



Jaarverslag 2023

DEN

Inhoud

Bestuursverslag	4
Inleiding	5
Digitale transformatie in de sector	7
Landelijke ontwikkelingen	8
Projectverantwoordingen	9
Tussenrapportage <i>Publieksdata</i>	9
Eindrapportage <i>Versnelling van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector</i>	10
Internationale activiteiten	14
Samenwerkingsverbanden	15
Organisatie en bedrijfsvoering	17
HR-beleid en personeel	18
Code Diversiteit & Inclusie	21
Marketing en communicatie	22
Prestatieafspraken	24
Risicobeheersing	26
Fair Practice Code	27
Financiële positie	28
Exploitatieresultaat	28
Verschillenanalyse	29
Toekomst	30
Begroting 2024	31
Raad van Toezicht	32
Jaarrekening	39
Jaarcijfers 2023	40
Balans per 31 december 2023	40
Exploitatierekening 2023	41
Toelichting algemeen	42
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat	43

Toelichting op de balans	44
Toelichting op de exploitatierekening	47
WNT-verantwoording	50
Overige gegevens	51
Bijlage Publieksdata 2023	51
Bijlage Project Versnelling	52
Activiteitenverslag	54
1. Digitale Basis op orde	55
Cyberveiligheid	55
Toegankelijkheid	56
Auteursrechten en AVG	56
Duurzaamheid	56
Opzetten digitale strategie	56
Publieke waarden	57
2. Digitale transformatie hanteerbaar	57
Digitale Transformatie Scan	57
Proeftuinen voor nieuwe methodieken	58
Leer- en ontwikkelprogramma	58
3. Samen leren in de DEN Academie	59
4. Kennisontwikkeling voor de sector	60
Toekomstverkennen	60
Procesinnovatie	60
Trends en technologieën	60
Digitale cultuureducatie	60
5. Stimuleren van het ecosysteem	61
Communities	61
Verkenning shared services	61
Bijlagen	62
Publicaties	63

Bestuursverslag



Inleiding

De sterke ontwikkeling van digitale technologie en de veranderingen in de samenleving bieden kansen voor nieuwe waardecreatie voor de cultuursector, zoals het verbreden en verdiepen van publieksgroepen en nieuwe creatieve mogelijkheden voor makers. In het afgelopen jaar heeft DEN haar activiteiten en organisatie doorontwikkeld om de sector hierin optimaal te ondersteunen.

In 2023 hebben we onze positie als kennisinstituut en aanjager van digitale transformatie weten te consolideren. Na de eenmalige financiële impuls voor het project Versnelling op basis van de Voorjaarsnota 2022, hebben onze prestaties in combinatie met de urgentie van de toenemende digitalisering ertoe geleid dat het Ministerie van OCW extra middelen ter beschikking stelde. Met ingang van juni 2023 ontving DEN structureel meer subsidie. Zo konden we opschalen langs de lijnen van het Werkplan 2023–2024 en voortbouwen op de resultaten van het project Versnelling.

Het doet ons goed dat de politiek, adviesorganen en belanghebbenden uit het veld steeds breder onderkennen dat we met ons aanbod culturele organisaties integraal vooruithelpen in hun digitale transformatieproces. Immers, de sector kan alleen zijn relevantie behouden door te investeren in digitale transformatie en in te spelen op de wensen en behoeften van het huidige én toekomstige publiek. Dit vraagt om innovatie en kennisdeling in cocreatie met de sector, waarbij DEN signaleert en stimuleert. Het afgelopen jaar verliep dat niet altijd zoals we voor ogen hadden: de sector had uiteenlopende prioriteiten en koos in deze samenwerking vaak een ander tempo dan we als aanjager wenselijk achtten. Daarnaast was de krapte op de arbeidsmarkt een vertragende factor bij onze voorgenomen groei en, in het verlengde daarvan, de slagkracht van onze organisatie.

Ondanks dat we als organisatie voor uitdagingen stonden, hebben we flink geïnvesteerd in ons thought leadership. Dit kwam met name naar voren op de online DEN Conferentie in juni 2023: (inter)nationale experts spraken over thema's als gaming en publiek van de toekomst, digitale innovatie en businessmodellen, duurzame IT, cyberveiligheid en AI. Uit de evaluatie bleek dat veel deelnemers geïnspireerd waren en aan de slag wilden, bijvoorbeeld met digitale toegankelijkheid.

In 2023 hebben we het project Versnelling afgerond. We ontwikkelden programma's gericht op bewustwording van de integrale benadering van digitale transformatie, instrumenten en kennis om digitale transformatie hanteerbaar te maken, en agendeerden vraagstukken op sectorniveau.

Binnen de Taskforce Publieksdata is de verkennende fase overgegaan in een bloeiende samenwerking tussen de partners. Hun inspanningen hebben er niet alleen toe geleid dat datagedreven werken in de sector in Nederland verder is gebracht, maar ook dat het onderwerp op Europees niveau is geagendeerd, onder meer door het EU-voorzitterschap van Vlaanderen.

In 2023 keken we bewust ook vooruit naar onze eigen toekomst en die van de sector, om daarmee onze beleidsdoelstellingen voor de komende BIS-periode te formuleren. We voerden een marktverkenning uit onder cultuurprofessionals, organisaties en partners en brachten in kaart wat onze doelgroepen nodig hebben om succesvol stappen te zetten in digitale transformatie, en wat hen daarin belemmert. Als team gingen we aan de slag met Futuring-workshops en definieerden relevante trends voor de sector. Ook werkten we aan een Verandertheorie omtrent de beoogde impact op onze doelgroepen, als een van de richtlijnen voor het maken van keuzes. De totstandkoming van het Beleidsplan 2025–2028 was een intensief proces, dat een beroep deed op de wendbaarheid van onze organisatie en tegelijkertijd zorgde voor nieuwe groeikansen. We hebben een toekomstbestendig en ambitieus aanbod voor sector vastgesteld. Juist vanuit de wetenschap dat digitale transformatie bij veel culturele organisaties nog in de kinderschoenen staat, staan we klaar om samen met onze partners en het veld deze ambities waar te maken.

Tien wapenfeiten over 2023

1 We ontwikkelden succesvolle tools zoals de Digitale Transformatie Scan, die we lanceerden in juni 2023. Eind 2023 was deze scan al **800 keer geraadpleegd**. Verder ondersteunden we organisaties bij de opzet van hun digitale strategie met Lunch & Learn-sessies en met een nieuwe zelfstudiemodule (**315 views** tussen juli en december 2023).

2 We breidden de DEN Academie uit met incompanyprogramma's, om meer mensen in organisaties te bereiken. In 2023 werden deze door **23 organisaties** in diverse disciplines en verspreid over heel Nederland afgenomen. Verder voegden we de inmiddels zeer populaire workshop Publiek van de toekomst en twee online zelfstudiemodules aan ons aanbod toe.

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

Ruud van Eeten (Huis voor de Kunsten Limburg) over het programma Digitale strategie

3 We voerden een verkenning uit in het Caribisch gebied, voor maatwerk via de DEN Academie. We inventariseerden de behoeften rondom digitale transformatie met het oog op kennis en deskundigheidsbevordering via de DEN Academie en financiering via DigitALL.

4 We organiseerden workshops datagedreven werken in diverse regio's. Rondom het Culturele Doelgroepenmodel gaven we Ask Your Audience-workshops over de klantreis in de cultuur, in samenwerking met Kunstloc Brabant, We The North en het Drents Museum.

"Een belangrijk punt vond ik dat je moet samenwerken met je organisatie om meer uit data te halen. Je redt het niet alleen. En, je moet gewoon beginnen. Leer daarvan en pas dan dingen aan."

Marije Meilink (Centraal Museum) over de Ask Your Audience-workshop

5 We verbeterden de toegankelijkheid van de DEN-website. De website is gebouwd volgens de toegankelijkheidsrichtlijnen WCAG 2.1 en in 2023 verbeterd na een audit door Accessibility.

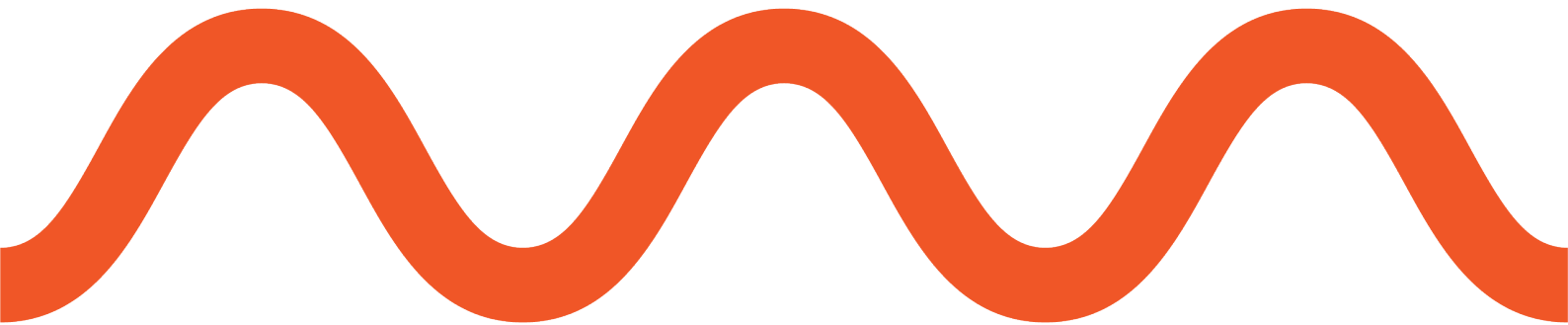
6 We presenteerden de nieuwe podcastserie Cultuurshift. In de serie van vijf afleveringen komen voorlopers en experts op het gebied van digitale transformatie aan het woord. Sinds november 2023 zijn de podcasts al meer dan **1500 keer gedownload**.

7 We organiseerden de inspirerende online DEN Conferentie, met ruim **300 deelnemers** uit verschillende culturele disciplines en ondersteunende organisaties in binnen- en buitenland. Door te kiezen voor een online conferentieplatform bespaarden we 40.000 reiskilometers.

"This was a lesson in what an online conference presentation should look like. There's a revolution underway in the way we do creative work, and arts organisations are going to be right at the heart of it. The game is being raised."

Nick Sherrard (Label Sessions) over zijn keynote op de DEN Conferentie

- 8** **We verankerden digitale transformatie in de BIS-voorwaarden.** Najaar 2023 publiceerde het Ministerie van OCW het aanvraagformulier culturele basisinfrastructuur 2025-2028, waarbij organisaties werden aangespoord om in te gaan op hun digitale strategie. Hiermee hebben we het vraagstuk voor de langere termijn op de beleidsagenda weten te zetten.
- 9** **We behaalden significant hogere scores op prestatie-indicatoren.** Op vrijwel alle indicatoren is hoger gescoord dan voor 2023 geprognosticeerd. We deden meer onderzoek, leverden meer projecten en lanceerden meer online tools, die actief in het veld zijn weggezet.
- 10** **We werkten ook in Europees verband intensief samen,** zoals met de Vlaamse overheid rondom agendavorming voor het Europese cultuurbeleidsforum over digitale transformatie.



Digitale transformatie in de sector

We hebben het afgelopen jaar wederom geconstateerd dat het vraagstuk nog steeds weerbarstig is in de sector, omdat het door de verschillende facetten een integrale aanpak nodig heeft. Digitale transformatie kent geen quick fix. Enerzijds onderkennen organisaties de urgentie ervan, anderzijds overheerst de waan van de dag. Zo leverde het proeftuin-traject (zie Eindrapportage Versnelling) waardevolle informatie op en groeide onze community, maar konden we beperkt de agenda bepalen en de vaart erin houden. In de praktijk hadden organisaties weinig tijd en ruimte, waardoor we met onze oplevermomenten genoodzaakt waren om mee te bewegen.

DEN richt zich op individuele cultuurprofessionals en de organisaties waarin zij actief zijn. In 2023 hebben we dit aangescherpt naar cultuurprofessionals op alle niveaus en in de volle breedte: naast directie en bedrijfsvoering zijn we ons ook op HR, educatoren, marketeers en creatieve makers gaan richten. We maken hen agents of change, zodat ze eigenaarschap nemen in het transformatieproces, om dit binnen hun organisatie en/of omgeving van de grond krijgen.

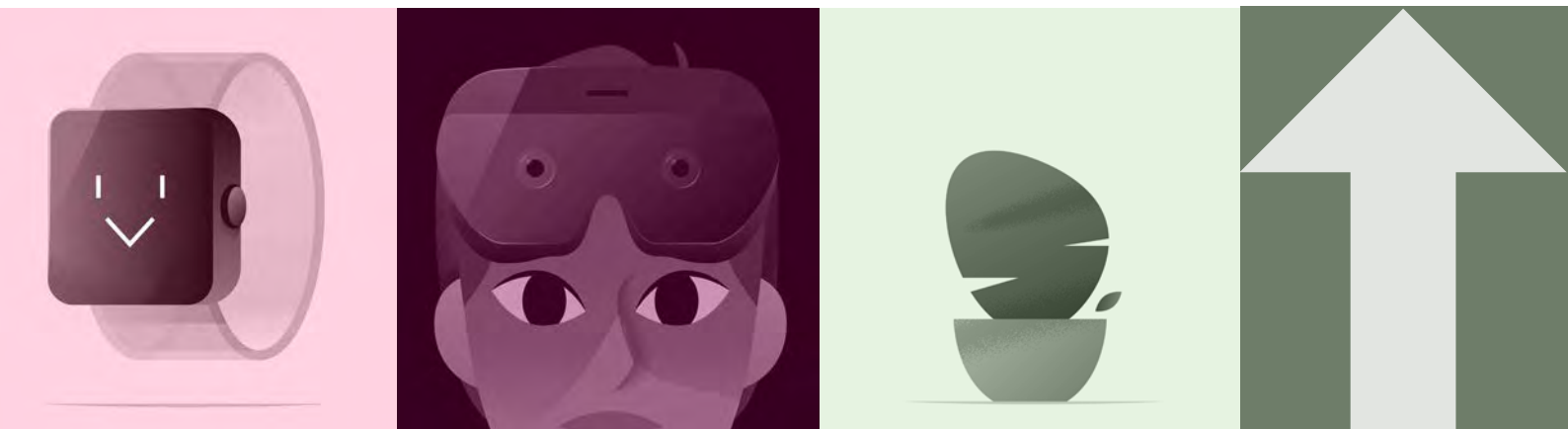
Het vraagstuk dwingt niet alleen de sector tot investeren, maar ook onszelf, willen we de sector adequaat kunnen ondersteunen. De keuze voor het strategisch niveau en een langetermijnaanpak heeft in 2023 vruchten afgeworpen: waar DEN zelf aan zet is, weten we ons sterk te positioneren en snel te schakelen. Ook is het effect van ons aanbod inzichtelijker dankzij een datagedreven benadering, onder meer via ons managementdashboard dat werd uitgebreid met data uit de Digitale Transformatie Scan. In 2024 trekken we ons aanbod door naar het operationeel niveau.

