkheden in het CMS-systeem. Hierdoor liepen we tegen beperkingen aan. De nieuwe website hebben we laten bouwen in een gebruiksvriendelijk en duurzame omgeving met een open source CMS. Uitgangspunt van het design en het gebruik (UX) is om te inspireren, kennis te delen, tools te bieden, cursussen te geven en om de doelgroepen in het algemeen een visie en strategie te laten vormen over digitale transformatie, handelingsbekwaam te maken en anderen daarin mee te nemen.

Met de nieuwe website, geprofessionaliseerde content en campagne willen we:

- De loyaliteit van het bezoek verhogen: aanzienlijk meer terugkerende bezoekers
- Een duidelijker statement en uitleg geven over digitale transformatie
- Focussen op connectie maken met bezoekers: betrokkenheid verhogen
- Extra focus leggen op de DEN Academie: de DEN Academie als merk om alle programma's met betrekking tot deskundigheidsbevordering onder te brengen.



Een paar statistieken op een rij

Op 8 december 2022 ging onze vernieuwde site live: hiermee lanceerden wij onze nieuwe positionering naar de buitenwereld. Sindsdien zagen al bijna **4000 mensen** onze brand video! Verder vergrootten we afgelopen jaar ons bereik via LinkedIn: we kregen **844 nieuwe volgers**. Ook de interesse in onze nieuwsbrief steeg, in 2022 verwelkomden we **217 nieuwe abonnees** en werden onze **nieuwsbrieven 10% vaker geopend** dan het jaar ervoor.

DEN en datagedreven werken

Sinds de lancering van de nieuwe website wordt het gebruik van de site bijgehouden en geanalyseerd ten opzichte van de vorige perioden. Dat betekent dat gebruik van de knoppen wordt gemeten (aantal downloads, aantal aanmeldingen voor events, etc.) en dat het gebruik van de content op de website wordt gemonitord (aan welke kennis is het meest behoefte, welk format werkt wel of niet). Maandelijks worden de bevindingen, analyses en evt. consequenties in het hele team besproken.

Bereik online kanalen

Kanaal	Bereik	Versus 2021	Verklaring
Gebruikers website	37.555	-30% (53.919)	Vanaf tweede helft van het jaar minder gepubliceerd i.v.m. opstart projecten Versnelling, nieuwe website en nieuwe content. Vanaf december opnieuw gestart met publiceren.
Volgers op LinkedIn	2.932	+51% (1.935)	Grote groei! Nieuwe tone of voice toegepast, meer consistentie in posten.
Volgers op Twitter	5.356	-2,7% (5.503)	Consistent met algemene tendens van Twitter; minder gebruikt medium.
LinkedIn-groep Publieksdata	177	+29% (137)	Goede groei. Deze groep wordt aangejaagd vanuit Taskforce Publieksdata.
Ontvangers nieuwsbrief	2.401	+0% (2.401)	Het is goed nieuws dat het aantal abonnees gelijk is gebleven. Veel abonnees komen nog uit de erfgoedtijd van DEN en zijn 65+. Er zijn dus afmeldingen, maar tegelijkertijd is er ook vernieuwing in het abonneebestand.

DEN Academie

Door inhoudelijke programma's van de DEN Academie worden cultuurprofessionals klaargestoomd voor, onder meer, het vormen van een digitale transformatie strategie en/of het creëren van een innovatieve organisatiecultuur. In 2022 telde het aantal deelnemers van de DEN Academie 310 personen.

Aansluitend op de nieuwe positionering is er in september 2022 ook voor de DEN Academie een positionering opgesteld met daarbij een didactische en pedagogische visie. Deze komt er in het kort op neer, dat het opleidingsaanbod zich kenmerkt door een sterke verbinding van inhoud, didactiek en activerende werkvormen, dat de programma's aansluiten bij de werkpraktijk van de professionals en dat deze de deelnemers uitdagen om nieuwe strategieën en/of oplossingen te bedenken.

In de opschaling en uitbreiding van de DEN Academie wordt verder benoemd dat docenten en trainers van de Academie zowel uit binnen- als buitenland worden aangetrokken, moeten beschikken over actuele pedagogische en didactische kennis, ervaring hebben in de culturele sector en beschikken over expertise op verschillende vlakken van digitale transformatie. Zo biedt de DEN Academie een veilige, gevarieerde en inspirerende leeromgeving.

In 2022 vond twee keer het vierdaagse leiderschapsprogramma plaats. Vanuit de Koninklijke Bibliotheek namen in totaal 25 directeuren en senior managers deel aan het programma. Ook organiseerden we samen met Europeana opnieuw een Digital Leadership Program voor 16 leiders van erfgoedinstellingen uit verschillende landen. In april organiseerden we een bijeenkomst voor alumni van het leiderschapsprogramma. Technologie-filosoof Martijn Aslander sprak over digitale fitheid en we inventariseerden de behoeften voor een alumninetwerk. Er kwam naar voren dat er o.a. behoefte is aan kennisdeling over praktijkvoorbeelden (goed en minder goed), structurele alumni-activiteiten, coaching en expertsessies.

In 2022 ontwikkelden we het programma Digitale transformatie voor toezichthouders, zodat RvT-leden en bestuurders zicht krijgen op de digitale stand van zaken en zij voor de directie sparringpartners in digitale transformatie worden. We boden het programma tweemaal met open inschrijving aan, hier bleek onvoldoende animo voor te zijn maar er was wel interesse in een *in company*-programma. De Raad van Toezicht en het managementteam van De Bibliotheek AanZet volgden gezamenlijk dit programma.

Een review van een van de deelnemers

"Wat een goede workshop. Complimenten hoe de docenten de koppeling wisten te maken tussen wat speelt in en buiten de sector en de situatie van Bibliotheek AanZet. Het was absoluut geen standaardverhaal, maar op maat toegesneden uitleg met praktische tips die we meteen kunnen gebruiken. En het voordeel van incompany? We hebben nu een gezamenlijke taal en zijn goed toegerust om op strategisch niveau naar de digitale transitie te kijken. Niet als losstaand beleidsterrein, maar als onderdeel van wie we zijn en wat we doen (en te doen hebben)."

– Ella Kok-Majewska, De Bibliotheek AanZet

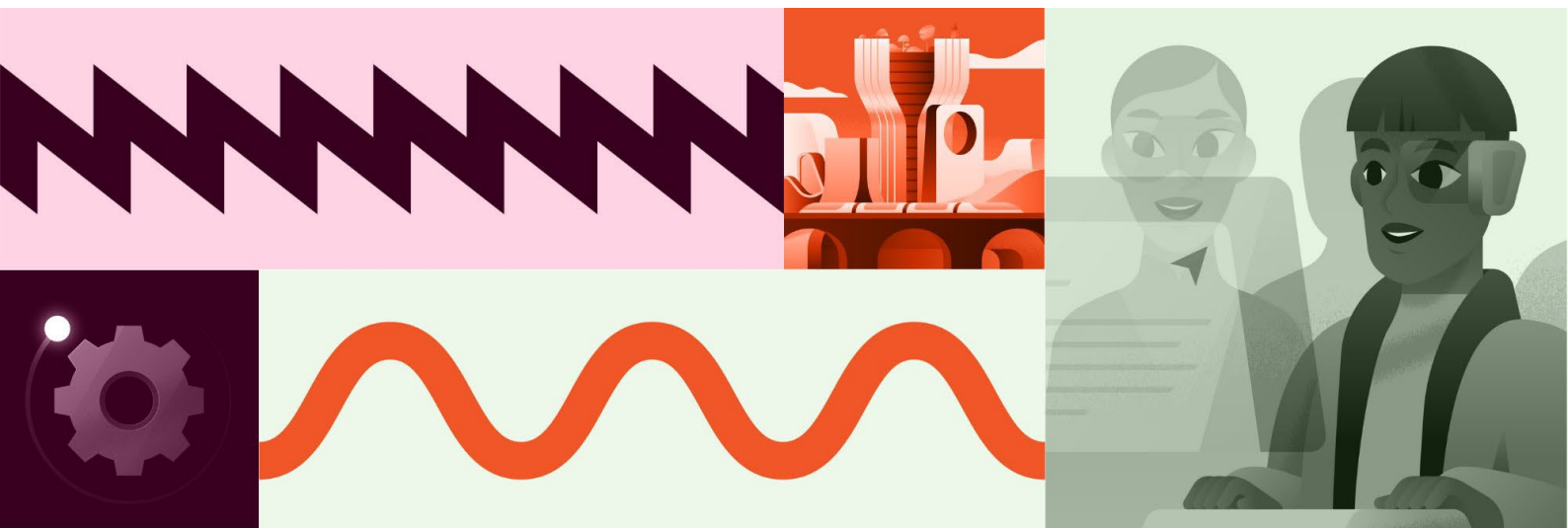
Voor Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 organiseerde DEN in 2022 een kennisdag Digitale strategie en visie. Het doel van deze sessie was inspireren en kennis over digitale transformatie opfrissen.

Om professionals uit de cultuursector te leren hoe je een organisatiecultuur ontwikkelt waarin ruimte is voor vernieuwing, ontwikkelden we de workshop Innovatief werken. Hiervoor werken we samen met Art-Up. De workshop was op open inschrijving voor teamleiders, projectleiders en coördinatoren en was met 16 deelnemers volgeboekt.

Tot slot ontwikkelden we de workshop Publiek van de toekomst waarin toekomstverkenning en de scenariodialogen over het cultuurpubliek van de toekomst centraal staan. Deze workshop gaven we twee keer op het Museumcongres en met 62 deelnemers was dit de meest succesvolle workshop op het congres. De Nederlandse Dansdagen en Deventer Schouwburg/MIMIK deden een aanvraag voor een incompanyprogramma. De workshop wordt uitgebreid met het DEN Focusmodel en trends en technologieën zodat deelnemers begrijpen waarom dit een belangrijk onderdeel van digitale transformatie is. De programma's vinden in het eerste kwartaal van 2023 plaats. In 2023 wordt de workshop ook (online) met open inschrijving aangeboden.

In augustus 2022 is er een Project Support Adviseur voor de DEN Academie aangenomen om de opschaling en uitbreiding van de DEN Academie te faciliteren en professionaliseren.

In 2022 is DEN een samenwerking met Platform ACCT voor werktuig PPO voor digitale transformatie aangegaan. De samenwerking bestaat uit het opzetten van de regeling en tussentijds evalueren van de gehonoreerde en afgewezen aanvragen, om de spelregels te verbeteren en/of te verduidelijken. Er was een onderbesteding van het budget in 2022.



Samenwerking

De samenwerking met nieuwe partijen stond in 2022 hoog op de agenda. Ook bestaande relaties en netwerken werden in 2022 intensief benut om de digitaliseringsopdracht in de breedte uit te rollen. De zogenaamde ‘wendbaren’, de sectorbrede en sectorale ondersteunende instituten zoals de Boekmanstichting, Eye, RKD en Dutch Culture hebben in 2022 geen gezamenlijke activiteiten georganiseerd, maar zijn wel bijeengekomen om na te denken over de positie van DEN in de Culturele Basis Infrastructuur (BIS) voor de periode 2025–2028.

Die positie is door de staatssecretaris bevestigd in haar adviesaanvraag aan de Raad voor Cultuur over BIS-regeling 2025–2028.

Domeingroep Zichtbaar (NDE)

DEN heeft zitting in de domeingroep Zichtbaar (vanaf 1 dec 2022 ‘werkgroep zichtbaar’) van Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). In die rol ondersteunen we het netwerk en de sector op het gebied van digitale educatie, digitale publieksbeleving, storytelling en publieksonderzoek. Als onderdeel van deze werkzaamheden adviseerden we bij de ontwikkeling van de website ‘online gids klantinzicht’.

Tijdens de Maand van het digitaal erfgoed, gecoördineerd door NDE, organiseerden we een DEN Academie workshop Digitale klantreizen. Hiervoor waren 29 aanmeldingen.

Innovatielabs

DEN leverde een van de kwartiermakers voor het programma Innovatielabs. Na de initiële fase kwam er de nieuwe rol van coach, ook deze werd door een medewerker van DEN ingevuld. Als coach ondersteunen we de gehonoreerde projecten binnen Innovatielabs bij hun proces. DEN brengt expertise over innovatief werken en digitale transformatie mee. Als coach hebben we ook goed zicht op de overkoepelende lijn van Innovatielabs. Hierin adviseren we het projectteam Innovatielabs bij het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie. Via het programma volgen we wat er gebeurt in het veld, welke vragen en behoeftes er spelen en op welke manier innovatief werken de sector verder helpt.

Daarnaast denken we mee over de inhoudelijke invulling van het community- en kennisprogramma.

PublicSpaces

PublicSpaces werkt toe naar een alternatief software ecosysteem dat het publieke belang vertegenwoordigt en geen winstoogmerk heeft. PublicSpaces heeft zich ten doel gesteld alle privacy officers, CTO's en ICT-inkopers van publieke organisaties op de hoogte te brengen van alternatieve instrumenten gebaseerd op publieke waarde, waardoor zij goedgeïnformeerd in staat zijn om te kiezen voor deze ethische alternatieven. DEN onderschrijft het belang hiervan en is actief partner van PublicSpaces.

Cultuurloket DigitALL

Dit jaar is Cultuurloket DigitALL van start gegaan. Een loket van diverse particuliere cultuurfondsen voor de behandeling van aanvragen van culturele instellingen die het contact met hun publiek

willen versterken door digitale technologie. DigitALL draagt niet alleen bij met donaties, maar faciliteert ook in het ontwikkelen en delen van kennis.

DEN, als één van drie kennispartners, naast Cultuur+Ondernemen en Art-Up, neemt deel aan de individuele kennisbemiddelingsgesprekken. Met elke positief beoordeelde aanvrager wordt verkend of er ondersteuning nodig is in de vorm van coaching en/of workshops rond projectaanpak, auteursrechten, onderzoek naar publieksbeleving en innovatief werken. DigitALL vergoedt kosten t.b.v. deze aanvullende kennistrajecten.

DEN focust hierbij verder op mogelijkheden voor de verduurzaming van digitale ontwikkelingen naar digitale transformatie-aanpak binnen de betrokken organisaties. Zo zal een aantal instellingen vanuit DigitALL gaan deelnemen aan het managementprogramma van de DEN Academie. In 2022 heeft DigitALL 16 toekenningen gedaan en zijn 16 kennisbemiddelingsgesprekken gevoerd. De communicatiemedewerkers van DigitALL en DEN stemmen af, zodat er over en weer naar relevante dossiers op ieders website wordt doorverwezen.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC)

Rotterdam heeft een Chief Digital Officer en wil in 2025 een digitale voorbeeldstad zijn. De RRKC heeft zich gebogen over de vraag wat digitale transformatie voor cultuur inhoudt. DEN heeft een aantal adviesgesprekken met RRKC gevoerd en hierbij o.a. het DEN Focusmodel geïntroduceerd. In juli heeft DEN een workshop met acht Rotterdamse cultuurinstellingen verzorgd rond digitale transformatie. In het verschenen advies verkent de RRKC welke rol digitale transformatie kan spelen binnen de gemeentelijke thema's Innovatie, Inclusie en Interconnectiviteit. Op basis van zijn bevindingen over de stand van zaken in het veld doet de RRKC een aantal aanbevelingen. RRKC is als adviesraad per 1/1/2023 opgeheven. DEN heeft contact met ambtenaren van de gemeente Rotterdam en overlegt met hen in 2023 op welke wijze dit advies opvolging vindt.

Innovatie Alliantie

Innovatie Alliantie is een samenwerkingsverband tussen DEN, Innovatielabs, Cultuurloket DigitALL en CiPU (Cultuur innovatiefonds Provincie Utrecht), waarin we kennis en kunde bundelen om de culturele sector verder te helpen digitale innovatie en innovatief werken als toekomstbestendige werkwijze voor de cultuursector te agenderen. DEN neemt hierbij de coördinerende en faciliterende rol op zich. In 2022 is een aantal werkbijeenkomsten op locatie georganiseerd, stond kennisdeling tussen de partners centraal en is gewerkt aan het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst.

De vier partners werken samen rond de volgende onderwerpen:

- Onderling **kennis delen en uitwisselen** over de projecten die gefinancierd worden vanuit de respectievelijke regelingen. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van meer kennis over (digitale) innovatie bij makers in de culturele sector.
- Het **beleidsmatig agenderen** van het belang van innovatie, tijd en ruimte voor research, development en experiment.
- Het **delen van kennis** over innovatie in de kunsten op een structurele en praktische manier.
- Het **inspireren van de sector** door landelijke activiteiten zoals de Innovatie Karavaan.

Met aansprekende initiatieven kan de Innovatie Alliantie het thema (digitale) innovatie voor diverse belanghebbenden op de agenda houden. Die zullen in 2023 o.a. een plek krijgen tijdens de Meet Ups en de DEN Conferentie.

NLAIC (Nederlandse AI Coalitie)

De Werkgroep Cultuur & Media (van de NLAIC) pleit voor een gemeenschappelijke AI-strategie voor de cultuursector en streeft naar een ecosysteem met een evenwichtige afspiegeling van de maatschappij, die recht doet aan inclusie en diversiteit. Naast culturele organisaties en mediabedrijven worden hier publieke organisaties, kennisinstellingen, bedrijven en inwoners van Nederland bij betrokken.

DEN heeft zitting in de Werkgroep Cultuur & Media, om hierin ook het perspectief vanuit cultuurproducerende instellingen en makers te betrekken. Wat zijn belangrijke aandachtspunten? Waar wordt die technologie al met succes ingezet? Welke potentie hebben AI-toepassingen? En wat is er nodig om alle cultuur- en mediaorganisaties AI-bestendig te maken? In 2022 verscheen daarover de position paper De Kunst van AI voor iedereen: de verbindende kracht van cultuur en media. Het doel van die publicatie is om noodzaak van innovatie op het gebied van AI voor de cultuur- en mediasector in Nederland voor het voetlicht te brengen en specifiek voor dit doel financiële middelen vrij te spelen binnen de NLAIC.

Werkgroep Green IT

DEN neemt sinds 2022 deel aan de werkgroep Green IT, waar, in samenwerking met het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE), Koninklijke Bibliotheek (KB), Nationaal Archief, Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG), VHIC en UVA kennis wordt uitgewisseld over verduurzaming van de opslag van culturele data.

DEN maakt de vertaalslag naar het brede culturele veld en naar meer digitale diensten dan alleen dataopslag.

Digitale transformatie heeft impact op het milieu. DEN wil dat digitale diensten in de cultuursector zo weinig mogelijk belastend zijn en zo goed mogelijk bijdragen aan een duurzame, toekomstbestendige planeet. Andere gesprekspartners over duurzaamheid zijn de Boekmanstichting en Platform voor internetcultuur The Hmm.

Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata

Ook het afgelopen jaar heeft de Taskforce Samenwerking Publieksdata gewerkt aan diverse projecten en onderzoeken op het gebied van publieksdata.

Er is toenemend enthousiasme bij de individuele instellingen om met publieksdata aan de slag te gaan en ook in de steden en regio's is een veelbelovende basis gelegd om op voort te bouwen. Er is veel nieuwe kennis opgedaan en er zijn inzichten verkregen die we onder andere via voorlichtingssessies, workshops en de online platformen hebben gedeeld. Binnen de sector is er een gedragen gevoel van urgentie om nu door te pakken. Tegelijkertijd is het duidelijk dat de opdracht complex is. Ook in dit project blijkt opnieuw dat 'de' culturele sector een zeer diverse verzameling van deelsectoren én deelbelangen is. Niet alleen in de activiteiten en de

schaalgrootte, maar ook in bewustzijn, ontwikkeltempo, mogelijkheden en visie. De uitdaging om generieke motieven en instrumenten te ontwikkelen is groot.

In 2022 is voortgebouwd op de resultaten van de activiteiten van de taskforce in 2021, deze bestond uit de volgende onderdelen:

Standaardiseren

Alle betrokken partijen in de sector onderschrijven het belang van het opstellen van standaarden en definities. Het is een voorwaarde voor elke vorm van samenwerking. Er is veel gewonnen als alle culturele instellingen die met publieksdata werken dit doen aan de hand van dezelfde standaarden en definities. Het afgelopen jaar is onderzocht hoe het onderwerp af te bakenen en te bepalen wat er exact moet worden gestandaardiseerd en op welke manier. De resultaten van dit eerste onderzoek worden begin 2023 opgeleverd.

Bewustwording en draagvlak vergroten

Het afgelopen jaar is verder ingezet op het vergroten van de bewustwording en het creëren van nog meer draagvlak. Via de digitale community, voorlichtingen, workshops en de creatieve visie van kunstenaars, is hieraan gewerkt. Zo neemt Rotterdam Festivals de taskforce standaard mee in de voorlichtingen die ze geven, is het een onderdeel in het leiderschapsprogramma van DEN, is het onderdeel van het gesprek met de brancheverenigingen en is er een presentatie gegeven bij de Deelnemersraad van Platform ACCT.

Kennis verder vergroten in diverse projecten en scholing

Het afgelopen jaar is met de deelnemende steden en regio's (Rotterdam, de regio Noord-Nederland, Utrecht, provincie Brabant, Den Haag, Amsterdam en het Kunstgebouw Zuid-Holland) intensief gewerkt met het Culturele Doelgroepenmodel. Per organisatie is een project opgestart waarin een belangrijk inhoudelijk onderwerp is opgepakt. Daarnaast is het model verrijkt op basis van de inzichten die zijn verkregen in de pilots in 2021. Afgelopen jaar is ook het onderzoek over drempels en motieven van cultuurbezoek verder verdiept. De uitkomsten hiervan zullen in 2023 worden verwerkt. Ten slotte is er door DIP (Stichting Digitale Infrastructuur voor de Podiumkunsten) een verkenning opgezet of en hoe er een koppeling kan worden gemaakt tussen het Culturele Doelgroepenmodel en de systemen van DIP.

Europese kennisontwikkeling en -deling

Niet alleen in ons land wordt het belang van publieksdata onderkend. Ook in andere Europese landen is dit een speerpunt in het cultuurbeleid. In het afgelopen jaar is er op initiatief van de taskforce een bijeenkomst belegd in Antwerpen met vertegenwoordigers uit 12 verschillende landen om kennis en kunde te delen en toekomstige samenwerking te bespreken.

Cultuureducatie en cultuurparticipatie onder jongeren

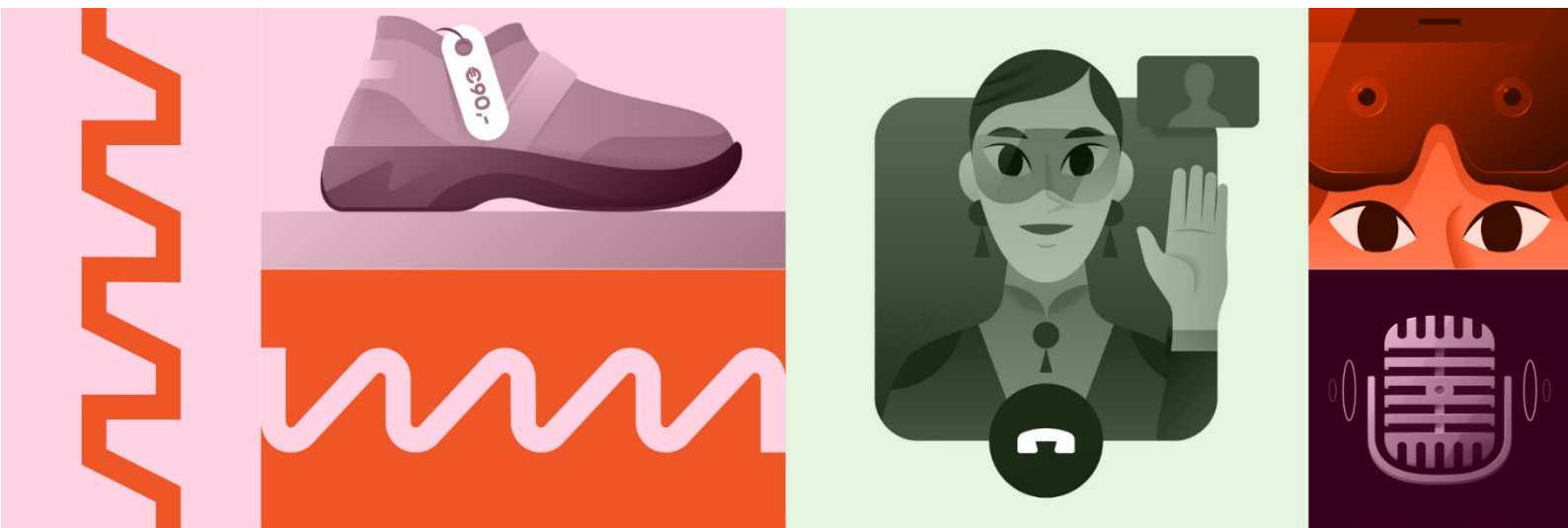
Onder leiding van CJP (Cultureel Jongeren Paspoort) is een onderzoek opgestart om meer inzicht te verkrijgen in publieksdata op het gebied van cultuurparticipatie en cultuureducatie onder jongeren. De uitkomsten van dit onderzoek worden begin 2023 opgeleverd.

Kunde in de sector vergroten

Er is het afgelopen jaar fors ingezet in het vergroten de kennis en kunde in de sector door o.a. het aanbieden van een quick scan van een datadeskundige en het organiseren van workshops waarin culturele organisaties begeleid worden om de klantvraag beter in kaart te krijgen en te adresseren. Tegelijkertijd zijn er handleidingen opgeleverd over het AVG-proof werken met publieksdata en met het Culturele Doelgroepenmodel in het bijzonder.

Versterken positie zelfstandige makers

In nauwe samenspraak met Platform ACCT, de Kunstenbond en de Creatieve coalitie is een project opgestart waarin we onderzoeken of en hoe publieksdata bij kunnen dragen aan de versterking van de positie van zelfstandige makers.



Prestatieafspraken

Het afgelopen jaar was voor DEN zoals eerder beschreven bijzonder. Naast de nieuwe positionering en veel aandacht voor interne professionalisering is er veel tijd en energie gestoken in het voorbereiden en uitrollen van de versnellingsprojecten. Dit kostte veel tijd en capaciteit en leverde geen directe resultaten op voor onze doelgroepen. DEN realiseert zich dat de kosten hierbij voor de baten uitgaan. Bovendien was er het afgelopen jaar geen DEN-conferentie, die gewoonlijk altijd goed is voor veel inhoudelijk bijdragen en adviesgesprekken die daaruit voortkomen.

Ondanks deze extra interne focus en voorbereidende activiteiten is er op vrijwel alle indicatoren hoger gescoord dan begroot.

Prestatieindicatoren

Indicator 2022	Realisatie 2022	Begroot 2022
1 Kennisontwikkeling door pilotprojecten	2	2,5
2 (Mede) organiseren bijeenkomsten	61	45
3 Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten	150	65
4 Advies-, netwerk- en bemiddelingsgesprekken	349	215
5 (Online) publicaties, incl. richtlijnen, tools en stappenplannen	59	65
6 Monitoring en onderzoek	9	5
7 Deelname bijeenkomst, workshop, event, congres, etc.	41	-

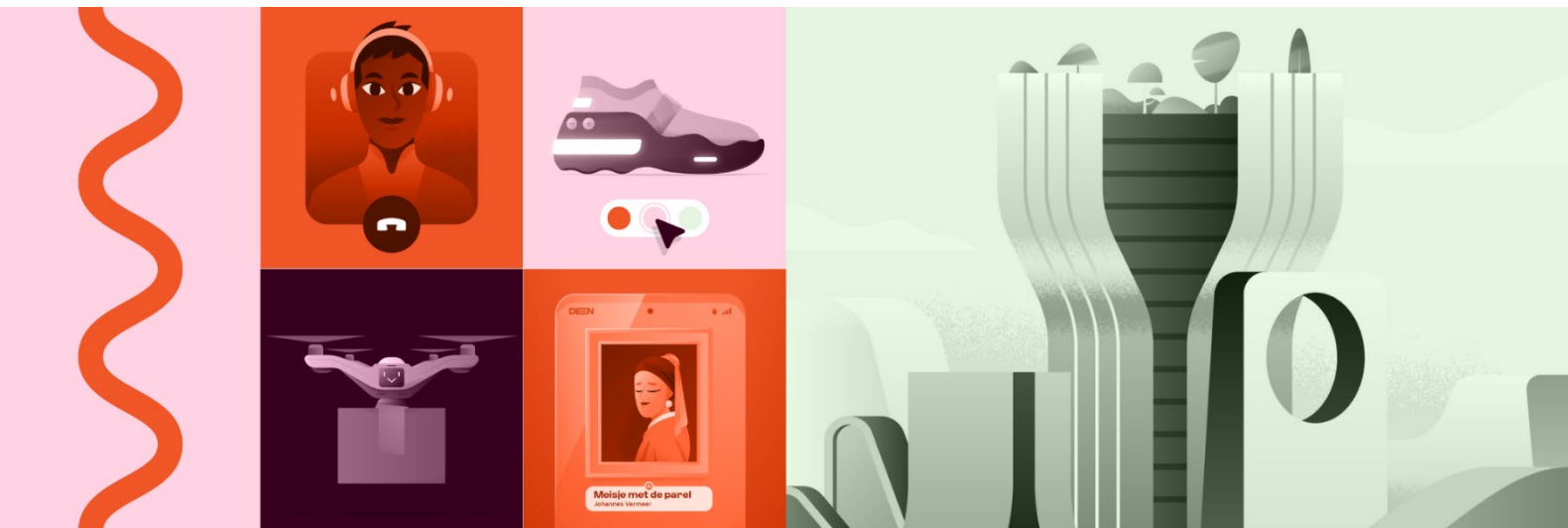
Daarbij vallen de volgende zaken op:

In 2022 zijn er veel individuele adviesgesprekken gevoerd, de behoefte daaraan blijft groot. Dit is in lijn met de ontwikkeling die in 2021 in gang is gezet en het toont aan dat het onderwerp van digitale transformatie relevanter wordt in de sector en de behoefte aan kennis en advies op dit vraagstuk groter. Het toont ook aan dat de herpositionering van DEN, waarin we focussen op meer generiek toepasbare ondersteuning, noodzakelijk is om de groei van behoeften aan te kunnen.

Daarnaast hebben we verschillende andere inhoudelijke kennisprojecten afgerond. Voor de Taskforce Samenwerking Publieksdata hebben we handleidingen opgeleverd over het AVG-proof werken met publieksdata en het AVG-proof werken met het Culturele Doelgroepen Model (een segmentatiemodel gericht op cultureel publiek), en daarnaast een algemene handleiding over het gebruik van publieksdata in de culturele sector.

In aanloop naar de versnellingsprojecten hebben we onderzoek gedaan naar de Digitale Vaardigheden in de culturele sector. Verder hebben we vanuit de verschillende perspectieven van het DEN-focusmodel onderzoek gedaan. Vanuit het kwadrant Proces hebben we een analyse gedaan van de workflows bij orkesten en festivals, hebben we de handreiking Particuliere Archieven voor makers en archieven ontwikkeld die toewerkt naar het systeem 'archiving by design'; digitaal archiveren tijdens het creatieproces. Ook zijn planningssoftwarepakketten in de podiumkunsten vergeleken om te onderzoeken hoe deze in dit systeem van procesinnovatie een rol kunnen spelen.

De enige indicator die iets lager scoort dan gepland is die van online publicaties op de website. Dit komt mede doordat we voor de vernieuwing van de site en bestaande teksten en publicaties hebben herzien zodat ze passend zijn bij de nieuwe positionering van DEN. Omdat dit geen nieuwe inhoudelijke kennis is, zijn deze nieuwe webpagina's niet meegenomen in het bovenstaande prestatieoverzicht.



Exploitatieresultaat en verschillenanalyse

Het boekjaar 2022 is afgesloten met **een positief exploitatieresultaat** van € 1.498.760. Dit hoge bedrag geeft een vertekend beeld. Er is € 1.606.322 bestemd voor het uitvoeren van het activiteitenplan Versnelling, dat is goedgekeurd door OCW en waarvan de uitvoering deels in 2023 plaatsvindt.

Bestemmingsreserves en mutatie algemene reserve

De € 142.347 die vorig jaar over was van het budget voor het project Samenwerking Publieksdata is dit jaar uitgegeven en onttrokken uit de bestemmingsreserve Publieksdata. Van het budget 2022 is een bedrag van € 25.425 niet uitgegeven. Dit bedrag is toegevoegd aan de bestemmingsreserve. In de jaarrekening is een bijlage opgenomen met de kosten die in 2022 zijn gemaakt.

Er wordt, net als in 2021, een bedrag van € 22.500 toegevoegd aan de bestemmingsreserve huisvesting.

Voor het project Versnelling dat in het najaar 2022 is gestart, heeft OCW een subsidie toegekend van € 2.064.401. Doordat de subsidie medio september 2022 is toegekend konden niet alle activiteiten in 2022 plaats. In de jaarrekening is een bijlage opgenomen met bedragen die in 2022 zijn uitgegeven. Het saldo van € 1.606.322 dat niet is uitgegeven wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve Versnelling.

Het restant van het resultaat, te weten – € 13.140 wordt onttrokken uit de algemene reserve.

Hieronder een toelichting bij de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de door de Raad van Toezicht vastgestelde begroting 2022. Deze begroting is medio oktober 2021 vastgesteld.

Opbrengsten

Kaartverkoop

De opbrengsten kaartverkoop zijn hoger dan begroot doordat er meer deelnemers aan betaalde DEN activiteiten waren dan begroot.

Overige directe opbrengsten

De overige directe opbrengsten zijn hoger dan begroot vanwege inkomsten uit opdrachten, die bij het opstellen van de begroting niet waren voorzien. Voorbeelden hiervan zijn het project particuliere archieven (budget KIA, Nationaal Archief) en twee opdrachten van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Daarnaast zijn er projectmiddelen vrijgevallen die nog voor 2016 op de balans stonden en inmiddels zijn afgerekend. Dit zijn restanten van Europese projectsubsidies.

Project Versnelling

Dit project was niet begroot. Door de toekenning later in het jaar hebben niet alle activiteiten in 2022 kunnen plaatsvinden. De subsidie is voor 2022 toegekend. OCW is op de hoogte gesteld van de verlenging van dit project. Het niet bestede bedrag is aan de bestemmingsreserve Versnelling toegevoegd.

Incidentele publieke subsidies

De incidentele publieke subsidies zijn hoger dan begroot omdat een aantal projecten die in 2021 zijn begonnen pas in 2022 zijn afgerond. DSI, een meerjarig internationaal project in samenwerking met Europeana, is in 2022 definitief afgerond.

Van OCW is projectsubsidie ontvangen voor drie projecten die allen in 2022 zijn afgerond:

- 1. Digitale transformatie in Caribisch Nederland**
In de maanden januari, februari en maart 2022 zijn de twee programma's voor cultuurprofessionals in Caribisch Nederland uitgevoerd. OCW heeft dit project inmiddels definitief beschikt.
- 2. Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur**
Met de nieuwe website lanceerden wij onze nieuwe positionering naar de buitenwereld. Het aantal bezoekers van de website en sociale media groeide, evenals nieuwsbriefabonnees en bezoekers van programma's.
- 3. Kennisproducten ter verkenning en uitvoering van beleidspunten 2021-2024 voor het digitaal erfgoed podiumkunsten, ontwerp en digitale cultuur**
De resultaten van de verschillende verkenningen zijn in de eerste helft van 2022 verwerkt in artikelen, rapportages en video's.