Landelijke ontwikkelingen

In 2023 zijn we op eigen initiatief op meerdere bestuurlijke niveaus het gesprek aangegaan over de urgentie van digitale transformatie in de cultuursector. Succesvolle digitale transformatie vraagt om een stimulerend ecosysteem: een (inter)nationaal netwerk binnen en buiten de sector (met brancheorganisaties, kennisinstellingen, overheden, fondsen, tech- en mediabedrijven) dat zorgt voor de financiële, beleidsmatige, inhoudelijke en juridische kennis en randvoorwaarden.

In oktober 2023 publiceerde het Ministerie van OCW het concept-aanvraagformulier culturele basisinfrastructuur 2025–2028. Voor het eerst werden organisaties aangespoord om een digitale strategie op te nemen in hun meerjarenplan. Een digitale strategie maakt organisaties immers weerbaar en wendbaar. Het feit dat deze aansporing onderdeel was van de BIS, komt door de inspanningen van DEN bij het ministerie hieromtrent. Wel betreuren we het dat de Raad voor Cultuur deze uitgangspunten vervolgens dusdanig operationaliseerde dat digitale transformatie werd versmald naar digitalisering en uitsluitend werd gelinkt aan het criterium toegankelijkheid.

Ook op andere overheidsniveaus agenderen we de urgentie van digitale transformatie voor de sector. Regio's en steden onderkennen steeds meer dat digitalisering de drijvende kracht is achter de verbreding van het cultuurbegrip en dat digitale innovaties zorgen voor diverse, meerstemmige presentaties. Zo hadden we contact met de Gemeente Rotterdam, rondom het RRC-advies over de rol van digitale transformatie bij innovatie, inclusie en interconnectiviteit. Verder hebben we via de Taskforce Publieksdata intensief samengewerkt met The Hague & Partners, Amsterdam & Partners, Utrecht Marketing, Kunstloc Brabant en We The North. Bij een aantal van hen signaleren we een verschuiving van hun interesse richting het integrale digitale transformatieproces. Dit is te danken aan het aanscherpen van onze boodschap in 2023: om een onderdeel zoals publieksdata strategisch en toekomstgericht in te zetten om de kansen van digitale innovatie te benutten, is een integrale benadering van digitale transformatie essentieel.



Projectverantwoordingen

DEN ontvangt voor twee projecten afzonderlijke subsidie: het lopende project Publieksdata dat startte in 2022 en waarvan dit Bestuursverslag een tussenrapportage bevat, en het project Versnelling van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector (hierna: project Versnelling) dat in 2023 is afgerond. Conform de verantwoordingsregels is de projectverantwoording van het project Versnelling onderdeel van dit Bestuursverslag.

Tussenrapportage Publieksdata

In 2023 vervolgden we ons werk omtrent het gebruik van publieksdata in de sector met de andere leden van de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata, om een verbreding van publieksbereik te realiseren en het verdienvermogen van culturele organisaties te versterken.

Een aantal grotere projecten, zoals het koppelen van de systemen van DIP, CDM en CJP, was complexer dan ingeschat en wordt daarom in 2024 opgeleverd. Dit leidde tot een onderbesteding van het beschikbare bedrag van circa 525.000 euro (inclusief bestemmingsreserve 2022). In 2023 brachten we focus aan in onze activiteiten en zetten in op:

Kennisontwikkeling

Het segmentatiemodel rondom culturele doelgroepen heeft de afgelopen jaren zijn meerwaarde bewezen. We hebben dit uitgebreid door Rotterdam Festivals (RF) te ondersteunen bij het accountmanagement richting de steden en regio's die gebruik maken van het model. Vanuit RF geven we aan een groeiende gebruikersgroep voorlichting over het gebruik en de uitkomsten van het model. In 2023 zijn, mede door de ondersteuning van de taskforce, de verschillende segmenten verder verrijkt en verdiept. In samenwerking met de koplopers in het land (Rotterdam, de regio Noord-Nederland, Utrecht, Den Haag, Amsterdam, de provincies Zuid-Holland en Noord-Brabant) hebben we gewerkt aan de verdere adoptie en schaalbaarheid van het model.

Bewustzijn en deskundigheidsbevordering

Naast presentaties over publieksdata en het Culturele Doelgroepenmodel, hebben we een goed gelezen e-zine uitgeven en zijn er succesvolle workshops gegeven over de klantreis in cultuur: Ask Your Audience, in samenwerking met Kunstloc Brabant, We The North en het Drents Museum. Ook hebben we voorlichting gegeven met artikelen en webinars. De LinkedIn-groep (200+ leden) en de Europese kenniscommunity (13 deelnemende landen) zijn doorgegroeid.

Standaardisatie

Na een eerste inventarisatie omtrent de standaardisatie van definities, verkenden we met experts van publieke en private partijen mogelijke methodieken om tot een verdere invulling van de definities te komen. We deden dit op basis van een aanpak gericht op het vaststellen van software-features. Deze aanpak is goed ontvangen en geschikt voor verdere uitwerking in 2024.

Europese samenwerking

Veel onderwerpen die we in de taskforce bespreken, zijn ook in Europees verband relevant. Het afgelopen jaar organiseerden we daarom in Malmö en Berlijn bijeenkomsten met Europese partnerorganisaties om ervaringen te delen, projecten op te zetten en te netwerken.

Dit heeft geleid tot een samenwerking rondom jongerencultuurkaarten en in het agenderen van de Europese samenwerking rond publieksdata tijdens het Vlaamse EU-voorzitterschap in 2024.

Publieksdata voor makers

In samenspraak met Platform ACCT, de Kunstenbond en de Creatieve Coalitie onderzochten we hoe publieksdata kunnen bijdragen aan de versterking van de positie van zelfstandige makers. Binnen de cultuursector, en met name de podiumkunsten, wordt op centraal niveau of bij publieksinstellingen en podia veel data verzameld. Makers hebben niet alleen vaak minder zicht op en minder toegang tot beschikbare data, maar ook minder capaciteit om er zinvol gebruik van te maken. De aanbevelingen om de samenwerking tussen podia en makers te verbeteren, verschenen in de rapportage Belangen en behoeftes van makers op het gebied van publieksdata.

Tot slot, met het vergroten van het draagvlak en bewustwording hebben we de behoeften van culturele organisaties rondom publieksdata van jongeren inzichtelijk gemaakt. Ook hebben we samen met TNO onderzocht hoe we met nieuwe cryptografische technieken publieksdata kunnen analyseren zonder deze uit te wisselen of centraal te verzamelen.

Eindrapportage Versnelling van digitale transformatie in de culturele en creatieve sector

Op 14 juli 2022 dienden we het plan van aanpak Versnelling van digitale transformatie cultuur in bij het Ministerie van OCW en op 12 september 2022 ontvingen we de beschikking. Het plan heeft tot doel om culturele organisaties bewust te maken van de kansen en mogelijkheden van digitale transformatie, sneller bekwaam te maken om een digitale strategie te formuleren, en hen vervolgens te helpen om deze ook daadwerkelijk stapsgewijs en integraal uit te voeren.

Het project bevat drie onderdelen, elk met een aantal deelprojecten, waarbij we voortbouwden op eerdere projecten van DEN. In zomer 2022 startten we met de voorbereidingen. Omdat we pas na ontvangst van de beschikking externe partijen konden contracteren, begon de uitvoer in najaar 2022. Hierdoor was het onmogelijk om de projecten eind 2022 af te ronden, zoals gepland. Hierop ging OCW akkoord met 31 december 2023 als einddatum voor de besteding van de middelen.

De personele inzet vanuit DEN medewerkers voor divers deelprojecten was hoger dan begroot. Dit kwam enerzijds door de langere looptijd en anderzijds doordat de begeleiding van externe bureaus aangaande de sectorspecifieke kenmerken meer tijd vroeg dan we bij het ontwikkelen van het plan van aanpak konden inschatten. Voortschrijdend inzicht op een aantal onderdelen leidde tot aanpassingen in de uitvoering van het plan van aanpak. Deze aanpassingen lichten we hieronder in de verantwoording toe.

Voor het project kende het Ministerie van OVC een subsidiebedrag toe van 2.064.401 euro. De totale begrote projectkosten waren 2.302.302 euro. De daadwerkelijk gerealiseerde kosten komen op 2.223.351 euro, wat resulteert in een overbesteding van 12.291 euro. Dit bedrag komt ten laste van het reguliere budget van DEN in 2023.

Hieronder volgt een beknopte verantwoording per project:

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

- Voortraject: In oktober 2022 startten we met TwynstraGudde een deelproject rondom een toolbox voor culturele organisaties, om digitale transformatie hanteerbaar en hen startklaar te maken, met het oog op versnelling van het transformatieproces. We bepaalden de prioriteiten en aanpak, en gingen in gesprek met organisaties om hun behoeften op te halen (Q1 2023).

- **Digitale Transformatie Scan:** In 2022 en 2023 ontwikkelden we de Digitale Transformatie Scan, waarmee organisaties hun maturiteitsfase kunnen vaststellen en op basis van individueel advies vanuit DEN hun vervolgstappen in het transformatieproces kunnen bepalen. De scan is zo opgezet dat we deze ook inzetten voor periodieke monitoring van de sector op het gebied van digitale transformatie. In juni 2023 is scan via de website gelanceerd, gevolgd door een campagne omtrent het gebruik van de tool bij digitale strategieontwikkeling in oktober 2023.
- **Proeftuin-traject:** We startten een proeftuin gericht op interventies die cultuurprofessionals moeten helpen om hun organisatie mee te krijgen in het transformatieproces. Hiervoor hebben we twee sporen opgezet, gebaseerd op de behoeften van de organisaties. Als eerste een langer traject met vijf organisaties in de regio Den Haag (Laaktheater, Museum Prinsenhof, Het Nationale Theater, Wereldmuseum, Theaters Diligentia/Pepijn) waarbij we op basis een van toekomstgerichte visie en regionale samenwerkingen nieuwe waardecreatie in het digitale domein realiseerden en vervolgens ook de noodzakelijke organisatieveranderingen in gang zetten. Parallel hieraan liep een korter traject waar we twee organisaties (De Lieve Vrouw in Amersfoort en Chassé Theater in Breda) individueel ondersteunden in de vorm van een compacte analyse aan de voorkant, gevolgd door een aantal interventies om de organisatie mee te krijgen in het transformatieproces. Samenvattend bleek uit het proeftuin-traject dat deelnemers behoefte hadden aan hulp om de basis op orde te krijgen, handvatten om de organisatie mee te krijgen en aan onderlinge kennisuitwisseling en gedeelde diensten.
- **Professionalisering content:** In 2022 lanceerden we de nieuwe DEN-website, die we in 2023 optimaliseerden en toegankelijker maakten voor gebruikers met een beperking. Tevens ontwikkelden we een nieuwe huisstijl, in lijn met onze visie en missie en opdracht in de sector.
- **Campagne:** In februari 2023 startte de always-on campagne voor de website en activeerden we Google Grants. Dit resulteerde het afgelopen jaar in veel (nieuwe) websitebezoekers: 33.324. Daarnaast lanceerden we een campagne rondom de podcast Cultuurshift.

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

- **Gezamenlijke kennisdeling en -ontwikkeling:** Om onze community van kennis te voorzien, te inspireren en te laten groeien, hebben we ervoor gekozen om mailflows in te zetten (een nieuw werkproces binnen DEN), meet-ups rondom regionale vraagstukken te organiseren (drie meet-ups in voorjaar 2023) en een podcast te ontwikkelen (rondom vijf aspecten van digitale transformatie waarvan onze community aangaf dat ze daar meer over wilde weten).
- **Innovatie Alliantie:** DEN vormt samen met CIPU, Cultuurloket DigitALL en Innovatielabs de Innovatie Alliantie. De alliantie is in 2022 en 2023 een aantal keer samengekomen, om kennis en ervaringen uit de verschillende trajecten uit te wisselen en te participeren aan diverse kennissessies zoals die werden georganiseerd door Innovatielabs bij de Dutch Design Week en tijdens de DEN Conferentie. Daarnaast heeft de alliantie zich gebogen over manieren om te zorgen dat het thema innovatie ook in de toekomst op de (culturele) agenda blijft staan en dat ervaringen en uitkomsten van projecten geborgd en toegankelijk blijven. Omtrent de uitvoering hiervan ziet DEN een centrale rol voor zichzelf weggelegd.
- **Uitbreiding DEN Academie:** In september 2022 is de didactische visie van de DEN Academie aangescherpt en later dat jaar zijn alle DEN-programma's en workshops ondergebracht in de DEN Academie. Voorts is in 2023 het aanbod toegankelijker gemaakt met video's, webinars en (digitale) werkvormen. Het aanbod is uitgebreid met

een eendaags leiderschapsprogramma voor kleinere organisaties, om specifiek via brancheverenigingen aan te bieden, twee online zelfstudiemodules en een pilot rondom het optimaliseren van werkprocessen (najaar 2023). Er is een digitaal leiderschapstest ontwikkeld, als inhoudelijke doorontwikkeling van het leiderschapsprogramma.

- Ook hebben we met Cultuurloket DigitALL in Caribisch Nederland de behoeften rondom digitale transformatie geïnventariseerd, om de gewenste ondersteuning te bepalen met kennis en deskundigheidsbevordering via de DEN Academie en financiering via DigitALL.
- Werkconferentie: Voor het stimuleren van digitale innovatie in cultuur is structurele samenwerking met andere sectoren en beleidsgebieden essentieel. Geïnspireerd op vergelijkbare initiatieven in het Verenigd Koninkrijk waren we van plan om in 2023 een field building dinner te organiseren. Doordat de eerste helft van het jaar werd gedomineerd door het organiseren van de DEN Conferentie en de tweede helft door het ontwikkelen van het Beleidsplan 2025-2028, is het niet gelukt om dit in 2023 te realiseren. Desalniettemin waren we overtuigd van het belang van een dergelijke bijeenkomst. Inmiddels heeft de conferentie plaatsgevonden in de vorm van een diner in Panorama Mesdag op 27 februari 2024. De kosten voor de werkconferentie vallen daarmee buiten de verantwoording van deze projectmiddelen.