Lasten

Doordat in 2022 veel extra projecten zijn uitgevoerd (zie hierboven) zijn alle lasten hoger dan begroot, met name door het niet begrote project Versnelling.

Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn ongeveer € 25.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat de administratie is uitbesteed en door extra beheerlasten als gevolg van de uitvoering van het project Versnelling.

Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten materieel zijn ongeveer € 400.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de uitvoering van het project Versnelling en door de nieuwe website die in 2022 is gerealiseerd.

Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn circa € 350.000 hoger dan begroot. Ook dit wordt met name veroorzaakt door de uitvoering van het project Versnelling.

Financiële positie

Het eigen vermogen van DEN bedraagt ultimo 2022 ongeveer € 2,2 miljoen. Dit bedrag is als volgt verdeeld (in afgeronde bedragen):

- Algemene reserve: € 560.000
- Bestemmingsreserve Publieksdata: € 25.000
- Bestemmingsreserve huisvesting: € 45.000
- Bestemmingsreserve Project Versnelling: € 1.600.000

De bestemmingsreserves Publieksdata en Project Versnelling worden in 2023 besteed aan de activiteiten van de betreffende projecten. Het zijn geen algemene reserves waar DEN vrij over kan beschikken. De vrij te besteden algemene reserve van rond de € 560.000 zal de komende jaren worden uitgebouwd naar een niveau dat past bij een organisatie met een hogere subsidie.

Risicobeheersing

Weerstandvermogen

Elke vier jaar dient DEN opnieuw een aanvraag in bij OCW voor een periode van vier jaar. Deze subsidie vormt het fundament voor de activiteiten van DEN. Voor de periode 2021–2024 staat de subsidie vast.

Een aanvulling met betrekking tot het project Publieksdata is gereserveerd voor 2021–2024. Dit bedrag moet elk jaar worden aangevraagd. In dit project is voor een bedrag van € 100.000 aan vaste personeelskosten van DEN ondergebracht. Als deze aanvullende subsidie wegvalt en de overige subsidie van OCW gelijk blijft, moet de formatie inkrimpen.

Als dit plaatsvindt is dit tijdig bekend, waardoor tijdig maatregelen kunnen worden genomen.

Het project Versnelling is vooralsnog eenmalig toegekend. Net als al het werk van DEN is dit arbeidsintensief werk dat veel begeleiding vraagt. Op dit project zijn alleen tijdelijke contracten, met name met ZZP'ers, afgesloten.

Voor de periode 2025–2028 is pas in 2024 meer bekend. Er is altijd een risico dat DEN de basissubsidie in een volgende periode niet ontvangt. Het wegvallen van de subsidie betekent opheffing van DEN omdat de cultuursector niet voor de dienstverlening kan betalen. Er zijn onvoldoende mogelijkheden om een andere financieringsstructuur te realiseren om DEN in de huidige vorm te behouden.

Beheersmaatregel: Om bij een eventuele opheffing van DEN te kunnen voldoen aan de verplichtingen m.b.t. de werknemers (transitievergoedingen) en de langlopende contracten wordt gestreefd naar een algemene reserve van 6 maanden vaste lasten plus de te betalen transitievergoedingen.

De hiervoor benodigde algemene reserve bedraagt momenteel € 650.000 EUR, gebaseerd op situatie DEN eind 2022.

Specificatie:

Salariskosten	€ 400.00
Algemene kosten	€ 100.000
Transitievergoedingen	€ 150.000
Totaal	€ 650.00

Automatisering

Data-opslag

Tot en met maart 2022 maakte DEN voor de opslag van data gebruik van een fysieke server op de werklocatie in de KB. Op onregelmatige momenten werd, handmatig, een back-up gemaakt van deze server.

In 2022 is de migratie doorgevoerd naar een clouddienst en zijn tegelijkertijd andere soft- en hardware gerelateerde zaken opnieuw georganiseerd. DEN heeft daarbij gezocht naar een stabiele, toekomstbestendige oplossing die voldoet aan de AVG-richtlijnen en die datacentra heeft in Europa.

Voor mappen en bestanden met privacygevoelige informatie, zoals personeelsbestanden en financiële administratie, zijn de toegangsrechten op maat ingesteld zodat alleen de directie en de verantwoordelijken voor bijvoorbeeld HR en Financien toegang hebben tot de respectievelijke mappen.

Neergaan website

Omdat de website voor DEN het primaire communicatiemiddel naar buiten is, is het neergaan van de website ook een risico. Met de bouwer/beheerder van de nieuwe website worden nieuwe afspraken gemaakt met betrekking tot onder meer de (minimalisering van) de hersteltijd als de website uit de lucht is en beschikbaarheid van data.

Datalekken /AVG

Zowel voor intern als extern gebruik heeft DEN privacyverklaringen ontwikkeld. Nieuwe medewerkers wordt gevraagd de interne verklaring te ondertekenen, de externe verklaring wordt 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. Dit is belangrijk omdat er, vanwege onze diensten aan cultuurprofessionals bij alle activiteiten van DEN, veel persoonlijke data van externen in omloop is. Door deze protocollen wordt hier zorgvuldig mee omgegaan. DEN controleert de protocollen met regelmaat op compliance met actuele regelgeving.

In het kader van de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata is in 2022 het naslagwerk 'Publieksdata & de AVG' gepubliceerd op de DEN-website. Hierin komen de belangrijkste aspecten over dit onderwerp aan bod, specifiek gericht op de culturele sector. Het naslagwerk bevat ook een praktisch stappenplan.

Beheersmaatregel 1: DEN heeft diverse interne protocollen uitgewerkt om te voldoen aan de AVG-wetgeving en die ervoor zorgen dat het risico op het niet voldoen aan de privacy wet- en regelgeving wordt geminimaliseerd.

Beheersmaatregel 2: DEN heeft voor o.a. Zoom en Google (docs, sheets) in het dataprotocol al afspraken gemaakt over het delen van persoonsgegevens via deze systemen. Daarnaast volgt DEN de ontwikkelingen over dit onderwerp. DEN zal bij toekomstige leveranciers deze punten meenemen in de afweging om met deze leveranciers te gaan samenwerken.

Het privacybeleid/dataprotocol wordt in 2023 geactualiseerd.

Huisvesting

Op termijn verhuist de KB naar een andere locatie of vindt nieuwbouw plaats op de huidige locatie. De stand van zaken eind 2022: Het contract van de KB bij de RGB loopt af in 2032. Echter met de huidige technische staat van het pand ligt er een planning om per 2028 te verhuizen. Er worden diverse plannen uitgewerkt, van nieuwbouw tot verbouw van de oude locatie. De KB heeft aangegeven dat zodra er meer bekend is dit met de inwonende instituten wordt gedeeld.

Beheersmaatregel: Voor de kosten die een eventuele verhuizing met zich meebrengt wordt een bestemmingsreserve gevormd. Aan deze bestemmingsreserve wordt elk jaar € 22.500 toegevoegd tot het bedrag van € 112.500 is bereikt.

Vennootschapsbelasting

Stichtingen zijn belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting voor zover zij een onderneming drijven (art 2, lid g Wet Vpb 1969). Hiervan is in ieder geval sprake als in concurrentie wordt getreden met commerciële organisaties (art. 4, lid a Wet Vpb 1969). Gezien de grote subsidieafhankelijkheid is het zeer onwaarschijnlijk dat bij DEN sprake is van het drijven van een onderneming. Wel kan er bij bepaalde onderdelen sprake zijn van het drijven van een onderneming (bijvoorbeeld DEN Academie). Alleen die onderdelen worden dan in de vennootschapsbelastingplicht betrokken.

Beheersmaatregelen: Het volgende is hierover uitgezocht: Culturele instellingen die onder de Vpb-plicht vallen kunnen volgens art. 12, lid 1 Wet VPB een bestedingsreserve vormen voor toekomstige kosten van projecten als het voornemen bestaat tot het maken van die kosten. Hierdoor wordt de belastbare winst verlaagd. DEN heeft een culturele ANBI-status en wordt daardoor aangemerkt als culturele instelling. Mocht er op enig moment toch sprake zijn van (gedeeltelijke) vennootschapsplicht dan kan DEN belastingbetaling voorkomen door het vormen van bestedingsreserves. In de memorie van toelichting bij de Geefwet wordt over de -toen nog- herbestedingsreserve vermeld dat het idee van de wetgever achter de uit 2001 stammende herbestedingsreserve is om te voorkomen dat professionele culturele instellingen ongewild tegen belastingheffing op zouden lopen (Kamerstukken II 2011/12, 33003, 3, p. 17). In dezelfde memorie van toelichting wordt tevens vermeld dat het vormen van bestemmingsreserves mogelijk leidt tot afstel van belastingheffing.

Veiligheid werkomgeving

In de dagelijkse omgang met elkaar kan ongewenst gedrag voorkomen. Gedrag is ongewenst als dat als zodanig wordt ervaren. Ongewenst gedrag kan bedoeld of onbedoeld plaatsvinden. Bij de Stichting DEN staat het plezier in werk voorop en wordt op een collegiale manier met elkaar omgegaan. Geen enkele vorm van ongewenst gedrag wordt hierbij getolereerd.

Beheersmaatregelen: In 2022 is een externe vertrouwenspersoon aangesteld voor het personeel. Zij heeft in een kennismakingsgesprek met het personeel onder meer de rol en de werkzaamheden van de vertrouwenspersoon toegelicht. Daarnaast is de (geüpdatete) regeling ter voorkoming van ongewenst gedrag en de klachtenregeling met het personeel gedeeld.

Er wordt jaarlijks een anonieme rapportage opgesteld die de directie deelt met de RvT.

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 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.

Toekomst

In oktober 2022 heeft de Raad van Toezicht de volgende jaarbegroting vastgesteld voor 2023. Dit is een begroting gebaseerd op de door OCW beschikbaar gestelde BIS-middelen, niveau 2021. Daarin is zichtbaar dat we een deel van de tijdelijke middelen, die DEN in september 2022 toegekend heeft gekregen, meenemen naar 2023 en in 2023 uitgeven ten laste van de bestemmingsreserve project Versnelling.

Inmiddels is bekend (uit de Meerjarenbrief Cultuur van november 2022) dat DEN met ingang van 2023 en verder kan rekenen op extra middelen van jaarlijks 2 miljoen euro. Op basis van deze nieuwe informatie wordt begin 2023 een nieuwe begroting met activiteitenplan voor 2023 en 2024 opgesteld en ter vaststelling aan de Raad van Toezicht voorgelegd. In 2024 dient DEN een nieuw beleidsplan in voor de periode 2025–2028. Dit beleidsplan en bijbehorende begroting wordt opnieuw beoordeeld (zie ook onderdeel risico beheersing/weerstandsvermogen).

Begroting 2023

Bedragen in EUR

Begroting 2023

Meerjarenbegroting 2021-2024

BATEN

Publieksinkomsten binnenland

Kaartverkoop	28.500	31.000
--------------	--------	--------

Overige directe inkomsten

Overige directe inkomsten	60.000	10.000
---------------------------	--------	--------

TOTAAL EIGEN INKOMSTEN	88.500	41.000
------------------------	--------	--------

Subsidies

Totaal structureel OCW	966.414	912.982
------------------------	---------	---------

Incidentele publieke subsidies	0	50.000
--------------------------------	---	--------

	966.414	962.982
--	---------	---------

TOTALE BATEN	1.054.914	1.003.982
---------------------	------------------	------------------

LASTEN

Beheerlasten

Beheerlasten materieel	147.250	90.000
------------------------	---------	--------

Beheerlasten personeel	87.500	147.000
------------------------	--------	---------

	234.750	237.000
--	---------	---------

Activiteitenlasten

Activiteitenlasten materieel	1.145.000	187.000
------------------------------	-----------	---------

Activiteitenlasten personeel	1.376.000	545.000
------------------------------	-----------	---------

	2.521.000	732.000
--	-----------	---------

TOTALE LASTEN	2.755.750	969.000
----------------------	------------------	----------------

SALDO uit gewone bedrijfsvoering	-1.700.836	34.982
----------------------------------	------------	--------

Saldo rentebaten/ -lasten	0	-1.000
---------------------------	---	--------

EXPLOITATIERESULTAAT	-1.700.836	33.982
-----------------------------	-------------------	---------------

Resultaatbestemming

Mutatie bestemmingsreserve Publieksdata	-125.000
---	----------

Mutatie bestemmingsreserve huisvesting	22.500
--	--------

Mutatie bestemmingsreserve project Versnelling	-1.600.000
--	------------

Mutatie algemene reserve	1.664
--------------------------	-------

	-1.700.836
--	-------------------

Organisatieontwikkelingen

HR-beleid

Sinds oktober 2022 is de interne organisatie van DEN anders ingericht. De visie & missie zijn samen met het team herijkt, er is een nieuw organogram opgemaakt en ter verduidelijking van verwachtingen per rol zijn er raamwerkfunctieprofielen geschreven. Hierdoor is er helderheid gecreëerd over de verantwoordelijkheid per rol en de benodigde kennis- en functiegerelateerde competenties.

Een van de veranderingen die van waarde zijn geweest is het inhuren van een HR-specialist, die sinds maart 2022 verbonden is aan DEN. Zij heeft samen met de directeur (en later ook de teamleider) een aantal belangrijke bewegingen in gang gezet, uitgewerkt en doorgevoerd:

- Senior-adviseur door laten groeien naar teamleider
- Nieuw organogram uitgewerkt
- Raamwerk functieprofielen opgesteld
- De HR-rol losgemaakt van de hoofdbedrijfsvoeringfunctie en hier extern invulling voor gevonden door contracteren uitvoerend HR-adviseur
- Kernwaarden bepaald

De functie van teamleider is gecreëerd om voor het team toegewijde aansturing en een sparringpartner tot stand te brengen. De rol van teamleider is een schakelpositie die bijdraagt in het maken van de vertaalslag voor de adviseurs. Daarnaast is hiervoor gekozen om voor de directeur ruimte te creëren in haar agenda, zodat er focus kan ontstaan in haar takenpakket. De directeur blijft een belangrijke rol houden in het geven van inhoudelijke richting en focus aan het gehele team.

De in juni 2022 aangetrokken vaste HR-adviseur is voor twee dagen in de week beschikbaar. Dit gebeurt via een professioneel HR-bureau, omdat DEN zich daarmee verzekert van continuïteit en kennis op deze functie. Daarnaast is ze wekelijks aanwezig op kantoor en heeft ze goed contact met het team. Naast het overnemen van de lopende zaken heeft de adviseur een aantal verbeteringen doorgevoerd en begeleidt ze de verdere doorontwikkelingen van de HR-processen binnen DEN. Ze werkt nauw samen met de directeur en de teamleider voor het opzetten en doorvoeren van verbeteringen.

Enkele punten die de HR-adviseur met de directeur en de teamleider heeft opgepakt;

- Werven van nieuwe medewerkers
- Onboarding-structuur opgezet
- Behouden van een kwalitatief goede senior zzp-schil
- Opzetten en uitvoeren tweewekelijkse bilaterale cyclus tussen teamleider en medewerkers
- Uitbreiding secundaire arbeidspakket met o.a. thuiswerk- en telecommunicatievergoeding

Begin van het jaar is er een externe vertrouwenspersoon aan het team geïntroduceerd waarnaar het hele team de route kent. En we hebben in ons ARBO-pakket de mogelijkheid om preventief met een arts te spreken over de persoonlijke situatie van de medewerker. Onze HR-adviseur spreekt preventief met medewerkers over de mogelijkheden bij tijdelijke uitval of de balans tussen werk en privé.

Daarnaast is de fysieke ruimte van het DEN-kantoor heringericht en inclusiever gemaakt. In de zomer van 2022 nodigde DEN kunstenaar 'Toscana Banana' uit om de muren van het DEN-kantoor als wit canvas te gebruiken. Toscana Banana is gevraagd omdat ze in een kleurrijke stijl haar visie weergeeft over een inclusieve samenleving waarin iedereen kan zijn wat ze willen zijn.

Personeel

Het personeelsbestand van DEN bestaat medio december 2022 uit 10,7 fte verdeeld over 13 medewerkers, waarvan 3 fte met een tijdelijk contract. In 2022 heeft DEN gedurende vier maanden een stagiair van de opleiding Communicatie van de Hogeschool Rotterdam in haar team gehad. Een compleet overzicht staat opgenomen in de Tabel werkzame personen:

Werkzame personen	Huidig boekjaar			Vorig boekjaar		
	Aantal pers	Aantal fte/uren	Bedrag	Aantal pers	Aantal fte/uren	Bedrag
Uren werkweek	–	38,0	–	–	38,0	–
Werknemers in vaste dienst	8	6,27	614.437	9	5,39	466.422
Werknemers in tijdelijke dienst	5	1,39	109.407	3	1,74	137.825
Inhuur	Onbekend, bedrijven		389.736	31	3.247	311.402
Overige werkzame personen	0	0	0	1	0,31	45.416
Stagiairs	1	0,28	1.735	1	0,15	578
Vrijwilligers	0	0	–	0	0	–

DEN heeft in 2022 voor diverse interne en externe projecten ervaren senior zzp'ers aangetrokken. Deze zzp'ers zijn naast hun projectverantwoordelijkheid ook verantwoordelijk voor interne 'on the job'-coaching van junior en deels senior medewerkers.