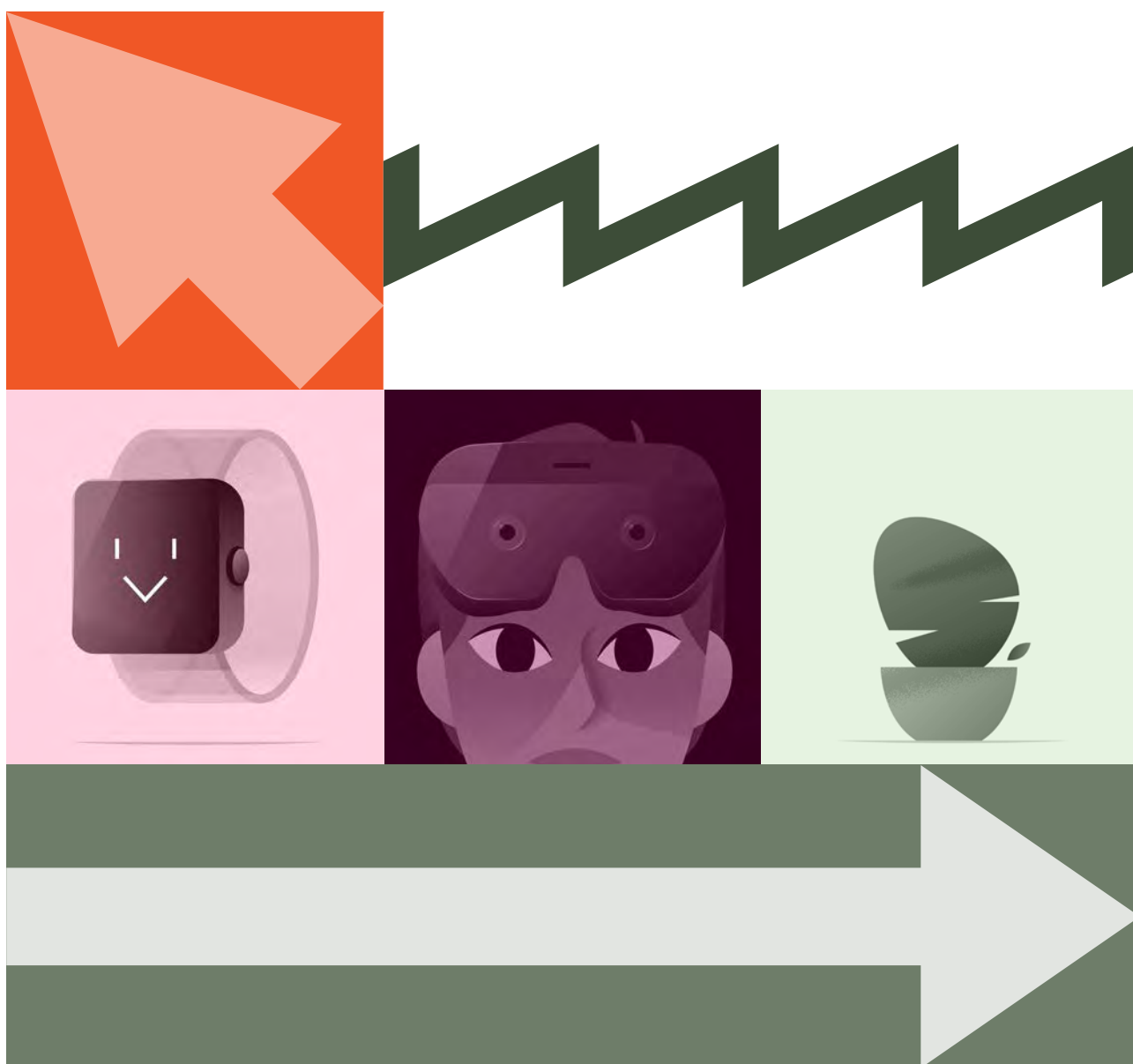
3 Verkenning en prototyping gezamenlijke digitale ruimte voor de cultuursector

- Voortraject: In samenwerking met TNO bepaalden we de onderzoeksvraag rondom een mogelijk sectorbreed digitaal kanaal. Voor gedegen input en draagvlak vanuit de sector selecteerden we stakeholders uit elke culturele discipline, met verschillende profielen.
- Notitie Gezamenlijke interactieve digitale ruimte: In juni 2023 presenteerden we een notitie met de uitkomsten van deze basisverkenning. We concludeerden dat het cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van de sector om te investeren in een gezamenlijke interactieve digitale ruimte. Techniek is hierbij vanzelfsprekend, maar de scope is nadrukkelijk breder, vanuit zowel het businessmodel van organisaties als onderstaande drie perspectieven.
- Projectplan gebaseerd op Design Thinking: Het projectplan is gestoeld op drie perspectieven:
 1. Het perspectief van het publiek: Motivaction onderzocht het publieksperspectief: 'Hoe wordt cultuur beleefd in bestaande online ruimtes, wat is goed en wat kan beter?' Dit gebeurde in drie fases: een online kwalitatief onderzoek, gevolgd door een verdiepend kwalitatief onderzoek op locatie en een uitgebreider kwantitatief onderzoek. Voor het gros van de cultuurbezoekers blijkt cultuur een collectieve beleving te zijn. Online cultuur kan zich echter meer op het individu richten, waarbij een bezoeker op elk moment en op elke plek cultuur kan beleven, en deze beleving bovendien gepersonaliseerd kan worden. Hierdoor biedt online cultuur een waardevolle extra dimensie naast de fysieke ervaring.
 2. Het perspectief van de maker: Playgrounds uit Eindhoven liet makers in animatie en gaming experimenteren met interactie in de digitale ruimte, om de mogelijkheden te laten zien en hun behoeften te peilen. Playgrounds leverde hiervan een aftermovie op. Najaar 2023 startte er een tweede project: Stemmen van Makers, met MU Hybrid Art House en The Hmm. Makers in digitale cultuur hielden vier sessies met het oog op een routekaart voor de totstandkoming van de digitale ruimte. De resultaten volgen in 2024.
 3. Het perspectief van de markt: R+M/ETIL voerde de marktverkenning uit: deskresearch voor de stand van zaken in Nederland en omliggende landen en kwalitatief onderzoek naar sleutelfactoren bij stakeholders en spelers in de sector (oplevering Q1 2024).

In januari 2024 hebben we de kennis en uitkomsten gedeeld met verschillende beleidsmedewerkers cultuur uit Europese landen. Verder zijn we in gesprek met de NPO om samen te werken in het kader van het aangekondigde digitale cultuurplatform NPO Cultuur 2.0.

'Participating in art challenges at online platforms (like Discord) gives you a feeling of belonging to a community, but they are also good conversation starters which generate engagement with your organisation.'

Loish (illustrator en influencer)



Internationale activiteiten

Digitale transformatie voor culturele organisaties leent zich bij uitstek voor internationale kennisdeling: in veel landen is dit een nieuw en steeds urgenter vraagstuk. Europa kent geen vergelijkbaar kennisinstituut dat digitale transformatie in cultuur sectorbreed aanjaagt en ondersteunt. DEN heeft in 2023 onder meer intensief opgetrokken met de Vlaamse overheid rondom agendavorming voor het Europese cultuurbeleidsforum over digitale transformatie.

Voor kennis en inspiratie bundelen we onze krachten met internationale partners en organisaties. In 2023 deden we dit onder meer met Arts Council England, The Audience Agency/Culture24 in het Verenigd Koninkrijk, en gingen we in gesprek over kennisdeling met vertegenwoordigers van overheden en/of instituten uit Italië, Spanje, Zweden, Denemarken en Estland.

Voor de DEN Conferentie brachten we internationale experts naar Nederland, zoals Matt Radford uit de Verenigde Staten (gameontwikkelaar bij onder andere Epic Games) die zijn visie deelde over de technologische mogelijkheden en het publiek van de toekomst, en Nick Sherrard uit het Verenigd Koninkrijk (oprichter adviesplatform Label Sessions) die een lans brak voor een innovatieve organisatiecultuur en bijbehorende businessmodellen in de cultuursector.

Daarnaast geven we regelmatig presentaties in het buitenland. In 2023 namen directeur en medewerkers van DEN deel aan de volgende internationale bijeenkomsten:

- De directeur gaf een presentatie over digitale vaardigheden op de Think Tank on Future Scenarios in Berlijn van het Europese programma CHARTER, mede georganiseerd door NEMO en Kultur und Arbeit, met de Universiteit van Göteborg en ERRIN.
- De directeur trad op als expert op het gebied van digitale businessmodellen en impactbewustzijn bij DOORS (Digital Incubator for Museums), een Europees project rondom digitalisering in kleine en middelgrote musea, gefinancierd door het EU-programma Horizon.
- Als lid van de European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) was de directeur in 2023 aanwezig bij de online meetings van deze expertgroep.
- Voor de Taskforce Publieksdata waren we medeorganisator van het International Audience Data Forum in Malmö, Zweden, om samenwerking en het netwerk rondom publieksdata op Europees niveau te versterken en kennis en ervaringen uit te wisselen.
- In samenwerking met Europeana organiseerden we opnieuw een online digitaal leiderschapsprogramma voor erfgoedinstellingen uit diverse Europese landen.
- Verder gaf de directeur diverse presentaties over digitaal leiderschap bij het programma Leiderschap in Cultuur Lage Landen (LinC Lage Landen), in Vlaanderen en Nederland.

DEN's aanwezigheid op locatie in 2023

Nederland

Europa

Fig. 1 Fysieke aanwezigheid van DEN in 2023

Samenwerkings- verbanden

Samenwerken zit in ons DNA. Om onze slagkracht en snelheid te vergroten, gaan we nieuwe partnerschappen aan en verstevigen we bestaande samenwerkingen. Mettertijd is de aard van de samenwerkingsverbanden en overleggen waar we aan deelnemen wel veranderd. DEN begon immers als een nationaal kennisinstituut dat kennis over digitalisering en ontsluiting van erfgoedcollecties ontwikkelde en deelde. Nu onze opdracht verschoven is naar de digitale transformatie van de gehele cultuursector betekent dit dat we ook in onze samenwerkingen breder optrekken, met relevante partners van binnen én buiten de cultuursector.

Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata

De Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata vergroot het publieksinzicht en kennis en kunde over publieksdata in de sector en bevordert de samenwerking. Vanuit de taskforce hebben we contact met (inter)nationale publieke en private partijen op het gebied van publieksdata.

Nederlandse AI Coalitie

DEN heeft zitting in het strategieteam van de werkgroep Media en Cultuur en vertegenwoordigt de cultuurproducerende organisaties en makers. De werkgroep pleit voor een sectorbrede en mensgerichte AI-strategie. In 2023 heeft de werkgroep thema's als de noodzaak van innovatie en kansen voor experiment rondom AI geagendeerd, wat resulteerde in een communitydag over de mogelijkheden van generatieve AI voor makers en de invloed van AI op de beroepspraktijk.

Cultuurloket DigitALL

Cultuurprofessionals die subsidie van DigitALL ontvingen, namen deel aan trainingen in de DEN Academie. Dankzij de goede onderlinge afstemming tussen DigitALL en de projecten konden we deze professionals effectief ondersteunen. Verder hebben we met DigitALL in 2023 een meet-up voorbereid rondom diverse aspecten van digitale transformatie, die begin 2024 zal plaatsvinden.

Innovatie Alliantie en Innovatielabs

De afgelopen jaren verbond DEN diverse hubs en fondsen – Innovatielabs, CIPU, Cultuurloket DigitALL – in de Innovatie Alliantie. We deelden best practices en voorzagen de aanvragers van kennis. Zo fungeerde een DEN-adviseur als coach voor de eerste projectronde van Innovatielabs (tot maart 2023). Tijdens de DEN Conferentie voerden de alliantieleden een rondetafelgesprek. In 2023 en 2024 worden de projecten afgerond. DEN borgt de opgedane kennis, door deze in te zetten in de DEN Academie en als kennispartner van nieuwe projecten.

Opleidingsinstituten

Vanuit de DEN Academie is in 2023 contact geweest met opleiders zoals de Reinwardt Academie, Cultuurmarketing, Art-UP en VHIC (adviesbureau op het gebied van informatiemanagement) over elkaars aanbod en samenwerkingsmogelijkheden. Verder traden professionals van deze opleidingen op als gastsprekers bij de DEN Academie.

KVAN

Op uitnodiging van KVAN nam DEN deel aan de werkgroep Lifelong learning, in het verlengde van de functie van de DEN Academie in de sector. De werkgroep werd opgericht om advies uit te brengen aan OCW over opleiding en bijscholing in het archiefwezen. DEN is gevraagd om hierover mee te denken omdat KVAN een bredere bijscholing nastreeft dan alleen bij archiefgerelateerde opleidingen. Het aanbod in de DEN Academie beschouwt KVAN daarom als zeer relevant.

Netwerk Digitaal Erfgoed

DEN heeft zitting in de werkgroep Zichtbaar van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). Onderwerpen die in 2023 aan de orde kwamen zijn de transitie van Het geheugen van Nederland en de extra middelen voor versnelling en verbreding van datakwaliteit. Het afgelopen jaar is binnen NDE ook de werkgroep Implementatie begonnen, met DEN als een van de leden. De werkgroep richt zich op het in praktijk brengen van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed en de DERA.

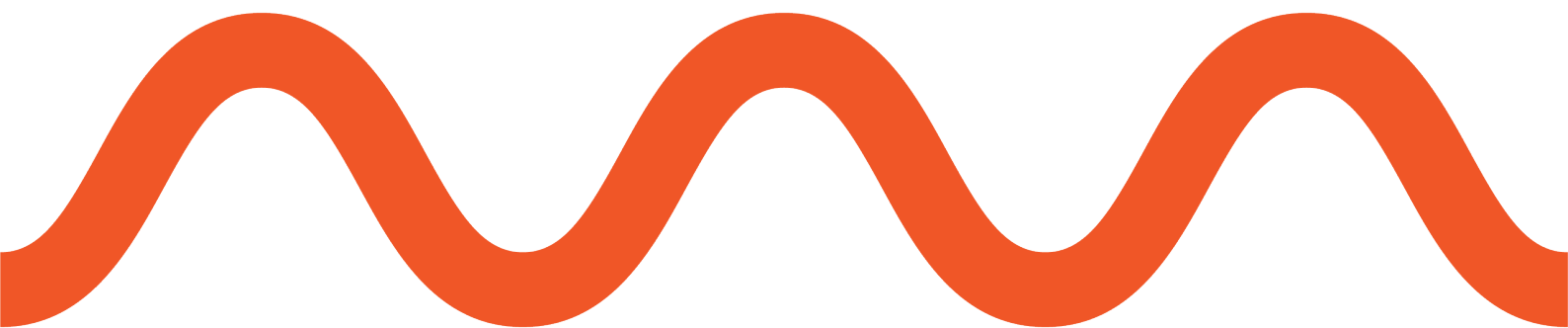
De netwerkgroep Green IT voor meer bewustwording omtrent digitale klimaatmaatregelen bestaat uit NDE, KB, Nationaal Archief, VHIC, Europeana en DEN. Op 27 maart 2023 organiseerden we het webinar Schoon je erfgoeddata op voor een beter milieu (90 online deelnemers). Op 1 november 2023 vond de bijeenkomst Bewust bewaren; groene revolutie in digitaal erfgoed plaats in Breda. DEN zat in de programmacommissie en verbreedde het programma door de introductie van het begrip twin transition en legde zo de link met het digitale transformatieproces.