DEN heeft één directeur, die zowel inhoudelijk als zakelijk eindverantwoordelijk is. De directeur stuurt direct een teamleider en het secretariaat aan. Daarnaast stuurt de directeur indirect de adviseurs en communicatiemedewerkers aan. De verantwoordelijkheid van de directe dagelijkse aansturing van adviseurs en medewerkers ligt bij de teamleider.

Eind 2022 heeft de medewerker die de functie van hoofd bedrijfsvoering bekleedde een andere richting buiten DEN gekozen. De belangrijkste taken van het hoofd bedrijfsvoering waren de financiële administratie en HR-zaken. Ruim voor haar vertrek heeft DEN dit intern anders ingericht. Voor de financiële administratie is DEN in oktober een contract aangegaan met een extern administratiekantoor, dat vanaf 2023 ook de salarisadministratie overneemt. En sinds juli 2022 heeft een externe HR-adviseur de HR-taken van de vertrekkende medewerker overgenomen en verder heeft geprofessionaliseerd (zie hierboven). Deze ruime overdrachtsperiode heeft ervoor gezorgd dat de kennis goed geborgd is. Een aantal overige taken zoals compliance, ondersteuning directie en documentenbeheer – die ook in het takenpakket van de hoofd bedrijfsvoering zaten – zijn intern bij diverse medewerkers belegd. Door het vertrek van de medewerker is er ruimte ontstaan om de functie te splitsen en waar nuttig anders vorm te geven.

In augustus is een nieuwe medewerker gestart in de nieuwe functie van als project-supportadviseur. Zij is verantwoordelijk voor de organisatorische ontwikkeling van de DEN Academie. Daarnaast is in september een senior projectadviseur gestart. De derde nieuwe

medewerker is in november begonnen op de marketing- en communicatie-afdeling als adviseur. Deze laatste twee medewerkers vulden bestaande vacatures in.

Sinds april tot de oplevering van de website in november had DEN een freelance projectmanager aan zich verbonden, die gedeeltelijk verantwoordelijk was voor de oplevering van de website. Daarnaast heeft DEN sinds juni 2022 een tweede ervaren freelance marketeer die de marketingprojecten en het marketingteam aanstuurt en een aantal belangrijke onderdelen van project Versnelling ontwikkelt en uitvoert.

Voor het project versnelling zijn twee zzp-projectleiders aangetrokken, van wie één tevens een adviseursrol op het gebied van Intellectual Property/auteursrecht invult en de directie ondersteunt met een aantal uitvoerende taken.

Personeel in dienst bij DEN in 2022

Maaïke Verberk	directeur	1 fte
Gijs Meijer	teamleider	1 fte (sinds oktober)
Marcus Cohen	senior adviseur	0,8 fte
Sophie Heijkoop	adviseur	0,7 fte
Linda Thoen	senior adviseur	1 fte (sinds september)
Natalie Fransen	adviseur projectsupport	1 fte (sinds augustus)
Liselot Koenraadt	communicatieadviseur	1 fte (sinds april)
Liza Koppenrade	communicatieadviseur	0,8 fte (sinds november)
Else Laura Rademaker	kennisbeheerder	0,1 fte
Erma Soechit-Resokario	secretariaat	0,6 fte
Pien Poelman	stagiair	0,8 fte (sinds juli)

Uit dienst in 2022

Pepijn Lemmens	adviseur	0,8 fte (t/m 31 maart)
Ruben van Gaalen	contentcoördinator	0,9 fte (t/m 31 maart)
Arianne Neijenhuis	hoofd bedrijfsvoering	1 fte (t/m 31 december)

Talentontwikkeling

Het afgelopen jaar zijn er diverse constructieve stappen gezet op het gebied van talentontwikkeling binnen DEN. Zowel op het binnenhalen van talent als het afscheid nemen van medewerkers die elders voor kansen gingen. Het jaar stond voor groei en transformatie met een bewuste keuze om de medewerker meer voorop te zetten dan daarvoor.

De senior-adviseur die klaar was voor een uitbreiding van verantwoordelijkheden geeft nu invulling aan de teamleidersrol. Deze interne wisseling draagt bij aan zijn persoonlijke ontwikkeling en daarnaast gaf het DEN een voorsprong, omdat iemand die het team al kende daar nu sturing aan geeft. De teamleider werkt nauw samen met de directeur en de HR-adviseur om beweging in gang te zetten, het team richting te geven, helder te communiceren en het team bij te staan.

De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal binnen DEN. Mede door introductie van de teamleider en de intensivering van de HR-functie speelt DEN in op het verder ontwikkelen van ieders vaardigheden, wat cruciaal is voor het verdere succes van DEN. Dit ontwikkelen begeleidt DEN intern, en gebeurt daarnaast ook door middel van de samenwerkingen met senior zzp'ers en door opleidingen extern te faciliteren.

Een van de adviseurs is intern doorgegroeid en start per 1 januari 2023 in de rol van senior-adviseur binnen de DEN Academie.

In 2022 werd een groot deel van het opleidingsbudget besteed aan de individuele ontwikkeling van de medewerkers op zowel persoonlijk als functie-gerelateerd vlak. De mogelijkheden en keuzes hiervoor werden besproken tijdens bilaterale en jaargesprekken.

Fair Practice Code

DEN onderschrijft de Fair Practice Code en de vijf kernwaarden die daaraan ten grondslag liggen: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. In lijn met de uitgangspunten van de Fair Practice Code zet DEN zich dan ook in voor Fair Pay, Fair Share en Fair Chain: door een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering en door respectvol, solidair en in vertrouwen met elkaars belangen rekening te houden, ten dienste van een sterke sector die de potentie en kansen van makers ten volle benut en doet renderen.

In 2022 hebben we deze doelstellingen verder uitgewerkt. Daar zijn de volgende stappen en acties uit voortgekomen:

- **Fair Pay:** vanuit de cao-onderzoeksinstellingen (CAO-OI) wordt iedereen binnen onze organisatie gelijk beloond. Met zzp'ers en andere partijen met wie wij samenwerken gaan wij in overleg om samen overeen te komen wat de juiste eerlijke prijs voor deze opdracht of dit uurloon behoort te zijn. Ook passen wij jaarlijks een inflatiecorrectie toe op langer lopende samenwerkingsovereenkomsten. Wanneer iemand als interne of externe partij met DEN gaat samenwerken, stellen we een helder functieprofiel of takenpakket op, waardoor voor beide partijen duidelijk is wat de verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn. Vervolgens worden regelmatig gesprekken gehouden om te toetsen of meer verduidelijking nodig is.
- **Fair Share:** wij vinden onze medewerkers belangrijk en waardevol. Omdat we in het team willen blijven investeren hebben we voor 2023 het opleidingsbudget vergroot naar 4% i.p.v. de standaard 2% die vanuit de CAO als richtlijn gegeven wordt. Hierdoor groeien wij mee met ons budget en geven we deze groei terug aan ons team. Doordat we investeren in onze medewerkers, investeren zij die verworven kennis weer in DEN. In 2022 hebben we daarnaast een slag gemaakt met het uitbreiden van de secundaire arbeidsvoorwaarden, die in 2023 teambreed toegepast worden. Als DEN een extern bureau of zzp'er een opdracht geeft, legt DEN contractueel vast dat het eigendomsrecht van het resultaat bij DEN ligt. Daarmee zorgt DEN ervoor dat dit resultaat vervolgens ten goede komt aan de culturele en creatieve sector, veelal via een Creative Commons licentie. DEN zorgt ervoor dat aan de voorkant een vergoeding wordt betaald die in verhouding staat tot de verrichte werkzaamheden. DEN respecteert geldend auteursrecht; we gaan zorgvuldig om met publicaties en beeldmateriaal op onze website.
- **Fair Chain:** we organiseren intern sessies waarin we de thema's gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid in ons team en in onze processen onder de loep nemen.
- Bij de keuze van zakelijke samenwerkingspartners (in de rol waarin DEN opdrachtgever is) nemen we in de criteria mee of de betreffende partij duurzaam, eerlijk, respectvol en transparant is.

- DEN kiest standaard voor vegetarische catering en monitort steeds beter de ecologische voetafdruk van haar interne, meestal digitale, werkprocessen.

Code diversiteit & inclusie

DEN is hét kennisinstituut rondom digitale transformatie en cultuur. Wij werken met én voor de culturele sector. Een sector die wij inspireren, waarvoor wij digitale transformatie als integraal organisatieproces hanteerbaar maken en waarvoor wij belangrijke zaken agenderen en partijen verbinden. Naast het belang van DEN om zelf als organisatie diversiteit en inclusie te blijven omarmen, zien wij de meerwaarde om ook naar buiten toe, in onze producten en diensten, diversiteit en inclusie (D&I) te prioriteren.

Wij willen dat alle medewerkers, bezoekers, samenwerkingspartners en geïnteresseerden zich welkom voelen bij DEN. Wij zien en erkennen dat D&I organisaties sterker maakt en een verdiepende waarde kan creëren

In 2022 heeft DEN een nieuwe missie en visie vormgegeven, en daar ook drie kernwaarden aan gekoppeld: verbindend, innovatief en creatief. Deze waarden sluiten goed aan bij datgene waar de Code D&I voor staat: een gelijkwaardige en toegankelijke cultuursector voor makers, producenten, werkenden en publiek. Cultuur verbindt en verrijkt mensen. Het is daarom belangrijk dat de cultuursector, en daarmee ook DEN zelf, de brede diversiteit in de samenleving representeert.

Binnen DEN toetsen wij onze keuzes aan de code D&I. Dit houdt in dat we de vijf principes en de daarbij behorende stappen die samen de Code D&I vormen onderdeel maken van onze dagelijkse werkzaamheden. Voor de implementatie van de code D&I is een projectleider aangewezen die op grond van deze vijf principes een plan van aanpak voor een verbeteringscyclus zal opstellen, dat in 2023 wordt uitgevoerd. Periodiek zal de projectleider inventariseren hoe de code D&I wordt uitgevoerd en toegepast. Daarbij is de inbreng vanuit het team essentieel.

Begin 2024 zullen we deze aanpak evalueren en waar nodig of wenselijk andere vormen of verbeteringen toepassen.

DEN werkt actief en concreet aan diversiteit en inclusie 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.

Programma

Digitale transformatie draagt op verschillende manieren bij aan de toegankelijkheid van cultuur. Door het aanbieden van digitale producten worden deze beschikbaar voor groepen die niet op een fysieke manier van culturele producten gebruik kunnen maken.

In het voorjaar van 2023 organiseert DEN een meet-up in Huis van de kunsten Limburg met als thema 'De kunst en kansen van digitale inclusie'. Tijdens deze meet-up onderzoeken verschillende organisaties uit de regio hoe je een digitale aanpak ontwikkelt waarmee je inspeelt op een breed publiek met sterk van elkaar verschillende doelgroepen.

Partners

Wij werken samen met een diverse flexibele schil. Doordat we niet alleen binnen maar ook buiten ons netwerk werven en kenbaar maken dat we samenwerkingspartners zoeken, ontstaan er waardevolle samenwerkingen waarbij er kennis van verschillende invalshoeken gedeeld wordt. Dit zorgt voor een inclusievere aanpak van projecten.

Personeel

We zetten in 2023 in op een inclusiever werving & selectiebeleid. Hierin werken we samen met een bureau dat aantoonbare kennis en ervaring heeft met D&I. Uitgangspunt is dat we ernaar streven om bij alle te werven functies een zo breed en divers mogelijke selectie aan kandidaten te krijgen.

Bij de vacatures die in 2022 vrijkwamen zijn steeds verschillende kandidaten uitgenodigd die de diversiteit van de DEN-omgeving vertegenwoordigen. Helaas is het is niet altijd mogelijk gebleken om deze kandidaten ook daadwerkelijk voor de betreffende functie aan te nemen, bijvoorbeeld omdat met betrekking tot het eisenpakket voor de functie de juiste match ontbrak.

De werkplekken bij DEN zijn goed toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking.

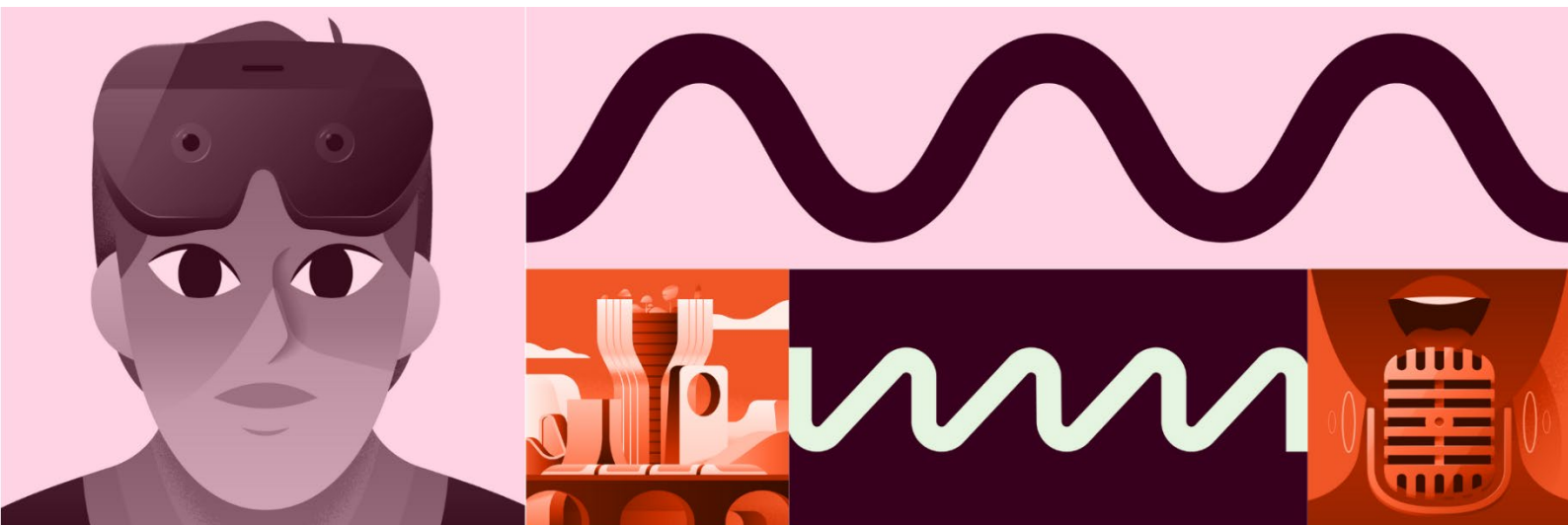
Publiek

DEN wil dat alle informatie op de website voor iedereen vindbaar en raadpleegbaar is, daarom werken we continu aan een toegankelijke website. DEN streeft ernaar te voldoen aan de toegankelijkheidseisen van DigiToegankelijk.nl op niveau AA en de Europese norm EN 301 549. Voldoen aan deze standaard maakt onze website onder andere gebruiksvriendelijker en beter toegankelijk voor verschillende doelgroepen.

In het voorjaar van 2023 starten we met een project om de toegankelijkheid van de website nog verder te optimaliseren, onder meer aan de hand van toegankelijkheidstesten.

In de inhoud van onze activiteiten en bij de communicatie daarover is toegankelijkheid en diversiteit een belangrijk element. Het gaat dan om de voorbeelden en best-practices die gebruikt worden, maar bijvoorbeeld ook het gebruiken van een divers en inclusief beeld.

Bij het schrijven van onze teksten hanteren we de schrijfwijzer van het LKCA.



Raad van Toezicht

In 2022 heeft de Raad van Toezicht (RvT) van DEN een aantal wijzigingen ondergaan. Ter opvulling van voorziene vacatures in 2021 en 2022 namen in maart 2022 drie nieuwe leden zitting in de RvT. De profielen van de nieuwe RvT leden sluiten aan bij de rol van DEN als aanjager van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector. Met deze drie nieuwe leden is expertise én netwerk op gebied van kennisontwikkeling digitale vraagstukken, digitale strategie en nieuwe media/publiek van de toekomst aan de RvT toegevoegd.

In december 2022 hebben twee leden afscheid genomen: een vanwege het aflopen van de maximale zittingstermijn, de ander heeft om persoonlijke redenen besloten voor het einde van de zittingstermijn afscheid te nemen.

Per 31 december 2022 hadden er zes personen zitting in de RvT. De RvT heeft besloten om vooralsnog niet uit te breiden naar het maximum van zeven leden. Het voorstel is om de doorontwikkeling van de organisatie eerst af te wachten en te kijken welk aanvullend profiel er nodig is, bijvoorbeeld iemand van buiten de randstad en/of van een kleinere instelling.

De RvT is in 2022 vier keer bijeengekomen en heeft in november een strategiemiddag bijgewoond. Een greep uit de agendapunten van de vier reguliere vergaderingen (in willekeurige volgorde): vaststellen van de jaarcijfers en het jaarverslag 2021, gesprek met de accountant, vaststellen werkplan en begroting 2022, financiële en inhoudelijke kwartaalprognoses, personeelszaken, risicomanagement en weerstandsvermogen van DEN, diverse inhoudelijke gesprekken met teamleden.

In elke vergadering wordt de RvT geïnformeerd over de voortgang van de inhoudelijke projecten en van organisatieontwikkelingen. Daarnaast worden er bij sommige vergaderingen adviseurs uit het DEN-team uitgenodigd om hun werkzaamheden te delen en daarover van gedachten te wisselen met de RvT.

Aan het begin van het 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. Op 13 december 2022 heeft de RvT van DEN een zelfevaluatie uitgevoerd, onder begeleiding van een expert van Cultuur+Ondernemen. De zelfevaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een vooraf door alle leden individueel ingevulde vragenlijst. Een aantal aandachts- en verbeterpunten uit deze zelfevaluatie komen hieronder terug bij de reflectie op de Governance Code Cultuur 2019 (GCC).