Cultuurberaad Klimaat

Met ingang van 2023 heeft DEN, samen met 12 culturele koepel- en bovensectorale organisaties, zitting in de instellende commissie van het Cultuurberaad Klimaat: een initiatief om sectorbreed op te trekken in het formuleren van een doelmatige visie op duurzaamheid. We vinden het belangrijk dat het narratief van de twin transition in het cultuurberaad wordt meegenomen.

Bovensectorale ondersteunende instellingen

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



Organisatie en bedrijfsvoering

DEN is een rechtspersoon. DEN is een stichting met een ANBI-status en werkt volgens het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Toezicht stemde medio oktober 2022 in met het Werkplan 2023–2024 en de bijbehorende begroting. Het afgelopen jaar is de organisatie doorontwikkeld, zoals beschreven in bovengenoemd Werkplan. Er is een inhoudelijk programmamanager (teamleider) aangesteld die de adviseurs aanstuurt en de voormalig teamleider is doorgeschoven naar de functie van strategisch projectadviseur die de activiteiten rondom het ecosysteem en innovatie opstart en uitbouwt.

We hebben de projecten uitgevoerd langs de lijnen van het Werkplan en op basis van de vijf aandachtsgebieden van DEN, zoals toegelicht in het Activiteitenverslag. Daarbij kreeg het projectmatig werken steeds meer vorm en inhoud.

Vanuit onze opdracht hebben we bij de activiteiten te maken met twee dynamieken: productie (het dagelijkse werk en de doorvertaling naar het behalen van prestatiecriteria) en innovatie (sectorspecifieke kennisontwikkeling met het oog op de toekomst en langetermijnpact). Deze dynamieken beïnvloeden en stimuleren elkaar. In 2024 ontwikkelen we onze organisatiestructuur en –cultuur door, om deze dynamieken verder in balans te brengen en houden.

Onze teamleden hebben passie voor en kennis over de inhoudelijke onderwerpen. Specialistische expertise betrekken we door middelen te reserveren voor een flexibele schil of door de inhuur van externe bureaus.

We hebben in 2023 geïnvesteerd in goed werkgeverschap: de zichtbaarheid van de externe vertrouwenspersoon is vergroot en de psychosociale arbeidsbelasting en de regelingen Veilige werkomgeving en Klachtenprocedure zijn actief onder de aandacht gebracht.

Bedrijfsvoering

In 2023 hebben we voor de bedrijfsvoering een CRM-systeem geselecteerd, om meer inzicht te krijgen in de contacten van DEN. Deze inzichten helpen om het aanbod beter te laten aansluiten op de individuele behoeften van deze contacten. Het CRM-systeem wordt gefaseerd ingevoerd. Op het moment van schrijven bevinden we ons in de implementatiefase van het systeem.

Verder hebben we een nieuwe online samenwerkingsomgeving ingericht via een intranet en een specifiek voor DEN ontwikkelde structuur in MS SharePoint en MS Teams. Het team heeft hierin diverse trainingen gehad. Vanuit informatieveiligheidsoverwegingen maken we veelal gebruik van MS Office 365 aangezien dit deel uitmaakt van onze beveiligde omgeving; andere applicaties benaderen we met SSO.

Voor de informatievoorziening zijn we medio 2023 overgestapt naar een nieuwe ICT-leverancier. In 2023 hebben we, in lijn met de initiatieven voor de sector, ook intern werk gemaakt van digitale veiligheid. Zo hebben we onze antivirussoftware geactualiseerd, is er multifactorauthenticatie op alle devices ingevoerd, is er betere cybersecuritysoftware geïnstalleerd en is het beleid voor de toegankelijkheid van bestanden aangescherpt. Regulier wordt het onderwerp ook in het MT geagendeerd en bekeken of en waar er kwetsbaarheden zijn en hoe we die kunnen ondervangen. Tot slot is in 2023 een offertetraject gestart voor de verduurzaming van de bedrijfsvoering, inclusief IT.

Digitale strategie van DEN

In 2023 hebben we op hoofdlijnen een interne digitale strategie ontwikkeld. Deze digitale strategie is een levend document, wat betekent dat we deze op basis van voortschrijdend inzicht doorontwikkelen. Onze strategie gaat uit van de volgende kernpunten:

DEN speelt in op de veranderende digitale samenleving door:

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

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

- De klant centraal te stellen
- Inrichten van een lerende organisatiecultuur
- Data als sturingsmiddel op praktisch en strategisch niveau
- Doelmatige inzet van technologie, zoals een online samenwerkingsomgeving en interne opleidingen over ChatGPT, met het oog op een wendbare organisatie

HR-beleid en personeel

Begin 2023 is er een HR-agenda opgesteld, vanuit de ontwikkelingsfase van DEN. Na de inzet in 2022 op werving en verdere teambuilding focuste het HR-beleid zich in 2023 op:

- Vervolg werving en selectie
- Code Diversiteit & inclusie & Fair Practice Code
- Competentiegericht opleiden
- Fysieke werkomgeving en hybride werken
- Inrichting bedrijfsvoering

We hebben in het eerste en tweede kwartaal van 2023 gebruik gemaakt van een externe HR-adviseur. Vanwege persoonlijke overwegingen stopte de HR-adviseur voor de zomer. Helaas kreeg duurzame opvolging om diverse redenen geen voet aan de grond. Sinds november 2023 is de eerdergenoemde externe HR-adviseur (dit keer met een partner) wederom voor DEN aan de slag en konden we onze ambitieuze HR-agenda verder brengen. We hebben ingezet op teamactiviteiten en -analyses, onderzoek naar arbeidsvoorwaarden, personeelshandboek, inrichting van de werkomgeving, en formats voor ontwikkelgesprekken.

In onze bedrijfsvoering en andere activiteiten passen we de doelstellingen toe van de Code Diversiteit & Inclusie (zie pagina 18) en de Fair Practice Code (zie pagina 23).

Fysieke werkomgeving

Onze werkomgeving is voor iedereen makkelijk bereikbaar, bereikbaar en bruikbaar. Om de teamleden elkaar een aantal dagen per week fysiek te laten treffen, hebben we in 2023 ons kantoor aantrekkelijker gemaakt. Ook is de werkplekverdeling afwisselend ingericht, om onderling overleg te vergemakkelijken. De groei van de organisatie vraagt ook om meer ruimte. We zijn met Europeana overeengekomen dat DEN tijdelijk hun vrijstaande kantoorruimte kan gebruiken.

Competentiegericht opleiden

Er is een aanzet gemaakt met competentiegericht opleiden. Ondanks dat er in 2023 geen vast HR-aanspreekpunt was, hebben de managers in de een-op-een gesprekken met medewerkers op ontwikkeling gestuurd zodat medewerkers zich op specifieke competenties konden ontwikkelen. Zo was er in 2023 onder meer aandacht voor in-house opleidingen en ontwikkelen. Ook is er opnieuw geïnvesteerd in kennisoverdracht en trainingen door externe sprekers en trainers.

Het landelijke gemiddelde opleidingsbudget ligt op ongeveer 700 euro per werknemer per jaar. DEN streeft naar een hogere investering (2023: 900 euro per werknemer). In onze optiek komt dit de duur van het dienstverband bij DEN ten goede én de duurzame inzetbaarheid van de werknemer zelf. De resultaten van onze beleidskeuze zien we inmiddels terug. Samengevat gaven we in 2023 in totaal 4.450 euro uit aan opleidingen en trainingen (gemiddeld 900 euro per werknemer). In 2022 was dat nog 3.700 euro (gemiddeld 750 euro per werknemer) en in 2021 2.400 euro (gemiddeld 700 euro per werknemer, in lijn met de landelijke richtlijnen).

Talentontwikkeling

We hebben het afgelopen jaar verder inhoud gegeven aan het werken met stagiairs en aan andere vormen van talentontwikkeling, om zo jong en divers talent te verbinden rondom digitale transformatie in de cultuursector. Door stageplaatsen en samenwerkingen met partners zoals online marketingbureau The Young Digitals (een sociale onderneming die jongeren begeleid met een afstand tot de arbeidsmarkt) zorgen we ervoor dat jongeren werkervaring opdoen.

Personeel

DEN heeft één directeur, die zowel inhoudelijk als zakelijk eindverantwoordelijk is. De directeur stuurt direct de inhoudelijk programmamanager, de (zzp-)marketingmanager en bedrijfsvoering aan, en indirect de adviseurs en communicatiemedewerkers. De programmamanager stuurt de adviseurs aan; de marketingmanager doet dit voor de marketing- en communicatiemedewerkers. Het personeelsbestand van DEN bestaat per 31 december 2023 uit 11 fte, verdeeld over 12 medewerkers, waarvan 5 fte met een tijdelijk contract. Gedurende 3,5 maand had DEN een stagiair van de opleiding Business Management (Artevelde University of Applied Sciences, Gent). DEN hanteert een 38-urige werkweek conform de cao Onderzoeksinstellingen.

Werkzame personen 2023	Aantal	Aantal fte	Aantal uur	Bedrag
Uren werkweek fte in uren			38,00	
Inhuur zelfstandigen/freelancers in uren	15		6.126,00	€ 679.999
Werknemers vaste dienst (onbepaalde tijd) in fte	7	5,60		€ 680.760
Werknemers tijdelijke dienst (bepaalde tijd) in fte	5	3,15		€ 298.874
Overige werkzame personen in fte	0	0,00		€ -
Stagiairs in fte	1	0,27		€ 1.931
Vrijwilligers in fte	0	0,00		

Toelichting op tabel werkzame personen: Het aantal ingehuurde zelfstandigen is een schatting: dit betreft bedrijven waardoor niet duidelijk is hoeveel personen zijn ingezet. Het aantal gewerkte uren door zelfstandigen is ook een schatting: we weten niet altijd hoeveel uur aan een project is gewerkt. Het tarief voor inhuur is inclusief btw (DEN is niet btw-plichtig is en krijgt btw niet terug).

In 2023 hebben we zowel voor interne en externe projecten als voor specifieke rollen en taken (secretariaat en HR) ervaren zzp'ers aangetrokken. Naast hun projecten waren deze zzp'ers ook verantwoordelijk voor 'on the job-coaching' van junior en deels senior medewerkers.

In het derde kwartaal zijn er vier nieuwe collega's aangenomen: drie senior projectadviseurs en één programmamanager. Vervolgens is een MT ingericht, zodat de directeur sneller kan schakelen en meer ruimte heeft om de organisatie te vertegenwoordigen en er intern meer draagkracht is voor veranderingen. Het MT bestaat uit de programmamanager, de marketingmanager en de strategisch projectadviseur, verantwoordelijk voor innovatie en het signaleren van projectkansen.

Personeel in dienst		31 december 2023
Naam	Functie	Fte
Maike Verberk	Directeur	1 fte
Gijs Meijer	Strategisch projectadviseur	1 fte
Renske de Groot	Programmamanager	0,8 fte (vanaf 18 september)
Linda Thoen	Senior projectadviseur	1 fte
Laura de Vos	Senior projectadviseur	0,6 fte (vanaf 1 juli)
Daan Damen	Senior projectadviseur	0,9 fte (vanaf 1 september)
Sophie Heijkoop	Senior projectadviseur	0,7 fte
Natalie Fransen	Adviseur projectsupport	1 fte
Liselot Koenraadt	Communicatieadviseur	1 fte
Liza Koppenrade	Communicatieadviseur	0,8 fte
Elsie Laura Rademaker	Kennisbeheerder	0,1 fte
Semra Kasimova Fikretova	Stagiair	1 fte (vanaf 25 september)

Code Diversiteit & Inclusie

Naast het belang van DEN om als organisatie diversiteit en inclusie te omarmen, zien we de meerwaarde om dit ook in onze producten en diensten te prioriteren. We willen dat medewerkers, bezoekers, partners en geïnteresseerden van DEN zich welkom voelen. We zien en erkennen dat diversiteit en inclusie organisaties sterker maakt en een verdiepende waarde kan creëren. Deze ambities hebben we verankerd in een plan van aanpak, opgesteld naar aanleiding van de scan die hoort bij de Code Diversiteit & Inclusie, en borgen dit in onze beleidscyclus.

Er is bij DEN een werkklimaat dat een gezonde basis biedt om gesprekken over diversiteit en inclusie te houden. Tegelijkertijd signaleerden we in 2022 dat er nog de nodige stappen te zetten zijn, bijvoorbeeld in de structurele inbedding. In september 2023 is er een programmamanager gestart bij DEN met gedegen ervaring en kennis over inclusie. Ze volgde de Leergang Inclusive Excellence bij ECHO Expertisecentrum Diversiteitsbeleid. Het afgelopen jaar nam een MT-lid deel aan de workshop Divers en inclusief aan de Top bij Binoq Atana en volgde het team een eerste fase van een teamtraining rond meerstemmigheid en communicatiestijlen. Tevens was een van onze medewerkers als mentor betrokken bij een programma van The Young Digitals, een sociale onderneming die jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleidt naar een baan als online marketeer. Onze afdeling Marketing & Communicatie werkt eveneens met The Young Digitals. Vanuit partnerschap is DEN betrokken bij het onderzoek dat het LKCA/Code Diversiteit & Inclusie momenteel uitvoert, dat als doel heeft om een handleiding doelgroepenonderzoek te ontwikkelen, in het verlengde van het werk van de Taskforce Publieksdata.

Bij sollicitaties hanteerden we een inclusief wervings- en selectiebeleid, pasten de Rooney Rule toe en werkten met een gespecialiseerd recruitmentbureau. Uitgangspunt is het streven om bij alle functies een zo divers mogelijke selectie aan kandidaten te krijgen. Bij vacatures kwamen altijd kandidaten op gesprek die potentieel de diversiteit van ons team versterken. Voorts merken we dat DEN als een aantrekkelijke werkgever wordt gezien. Ondanks de krappe arbeidsmarkt reageerden er meer kandidaten op vacatures en met een passender profiel dan in 2022.

In ons arbeidstijdenregime is flexibiliteit gecreëerd om alle medewerkers te accommoderen, ook medewerkers die om fysieke of mentale redenen beperkte mogelijkheden hebben om vaste tijden aan te houden. Dit geeft medewerkers de vrijheid om situationeel andere keuzes te maken. Alle werkplekken zijn toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking, waarbij het afgelopen jaar is geïnvesteerd in betere bureaus. Daarnaast werkten we ook in 2023 met een diverse flexibele schil. Doordat we niet alleen binnen, maar ook buiten ons netwerk hebben geworven, ontstonden er waardevolle samenwerkingen waarbij er kennis vanuit verschillende invalshoeken gedeeld werd.

Marketing en communicatie

DEN positioneert zich als dé aanjager van digitale transformatie in cultuur. Als thought leader ondersteunen we cultuurprofessionals en hun organisaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau in het digitale transformatieproces. Deze positionering was het uitgangspunt voor de marketing en communicatie in 2023, met activiteiten als nieuwsbrieven, sociale media, organische zoekmachine-optimalisatie, zoekmachine-advertenties en LinkedIn-campagnes.

Het afgelopen jaar hebben we actief gewerkt aan de organische vindbaarheid van onze kennis, door middel van zoekwoordenonderzoek en SEO. Dit heeft veelal geleid tot een gestage stijging van zoekresultaten. Pagina's waarbij we een daling signaleerden, hebben we geoptimaliseerd. Verder hebben we een naamsbekendheidsonderzoek uitgevoerd onder cultuurprofessionals die (nog) geen concrete binding hebben met DEN. De eerste uitkomst is een naamsbekendheid van 17,9% onder 269 respondenten, die DEN kennen via vakgenoten, collega's en/of de DEN-website. Deze uitkomst fungeert als een nulmeting, op basis waarvan we dit onderzoek jaarlijks herhalen. Tot slot hebben we ons interne managementdashboard uitgebreid met data uit de Digitale Transformatie Scan en met de webpagina's van Publieksdata.



Statistieken samengevat

- We hebben het jaar afgesloten met 4000 LinkedIn-volgers.
- De vernieuwde DEN-website heeft ruim 55% meer bezoekers getrokken.
- Uit naamsbekendheidsonderzoek blijkt dat ongeveer 1 op de 5 cultuurprofessionals DEN kent.
- In 2023 hebben we 600 extra nieuwsbriefabonnees verwelkomd.
- De podcast Cultuurshift is sinds 1 november 2023 al meer dan 1500 keer gedownload.

Contentmarketing

Onze doelgroep heeft verschillende kennisniveaus en voorkeuren. Daarom hebben we in 2023 meer gelaagdheid in onze content aangebracht. Als onderdeel van onze thought leadership-strategie bieden we nu zowel theoretische kennis en onderzoek, visie van externe experts en praktijkvoorbeelden, als praktisch toepasbare tools. De customer journey hebben we geïntegreerd in de campagneopzet, die uitgaat van het See, think, do-model. Dit model ligt ook ten grondslag aan de customer journeys via eigen middelen, zoals geautomatiseerde e-mailings. Rondom de online DEN Conferentie bouwden we een speciale customer journey om de deelnemers niet alleen aan DEN te binden, maar ook te activeren voor de organisatie van een volgende DEN Conferentie. We hebben hiervoor onder andere afgestemde mailflows ingezet.

Podcast Cultuurshift

In oktober 2023 hebben we onze eigen podcastserie Cultuurshift gelanceerd. Hierin belichten we vijf aspecten van digitale transformatie, in de vorm van interviews met experts en cultuurprofessionals die stappen hebben gezet op het desbetreffende vlak. De serie wordt gepresenteerd door presentatrice Anic van Damme (NOS). De lancering hebben we versterkt met een advertentiecampagne op onder andere Spotify, Youtube en NPO Cultuur. Eind 2023 was de podcast al meer dan 1500 keer gedownload.

Toegankelijkheid website

De DEN-website is gebouwd volgens de WCAG 2.1 richtlijnen. Begin 2023 is de website door Accessibility getest op gebruiksvriendelijkheid. Uit de audit kwamen enkele verbeterpunten op het gebied van toegankelijkheid naar voren, omtrent Pdf-bestanden, koppeling met derde partijen zoals het mailcampagneprogramma, en de informatievolgorde. Deze punten hebben we direct aangepakt, in nauwe samenwerking met Accessibility en onze webbouwer.

Accessibility heeft daarnaast vijf testen uitgevoerd met gebruikers met een visuele beperking. Naar aanleiding van deze gebruikerstesten zijn nog meer verbeterpunten opgelost en hebben we relevante kennis opgedaan over het navigeren op een website met schermlezers. Onze ervaringen rondom toegankelijkheid delen we als praktijkvoorbeelden met de sector.

Online bereik			
Kanaal	2023	2022	Toelichting
Website	33.819 (-9.95%)	37.555	Door de overstap naar Google Analytics 4 en de gewijzigde cookiewetgeving is het niet mogelijk om de bezoekerscijfers uit 2023 met voorgaande jaren te vergelijken.
LinkedIn	4.000 (+36.43%)	2.932	Op LinkedIn voeren we een (betaalde) always-on campagne, die de zichtbaarheid van de organische DEN-account vergroot.
LinkedIn-groep Publieksdata	214 (+20.9%)	177	Het aantal leden in deze LinkedIn-groep is gestegen. Eind 2023 is een nieuwe groep gestart onder het DEN-account (182 leden); de huidige groep wordt in 2024 opgeheven.
Nieuwsbrief	3.030 (+26.2%)	2.401	Het aantal abonnees is gegroeid, mede als gevolg van het toegenomen bereik van DEN op social media en onze website.
Online betrokkenheid			
Kanaal	2023	2022	Toelichting
Website	73.15% (+13.89%)	64.23%	De nieuwe contentstrategie draagt bij aan het verhogen van dit percentage in 2023.
LinkedIn	8.71% (+55.26%)	5.61%	Meer interactieve content heeft gezorgd voor een stijging in likes/shares/comments.
Nieuwsbrief	46% OR; 28.72% CTO		De open rate (OR) laat zien welk percentage de nieuwsbrief opent; de click to open rate (CTO) hoeveel abonnees tot actie overgaan.

Prestatieafspraken

Op vrijwel alle indicatoren hebben we in 2023 hoger gescoord dan geprognosticeerd, dankzij:

- Extra middelen voor project Versnelling, waardoor we meer onderzoeken deden, nieuwe projecten en producten opleverden en meer online tools actief in het veld konden wegzetten;
- De aansporing omtrent een digitale strategie in de BIS-subsidie, zodat de sector ons beter wist te vinden voor advies. We verstuurden een extra nieuwsbrief over de BIS-uitgangspunten, op social media is er veel aandacht aan besteed en op bijeenkomsten en congressen hebben we organisaties laten zien hoe ze aan de slag kunnen met een digitale strategie;
- De organisatie van de DEN Conferentie en diverse sessies van de Taskforce Publieksdata;
- Diverse onderzoeken rondom de totstandkoming van het Beleidsplan 2025–2028.

Prestatie-indicatoren		
Indicator	2023 begroot	2023 realisatie
Kennisontwikkeling door pilotprojecten	2	3
(Mede)organisatie van bijeenkomsten	75	101
Inhoudelijke bijdragen aan bijeenkomsten	150	148
Advies-, netwerk- en bemiddelingsgesprekken	300	431
Publicaties (incl. online content, tools en richtlijnen)	65	93
Monitoring en onderzoek	10	16
Deelname aan bijeenkomsten, workshops, congressen	65	125
Activiteiten DEN Academie	15	24
Deelnemers DEN Academie	370	415

Verandertheorie

In 2023 heeft DEN een narratief ontwikkeld voor een Verandertheorie (Theory of Change). Een Verandertheorie laat de verandering zien waar een organisatie naartoe werkt bij stakeholders of in de maatschappij en hoe de organisatie hieraan werkt, via een of meer trajecten die de activiteiten, resultaten en de gewenste impact verbinden. De verandertheorie draagt bij aan het bepalen van de activiteiten van DEN. In 2024 maken we de theorie verder hanteerbaar met impactindicatoren.



Fig. 2 Visualisatie met de belangrijkste elementen van de Verandertheorie

Risicobeheersing

OCW-subsidie

Elke vier jaar vraagt DEN subsidie aan bij OCW voor een periode van vier jaar, waarbij de subsidie dient als fundament voor de activiteiten. Voor de periode 2021-2024 is deze subsidie toegekend. In de ministeriële regeling voor de periode 2025-2028 is vastgelegd dat er 3,5 miljoen euro beschikbaar is voor de opdracht van DEN. In januari 2024 hebben we voor dit bedrag een aanvraag ingediend; op Prinsjesdag 2024 wordt bekend of dit wordt toegekend. Waarschijnlijk zijn er geen andere organisaties die voor deze opdracht een aanvraag indienden. Indien DEN de komende periode geen subsidie ontvangt, zal DEN vanaf 2025 worden afgebouwd en opgeheven, aangezien de sector over onvoldoende middelen beschikt om de diensten van DEN te bekostigen.

Beheersmaatregel: Om bij een eventuele opheffing aan verplichtingen richting de werknemers en langlopende contracten te voldoen, houden we een weerstandsvermogen aan van zes maanden vaste lasten plus de te betalen transitievergoedingen. Door de hoogte van een algemene reserve plus de vorming van een bestemmingsreserve ziekteverzuim beschikken we eind 2024 over voldoende reserve om aan deze kosten te voldoen.

AVG

Met de inwerkingtreding van de AVG in 2018 is de privacywetgeving aangescherpt. Organisaties die niet aan de AVG-verplichtingen voldoen, lopen het risico hiervoor een boete te krijgen.

Beheersmaatregel: DEN heeft diverse interne procedures en protocollen uitgewerkt om te voldoen aan de AVG-wetgeving en om het risico op het niet voldoen aan de privacywetgeving te minimaliseren. In 2023 is ook gewerkt aan privacybewustzijn binnen de organisatie. Daarnaast richten we een intern privacyteam op, dat zich zal buigen over het privacybeleid.

Vpb-plicht

Stichtingen zijn belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting voor zover ze een onderneming drijven. Hiervan is in elk geval sprake als in concurrentie wordt getreden met commerciële organisaties. Tot nu toe heeft de Belastingdienst Stichting DEN nog niet Vpb-plichtig gemaakt.

Beheersmaatregel: In 2023 hebben we een fiscalist benaderd om uit te zoeken of DEN belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. De positieve resultaten van 2021 en 2022 kunnen leiden tot de vraag of er belastingplicht voor de vennootschapsbelasting zou bestaan. DEN heeft hierover fiscaal advies ingewonnen en komt tot de conclusie dat die belastingplicht niet aanwezig is. Mocht de Belastingdienst een andere mening zijn toegedaan, dan is de stichting door specifieke fiscale aftrekposten geen vennootschapsbelasting verschuldigd.

Fraude

Elke organisatie loopt het risico op fraude: een opzettelijke handeling door één of meer personen van het management, met governance belaste personen, het personeel of derden, waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen.

Beheersmaatregel: De accountant richt zich niet specifiek op het ontdekken van fraude, al geeft deze in het jaarlijkse accountantsverslag aan dat er bij de controle van de jaarrekening geen aanwijzingen van fraude zijn vastgesteld. De accountant heeft geadviseerd om de frauderisicoanalyse op te nemen in de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Hiertoe is een Stappenplan frauderisicobeheersing gemaakt.

ICT

De DEN-website is ons primaire externe communicatiemiddel, wat een storing ervan tot een risico maakt. Momenteel werken we met vier partijen en systemen voor de website.

Beheersmaatregel: In geval van storing is er vanuit DEN direct contact met een van deze partijen, afhankelijk van de aard van de storing. De afdeling Marketing & Communicatie licht direct het MT en het team in, documenteert dit via online- en offlinekanalen en communiceert over de status.

Cyberveiligheid

Diverse culturele organisaties kregen te maken met cybercrime; ook voor DEN is dit een risico.

Beheersmaatregel: Ons digitale veiligheidsbeleid is op onderdelen aangescherpt. In 2024 volgen een teamtraining cyberveiligheid en een pentest door ethical hackers voor digitale weerbaarheid.

Huisvesting

DEN groeide als organisatie in fte's, waardoor ook de vraag naar kantoorruimte toenam. Verder verhuist de KB op termijn (verwacht: 2028) of vindt op de bestaande locatie nieuwbouw plaats.

Beheersmaatregel: We zijn met Europeana overeengekomen dat we vooralsnog tijdelijk hun vrijstaande kantoorruimte gebruiken, wat hopelijk na 2023 definitief wordt. Voor de verhuiskosten vormen we een bestemmingsreserve, waar we jaarlijks 22.500 euro aan toevoegen totdat 112.500 euro is bereikt. Ook zijn we in gesprek met partijen over mogelijk nieuwe huisvesting, vanaf 2028.

Imagoschade

Onjuiste informatie of klachten over de dienstverlening kunnen het imago van DEN schaden.

Beheersmaatregel: Met het oog op haar reputatie monitort DEN online platforms en sociale media.

Veiligheid werkomgeving

In de dagelijkse omgang met elkaar kan ongewenst gedrag voorkomen, bedoeld of onbedoeld.

Beheersmaatregel: De externe vertrouwenspersoon is zichtbaar voor het team: ze is regelmatig op kantoor en geeft jaarlijks een specifieke teamtraining veilige werkomgeving. In 2023 investeerden we in teambuilding, voor meer werkplezier en voldoende ruimte en veiligheid. Gedrag is ongewenst als dat als zodanig wordt ervaren. We zorgen dat dit makkelijk bespreekbaar is binnen het team; ook komt het standaard aan bod in de ontwikkelgesprekken met de leidinggevende.

Fair Practice Code

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderschrijven we de Fair Practice Code. Vanuit de cao Onderzoeksinstellingen belonen we alle medewerkers gelijk en hebben een goed secundair arbeidsvoorwaardenpakket met reis-, verblijfs- en internetkostenvergoeding. Met zzp'ers en andere partijen maken we eerlijke prijsafspraken; op langlopende overeenkomsten passen we jaarlijks een inflatiecorrectie toe. Bij het inhuren van partijen leggen we contractueel vast dat het eigendomsrecht van het resultaat bij DEN ligt. Zo borgen we de kennis voor de sector, veelal via een Creative Commons-licentie. We monitoren de ecologische voetafdruk van onze interne werkprocessen en verbeteren waar mogelijk. In 2023 hebben we digitale duurzaamheid aangepakt. Als eerste hebben we de duurzaamheid van de website geanalyseerd. De hieruit voortvloeiende actiepunten, zoals aangepaste codering van de website, voeren we uit in 2024.

Financiële positie

Het eigen vermogen van DEN bedraagt ultimo 2023 ongeveer 2,355 miljoen euro. Dit bedrag is als volgt verdeeld:

- Algemene reserve: 565.000 euro
- Bestemmingsreserve Publieksdata: 170.000 euro
- Bestemmingsreserve huisvesting: 70.000 euro
- Bestemmingsreserve projecten: 950.000 euro
- Bestemmingsreserve ziekteverzuim: 600.000 euro

De bestemmingsreserves Publieksdata en projecten zullen in 2024 en de daaropvolgende jaren worden besteed aan activiteiten in lijn met de opdracht van DEN. Het zijn geen algemene reserves waar DEN vrij over kan beschikken.