Rooster van aan- en aftreden

Peildatum 31 december 2022

Naam	Datum van toetreden/herbenoeming	Verwachte datum van aftreden
Mw. H. van Bockxmeer	06-07-2017	07-2025 (niet herbenoembaar)
Dhr. N. Bode	17-06-2019	06-2023
Mw L. Groenwoud van Vliet	17-06-2019	06-2023
Dhr. I. Nasrullah	21-03-2022	03-2026
Dhr. E. Schrijvers	21-03-2022	03-2026

Dhr. L. Brouwer

21-03-2022

03-2026

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 en visie: 'Een culturele en creatieve sector waar instellingen hun publiek centraal stellen, impact vergroten en relevant blijven in een veranderende wereld'. 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 ingezet ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie.

Het afgelopen jaar heeft DEN gemerkt dat de hulpvraag vanuit de sector op gebied van digitale transformatie explicieter is geworden: wat zijn de volgende stappen die ik moet nemen, hoe kan ik samenwerken, hoe krijg ik mijn medewerkers in beweging. Vragen die DEN-vanwege haar beperkte omvang en budget- steeds minder zelf op maat kon beantwoorden. Daarom is DEN de kennisontwikkeling en dienstverlening aan het opschalen. Dit doet DEN altijd in contact en samen met instellingen om werkwijzen en premisses aan de praktijk te toetsen en bij te stellen. Deze opschaling is in 2022 ondersteund door een eenmalige extra subsidie van OCW van ca. 2 miljoen euro.

Tegelijkertijd heeft DEN oog voor de eisen aan het ecosysteem die nodig zijn om deze transformatie voor organisaties te kunnen verduurzamen. Het werk van DEN vindt op verschillende niveaus plaats.

DEN heeft een divers en uitgebreid netwerk. Het versterken en verbinden van het netwerk, zowel daarbinnen als daarbuiten, vormde ook in 2022 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.

Met de nieuwe leden van de RvT weerspiegelt deze de diversiteit van het netwerk in toenemende mate waarbij er behoefte is aan voldoende leden uit de sector zelf en met voldoende regionale spreiding. De RvT-leden worden door bestuur en team van DEN mede bevraagd op hun expertise en netwerk en gaan daar bewust mee om vanuit de drie rollen van toezichthouder, werkgever en adviseur.

2. De organisatie past de principes van de GCC toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan. De organisatie wijkt 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 2022 is, conform de Wet Bestuur en Toezicht (WBTR), een Reglement Toezicht en Bestuur ontwikkeld en vastgesteld. De RvT heeft besloten dat dit een 'levend document' is. Daardoor wordt het reglement direct aangepast aan nieuwe afspraken en protocollen in AO/IC als dat wenselijk is. Daarmee blijft het reglement op het netvlies van bestuurder en toezichthouder.

DEN past de principes en aanbevelingen van de GCC 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 sprake van tweerichtingsverkeer. Het stramien van de RvT vergaderingen ligt vast in een jaarkalender zodat de RvT de toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol goed kan uitvoeren en er in vergaderingen ruimte blijft voor het bespreken van dilemma's die verband houden met de werkzaamheden van DEN. Daarmee wordt de expertise van de RvT zo optimaal mogelijk benut.

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. Bij de zelfevaluatie is afgesproken om een toezichtsvisie en toezichtskader te maken. Het Bestuursverslag wordt integraal op de website geplaatst en is daarmee voor iedereen inzichtelijk. In 2022 was er geen noodzaak om gemotiveerd af te wijken van aanbevelingen uit de GCC.

3. Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling 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.

In het Reglement Toezicht en Bestuur, dat in 2022 is vastgesteld zijn regels vastgelegd rondom 'tegenstrijdig belang en onafhankelijkheid'. Als sprake is van een (mogelijk) tegenstrijdig belang melden de leden van de RvT en het Bestuur dit direct aan de voorzitter van de RvT en geven zij daarbij alle relevante informatie. Buiten aanwezigheid van het betreffende lid neemt de RvT hierover een standpunt in. Of daadwerkelijk sprake is van een tegenstrijdig belang is aan het oordeel van de RvT.

In 2022 hebben zich geen kwesties voorgedaan die melding behoeven in het Bestuursverslag.

Leden van de RvT, of de organisatie die ze vertegenwoordigen, worden met enige regelmaat betrokken bij kennisontwikkelingstrajecten. Ook kan hen gevraagd worden om hun netwerk in te zetten voor de opdracht van DEN. Dit gebeurt vanwege de expertise of voortrekkersrol die zij hebben binnen of buiten de cultuursector. De RvT leden –of de organisaties die zijn vertegenwoordigen– krijgen hiervoor geen financiële vergoeding.

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 en is verder gedetailleerd in het eerdergenoemde Reglement van Toezicht en Bestuur. 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 ter vergadering aan de orde en worden genoteerd in een actielijst. In 2022 is een eerste opzet van een informatieprotocol in de RvT besproken. In dit informatieprotocol worden rollen van toezichthouder, bestuur en medewerkers van DEN bij diverse formele en informele processen uitgewerkt en verhelderd. In 2023 wordt dit informatieprotocol vastgesteld en vormt het samen met de jaaragenda jaaragenda en het op te stellen toezichtskader een handleiding in rollen, taakverdeling en verantwoordelijkheden. Dat draagt ook bij aan het bepalen van de passende vergaderfrequentie en duur, zeker bij ontwikkelingen. Dan is er behoefte aan meer tijd en ruimte voor inhoudelijke meningsvorming en verdieping. Ook bleek uit de zelfevaluatie behoefte aan meer informeel overleg, betrokkenheid bij de outcome van Stichting DEN en voor verdieping, bijvoorbeeld in de vorm van werkbezoeken.

In 2022 is het contact tussen bestuurder en toezichthouder geïntensiveerd. De bestuurder heeft eens in de zes weken een informeel en persoonlijk afstemmoment met de voorzitter.

Toezichthouders hebben ook contact met de rest van de organisatie. Er kan vanuit de organisatie een beroep worden gedaan op hun adviesrol. Bijvoorbeeld in november 2022 waren de leden aanwezig op een strategie middag waar strategie 2023 en verder werd besproken. De bestuurder organiseert jaarlijks informele momenten met RvT en team zodat de RvT ook in staat wordt gesteld om in een informele setting 'de peilstok in de organisatie te houden'.

De bestuurder informeert de toezichthouders voldoende. 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.

Het bestuursverslag laat zien dat DEN in 2022 zelf ook in transformatie was: in taak en in team. De uitdaging was om in het tijdsbestek van de reguliere vergadertijd een goede balans te vinden in de tijd voor gedegen informeren, gesprek met de toezichthouder en gebruik maken van de adviesrol van de RvT.

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. In het in 2022 vastgestelde reglement van Toezicht en Bestuur wordt de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder in meer detail beschreven.

De bestuurder verdeelt de inhoudelijke taken binnen de organisatie vanuit een heldere positionering van de visie van DEN. In lijn met de herpositionering van DEN is in 2022 gewerkt aan nieuwe raamwerkprofielen en organigram voor de organisatie. Dit is in overleg met het team opgesteld en is in juni 2022 aan de RvT gepresenteerd. Deze vernieuwing heeft de algemene en

dagelijkse leiding verhelderd en toekomstbestendig gemaakt. Er zijn geen bestuurlijke verantwoordelijkheden gedelegeerd.

In lijn met bovenstaande is ook een raamwerkprofiel ontwikkeld voor de directeur-bestuurder van DEN. Deze wordt in maart 2023 vastgesteld door de RvT.

Er vindt een jaarlijks voortgangsgesprek plaats tussen de bestuurder en een afvaardiging van twee personen uit de Raad van Toezicht. De professionele ontwikkeling van de directeur is dan ook onderwerp van gesprek. Eind 2021 en begin 2022 heeft de bestuurder in met goedkeuring van de RvT een opleiding voor commissarissen en toezichthouders gevolgd. Dit heeft de bestuurder ook handvatten gegeven voor aanscherpen eigen rol richting RvT.

De bestuurder heeft een groot netwerk binnen de doelgroepen en stakeholders van DEN. De opdracht van DEN vraagt om een netwerk van stakeholders buiten de culturele en creatieve sector, nationaal en internationaal. Daarin is in 2022 geïnvesteerd, ook door invullen van nieuwe profielen binnen de RvT.

De relatie met subsidiënten en externe projectpartners is goed en transparant.

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

DEN heeft geen eigen CAO en is volgend met betrekking tot de CAO Onderzoeksinstituten. 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. Uit het Bestuursverslag blijkt dat in 2022 extra veel aandacht is gegaan naar goed werkgeverschap, door het investeren in actualiseren van de organisatiestructuur en raamwerkprofielen, het aantrekken van permanente HR-expertise, het herinrichten van de kantooromgeving en inrichten van regelingen ten aanzien van telefoon- en thuiswerkvergoedingen.

Overigens: de medewerkers van DEN zijn het merendeel van de werkweek op kantoor aanwezig; ze geven zelf aan graag op kantoor en samen met het team te werken.

Bij de start van 2022 is een externe vertrouwenspersoon aangetrokken (zie ook onder Organisatieontwikkelingen). Tegelijk is de bestaande regeling 'veilige werkomgeving en klachtenprocedure' geactualiseerd en opnieuw bij de medewerkers onder de aandacht gebracht.

De bestuurder is een goede werkgever: zowel de Fair Practice Code als de Code Diversiteit en Inclusie worden gevolgd (zie hierboven onder Organisatieontwikkelingen).

Code DI gaat ook over de toegankelijkheid van de digitale dienstverlening; bij de ontwikkeling van onze nieuwe website zijn de toegankelijkheidseisen van DigiToegankelijk.nl op niveau AA en de Europese norm EN 301 549 het uitgangspunt. In 2023 gaan we de impact van deze uitwerking testen met gebruikers en indien nodig verbeteren. Leerpunten delen we met onze doelgroepen.

Met de professionele invulling van de HR-functie, nemen we nu ook de principes van de Code DI voor onze eigen organisatie onder de loep en maken een plan van aanpak. Met betrekking tot diversiteit in ons team levert de Code DI 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. Daarbij komt dat vacatures voor teamleden met een technische kennis op dit moment lastig in te vullen zijn omdat ze hogere salariseisen hebben dan DEN kan bieden.

In het wervings- en selectieproces van de RvT neemt diversiteit en inclusie een duidelijke 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. Naast de rol van toezichthouder en werkgever is er veel aandacht voor de adviserende rol. 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 voortzet. 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 eventueel teamleden) en door het delen van hun netwerk. De voorzitter stelt samen met de bestuurder de agenda van de vergaderingen op en bewaakt tijdens de vergaderingen het open gesprek binnen de RvT.

De RvT evalueert eens per jaar het eigen functioneren buiten de aanwezigheid van de bestuurder (zie punt 8).

De RvT voert eens per jaar een jaargesprek met de bestuurder waarin onder meer functioneren, beloningsbeleid en contractduur aan de orde komen.

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

De profielschets 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 in relatie tot de opdracht van DEN en diversiteit van de RvT te waarborgen. Toezichthouder bij DEN is een onbezoldigde functie. In 2023 wordt deze weer geactualiseerd.

In 2022 zijn de openstaande vacatures vervuld en zijn medio maart drie nieuwe leden geïnstalleerd. Deze nieuwe leden hebben elk een introductieprogramma doorlopen. Er zijn diverse relevante documenten verzameld en met contextinformatie aan de nieuwe leden aangeboden. Ook hebben de leden individueel gesprekken gevoerd met de bestuurder en met een aantal teamleden.

Tijdens laatste RvT vergadering van het jaar staat altijd de zelfevaluatie van de RvT op de agenda. Tijdens die vergaderingen reflecteert de RvT op haar eigen functioneren.

De RvT evalueert eens per jaar – in de laatste vergadering van het jaar – het eigen functioneren buiten de aanwezigheid van de bestuurder. Voor deze zelfevaluatie in 2022 was in 2021 gesuggereerd om een toezichthouder van een collega instelling uit te nodigen. Dit voornemen is gewijzigd en in 2022 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd op basis van een vooraf ingevulde vragenlijst en onder begeleiding van een expert van Cultuur+Ondernemen.

Daaruit zijn actiepunten voortgekomen die in 2023 verder worden uitgewerkt. Dit betreft acties op het terrein van:

- 1) de visie op toezichthouden en de drie rollen. Daartoe wordt een toezichtskader opgesteld.
- 2) Zicht op maatschappelijke ontwikkelingen en relatie stakeholders. Daartoe wordt een netwerk- en stakeholderanalyse gemaakt.
- 3) De samenstelling van de RvT wordt in 2023 weer bekeken, met name het actualiseren van het profiel vanwege de ontwikkelingen bij DEN en in het veld.
- 4) Cultuur en gedrag binnen de RvT. Daarvan is afgesproken meer ruimte te nemen voor verdieping en informele momenten
- 5) eigen proces en organisatie. Elke vergadering start met een deel zonder aanwezigheid van de bestuurder met als doel inchecken en korte voorbespreking van de vergadering. Ook wordt besproken hoe de vergaderfrequentie- en duur beter kan worden afgestemd op de taken en verantwoordelijkheden van de RvT.
- 6) In 2023 besteedt de RvT aandacht aan het thema belangenverstrengeling, integriteit en onafhankelijkheid.

RvT Hoofd- en nevenfuncties

Hoofd- en nevenfuncties Maaïke Verberk, directeur DEN (01-02-2018 – heden)

Nevenfuncties uit hoofde van het directeurschap

- Expertgroep Europese Commission Expert Group on the Common European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) (lid)
- Stuurgroep Kennisnetwerk Informatie en Archieven (lid)
- Europeana Impact Steering Group (voorzitter)

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 Pauw Hof Fonds – Overvoorde Gordon Stichting (voorzitter)

Hoofd- en nevenfuncties Gerdien Verschoor, lid Raad van Toezicht

- Directeur Herinneringscentrum Kamp Westerbork (hoofdfunctie, tot 1 juni 2022)
- Auteur
- Jury BNG Museumprijs (lid, tot zomer 2022)
- Adviescommissie Mauritshuis in oorlogstijd (lid)
- Adviescommissie beoordeling aangeboden cultuurbezit uit nalatenschappen (lid)
- Begeleidingscommissie herkomstonderzoek bij de RCE (lid)

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

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

Hoofd- en nevenfuncties Ilyaz Nasrullah, lid Raad van Toezicht

- Ondernemer/zzp'er op het gebied van digitale strategie en innovatie (hoofdfunctie)
- Columnist bij Trouw

Hoofd- en nevenfuncties Erik Schrijvers, lid Raad van Toezicht

- Senior wetenschappelijk medewerker en projectcoördinator bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

Hoofd- en nevenfuncties Lucien Brouwer, lid Raad van Toezicht

- Chief marketing officer bij RTL

Ondertekening door Raad van Toezicht en directie

Datum: 21 maart 2023

Raad van Toezicht:

Hermineke van Bockxmeer (voorzitter):

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Paul Baak', with a large, stylized initial 'P' and 'B'.

Paul Baak:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Norbert Bode', with a stylized 'N' and 'B'.

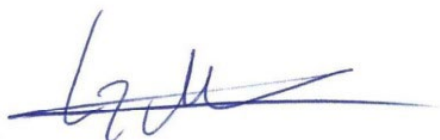
Norbert Bode:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Gerdien Verschoor', with a large, stylized 'G' and 'V'.

Gerdien Verschoor:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Lija Groenewoud van Vliet', with a stylized 'L' and 'G'.

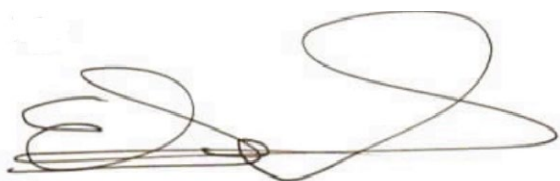
Lija Groenewoud van Vliet:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ilyaz Nasrullah', with a stylized 'I' and 'N'.

Ilyaz Nasrullah:

~~JG#5~~
nasrullah

Erik Schrijvers:



Lucien Brouwer:



Jaar $\mu\mu\mu$ rekening

Jaarcijfers 2022

Balans per 31 december 2022

Na resultaatbestemming

Bedragen in EUR	Toelichting		
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	10.108	5.343
Viottende activa			
Vorderingen	2	26.981	20.589
Liquide middelen	3	2.706.667	1.165.228
		2.733.648	1.185.817
Totaal ACTIVA		2.743.756	1.191.160
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	4	561.415	574.555
Bestemmingsreserves	5	1.676.747	164.847
		2.238.162	739.402
Voorzieningen	6	0	3.946
Kortlopende schulden	7	505.594	447.812
		505.594	447.812
Totaal PASSIVA		2.743.756	1.191.160

Exploitatierkening 2022

Bedragen in EUR	Toelichting	2022 realisatie	2022 begroot	2021 realisatie
BATEN				
Publieksinkomsten binnenland				
Kaartverkoop	8	50.377	28.500	25.197
		50.377	28.500	25.197
Overige directe inkomsten				
Overige directe inkomsten	9	141.023	58.800	107.730
		141.023	58.800	107.730
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN		191.400	87.300	132.927
Subsidies				
Totaal structureel OCW	10	3.530.780	1.429.100	1.429.093
Incidentele publieke subsidies	11	149.484	25.000	154.873
		3.680.264	1.454.100	1.583.966
TOTALE BATEN		3.871.664	1.541.400	1.716.893
LASTEN				
Beheerslasten				
Beheerslasten materieel	12	115.107	92.000	97.389
Beheerslasten personeel	13	180.854	158.300	145.354
		295.961	250.300	242.743
Activiteitenlasten				
Activiteitenlasten materieel	14	1.106.665	683.000	444.305
Activiteitenlasten personeel	15	968.792	607.100	816.289
		2.075.457	1.290.100	1.260.594
TOTALE LASTEN		2.371.418	1.540.400	1.503.337
SALDO uit gewone bedrijfsvoering		1.500.246	1.000	213.556
Saldo rentebaten en rentelasten	16	-1.486	-1.000	-2.820
EXPLOITATIERESULTAAT		1.498.760	0	210.736
Resultaatbestemming				
Mutatie bestemmingsreserve Publieksdata		-142.347		142.347
Dotatie bestemmingsreserve Publieksdata		25.425		0
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting		22.500		22.500
Dotatie bestemmingsreserve project Versnelling		1.606.322		0
Mutatie algemene reserve		-13.140		45.889
		1.498.760		210.736

Toelichting algemeen

Bedrijfsgegevens

Stichting Digitaal Erfgoed Nederland (DEN) gevestigd te Den Haag, staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 34111121.