De vrij te besteden algemene reserve van rond de 565.000 euro houden we de komende jaren minimaal op het niveau van drie maanden vaste lasten. De bestemmingsreserve ziekteverzuim dient ter afdekking van langdurige ziekte. Samen vormen deze reserves het door de Raad van Toezicht vastgestelde weerstandsvermogen van zes maanden vaste lasten en te betalen transitievergoedingen.

Exploitatieresultaat

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van 115.000 euro.

Bestemmingsreserve Publieksdata

De resterende 25.425 euro van het budget 2022 voor het project Publieksdata is in 2023 uitgegeven en onttrokken uit de bestemmingsreserve Publieksdata. Van het budget 2023 is een bedrag van 169.532 euro niet uitgegeven doordat enkele afspraken met externe partijen geen doorgang vonden. Dit bedrag is toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

De Jaarrekening bevat een bijlage met de gemaakte kosten in 2023; zie het Bestuursverslag voor een toelichting op de activiteiten in 2023.

Bestemmingsreserve huisvesting

We voegen jaarlijks een bedrag van 22.500 euro toe aan de bestemmingsreserve huisvesting in verband met de in 2028 verwachte verhuizing en de kosten die deze met zich mee zal brengen.

Bestemmingsreserve Versnelling

OCW kende een subsidie toe van 2.064.401 euro voor het project Versnelling, dat startte in najaar 2022. Doordat de subsidie medio september 2022 werd toegekend, konden we niet alle activiteiten in 2022 uitvoeren. In 2023 vond de rest van de geplande activiteiten plaats en is het resterende budget besteed.

De Jaarrekening bevat een bijlage met de gemaakte kosten in 2022 en 2023; zie het Bestuursverslag voor een toelichting op de activiteiten in 2022 en 2023 als inhoudelijke eindverantwoording.

Het resterende saldo van 1.606.322 euro uit 2022 dat aan de bestemmingsreserve Versnelling was toegevoegd, wordt nu aan deze bestemmingsreserve onttrokken.

Bestemmingsreserve projecten

Doordat het tweede deel van het project Versnelling in 2023 is uitgevoerd, was er onvoldoende organisatorische capaciteit om de subsidie in 2023 volledig te besteden. Hierdoor wordt een bedrag van 950.000 euro aan de bestemmingsreserve projecten toegevoegd. Het bedrag wordt de komende jaren besteed aan projecten die in lijn liggen met de opdracht van DEN.

Bestemmingsreserve ziekteverzuim

Uitval van medewerkers door langdurige ziekte vangen we op met tijdelijke vervanging. DEN heeft geen ziekteverzuimverzekering en vormt daarom de bestemmingsreserve ziekteverzuim. Het gewenste niveau van deze bestemmingsreserve is 600.000 euro: het bedrag dat nodig is als het slechtst denkbare scenario zich voordoet. Hiermee kan DEN aan de doorbetalingsverplichting bij ziekte voldoen en tijdelijke vervanging bekostigen uit de lopende begroting. Door deze reserve in een keer op het gewenste niveau te brengen heeft DEN dit risico volledig gedekt.

Vanaf 2024 worden de kosten van zieke werknemers uit deze bestemmingsreserve onttrokken. Verder vanaf 2024 voegen we hier jaarlijks 5% van de brutolonen aan toe, indien dit noodzakelijk is om het gewenste niveau van 600.000 euro te behouden.

Mutatie algemene reserve

Het restant van het resultaat van 5.524 euro is aan de algemene reserve toegevoegd. Voorheen streefde DEN naar een algemene reserve van zes maanden vaste lasten, om bij een eventuele stopzetting van de activiteiten aan alle verplichtingen te kunnen voldoen. Omdat de bestemmingsreserve ziekteverzuim bij stopzetting niet meer in stand gehouden hoeft te worden, streven we nu naar een algemene reserve van minimaal drie maanden vaste lasten. Bij de omvang van de organisatie ultimo 2023 gaat dat om een bedrag van ongeveer 500.000 euro.

De algemene reserve bedraagt per 31 december 2023 ongeveer 565.000 euro. Daarmee heeft DEN, samen met de bestemmingsreserve voor ziekteverzuim, voldoende weerstandsvermogen.

Verschillenanalyse

Hieronder lichten we de belangrijkste afwijkingen toe ten opzichte van de begroting 2023 zoals die bij OCW is ingediend.

BATEN

Kaartverkoop en overige directe opbrengsten

Onder kaartverkoop vallen de inkomsten van de DEN Academie. Er vond een administratieve verschuiving plaats van opdrachten (overige directe opbrengsten) naar de DEN Academie zodat alle opdrachten die betrekking hebben op de DEN Academie nu ook op de DEN Academie worden geboekt.

Het totaal van publieksinkomsten en directe opbrengsten bedraagt ongeveer 115.000 euro. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan het totaal begrote bedrag van 115.000 euro.

OCW-subsidie

De toegezegde subsidie is hoger dan begroot omdat over het basisbedrag indexatie is toegekend.

LASTEN

Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn 35.000 euro hoger dan begroot door de implementatie van MS Office 365 (ondersteuning bij de inrichting en opleiding) en de aanschaf van apparatuur als gevolg van de groei van de organisatie.

Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn 35.000 euro lager dan begroot doordat er minder gebruik is gemaakt van inhuur.

Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten materieel zijn ongeveer 600.000 euro lager dan begroot doordat de afronding van het project Versnelling meer begeleiding (uren) van medewerkers vroeg dan voorzien. Als gevolg daarvan was er minder tijd beschikbaar om alle nieuwe activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren. Met het niet bestede geld is een bestemmingsreserve projecten gevormd zodat de komende jaren extra activiteiten plaatsvinden in lijn met de opdracht van DEN.

Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn ongeveer 250.000 euro lager dan begroot, wat met name wordt veroorzaakt doordat de uitvoering van het tweede deel van het project Versnelling meer tijd in beslag nam dan voorzien.

Samengevat heeft DEN in 2022 en 2023 een groei in activiteiten (lastenniveau) doorgemaakt van 1,4 miljoen naar 3,5 miljoen euro. Dit laat zien dat DEN in twee jaar is toegegroeid naar het nieuwe structurele subsidieniveau van 3,5 miljoen euro. Zoals hierboven toegelicht is er nog sprake van een inhaaleffect doordat projectbijdragen later in de desbetreffende jaren beschikbaar kwamen en vacatures lastig in te vullen waren gezien de krapte op de arbeidsmarkt.

Toekomst

Gedurende de subsidieperiode 2021–2024 is er een bijzondere ontwikkeling van de baten:

1. Voor 2021–2024 bedroeg de OCW-subsidie aanvankelijk 900.000 euro per jaar. Deze is vanaf augustus 2021 verhoogd met 500.000 euro per jaar voor het project Publieksdata.
2. Sinds de Voorjaarsnota 2022 is digitale transformatie een beleidsprioriteit bij het Ministerie van OCW. DEN ontving in september 2022 op basis van een activiteitenplan een eenmalige financiële impuls van 2 miljoen euro voor het project Versnelling.
3. Op basis van het Werkplan 2023–2024 is vanaf juni 2023 de OCW-subsidie voor de jaren 2023 en 2024 verhoogd met 2 miljoen euro per jaar.

Daarmee is de totale jaarlijkse OWC-subsidie vanaf juni 2023 structureel 3,5 miljoen euro per jaar. In de begroting 2024 is het subsidiebedrag van OCW voor Stichting DEN daarom aangepast naar aanleiding van extra toegekende middelen.

In het najaar van 2022 is DEN begonnen met de uitvoering van het project Versnelling. Doordat de toekenning voor dit project pas in oktober 2022 werd ontvangen, was het niet mogelijk om dit project in 2022 af te ronden. Van de toegekende subsidie van 2.064.401 euro was per 31 december 2022 1.600.000 euro nog niet besteed. Hierdoor laat de begroting 2023 andere bedragen zien dan de begroting 2024. De begroting 2024 toont de organisatie zonder inhaaleffecten.

Begroting 2024

Bedragen in euro

2024

2023

2023

oorspronkelijk

BATEN**Publieksinkomsten binnenland**

Kaartverkoop	55.000	55.000	28.500
--------------	--------	--------	--------

Indirecte inkomsten	60.000	60.000	60.000
----------------------------	--------	--------	--------

EIGEN INKOMSTEN	115.000	115.000	88.500
-----------------	---------	---------	--------

Subsidies

Structureel OCW	3.466.379	3.466.379	966.414
-----------------	-----------	-----------	---------

Incidente publieke subsidies	0	0	0
------------------------------	---	---	---

3.466.379	3.466.379	966.414
-----------	-----------	---------

TOTALE BATEN	3.581.379	3.581.379	1.054.914
--------------	-----------	-----------	-----------

LASTEN**Beheerlasten**

Beheerlasten materieel	205.000	225.000	147.250
------------------------	---------	---------	---------

Beheerlasten personeel	233.000	236.000	87.500
------------------------	---------	---------	--------

438.000	461.000	234.750
---------	---------	---------

Activiteitenlasten

Activiteitenlasten materieel	1.185.390	2.220.867	1.145.000
------------------------------	-----------	-----------	-----------

Activiteitenlasten personeel	1.976.814	1.704.160	1.376.500
------------------------------	-----------	-----------	-----------

3.162.204	3.925.027	2.521.500
-----------	-----------	-----------

TOTALE LASTEN	3.600.204	4.386.027	2.756.250
---------------	-----------	-----------	-----------

SALDO uit gewone bedrijfsvoering	-18.825	-804.648	-1.701.336
----------------------------------	---------	----------	------------

Saldo rentebaten en -lasten	0	0	0
-----------------------------	---	---	---

EXPLOITATIERESULTAAT	-18.825	-804.648	-1.701.336
-----------------------------	---------	----------	------------

Resultaatbestemming

Mutatie bestemmingsreserve Publieksdata	0	-25.425	-125.000
---	---	---------	----------

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

Mutatie bestemmingsreserve Versnelling	0	-1.606.322	-1.600.000
--	---	------------	------------

Mutatie bestemmingsreserve ziekteverzuim	116.250	144.150	0
--	---------	---------	---

Mutatie bestemmingsreserve projecten	-200.000	450.000	0
--------------------------------------	----------	---------	---

Mutatie algemene reserve	42.425	210.449	1.164
--------------------------	--------	---------	-------

-18.825	-804.648	-1.701.336
---------	----------	------------

Raad van Toezicht

In 2023 heeft de Raad van Toezicht van DEN een wijziging ondergaan: in juni heeft een lid afscheid genomen vanwege het aflopen van de eerste zittingstermijn. Per 31 december hadden er vijf personen zitting in de Raad. De Raad heeft besloten om vooralsnog niet uit te breiden naar het maximum van zeven leden. De Raad volgt de doorontwikkeling van de organisatie en bepaalt aan de hand daarvan of, en welk aanvullend profiel er mogelijk nodig is.

De Raad werkt onbezoldigd; in bepaalde gevallen is er sprake van onkostenvergoeding.

De Raad is in 2023 zes keer bijeengekomen. Een greep uit de agendapunten van de vier reguliere vergaderingen (in willekeurige volgorde): vaststellen van de jaarcijfers en het jaarverslag 2022, gesprek met de accountant, vaststellen begroting 2024, financiële en inhoudelijke kwartaalprognoses, personeelszaken, risicomanagement en weerstandsvermogen van DEN, diverse inhoudelijke gesprekken en kennismaking met teamleden. In april en november 2023 vonden extra vergaderingen plaats waarbij naast de Raad ook het MT van DEN aanwezig was, in de vorm van brainstorms als input voor het Werkplan 2023-2024 en het Beleidsplan 2025-2028.

De Raad wordt in elke vergadering geïnformeerd over organisatieontwikkelingen en de voortgang van projecten. Daarnaast worden er op basis van agendapunten teamleden uitgenodigd om hun werkzaamheden te delen en daarover met de Raad in gesprek te gaan. In elk geval ontmoet de Raad nieuwe medewerkers in de eerstvolgende vergadering na de start van de medewerker.

Aan het begin van elk jaar voert een afvaardiging van de Raad een jaargesprek met de directeur. Tijdens de laatste vergadering van het jaar overlegt de Raad een deel van de vergadering zonder aanwezigheid van de directeur en notulist en evalueert het eigen functioneren en de toepassing van de Governance Code Cultuur.

Tijdens de zelfevaluatie van december 2023 bouwde de Raad voort op het rapport en de actiepunten van de begeleide zelfevaluatie uit december 2022. De Raad besprak in ieder geval de controle scheiding van bestuur en Raad en de opgestelde regels rondom belangenverstrengeling. Deze zijn nog steeds afdoende actueel en daaraan zijn geen actiepunten verbonden.

Rooster van aan- en aftreden

Peildatum 31 december 2023

Naam	Datum van aantreden/ herbenoeming	Verwachte datum van aftreden
Mw. H. van Bockxmeer	06-07-2017	07-2025 (niet herbenoembaar)
Dhr. N. Bode	17-06-2019	06-2027 (niet herbenoembaar)
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 past de Governance Code Cultuur (GCC) toe en gebruikt deze als leidend instrument voor goed bestuur, adequaat toezicht en een transparante verantwoording. Hieronder lichten we de acht principes van de GCC toe 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 zijn gestoeld op een maatschappelijke visie: Door kansen van de digitale samenleving optimaal te benutten, zorgt de cultuursector dat cultuur altijd en overal om ons heen is, en iedereen cultuur kan maken, delen en beleven. Het uitgangspunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen is inherent aan de missie en activiteiten van DEN. De eigen inkomsten van DEN worden direct ingezet ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie.

DEN heeft een divers en uitgebreid netwerk. Het versterken en verbinden van het netwerk, zowel binnen de sector als daarbuiten, vormde ook in 2023 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.

De leden van de Raad weerspiegelen de diversiteit en breedte van het netwerk in toenemende mate. De leden worden door bestuur en team van DEN mede bevraagd op hun expertise en netwerk en gaan daar bewust mee om vanuit de rol 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 Raad behoeven. Hiermee zijn de statutaire bevoegdheden van de directeur-bestuurder duidelijk afgebakend. Het Reglement Toezicht en Bestuur, dat is 2022 is ontwikkeld en vastgesteld conform de Wet Bestuur en Toezicht, is een levend document. Dit betekent dat het reglement direct wordt aangepast aan nieuwe afspraken en protocollen in AO/IC als dat wenselijk is. Daarmee blijft het reglement op het netvlies van bestuurder en toezichthouders.

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 Raad. Daarnaast bevordert de bestuurder het contact tussen het team van DEN en de Raad én benut de bestuurder de adviesrol van de Raad door zijn input te delen met het team. Er is sprake van tweerichtingsverkeer. Het stramien van de Raadsvergaderingen ligt vast in een jaarkalender zodat de Raad 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. Zo wordt de expertise van de Raad optimaal benut.

DEN volgt de aanbevelingen van de GCC over transparantie en verantwoording op door in het Bestuursverslag te reflecteren op alle aanbevelingen genoemd in de GCC. Zo organiseert de bestuurder minstens eens per jaar een informele bijeenkomst tussen toezichthouders en het team van DEN om onderlinge kennismaking en uitwisseling te bevorderen. Verder worden bij

de jaarrekening de risicobeheersing en interne controle als vast agendapunt geagendeerd. Het Bestuursverslag wordt integraal op de website geplaatst en is daarmee voor iedereen in te zien. In 2023 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 zijn regels vastgelegd rondom tegenstrijdig belang en onafhankelijkheid. Als er sprake is van een (mogelijk) tegenstrijdig belang melden de Raadsleden en het bestuur dit direct aan de voorzitter van de Raad en verstrekken daarbij alle informatie. Buiten aanwezigheid van het betreffende lid neemt de Raad hierover een standpunt in. De Raad oordeelt of er daadwerkelijk sprake is van een tegenstrijdig belang. In 2023 hebben zich geen kwesties voorgedaan die melding behoeven in het Bestuursverslag.

Leden van de Raad van Toezicht, 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 hun expertise of voortrekkersrol binnen of buiten de cultuursector. De leden, of de organisaties die ze 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 gedetailleerd in het Reglement van Toezicht en Bestuur (zie punt 2). Daarnaast is er een jaaragenda voor de Raadsvergaderingen die zorgt voor een consistente cyclus van tijdige informatievoorziening en besluitvorming over formele en aanvullende agendapunten. Verdere afspraken over de informatievoorziening komen ter vergadering aan de orde en worden genoteerd in een actielijst.

In 2023 is een informatieprotocol vastgesteld waarin de rollen van toezichthouder, bestuur en medewerkers van DEN bij (in)formele processen zijn uitgewerkt. Samen met de jaaragenda en het toezichtkader vormt dit een handleiding in rollen, taakverdeling en verantwoordelijkheden, en draagt bij aan het bepalen van de passende vergaderfrequentie en -duur. Door het annoteren van de agendapunten biedt de reguliere vergadertijd in het algemeen een goede balans voor gedegen informeren, gesprek met de toezichthouder en gebruik maken van de adviesrol van de Raad. In 2023 is het contact tussen bestuurder en toezichthouders geïntensiveerd. De bestuurder heeft met regelmaat een informeel en persoonlijk afstemmoment met de voorzitter.

Toezichthouders staan ook in contact met de organisatie. Het team kan een beroep doen op hun adviesrol. Verder organiseert de bestuurder jaarlijks enkele informele momenten met de Raad van Toezicht en het team, zodat de Raad ook in een informele setting vinger aan de pols kan houden. In de zelfevaluatie van 2023 overlegt de Raad om met de bestuurder de mogelijkheid van een personeelsvertegenwoordiging te bespreken, ondanks het ontbreken van een verplichting hiertoe gezien de omvang van de organisatie.

De bestuurder informeert de toezichthouders voldoende. Geannoteerde agenda's, ontwikkeling van het netwerk, uitgebreide financiële rapportages en ingekomen stukken van OCW of andere belanghebbenden worden gedeeld en zo nodig besproken. Verder is er een WhatsApp-groep met Raadsleden waarin de bestuurder ontwikkelingen in de organisatie, artikelen en activiteiten deelt.

Het Bestuursverslag laat zien dat DEN in 2023 zelf in transformatie was, in taakhoud en in teamontwikkeling. Door deze interne veranderingopgave, gecombineerd met het uitzetten van nieuwe lijnen voor het Beleidsplan 2025–2028, organiseerden we in 2023 twee extra vergaderingen waarbij naast de bestuurder ook de MT-leden aanwezig waren.

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. Het Reglement van Toezicht en Bestuur beschrijft de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder in detail. 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 zijn in 2022 nieuwe raamwerkprofielen en organigram voor de organisatie opgesteld. Het raamwerkprofiel voor de directeur-bestuurder is in maart 2023 vastgesteld door de Raad van Toezicht. Deze vernieuwingen hebben de algemene en dagelijkse leiding verhelderd en toekomstbestendig gemaakt. Er zijn geen bestuurlijke verantwoordelijkheden gedelegeerd.

Jaarlijks vindt er een voortgangsgesprek plaats tussen de bestuurder en een afvaardiging van de Raad (van twee leden), onder meer rondom de professionele ontwikkeling van de directeur.

De bestuurder heeft een groot netwerk onder de directe stakeholders van DEN, maar ook buiten de culturele en creatieve sector, nationaal en internationaal, zoals de opdracht van DEN vereist. 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 2023 veel aandacht is gegaan naar goed werkgeverschap, beleidsontwikkeling, invulling geven aan plan van aanpak Code Diversiteit & Inclusie en het volgen van de Fair Practice Code. Er geïnvesteerd in de organisatiestructuur, in HR-expertise, de herinrichting van de kantooromgeving en in regelingen ten aanzien van telefoon- en thuiswerkvergoedingen. Overigens zijn de medewerkers het merendeel van de werkweek op kantoor. Ze geven aan graag ter plaatse samen te werken.

Onze ambities rondom de Code Diversiteit & Inclusie zijn verankerd in een plan van aanpak dat we hebben opgesteld naar aanleiding van de scan die hoort bij deze code en borgen in onze beleidscyclus. De Raad heeft in de jaarkalender geborgd dat ze twee keer per jaar wordt geïnformeerd over de voortgang van de activiteiten in dit plan.

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

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

Naast de rol van toezichthouder en werkgever is er veel aandacht voor de adviserende rol. De Raad 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.

De Raad en de bestuurder hebben daarom afgesproken dat ze actief het gesprek aangaan over de balans en invulling van de toezichthoudende, controlerende en adviserende taken, en dat de Raad zijn ambassadeursrol met zorg voortzet. In de jaarlijkse zelfevaluatie wordt hier ook op gereflecteerd.

De Raadsleden 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 ze onder meer door het stellen van kritische doch opbouwende vragen, het bezoeken van evenementen, het gevraagd en ongevraagd adviseren van de bestuurder (en eventueel teamleden) en het openstellen 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 Raad van Toezicht. De Raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren (zie punt 8).

Conform de governanceregels heeft de Raad van Toezicht in 2023 het werk van de huidige accountant geëvalueerd. Er zijn meerdere opties overwogen. De Raad van Toezicht heeft besloten om met dezelfde accountant binnen hetzelfde kantoor verder te gaan. De controlewerkzaamheden worden door een nieuw team onder leiding van een nieuwe controleleider uitgevoerd. Dit nieuwe team heeft de controle van de Jaarrekening 2023 opgepakt.

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

De profielschets van de Raad van Toezicht is op de DEN-website gepubliceerd. Bij de uitbreiding van de opdracht van DEN naar de digitale transformatie binnen de gehele cultuursector, is in 2021 het profiel van zowel de leden als de voorzitter aangescherpt, om de deskundigheid in relatie tot de opdracht van DEN en de diversiteit van de Raad te waarborgen en de breedte van het stakeholderveld te reflecteren. Toezichthouder bij DEN is een onbezoldigde functie. In bepaalde gevallen is er sprake van onkostenvergoeding.

Tijdens de laatste vergadering van het jaar overlegt de Raad 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.

Hoofd- en nevenfuncties

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

Nevenfuncties uit hoofde van het directeurschap

- European Commission Expert Group on the Common European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) (lid)
- Taskforce Samenwerking Publieksdata (voorzitter)

Persoonlijke nevenfuncties

- Bestuur Stichting November Music (penningmeester)

Hermineke van Bockxmeer, voorzitter Raad van Toezicht

- Concerndirecteur Stadsontwikkeling Rotterdam (hoofdfunctie)
- Raad van Toezicht Waddenacademie (vicevoorzitter)
- Raad van Toezicht Stichting Omroep Muziek (lid)
- Raad van Toezicht Watersnoodmuseum Ouwerkerk (lid)
- Bestuur Stichting Rotterdam Maaskant (lid)
- Bestuur Master City Developer (lid)
- Programmaraad Stichting Mediawijzer.net (voorzitter)
- Adviesraad Renovatie Museum Prinsenhof (lid)
- Bestuur Stichting Unlimited Dreams (lid)

Norbert Bode, lid Raad van Toezicht

- Hoofd Communicatie & Marketing Holland Festival (hoofdfunctie)
- Bestuur Pauwhof Fonds – Overvoorde Gordon Stichting (voorzitter)

Ilyaz Nasrullah, lid Raad van Toezicht

- Ondernemer op het gebied van digitale strategie en innovatie (hoofdfunctie)
- Columnist Trouw

Erik Schrijvers, lid Raad van Toezicht

- Senior wetenschappelijk medewerker en projectcoördinator Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (hoofdfunctie)

Lucien Brouwer, lid Raad van Toezicht

- Chief marketing officer RTL (hoofdfunctie, tot mei 2023)

Ondertekening door Raad van Toezicht en directie

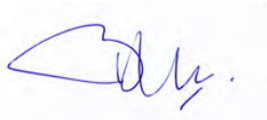
Datum: 18 maart 2024

Raad van Toezicht

Hermineke van Bockxmeer (voorzitter):



Norbert Bode:



Ilyaz Nasrullah:



Erik Schrijvers:



Lucien Brouwer:

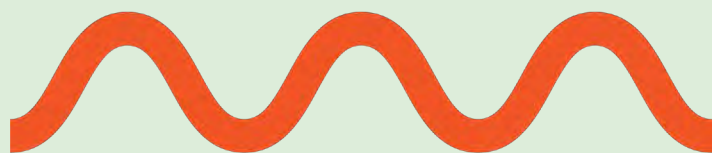


Directie

Maaïke Verberk (directeur):



Jaarrekening



Jaarcijfers 2023

Balans per 31 december 2023

Na resultaatbestemming

<i>Bedragen in euro</i>	<i>Toelichting</i>	<i>31-12-2023</i>	<i>31-12-2022</i>
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	7.038	10.108
Vlottende activa			
Vorderingen	2	160.047	26.981
Liquide middelen	3	2.731.699	2.706.667
		2.891.746	2.733.648
Totaal ACTIVA			
		2.898.784	2.743.756
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	4	566.939	561.415
Bestemmingsreserves	5	1.787.032	1.676.747
		2.353.971	2.238.162
Voorzieningen	6	0	0
Kortlopende schulden	7	544.813	505.594
		544.813	505.594
Totaal PASSIVA			
		2.898.784	2.743.756

Exploitatierkening 2023

Bedragen in euro

	Toelichting	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
BATEN				
Publieksinkomsten binnenland				
Kaartverkoop	8	98.270	55.000	50.377
		98.270	55.000	50.377
Overige directe inkomsten				
Overige directe inkomsten	9	14.466	60.000	141.023
		14.466	60.000	141.023
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN		112.736	115.000	191.400
Subsidies				
Totaal structureel OCW	10	3.530.028	3.466.379	3.530.780
Incidentele publieke subsidies	11	0	0	149.484
		3.530.028	3.466.379	3.680.264
TOTALE BATEN		3.642.764	3.581.379	3.871.664
LASTEN				
Beheerlasten				
Beheerlasten materieel	12	262.461	225.000	115.107
Beheerlasten personeel	13	198.602	236.000	180.854
		461.063	461.000	295.961
Activiteitenlasten				
Activiteitenlasten materieel	14	1.608.930	2.220.867	1.106.665
Activiteitenlasten personeel	15	1.462.962	1.704.160	968.792
		3.071.892	3.925.027	2.075.457
TOTALE LASTEN		3.532.955	4.386.027	2.371.418
SALDO uit gewone bedrijfsvoering		109.809	-804.648	1.500.246
Saldo rentebaten en rentelasten	16	6.000	0	-1.486
EXPLOITATIERESULTAAT		115.809	-804.648	1.498.760

Resultaatbestemming

Mutatie bestemmingsreserve Publieksdata	-25.425	-25.425	-142.347
Dotatie bestemmingsreserve Publieksdata	169.532	0	25.425
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting	22.500	22.500	22.500
Dotatie bestemmingsreserve project Versnelling	-1.606.322	-1.606.322	1.606.322
Mutatie bestemmingsreserve ziekteverzuim	600.000	144.150	0
Mutatie bestemmingsreserve projecten	950.000	450.000	0
Mutatie algemene reserve	5.524	210.449	-13.140
	<u>115.809</u>	<u>-804.648</u>	<u>1.498.760</u>

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 cultuursector waar digitale innovatie vanzelfsprekend is. DEN is de aanjager van digitale transformatie in 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 bloeiende sector waar organisaties 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 2022–2024.

Toelichting afwijkingen begroting en resultaat

Zie pagina 25 voor de toelichting op de verschillen tussen begroting en resultaat.

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 bij het pensioenfonds.

Opgenomen begrotingen

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

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 10.000 euro 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; na eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit 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. Deze 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; na eerste verwerking 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 deze betrekking hebben. De salariskosten worden toegerekend aan beheer- of activiteitenlasten op basis van de taken van de desbetreffende 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

Bedragen in euro

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

2023

Stand per 1 januari

Investerings	26.780
Afschrijvingen	-16.672
Boekwaarde	10.108

Mutaties

Investerings	0
Desinvesteringen	0
Afschrijvingen	-3.070
Afschrijvingen desinvesteringen	0
Saldo	-3.070

Stand per 31 december

Investerings	26.780
Cumulatieve afschrijvingen	-19.742
Boekwaarde	7.038

Gehanteerd afschrijvingspercentage 20%

31-12-2023

31-12-2022

2. Vorderingen

Debiteuren	31.970	1.694
Omzetbelasting	3.221	0
Loonheffingen	413	0
Nog te ontvangen bedragen	0	1.398
Vooruitbetaalde bedragen	124.443	23.889
	160.047	26.981

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3. Liquide middelen

Rabobank (rekening courant)	26.772	27.011
Rabobank (spaarrekening)	470.250	471.218
ING Bank (rekening courant)	1.180.351	2.061.080
ING Bank (spaarrekening)	1.054.326	147.358
	2.731.699	2.706.667

De liquide middelen zijn vrij opeisbaar.