Bedrijfsactiviteiten

DEN stimuleert en ondersteunt een bloeiende culturele- en creatieve sector waar digitale innovatie vanzelfsprekend is. DEN is dé aanjager van digitale transformatie voor cultuur. DEN signaleert trends, ondersteunt innovatie, ontwikkelt kennis en biedt tools, bevordert samenwerking en leidt op. DEN maakt digitale transformatie hanteerbaar voor cultuurprofessionals. Voor een culturele en creatieve sector waar instellingen hun publiek centraal stellen, impact vergroten en relevant blijven in een veranderende wereld.

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 – Organisaties zonder winstoogmerk, het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9, en het OCW Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021–2024.

Toelichting afwijkingen begroting en resultaat

De toelichting op de verschillen tussen begroting en resultaat is opgenomen in het bestuursverslag.

Herrubricering

In deze jaarrekening 2022 zijn enkele posten geherrubriceerd ten opzichte van de jaarrekening van 2021. Om de vergelijking met vorige jaar mogelijk te maken zijn de posten van 2021 ook geherrubriceerd voor zover ze binnen de dezelfde groep vielen. De enige uitzondering daarop zijn de indirecte opbrengsten. Omdat de opdrachten en overige opbrengsten direct te maken hebben met de activiteiten van DEN zijn deze vanaf 2022 ondergebracht bij de directe opbrengsten.

Pensioenregeling

Stichting DEN heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. Er is geen verplichting om aanvullende bijdragen te voldoen, anders dan hogere toekomstige premies indien sprake is van een tekort het pensioenfonds.

Opgenomen begrotingen

Als begroting 2022 is de begroting toegevoegd die de Raad van Toezicht heeft goedgekeurd. De goedgekeurde begroting 2023 is opgenomen in het bestuursverslag.

Grondslagen

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa zijn gewaardeerd op de aanschaffingswaarde onder aftrek van de afschrijvingen die gebaseerd zijn op de geschatte economische levensduur. De immateriële en materiële vaste activa worden vanaf de activeringsgrens van € 1.500 in de balans opgenomen. De aanschaffingen onder deze activeringsgrens worden in het jaar van aanschaf ten laste van het resultaat gebracht. Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan banktegoeden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de bedragen waartegen de schuld moet worden afgelost.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Het resultaat (saldo) wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. Ontvangsten en uitgaven worden in de staat van baten en lasten toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Bij de toerekening wordt een bestendige gedragslijn gevolgd. Dit houdt in dat rekening wordt gehouden met de aan een periode toe te rekenen bedragen die in een andere periode zijn of worden ontvangen, dan wel betaald.

Subsidies

Structurele subsidies worden als baten verantwoord voor zover deze aan het verslagjaar zijn toegekend. Indien projectsubsidies in het verslagjaar niet volledig zijn besteed, worden de nog niet bestede bedragen opgenomen onder de kortlopende schulden als subsidieverplichtingen.

Lasten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. De salariskosten worden toegerekend aan beheer- of activiteitenlasten op basis van de taken van de betreffende medewerkers. De overige personeelskosten worden toegerekend aan de beheer- of activiteitenlasten op basis van de verhouding tussen de salariskosten beheer en salariskosten activiteiten.

Toelichting op de balans per 31 december

Activa

ACTIVA (bedragen in EUR)

1. Materiële vaste activa

2022

Stand per 1 januari

Investerings 21.365

Afschrijvingen -16.022

Boekwaarde 5.343

Mutaties

Investerings 7.111

Desinvesteringen -1.696

Afschrijvingen -2.346

Afschrijvingen desinvesteringen 1.696

Saldo 4.765

Stand per 31 december

Investerings 26.780

Cumulatieve afschrijvingen -16.672

Boekwaarde 10.108

Gehanteerd afschrijvingspercentage 20%

2. Vorderingen

Debiteuren 1.694 11.571

Nog te ontvangen bedragen 1.398 4.269

Vooruit betaalde bedragen 23.889 4.749

26.981 20.589

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3. Liquide middelen

Rabobank (rekening courant) 27.011 27.204

Rabobank (spaarrekening) 471.218 472.700

ING Bank (rekening courant) 2.061.080 517.769

ING Bank (spaarrekening) 147.358 147.555

2.706.667 1.165.228

De liquide middelen zijn vrij opeisbaar.

Passiva
PASSIVA (bedragen in EUR)
4. Algemene reserve

Algemene reserve	574.555	528.666
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	-13.140	45.889
	<u>561.415</u>	<u>574.555</u>

5. Bestemmingsreserves
Publieksdata

Stand per 1.1	142.347	0
Besteed in 2022	-142.347	0
Mutatie	25.425	142.347
	<u>25.425</u>	<u>142.347</u>

Voor het project Publieksdata heeft OCW een subsidie beschikbaar van 500.000 EUR per jaar voor de periode 2021-2024. Per jaar wordt er een plan gemaakt en wordt de exacte subsidie vastgesteld. Van het bedrag van 2021 was 142.347 EUR over dat in 2022 besteed kon worden. In 2022 is dit bedrag besteed. Van de subsidie 2022 is een bedrag van 25.425 EUR over, dat in 2023 besteed wordt.

Huisvesting

Stand per 1.1.	22.500	0
Mutatie	22.500	22.500
	<u>45.000</u>	<u>22.500</u>

De verwachting is dat DEN in ieder geval rond 2028 moet verhuizen omdat de KB dan van plan is om het huidige pand te verlaten voor nieuwbouw of verbouw huidige locatie. Om de kosten van deze verhuizing en de herinrichting te dekken wordt er jaarlijks een bedrag van 22.500 EUR aan de bestemmingsreserve huisvesting toegevoegd tot het bedrag van 112.500 EUR is bereikt.

Project Versnelling

Stand per 1.1.	0	0
Mutatie	1.606.322	0
	<u>1.606.322</u>	<u>0</u>

Voor het project Versnelling heeft OCW voor 2022 een subsidie toegekend van 2.064.401 EUR. Doordat de subsidie later in het jaar werd toegekend konden niet alle activiteiten al in 2022 plaatsvinden. Het niet bestede bedrag is opgenomen in de bestemmingsreserve project Versnelling en mag in 2023 besteed worden. OCW is hiervan op de hoogte.

Totaal bestemmingsreserves	<u>1.676.747</u>	<u>164.847</u>
----------------------------	------------------	----------------

6. Voorzieningen
Jubliea

Stand per 1.1.	2.605	2.216
Mutatie	-2.605	389
	<u>0</u>	<u>2.605</u>

Transitievergoedingen

Stand per 1.1.	1.341	0
Mutatie	-1.341	1.341
	<u>0</u>	<u>1.341</u>

Totaal voorzieningen	<u>0</u>	<u>3.946</u>
----------------------	----------	--------------

Vanwege de geringe omvang van deze voorzieningen en de mogelijkheid deze toekomstige kosten uit de lopende begroting te bekostigen is besloten deze voorzieningen vanaf 2022 te laten vervallen.

7. Kortlopende schulden

Crediteuren	204.702	122.699
Loonheffingen en omzetbelasting	103.340	32.545
Nog te betalen bedragen	110.805	41.818
Vooruit ontvangen bedragen	0	31.351
Vooruit ontvangen projectgelden	17.753	162.155
Reservering vakantiegeld en vakantiedagen	68.994	57.244
	<u>505.594</u>	<u>447.812</u>

Doordat de uitvoering van twee grootschalige projecten eind van het jaar in volle gang was staat er een hoger bedrag aan crediteuren en nog te betalen bedragen open dan vorig jaar.

De onderhanden projecten uit 2021 – waarvoor extra subsidie van OCW is ontvangen – zijn in 2022 afgerond. De restantbedragen zijn opgenomen als vooruit ontvangen projectgelden.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Er is een overeenkomst voor medebewoning met de Koninklijke Bibliotheek met een looptijd van 12 maanden (14.040 EUR). Er is een leasecontract voor apparatuur afgesloten met Grenke/Docuprofs. Het contract loopt tot en met 31 mei 2026. De leasekosten bedragen 831 EUR per kwartaal.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op deze jaarrekening.

Toelichting op de exploitatierekening 2022

Baten

BATEN (bedragen in EUR)	2022 realisatie	2022 begroot	2021 realisatie
8. Kaartverkoop			
Kaartverkoop	50.377	28.500	25.197
	<u>50.377</u>	<u>28.500</u>	<u>25.197</u>

Deze post bevat de kaartverkoop voor de DEN Academie, (in company) trainingen en andere DEN activiteiten.

9. Overige directe opbrengsten

Opdrachten	104.354	58.800	0
Overige directe opbrengsten	36.669	0	107.730
	<u>141.023</u>	<u>58.800</u>	<u>107.730</u>

De twee grootste opdrachten waren van OCW voor het ontwikkelen van een plan van aanpak voor de versnelling digitale transformatie 2022 en van het Nationaal Archief voor het ontwikkelen van een handreiking voor kunstenaars voor het vormen van Particuliere Archieven.

De overige directe opbrengsten bestond voornamelijk uit vrijval van oude projecten (van voor 2016).

10. Totaal structureel OCW

Basissubsidie	966.414	931.837	931.830
Publieksdata	499.965	497.263	497.263
Project Versnelling	2.064.401	0	0
	<u>3.530.780</u>	<u>1.429.100</u>	<u>1.429.093</u>

Doordat de subsidie voor het project Versnelling later in het jaar werd toegekend konden niet alle activiteiten al in 2022 plaatsvinden. Het niet bestede bedrag is opgenomen in de bestemmingsreserve project Versnelling en mag in 2023 besteed worden.

11. Incidentele publieke subsidies

OCW Digitale transformatie Caribisch Nederland	13.904	0	12.388
Europeana DS14	30.592	0	32.995
OCW Investeren in digitale vaardigheden	59.965	25.000	12.049
OCW Kennisprojecten	45.023	0	97.441
	<u>149.484</u>	<u>25.000</u>	<u>154.873</u>

De projecten Digitale transformatie Caribisch Nederland en Europeana DS14 zijn tijdens dit boekjaar afgerekend. De afrekening van de projecten Investeren in digitale vaardigheden en Kennisprojecten zijn als bijlagen opgenomen in deze jaarrekening.

Lasten
LASTEN (bedragen in EUR)

	2022 realisatie	2022 begroot	2021 realisatie
12. Beheerlasten materieel			
Huisvestingskosten	14.040	15.000	13.988
Kantoorkosten	13.384	8.000	17.212
Bestuurskosten	5.122	2.100	865
ICT en infrastructuur	17.505	14.700	17.272
Assurantie	2.659	3.000	3.148
Abonnementen, vakliteratuur	4.854	3.500	3.515
Accountant	21.176	20.000	12.780
Administratiekosten	35.006	4.100	3.277
Overige advieskosten	7.684	1.500	1.452
Overige beheerlasten	-1.569	600	0
Afschrijvingskosten	2.346	5.000	3.989
Opleidingskosten	PM	14.500	3.989
Pro rato btw algemene kosten	-7.100	0	0
	115.107	92.000	97.389

De opleidingskosten zijn met ingang van 2022 ondergebracht bij de personeelslasten. De administratiekosten zijn hoger dan begroot en hoger dan in 2021 omdat de administratie is uitbesteed terwijl deze eerder door een medewerker in loondienst werd verricht. Vanaf 2022 wordt een evenredig deel van de btw (pro rato) op de algemene kosten teruggevraagd.

13. Beheerlasten personeel

Salariskosten	173.398	158.300	143.428
Overige personele lasten	7.456	0	1.926
	180.854	158.300	145.354

14. Activiteitenlasten materieel

Website, inclusief hosting en beheer	203.375	3.000	4.282
Communicatie en marketing	20.333	8.200	12.412
DEN congressen en studiedagen	41.576	29.000	98.574
Zakelijke reiskosten	4.203	17.200	2.157
Projectkosten	681.074	428.100	326.463
Interne projecten	156.104	197.500	417
	1.106.655	683.000	444.305

De materiele activiteitenlasten zijn 300.000 EUR hoger dan begroot door het project Versnelling. Daarnaast is in 2022 de DEN website vernieuwd. De uitgaven daarvoor zijn in oktober 2021 door de RvT goedgekeurd samen met de begroting 2022. De zakelijke reiskosten van DEN zijn nog niet op niveau van voor de Covid-19 pandemie. DEN merkt dat veel bijeenkomsten met (buitenlandse) partners online blijven plaatsvinden.

15. Activiteitenlasten personeel

Salariskosten	556.687	607.100	452.635
Overige personele lasten	22.369	incl.	6.836
Inhuur	389.736	incl.	356.818
	968.792	607.100	816.289

De activiteitenlasten personeel zijn hoger dan begroot en ook hoger dan vorig jaar door het project Versnelling dat in de tweede helft van 2022 ongeveer 300.000 EUR aan personele lasten met zich meebracht.

16. Saldo rentebaten en rentelasten

Betaalde rente	-1.486	-1.000	-2.820
----------------	--------	--------	--------

WNT verantwoording

WNT VERANTWOORDING (bedragen in EUR)

1a. Leidinggevens topfunctionarissen met dienstbetrekking

	2022	2021
Naam	Maike Verberk	Maike Verberk
Functie	directeur – bestuurder	directeur – bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	1.1 – 31.12	1.1 – 31.12
Omvang dienstverband	1,00	1,00
Dienstbetrekking	ja	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	108.349	102.370
Beloningen betaalbaar op termijn	19.175	18.300
<i>subtotaal</i>	127.524	120.670
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000	209.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	127.524	120.670

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van 1.800 EUR of minder

Naam	functie
Hermineke van Bockxmeer	voorzitter, Raad van Toezicht
Erik Schrijvers	lid, Raad van Toezicht
Norbert Bode	lid, Raad van Toezicht
Lija Groenewoud van Vliet	lid, Raad van Toezicht
Lucien Brouwer	lid, Raad van Toezicht
Ilyaz Nasrullah	lid, Raad van Toezicht

Overige gegevens

Bijlage 1. Publieksdata 2022

Bedragen in EUR		2022 realisatie	2022 begroot
Algemene kosten	Projectleiding, materiele lasten en tegemoetkoming deelnemers	155.537	124.500
Standaardisatie	Verkenning en uitvoering	31.672	54.500
Bewustwording en communicatie	Communicatie ondersteuning en middelen	46.259	74.000
CDM	Bijdrage 7 x stad / regio	58.400	84.000
	Opschaling	82.100	90.000
	Onderzoek drempels en motieven	38.630	35.000
	Aansluiten organisaties	36.300	25.000
Europa	Kennisbundeling en gezamenlijk project	31.894	35.000
Data over educatie	Onderzoek	34.316	20.000
Handleidingen 2.0	Vervolgprojecten	76.842	20.000
Data voor makers	Onderzoek	15.161	12.500
Kwartiermakers		7.277	30.000
Onvoorzien / uitgegeven eerste maanden 2022		2.500	37.812
TOTAAL LASTEN		616.888	642.312
Budget 2022		499.965	499.965
Beschikbaar budget restant 2021		142.347	142.347
TOTAAL beschikbaar budget		642.312	642.312
SALDO beschikbaar voor 2023		25.424	

Bijlage 2. Versnelling digitale transformatie

Bedragen in EUR

		2022	
		realisatie	begroot
Beheerlasten			
Beheerlasten personeel		22.286	45.604
Beheerlasten materieel		30.975	61.950
Totaal beheerlasten		53.261	107.554
Activiteitenlasten			
1.1. Methodiek digitale strategieontwikkeling, monitoring en (door)ontwikkeling kennistools	Personeel	98.708	337.252
	Materieel	0	80.000
		98.708	417.252
1.2 Professionalisering content	Personeel	65.448	152.072
	Materieel	136.817	250.000
		202.265	402.072
1.3 Campagne	Personeel	16.319	45.068
	Materieel	52.515	120.000
		68.834	165.068
2.1 Community, proeftuin, digitale-innovatie alliantie en co-worker space	Personeel	30.444	303.442
	Materieel	22.695	153.000
		53.139	456.442
2.2 DEN-academie verbreden	Personeel	60.857	94.669
	Materieel	0	125.000
		60.857	219.669
2.3 Werkconferentie en regionale verbindende events	Personeel	15.000	43.692
	Materieel	0	100.000
		15.000	143.692
3. Verkenning interactief digitaal kanaal voor cultuurpubliek	Personeel	20.800	92.552
	Materieel	44.165	298.000
		64.965	390.552
Totaal activiteitenlasten		563.768	2.194.747
TOTAAL LASTEN		617.029	2.302.301
Eigen bijdrage DEN in uren		78.950	157.900
Eigen bijdrage DEN in geld		80.000	80.000
Bijdrage OCW		2.064.401	2.064.401
TOTAAL beschikbaar budget		2.223.351	2.302.301
SALDO beschikbaar voor 2023		1.606.322	

Bijlage 3. Investeren in digitale vaardigheden en een innovatieve organisatiecultuur

Bedragen in EUR	2021-2022 realisatie	begroot
Inventarisatie digitale vaardigheden		
Inventarisatie en analyse behoeften	9.051	8.712
Inventarisatie en analyse bestaand aanbod	9.051	8.712
Vormgeving van de presentatie	2.069	2.420
Digitale vaardigheden dag (twee maal)		
Uren adviseur DEN	3.381	2.484
Uren communicatie medewerker DEN	920	920
Menti abonnement	586	799
Inhuur trainers	5.670	8.470
Edit en ondertiteling t.b.v. publicatie	0	17.424
Promotie materiaal	0	1.210
Subtotaal deel 1	30.728	51.151
Digitale cultuureducatie		
Uren adviseur DEN	6.762	4.830
Uren communicatie medewerker DEN	920	920
Inhuur extern adviseur	35.175	34.848
Training 'begeleiden bij ontwikkeltrajecten'	2.426	2.070
Inhuur extern adviseur virtual community building	8.712	8.712
Kosten online community tool	3.025	1.452
Vier webinars	5.327	6.050
Publicaties, vormgeving	4.690	4.840
Videoproductie	3.618	7.260
Ondertiteling 4 video's	3.630	2.904
Uitvoer onderzoek	4.145	2.420
Toegankelijkheid webinars	0	907
Subtotaal deel 2	78.430	77.213
Innovatieve organisatiecultuur		
Uren senior adviseur DEN	4.000	2.000
Uren communicatie medewerker DEN	920	368
Ontwikkeling door InJoin	4.719	4.719
Publicaties, vormgeving	2.845	2.420
Subtotaal deel 3	12.484	9.507
TOTAAL lasten	121.642	137.871
Eigen bijdrage DEN in uren	13.592	13.592
Eigen bijdrage DEN in geld	35.175	35.755
Bijdrage deelnemers	861	6.292
Bijdrage OCW	82.232	82.232
TOTAAL beschikbaar budget	131.860	137.871
SALDO	10.218	

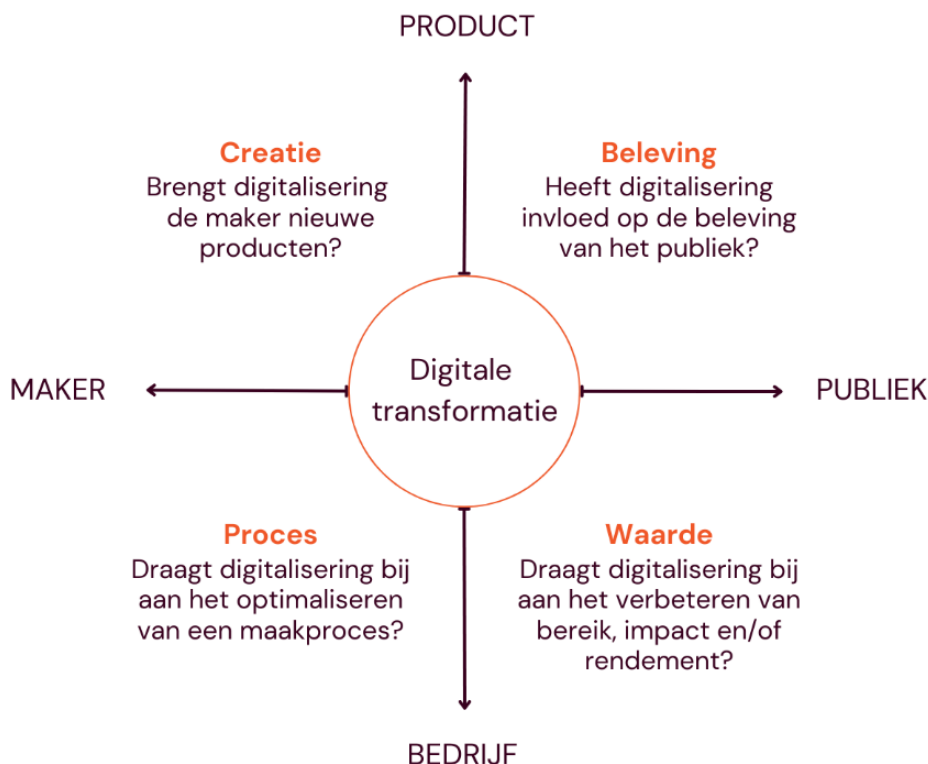
Bijlage 4. Kennisprojecten ter verkenning en uitvoering van beleidsuitgangspunten

Bedragen in EUR	2021-2022 realisatie	begroot
Project 1 Archiefdoorlichtingstraject		
Inzet deelnemers	78.400	89.600
Projectcoördinator	21.217	15.750
Inhuur coaches	14.907	19.040
Inzet DEN	11.466	10.920
Workshops	2.420	9.000
Bijeenkomsten archiefdoorlichtingstraject	1.310	4.000
Reiskosten	256	1.370
Project 2 Samenwerking Sectorbrede Digitale Infrastructuur Podiumkunsten		
<i>Activiteit 1 Verbreding</i>		
Projectleider	7.600	7.600
Inhuur informatie expert voor workflows muziek & festivals	15.857	13.000
Inhuur experts pilots	2.880	2.000
Inzet deelnemers	0	5.600
Inzet DEN	3.780	3.360
Softwarelicenties pilots	400	500
Ontwikkeling modelcontracten	3.240	3.000
Reiskosten	67	800
Huur locaties	0	1.000
<i>Activiteit 2 Verdieping</i>		
Projectleider	7.600	7.600
Inhuur experts pilots	10.330	5.000
Inzet deelnemers	0	5.600
Inzet DEN	3.780	3.360
Software licenties pilots	2.500	2.500
Reiskosten	0	800
Huur locaties	0	1.000
<i>Activiteit 3 Verbinding</i>		
Projectleider	9.500	9.500
Inhuur experts pilots	3.936	5.000
Inzet deelnemers	0	5.600
Inzet DEN	4.578	4.200
Software licenties pilots	2.500	2.500
Reiskosten	0	800
Huur locaties	0	1.000
Inventarisatie planningsysteem	9.680	0
TOTAAL lasten	218.204	241.000
Eigen bijdrage DEN	21.840	21.840
Eigen bijdrage deelnemers	53.900	69.160
Bijdrage OCW	150.000	150.000
TOTAAL beschikbaar budget	225.740	241.000
SALDO	7.536	

Activiteiten in verslag

Inleiding

Het activiteitenverslag over 2022 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 en op welke vlakken er sprake is van een projectmatige of strategische aanpak op het terrein van digitale transformatie. 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 2022 beschreven. Voor de projecten die al uitgebreid in het Bestuursverslag 2022 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 werd in 2021 als bètaversie beschikbaar gesteld en is sindsdien door ruim 1.000 unieke bezoekers bekeken. Plannen voor de doorontwikkeling tot een soort digitale transformatie APK (monitoren en benchmarken) maken nu onderdeel uit van project 1 binnen de versnellingsprojecten. Het Focusmodel als denk- en praatmodel bewijst zijn waarde in diverse presentaties en adviesessies die in 2022 zijn gegeven.

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.

Toekomstverkenning cultuursector

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.

In 2022 ontwikkelden we de workshop Publiek van de toekomst waarin toekomstverkenning en de scenariodialogen over het cultuurpubliek van de toekomst centraal staan. In het Bestuursverslag wordt deze activiteit nader toegelicht.

In 2002 presenteerde DEN ook de Handleiding Publiek van de toekomst. Hiervoor ontwikkelde DEN vier toekomstscenario's die de uitersten verkennen. De scenario's schetsen een beeld van de wereld en cultuurbeleving in 2040. Aan de hand van vijf stappen en verschillende hulpvragen kunnen organisaties bedenken wat elk van de scenario's voor hen kan betekenen. Maar vooral hoe ze in ieder scenario het publiek kunnen blijven bereiken. Met name vanuit de kunstensector is er veel animo voor de handleiding.

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.

- **Resultaten vaardigheidsontwikkeling voor inzet publieksdata culturele sector**

Met de landelijke uitrol van het segmentatiemodel 'Culturele doelgroepenmodel', ontwikkeld door Rotterdam Festivals, ontstond ook de vraag voor de kennis en vaardigheden om hier als culturele organisatie de juiste waarde en impact uit te halen.

Er is gekozen voor een combinatie van een individuele aanpak, waarbij een dataspecialist een quick scan uitvoerde op de aanwezige publieksdata en een eerste aanbeveling gaf hoe deze goed in te zetten. In de groepsworkshop 'Aks your audience', werd de customer journey van de culturele bezoeker in kaart gebracht en verder onderzocht.

De lokale coördinatie van deze landelijke uitrol van het CDM ligt bij de regiopartners; Kunsloc Brabant, We are the North, Kunstgebouw (Zuid-Holland), The Hague & Partners, Utrecht Marketing, Amsterdam & Partners en Rotterdam Festivals.

Gezien hun overzicht van instellingen die nu werken met het doelgroepenmodel, is hen gevraagd de uitnodiging te verspreiden. Met een groot aantal aanmeldingen tot gevolg.

- **Workshop 'Ask your audience'**

Een tweedelige workshop met als uitgangspunt het ontwikkelen van een actionable data gericht marketingplan. Waarbij het doelgroepenmodel wordt doorontwikkeld in een persona en de customer journey van deze persona in kaart wordt gebracht. Door middel van doelgericht onderzoek, ontstaan er data-inzichten die kunnen worden omgezet in marketingacties. Belangrijkste inzichten die naar boven kwamen; doelen stellen als organisatie blijkt soms een uitdaging, maar is essentieel voor het succes. Er is veel behoefte aan intervisie en voor eenzelfde soort functie waarbij leden van het artistieke team ook onderdeel zijn.

Groep 1: workshopdagen 8 november en 13 december. Aantal instellingen: 11

Groep 2: workshopdagen 29 november en 17 januari. Aantal instellingen: 12

- **Quickscan**

Per instelling werd de mogelijkheid aangeboden een quickscan uit te voeren rondom de aanwezige databronnen en mogelijkheden. De quickscan biedt een eerste set handvaten om aan de slag te gaan met een strategie, waarbij acties gebaseerd op data inzichten centraal staan.

Start: november 2022. Aantal instellingen: 15

Activiteiten per kwadrant

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.

DEN constateert dat organisaties die digitaal aanbod maken handvatten nodig hebben om dit met de makers bespreekbaar te maken. DEN denkt nog na over de rol die zij daarin kan spelen

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 2021 deden tien culturele instellingen onder begeleiding van een adviseur van DEN en een externe deskundige 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. De resultaten van dit onderzoek zijn in 2022 op de website van DEN gepubliceerd. Naar aanleiding hiervan voerden we in 2022 een aantal adviesgesprekken om ook andere organisaties te helpen met publieksonderzoek.

Toegankelijkheid en inclusie

In het Bestuursverslag worden de activiteiten rond Toegankelijkheid en inclusie nader toegelicht.

Digitale Cultuureducatie

Dit dossier is in 2022 stevig neergezet en uitgebreid dankzij de inzichten uit het veldonderzoek vanuit het project digitale vaardigheden. Met het vernieuwen van onze website hebben we de informatie gestroomlijnd en meer gelaagd aangeboden, ook is het stappenplan gevat in een korte handleiding om snel in te stappen in het onderwerp.

Daarnaast gaven we verschillende workshops, trainingen en presentaties bij externe partijen in Nederland en het Caribisch gebied. Ook organiseerden we opnieuw een online meet-up voor onze community.

Dankzij onze centrale plek in het netwerk en de groeiende community rondom digitale cultuureducatie weten mensen ons goed te vinden. We voerden individuele adviesgesprekken en brachten verschillende partijen met elkaar in contact. Steeds duidelijker wordt dat educatoren een rol als aanjager kunnen spelen in de digitale transformatie. Zij kennen namelijk het jonge publiek al goed en bovendien werken zij vaak interdisciplinair en iteratief.

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, inclusie of rendement.

Ecologische duurzaamheid in digitale cultuur

Een duurzame digitale cultuur

Digitale transformatie heeft impact op het milieu. DEN wil dat digitale diensten in de cultuursector zo weinig mogelijk belastend zijn en zo goed mogelijk bijdragen aan een duurzame, toekomstbestendige planeet. Als culturele instellingen het goede voorbeeld geven en groene keuzes maken, inspireren zij anderen en wekken zij de interesse van het publiek. Doel is dat in het culturele veld duurzaamheidsbeleid een vast onderdeel wordt van de digitale transformatie.

Op de website deelt DEN kennis die bijdraagt aan het bewustzijn van verduurzamingsmogelijkheden in digitale cultuur, <https://www.den.nl/kennis-en-inspiratie/digitaal-met-een-duurzame-aanpak-zo-doe-je-dat> Op de website deelt DEN kennis die bijdraagt aan het bewustzijn van verduurzamingsmogelijkheden in digitale cultuur, <https://www.den.nl/kennis-en-inspiratie/digitaal-met-een-duurzame-aanpak-zo-doe-je-dat>

Werkgroep Green IT

DEN neemt sinds 2022 deel aan de werkgroep Green IT, waar, in samenwerking met het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE), Koninklijke Bibliotheek (KB), Nationaal Archief (NA), Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG), VHIC en UVA kennis wordt uitgewisseld over verduurzaming van de opslag van culturele data. In een casus met het platform Delpher is onderzocht hoe digitale collecties bijdragen aan de energiebelasting en wat je kunt doen om de milieu-impact van online collecties te verkleinen. De resultaten zijn gepubliceerd in het rapport *De CO2-impact van opslag en gebruik van digitaal erfgoed: met platform Delpher als casus* (<https://zenodo.org/record/6341483>) en de *Praatplaat CO2-impact opslag en gebruik van digitaal erfgoed* (<https://doi.org/10.5281/zenodo.6411668>). Deze uitkomsten worden door de werkgroep gebruikt als illustratie dat met redelijke aanpassingen veel verduurzaming bereikt kan worden. DEN maakt de vertaalslag naar het brede culturele veld en naar meer digitale diensten dan alleen dataopslag.

Andere gesprekspartners over duurzaamheid zijn de Boekmanstichting en Platform voor internetcultuur The Hmm.

Impact awareness

De workshop 'Impact awareness' uit de DEN Academie is in 2022 een aantal keer gegeven, onder meer tijdens de NEMO-conferentie (Network of European Museum Organisations) in Portugal. Er is vanuit de sector veel vraag naar de workshop.

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.

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 is in 2022 afgerond. In de eindverantwoording in het Bestuursverslag worden de activiteiten van DEN rond dit project nader toegelicht.

Investeren in digitale vaardigheden en innovatieve organisatiecultuur

Het project Investeren in digitale vaardigheden en innovatieve organisatiecultuur is in 2022 afgerond. In de eindverantwoording in het Bestuursverslag worden de activiteiten van DEN rond dit project 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 2022 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. Met steun van de KIA Stuurgroep is onder regie van DEN in 2022 de handleiding en naslagwerk voor particuliere archiefvormers in de cultuursector tot stand gekomen.

Zie: <https://www.den.nl/kennis-en-inspiratie/je-archief-op-orde>

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. Zo is er bv artikel over dit initiatief verschenen en over de door DEN in 2022 georganiseerde design sprint. Zie <https://www.den.nl/kennis-en-inspiratie/oeuvre-platform-brengt-louis-andriessen-naar-de-toekomst> verschenen. Zie ook de projectverantwoording in het Bestuursverslag.

Conceptontwikkeling I In Archive

DEN heeft het denkraam *I 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. Dit model is ook als bouwsteen gebruikt bij de plannen voor het Louis Andriessen Platform.

Auteursrechten

Rondom auteursrechten was DEN betrokken bij drie projecten:

- **Deelproject Regeljerechten**

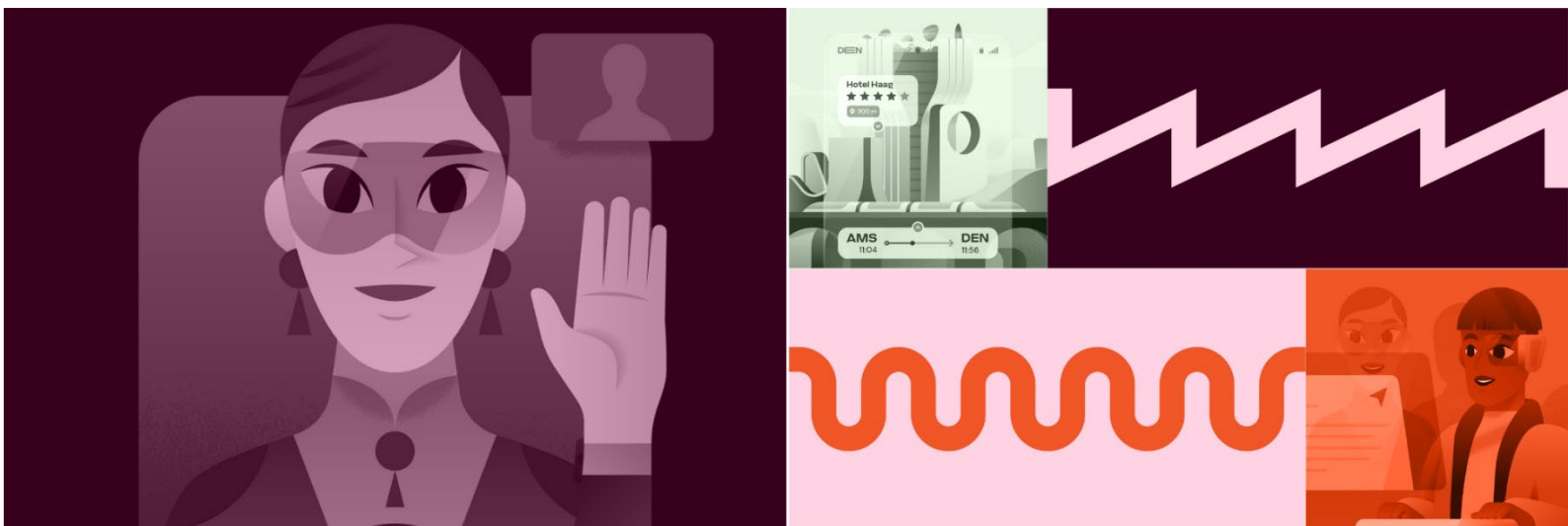
In 2021 nam DEN de beslistool auteursrechten regeljerechten.nl over van NDE om deze te borgen en uit te breiden, zodat deze ook bruikbaar is voor de cultuursector. DEN deed een uitgebreid kwalitatief gebruikersonderzoek onder (potentiële) gebruikers. In verband met het vertrek van de betrokken medewerker is de voor 2022 geplande update en uitbreiding van de tool niet uitgevoerd, deze zal in 2023 plaatsvinden

- **Deelproject Standaardclausules auteursrecht**

DEN ontwikkelde in 2020 en 2021 standaardclausules rondom auteursrecht, die in 2022 beschikbaar zijn gekomen 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 2022 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/kennis-en-inspiratie/de-subsidiewijzer-voor-jouw-digitale-project>



Bijlagen



Bijlage 1. (Mede) organiseren bijeenkomsten

Totaal: 61, waarvan 8 internationaal

Datum	Naam activiteit
11-1-2022	Voorbereiding design sprint Louis Andriessen platform
12-1-2022	DEN Academie – Cariben Track 2 #1
14-1-2022	DSI4 module 2
14-1-2022	Innovatielab
17-1-2022	Innovatielab
18-1-2022	Testwebinar vindbaarheid
19-1-2022	DEN Academie – Cariben Track 1 #1
20-1-2022	Online Kickoff Innovatielabs
25-1-2022	Publieks Data
25-1-2022	Taskforce Publieksdata – afsluiting
25-1-2022	Voorgesprek t.b.v. Open Coffee op 25 januari
25-1-2022	Webinar Publieksdata 25 januari
28-1-2022	DSI4 module 2
31-1-2022	Taskforce Publieksdata
2-2-2022	Voorgesprek kwartiermakers 2 feb
3-2-2022	Managementprogramma Najaar, Module 3 deel 2
7-2-2022	Particuliere Archieven Discussiebijeenkomst handreiking
9-2-2022	DEN Academie – Cariben Track 2 #2
11-2-2022	DSI4 module 3 #1
25-2-2022	DSI4 module 3 #2
7-3-2022	Particuliere Archieven Discussiebijeenkomst handreiking
14-3-2022	Particuliere Archieven Discussiebijeenkomst handreiking
18-3-2022	Managementprogramma voorjaar, Module 1
23-3-2022	Terugkommiddag-Driedaagse najaar 2021
25-3-2022	Alumni bijeenkomst DEN Archieftraject
31-3-2022	Inventarisatie opleidingsbehoeftes hybride educatie
11-4-2022	Klankbordgroep Taskforce Publieksdata
19-4-2022	Archivering by Design Leerexpeditie
20-4-2022	Inhoudelijke bijdrage Kennisdag
10-5-2022	Training digitale cultuureducatie deel 1
24-5-2022	Training digitale cultuureducatie deel 2
30-5-2022	Werksessie innovatiealliantie
8-6-2022	Werksessie Innovatielabs
1-7-2022	Innovatie Alliantie
1-7-2022	Terugkommiddag DEN Academie
6-7-2022	Bibliotheek Aanzet
7-7-2022	Taskforce Publieksdata
16-8-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie

13-9-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
27-9-2022	Taskforce Publieksdata
29-9-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
3-10-2022	Innovatie-alliantie (DEN / CIPU, DigitALL, Innovatielabs)
3-10-2022	Innovatie-alliantie
11-10-2022	Nemo conferentie Portugal
12-10-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
13-10-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
17-10-2022	Taskforce Publieksdata
20-10-2022	Deventer Schouwburg
2-11-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
3-11-2022	Driedaagse ESR
8-11-2022	Themamiddag digitale cultuureducatie
14-11-2022	Taskforce publieksdata
24-11-2022	Momkai strategie positionering & marketing Communicatie
28-11-2022	Innovatie-alliantie (DEN / CIPU, DigitALL, Innovatielabs)
28-11-2022	Innovatie-alliantie
1-12-2022	Vorbereiding Audience Data Alliance Antwerpen
5-12-2022	Diner publieksdata Europa (Antwerpen)
6-12-2022	Conferentie Publieksdata in EU-perspectief in Brussel, Diner op 5 december 's avonds, bijeenkomst 6 december overdag.
6-12-2022	Bijeenkomst Audience Data Alliance Antwerpen
21-12-2022	Vorbereiding bijeenkomst Innovatie Alliantie
1-12-2022	Audience Data Forum – Final Review

Bijlage 2. Inhoudelijke bijdragen bijeenkomsten

Totaal: 150, waarvan 21 met een internationaal karakter

Datum	Naam activiteit
4-1-2022	Afronden onderzoek community's
10-1-2022	Weareculture24
11-1-2022	Sprintreview studenten HU minor Big Data
12-1-2022	Expertsessie digitale toekomst MU
12-1-2022	DEN Academie – Cariben Track 2 #1
12-1-2022	Startbijeenkomst project MU hybride
12-1-2022	Workflow traject Rotterdam Philharmonisch
14-1-2022	DSI4 module 2
17-1-2022	Design Sprint Louis Andriessen
18-1-2022	Design Sprint Louis Andriessen
18-1-2022	Impact Steering Group meeting
19-1-2022	Design Sprint Louis Andriessen
19-1-2022	Content prototype design sprint
19-1-2022	DEN Academie – Cariben Track 1 #1
20-1-2022	DERA Architectuurraad
20-1-2022	Taskforce Publieksdata – vaststellen strategie
20-1-2022	Vorbereiding traject Hybride ZZP'er
20-1-2022	Overleg doelgroepsegmentatie Zuid-Holland
20-1-2022	Project toekomstverkenningen (Siebe Weide)
21-1-2022	Rapport Siebe en Jan
24-1-2022	Presentatie Platform
24-1-2022	Workflow traject Rotterdam Philharmonisch
24-1-2022	Workflows
25-1-2022	Eindpresentatie studenten minor big data
25-1-2022	Test Prototype Louis Andriessen Platform
25-1-2022	Taskforce Publieksdata – afsluiting
27-1-2022	Afstemmen training hybride cultuureducatie
27-1-2022	Taskforce Publieksdata
28-1-2022	DSI4 module 2
1-2-2022	Werkgroep kantinzicht
3-2-2022	Managementprogramma Najaar, Module 3 deel 2
8-2-2022	Eindpresentatie Design Sprint Louis Andriessen
9-2-2022	DEN Academie – Cariben Track 2 #2
11-2-2022	DSI4 module 3 #1
14-2-2022	KIA Stuurgroep (Kennisnetwerk Informatie en Archief)
15-2-2022	Impact Steering Group meeting
16-2-2022	Startbijeenkomst training hybride cultuureducatie
16-2-2022	Kernteam Louis Andriessen
17-2-2022	NDE domeingroep zichtbaar
17-2-2022	DERA Architectuurraad

23-2-2022	Training hybride cultuureducatie
23-2-2022	Kernteam Louis Andriessen
24-2-2022	Evaluating the Audience Agency model in NL – Pilot
24-2-2022	S+T+ARTS Repairing the Present LEG meeting
25-2-2022	DSI4 module 3 #2
1-3-2022 1	DigitALL
7-3-2022	Europeana Workshop on Capacity Building in the Common Data Space
7-3-2022	Impact Steering Group meeting
10-3-2022	Digital Humanities onderzoek Theatermaker
14-3-2022	Kernteam Louis Andriessen
14-3-2022	Vervolg LA platform
17-3-2022	DERA Architectuurraad
18-3-2022	Managementprogramma voorjaar, Module 1
21-3-2022	Meeting audience development
21-3-2022	Audience Development Pilot 2022: CPH + Skåne + Netherlands
22-3-2022	Co-creatie sessie #1: Scoping Kunst van Later
23-3-2022	Terugkommiddag–Driedaagse najaar 2021
24-3-2022	Domeingroep Zichtbaar
29-3-2022	Podcast PLAY
30-3-2022	Interview beleidsevaluatie erfgoed
31-3-2022	Rozet overleg traject hybride ZZP'er
13-4-2022	Innovatielabs x Onderzoekers bijpraat
14-4-2022	Doelgroepsegmentatie Kunstgebouw/DEN
20-4-2022	Impact Steering Group meeting
25-4-2022	Startbijeenkomst Tussenevaluatie Open Oproep Digitaal Erfgoed
25-4-2022	Input voor innovatie convenant (CIPU, DigitALL, Innovatielabs)
26-4-2022	Brainstorm meeting European Commission + Cultural sector
4-5-2022	Bijpraten coaches Innovatielabs
10-5-2022	Training digitale cultuureducatie deel 1
16-5-2022	Deelname Panel Taskforce Museumarchieven
17-5-2022	DEN presentatie –Digital Transformation Conference Servia
18-5-2022	Impact Steering Group meeting
19-5-2022	DERA Architectuurraad
23-5-2022	Intake DigitALL aanvragen
24-5-2022	Training digitale cultuureducatie deel 2
25-5-2022	Ontwerp workshop innovatielabs
30-5-2022	Samenwerking innovatie (convenant CIPU, DigitALL, Innovatielabs)
2-6-2022	Domeingroep Zichtbaar
7-6-2022	Workshop hybride cultuureducatie
8-6-2022	Workshop Innovatief Werken
8-6-2022	Werk sessie Innovatielabs
8-6-2022	Vorbereiding Kennisdag RCE
8-6-2022	Kernteam Louis Andriessen
8-6-2022	Innovatielab hele dag

13-6-2022	Presentatie Digitale Transformatie/ RCE kennisdag
13-6-2022	Intake DigitALL aanvragen
17-6-2022	Vorbereiding werksessie 8 juni
20-6-2022	Congres
30-6-2022	Workshop Innovatief Werken
11-7-2022	Werkbezoek staatssecretaris
15-7-2022	Jan Post Breda
18-7-2022	W7S
19-7-2022	SG Meeting Europeana
20-7-2022	Impact Steering C
27-7-2022	Presentatie VNPF
27-7-2022	Nemo conference
11-8-2022	International Audience Development Conference – Data Maturity & Change Management
17-8-2022	Vorbereiden kennissessie digitale publieksparticipatie
17-8-2022	Impact Steering Group
5-9-2022	Stuurgroep KIA
14-9-2022	Introduction and discussion – TAA/DEN
14-9-2022	Intake DigitALL aanvragen
15-9-2022	DERA Architectuurraad
19-9-2022	VNPF
20-9-2022	Kennisdeling DigitALL aanvragen
20-9-2022	Fonds podiumkunsten
21-9-2022	VNPF
21-9-2022	ICCPR
21-9-2022	Impact Steering Group voorbereiding voor 3
22-9-2022	Impact Steering Group meeting
22-9-2022	Plan Portugal vorbereiden Europeana
28-9-2022	Impact troubleshooting – adapting and adopting an impact approach in digital cultural heritage – impact @ Europeana 2022
28-9-2022	Intake DigitALL aanvragen
28-9-2022	Impact troubleshooting
6-10-2022	ESR internationaal
7-10-2022	Conferentie Lucca –ochtend
7-10-2022	Conferentie Lucca – middag
7-10-2022	LUCCA Italië
10-10-2022	Nemo conferentie
12-10-2022	Kennisontwikkeling DigitALL aanvragen
19-10-2022	Panel Cultuurtafel-Ukraine Reconstruction and Recovery Conference
19-10-2022	Conferentie Cultuur & Ukraine
20-10-2022	DERA Architectuurraad
26-10-2022	Intake DigitALL aanvragen
1-11-2022	Stuurgroep KIA
1-11-2022	Stuurgroep KIA
3-11-2022	Workshop hybride educatie

7-11-2022	Vlaanderen DEN – update beleid digitale transformatie cultuur Nederland
7-11-2022	Updatebeleid digitale transformatie cultuur Nederland
7-11-2022	Mediakunst Wiki
8-11-2022	Themamiddag digitale cultuureducatie, keynote en panel
9-11-2022	Ontwerpsessie toolkit innovatief werken
14-11-2022	Opnames podcast innoveren met erfgoed
17-11-2022	DERA Architectuurraad
17-11-2022	Jaarfestival ECP
22-11-2022	Kennisontwikkeling DigitALL aanvragen
23-11-2022	Intake DigitALL aanvragen
24-11-2022	Stuurgroep KIA
24-11-2022	Voorbespreken digital models
29-11-2022	VR days
30-11-2022	VR days
1-12-2022	Domeingroep Zichtbaar
1-12-2022	NDE netwerkbijeenkomst
2-12-2022	Kunstbond panel
7-12-2022	Intake DigitALL Nineties Productions
7-12-2022	Intake DigitALL IDFA
8-12-2022	ESR internationaal
15-12-2022	DERA Architectuurraad
15-12-2022	Workflows RoPhil
20-12-2022	Whise social impact canvas

Bijlage 3. Publicaties

Artikelen, video's, blogs, etc. Totaal: 93 publicaties

Datum	Naam activiteit
4-1-2022	Archieftraject najaar 2021: Ervaringen van de deelnemers
12-1-2022	'Ik heb je dit nog nooit verteld' - Interview met theatermaker Lien Cornelissen
20-1-2022	Online publieksonderzoek: Hoe onderzoek je de mens achter het beeldscherm?
25-1-2022	Nieuwsbrief DEN januari 2022
26-1-2022	Video: Open Coffee 25 januari
31-1-2022	Technische verknoping en collectieve kennis. De samenwerking van de filmfestivals
11-2-2022	4 tips voor hybride cultuureducatie
16-2-2022	Video: Ik heb je dit nog nooit verteld - Lien Cornelissen
18-2-2022	Uitnodiging alumnibijeenkomst
22-2-2022	Podcast: In gesprek over publieksdata
23-2-2022	Nieuwsbrief DEN februari 2022
10-3-2022	Extra nieuwsbrief programma's DEN Academie voor geïnteresseerden
14-3-2022	Cameretten Festival: Je archief laat zien waar je voor staat
21-3-2022	Out of Commerce: meer online erfgoed
23-3-2022	Onderzoeksmethodes voor online publieksonderzoek
28-3-2022	Design sprint methode: Op ontdekkingsreis met Louis Andriessen
31-3-2022	Nieuwsbrief DEN maart 2022
11-4-2022	Publieksbeleving bij Depot Boijmans Van Beuningen is 100% digitaal
14-4-2022	Persoonlijk kennismanagement Martijn Aslander DEN
19-4-2022	Educatieve apps voor het digibord: Ervaringen van het Koninklijk Concertgebouworkest en Het Nationale Ballet
20-4-2022	Digitaal bewustzijn maakt cultuursector futureproof
20-4-2022	DEN Nieuwsbrief april 2022
28-4-2022	Het EKWC: Een archief vol keuzes
28-4-2022	Verslag alumnibijeenkomst DEN Archiefdoorlichtingstraject
2-5-2022	Een geïntegreerd informatiesysteem zet voorstellingen op de kaart
2-5-2022	The importance of network collaboration
6-5-2022	Developing an impact mindset: A journey from outputs to outcomes
10-5-2022	Aankondiging DEN Academie Innovatief werken
25-5-2022	Nieuwsbrief DEN mei 2022
7-6-2022	Handreiking particuliere Archieven
9-6-2022	Nieuwsbrief DEN Academie najaar 2022
21-6-2022	Het roer is om! Digitale transformatie in het Caribisch deel van het Koninkrijk
28-6-2022	Handleiding: Bereik het publiek van de toekomst!
29-6-2022	DEN Nieuwsbrief juni 2022
18-7-2022	DEN organiseert inspirerende sessie over digitale transformatie voor staatssecretaris Gunay Uslu
27-7-2022	DEN nieuwsbrief juli 2022
23-8-2022	Bereiken (nieuw) publiek: "niet alleen zenden, maar ook luisteren"
31-8-2022	DEN nieuwsbrief augustus 2022
1-9-2022	AVG-proof werken met publieksdata

15-9-2022	Quickscan Publieksdata
21-9-2022	Workshop Ask your Audience
23-9-2022	Miljoenennota 2023: Digitalisering biedt kansen en cultuur voor iedereen
28-9-2022	DEN Nieuwsbrief september 2022
5-12-2022	Herschreven publicaties tbv nieuwe website
5-12-2022	Zo maak je in 9 stappen een succesvol digitaal project
5-12-2022	AVG-proof werken: wat komt daarbij kijken?
5-12-2022	Hoe toekomstverkennen helpt bij je digitale strategie
5-12-2022	Digitale transformatie: wat is het en wat bereik ik ermee?
5-12-2022	Hoe ziet de wereld er over 20 jaar uit? 4 scenario's van DEN
5-12-2022	Digitale transformatie: waar begin je?
5-12-2022	Start met datagedreven werken
5-12-2022	Auteursrechten voor makers: hoe regel je het online?
8-12-2022	Dit is DEN video: Samen bereiken we het publiek van de toekomst
8-12-2022	Inspiratie: vijf keer digitale transformatie buiten de sector
19-12-2022	Digitale innovatie houdt ABBA relevant
20-12-2022	De BelevensTafel maakt cultuur toegankelijk
21-12-2022	DEN Nieuwsbrief december 2022
22-12-2022	Lil Nas X bereikt jong publiek met virtueel concert
22-12-2022	Teksten nieuwe website overig