PASSIVA	31-12-2023	31-12-2022
4. Algemene reserve		
Algemene reserve	561.415	574.555
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	5.524	-13.140
	<u>566.939</u>	<u>561.415</u>

DEN streeft naar een minimale algemene reserve van drie maanden vaste lasten. Bij het huidige subsidieniveau betekent dit een bedrag van ongeveer 500.000 euro. Hier wordt aan voldaan.

5. Bestemmingsreserves

Publieksdata

Stand per 1.1	25.425	142.347
Besteed in 2023	-25.425	-142.347
Mutatie	169.532	25.425
	<u>169.532</u>	<u>25.425</u>

Voor het project Publieksdata heeft OCW een subsidie beschikbaar gesteld van 500.000 euro per jaar voor de periode 2021-2024. Per jaar wordt er een plan gemaakt en wordt de exacte subsidie vastgesteld. Van het bedrag van 2022 was 25.425 euro over, dat in 2023 is besteed. Van de subsidie 2023 is een bedrag van 169.532 euro over, dat in 2024 wordt besteed.

Huisvesting

Stand per 1.1.	45.000	22.500
Mutatie	22.500	22.500
	<u>67.500</u>	<u>45.000</u>

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

Project Versnelling

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

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

PASSIVA (vervolg)**31-12-2023****31-12-2022***Bestemmingsreserve ziekteverzuim*

Stand per 1.1.

0

0

Mutatie

600.0000

600.000

0

Er is geen ziekteverzuimverzekering. Er wordt in 2023 600.000 euro aan de bestemmingsreserve ziekteverzuim gedoteerd om aan de doorbetalingsverplichting bij ziekte te kunnen voldoen. Aan deze bestemmingsreserve wordt vanaf 2024 jaarlijks 5% van de brutolonen toegevoegd indien dit nodig is om op het gewenste niveau van 600.000 euro te blijven. Vanaf 2024 worden de kosten van zieke werknemers uit deze bestemmingsreserve onttrokken.

Bestemmingsreserve projecten

Stand per 1.1.

0

0

Mutatie

950.0000

950.000

0

Doordat het project Versnelling 2022 in 2023 doorliep kon niet alle voor 2023 extra toegekende subsidie in 2023 worden uitgegeven. Het overgebleven bedrag is opgenomen in deze bestemmingsreserve projecten en zal de komende jaren aan extra projecten worden uitgegeven.

Totaal bestemmingsreserves

1.787.0321.676.747**6. Voorzieningen***Jubilea*

0

2.605

Stand per 1.1.

0-2.605

Mutatie

0

0

Transitievergoedingen

0

1.341

Stand per 1.1.

0-1.341

Mutatie

0

0

Totaal voorzieningen

00

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

PASSIVA (vervolg)	31-12-2023	31-12-2022
7. Kortlopende schulden		
Crediteuren	340.375	204.702
Loonheffingen en omzetbelasting	0	103.340
Nog te betalen bedragen	117.872	110.805
Vooruit ontvangen projectgelden	0	17.753
Reservering vakantiegeld en vakantiedagen	86.566	68.994
	<u>544.813</u>	<u>505.594</u>

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Er is een overeenkomst voor medebewoning met de KB met een looptijd van 12 maanden (18.360 euro). Er is een leasecontract voor apparatuur afgesloten met Grenke/Docuprofs. Het contract loopt tot en met 31 mei 2026. De leasekosten bedragen 831 euro per kwartaal.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Toelichting op de exploitatierekening

BATEN	2023	2023	2022
	<i>realisatie</i>	<i>begroot</i>	<i>realisatie</i>
8. Kaartverkoop			
kaartverkoop	98.270	55.000	50.377
	<u>98.270</u>	<u>55.000</u>	<u>50.377</u>

Deze post bevat de kaartverkoop voor de DEN Academie, trainingen en andere DEN activiteiten.

9. Overige directe opbrengsten

Opdrachten	6.163	60.000	104.354
Overige directe opbrengsten	8.303	0	36.669
	<u>14.466</u>	<u>60.000</u>	<u>141.023</u>

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van opdrachten naar de DEN Academie doordat alle opdrachten van de DEN Academie nu ook op de DEN Academie worden geboekt. Het totaal van publieksinkomsten en directe opbrengsten bedraagt ongeveer 115.000 euro. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan het totaal begrote bedrag van 115.000 euro.

10. Totaal structureel OCW

Basissubsidie	3.530.028	2.966.414	966.414
Publieksdata	0	499.965	499.965
Project Versnelling	0	0	2.064.401
	<u>3.530.028</u>	<u>3.466.379</u>	<u>3.530.780</u>

De toegezegde subsidie is hoger dan begroot omdat over het basisbedrag indexatie is toegekend.

	2023 <i>realisatie</i>	2023 <i>begroot</i>	2022 <i>realisatie</i>
11. Incidentele publieke subsidies			
OCW Digitale transformatie Caribisch Nederland	0	0	13.904
Europeana DS14	0	0	30.592
OCW Investeren in digitale vaardigheden	0	0	59.965
OCW Kennisprojecten	0	0	45.023
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>149.484</u>

LASTEN	2023 <i>realisatie</i>	2023 <i>begroot</i>	2022 <i>realisatie</i>
12. Beheerlasten materieel			
Huisvestingskosten	52.340	55.000	14.040
Kantoorkosten	20.877	15.000	13.384
Bestuurskosten	8.363	5.000	5.122
ICT en infrastructuur	93.148	40.000	17.505
Assurantie	2.928	5.000	2.659
Abonnementen, vakliteratuur	6.838	5.000	4.854
Accountant	25.991	20.000	21.176
Administratiekosten	44.414	60.000	35.006
Overige advies- en juridische kosten	13.663	10.000	7.684
Overige beheerlasten	877	10.000	-1.569
Afschrijvingskosten	3.070	5.000	2.346
Pro rato btw algemene kosten	-10.048	-5.000	-7.100
	<u>262.461</u>	<u>225.000</u>	<u>115.107</u>

De ICT en infrastructuurkosten zijn in 2023 hoger dan begroot door de implementatie van MS Office 365 en de ondersteuning hierbij en de aanschaf van apparatuur als gevolg van de groei van de organisatie.

13. Beheerlasten personeel			
Salariskosten	42.854	50.000	173.398
Overige personele lasten	5.000	5.000	7.456
Inhuur	150.748	181.000	0
	<u>198.602</u>	<u>236.000</u>	<u>180.854</u>

	2023 <i>realisatie</i>	2023 <i>begroot</i>	2022 <i>realisatie</i>
14. Activiteitenlasten materieel			
Website, inclusief hosting en beheer	35.145	40.000	203.375
Communicatie en marketing	126.265	75.000	20.333
DEN congressen en studiedagen	87.766	100.000	41.576
DEN Academie	58.654	50.000	0
Zakelijke reiskosten	6.058	10.000	4.203
Interne projecten	0	0	156.104
Projectkosten Versnelling	981.016	1.185.477	430.763
Projectkosten Publieksdata	205.353	360.390	206.505
Projectkosten overige projecten	108.673	400.000	43.806
	<u>1.608.930</u>	<u>2.220.867</u>	<u>1.106.665</u>

Aan communicatie is meer uitgegeven dan begroot omdat hier in de realisatie ook de communicatiekosten van het project Versnelling onder vallen. Bij het opstellen van de begroting werd ervan uitgegaan dat zowel het restant van het project Versnelling 2022 kon worden besteed als ook de extra 2 miljoen euro structurele subsidie. De realisatie is onder dit niveau van bestedingen gebleven.

15. Activiteitenlasten personeel

Salariskosten	861.999	911.000	556.687
Overige personele lasten	71.712	89.814	22.369
Inhuur	529.251	703.346	389.736
	<u>1.462.962</u>	<u>1.704.160</u>	<u>968.792</u>

Bij het opstellen van de begroting werd ervan uitgegaan dat zowel het restant van het project Versnelling 2022 kon worden besteed als de extra 2 miljoen euro structurele subsidie. De realisatie ligt iets onder dit niveau van bestedingen. De activiteitenlasten personeel groeien in 2024 naar 2 miljoen euro. In de periode 2025-2028 wordt doorgegroeid naar 2,2 miljoen euro.

16. Saldo rentebaten en rentelasten

Ontvangen rente	6.968	0	0
Betaalde rente	-968	0	-1.486
	<u>6.000</u>	<u>0</u>	<u>-1.486</u>

WNT-verantwoording

Bedragen in euro

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

	2023	2022
Naam	Maaïke Verberk	Maaïke 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	124.743	108.349
Beloningen betaalbaar op termijn	20.259	19.175
<i>subtotaal</i>	145.002	127.524
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	216.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	145.002	127.524

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

Raad van Toezicht

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>
Hermineke van Bockxmeer	voorzitter
Erik Schrijvers	lid
Norbert Bode	lid
Lucien Brouwer	lid
Ilyaz Nasrullah	lid

Overige gegevens

Bijlage Publieksdata 2023

Bedragen in euro

		2023 <i>realisatie</i>	2023 <i>begroot</i>
Algemene kosten	Projectleiding, materiele lasten en tegemoetkoming deelnemers	116.811	132.500
Standaardisatie	Verkenning en uitvoering	44.049	50.000
Bewustwording en communicatie	Communicatie ondersteuning en middelen	76.327	105.425
CDM	Ondersteuning van RF	47.190	50.000
	Aanvullend onderzoek	18.150	50.000
	Inhoudelijke verdieping	0	20.000
	Aansluiten partnerorganisaties	24.200	54.965
Europa	Kennisbundeling en gezamenlijk project	23.291	37.500
Data voor makers	Onderzoek	3.340	25.000
Onvoorzien		2.500	0
TOTAAL LASTEN		355.858	525.390
Budget 2023		499.965	499.965
Beschikbaar budget restant 2022		25.425	25.425
TOTAAL beschikbaar budget		525.390	525.390
SALDO beschikbaar voor 2023		169.532	

Bijlage Project Versnelling

Bedragen in euro

		Totaal	2023	2023	2022
		<i>realisatie</i>	<i>begroot</i>	<i>realisatie</i>	<i>realisatie</i>
Beheerlasten					
Beheerlasten personeel		51.149	45.604	28.863	22.286
Beheerlasten materieel		<u>61.950</u>	<u>61.950</u>	<u>30.975</u>	<u>30.975</u>
Totaal beheerlasten		113.099	107.554	59.838	53.261
Activiteitenlasten					
1.1. Methodiek digitale strategieontwikkeling, monitoring en (door)ontwikkeling kennistools	Personeel	454.153	337.252	355.444	98.709
	Materieel	<u>57.145</u>	<u>80.000</u>	<u>57.145</u>	<u>0</u>
		511.298	417.252	412.589	98.709
1.2 Professionalisering content	Personeel	156.261	152.072	90.813	65.448
	Materieel	<u>231.058</u>	<u>250.000</u>	<u>94.241</u>	<u>136.817</u>
		387.319	402.072	185.054	202.265
1.3 Campagne	Personeel	70.107	45.068	53.788	16.319
	Materieel	<u>118.701</u>	<u>120.000</u>	<u>66.186</u>	<u>52.515</u>
		188.808	165.068	119.974	68.834
2.1 Community, proeftuin, digitale innovatie alliantie en co-worker space	Personeel	114.057	303.442	83.613	30.444
	Materieel	<u>248.890</u>	<u>153.000</u>	<u>226.195</u>	<u>22.695</u>
		362.947	456.442	309.808	53.139
2.2 DEN Academie verbreden	Personeel	161.212	94.669	100.355	60.857
	Materieel	<u>60.382</u>	<u>125.000</u>	<u>60.382</u>	<u>0</u>
		221.594	219.669	160.737	60.857
2.3 Werkconferentie en regionale verbindende events	Personeel	40.340	43.692	25.340	15.000
	Materieel	<u>6.127</u>	<u>100.000</u>	<u>6.127</u>	<u>0</u>
		46.467	143.692	31.467	15.000

3. Verkenning interactief digitaal
kanaal voor cultuurpubliek

Personeel	71.990	92.552	51.190	20.800
Materieel	<u>411.072</u>	<u>298.000</u>	<u>366.907</u>	<u>44.165</u>
	483.062	390.552	418.097	64.965
Totaal activiteitenlasten	2.201.495	2.194.747	1.637.726	563.769
TOTAAL LASTEN	2.314.594	2.302.301	1.697.564	617.030
Eigen bijdrage DEN in uren	157.900	157.900	78.950	78.950
Eigen bijdrage DEN in geld	80.000	80.000	0	80.000
Bijdrage OCW	2.064.401	2.064.401	0	2.064.401
TOTAAL beschikbaar budget	<u>2.302.301</u>	<u>2.302.301</u>	<u>78.950</u>	<u>2.223.351</u>
SALDO	<u>-12.293</u>	<u>0</u>	<u></u>	<u></u>

Activiteiten verslag

Leeswijzer

Het Activiteitenverslag bevat een beknopte weergave van onze inspanningen in 2023, ingedeeld binnen elk van onderstaande vijf aandachtsgebieden:

- 1 Digitale basis op orde**
DEN helpt cultuurprofessionals op weg met het toepassen van (sectorspecifieke) wet- en regelgeving en de strategische inbedding van digitale transformatie.
- 2 Digitale transformatie hanteerbaar**
DEN faciliteert cultuurprofessionals en culturele organisaties met tools, handleidingen en begeleiding, om op elk maturiteitsniveau passende vervolgstappen te zetten.
- 3 Samen leren in de DEN Academie**
De DEN Academie is dé opleider op het gebied van digitale transformatie in cultuur, met onder andere trainingen en workshops (open inschrijving en incompany).
- 4 Kennisontwikkeling voor de sector**
Als onafhankelijk kennisinstituut ontwikkelt DEN met en voor de sector op specifieke onderwerpen verdiepende kennis rondom digitale transformatie.
- 5 Stimuleren van het ecosysteem**
DEN werkt aan een ondersteunend en inspirerend ecosysteem dat de digitale transformatie in de sector naar een hoger niveau tilt.

1. Digitale Basis op orde

Cyberveiligheid

In 2023 deden we een sectorbreed onderzoek naar de status van cyberveiligheid in culturele organisaties, om hun ervaring met digitale veiligheidsvraagstukken in kaart te brengen. Het onderzoek liet zien dat één op de drie organisaties te maken heeft gehad met een cyberincident. En alhoewel ruim 70% van de ondervraagden zich bewust is van het belang van digitale veiligheid, moeten veel organisaties nog wel belangrijke stappen zetten in het formuleren van beleid op dit gebied en het in de praktijk brengen ervan. Denk hierbij aan kennisdeling met medewerkers, inventarisatie van risico's en kwetsbaarheden, en borging van beleid op managementniveau.

Cyberveiligheid is een zeer relevant onderwerp voor de sector gebleken en we zien dat DEN hierin een blijvende rol van betekenis heeft. Daarom hebben we via de website en op verschillende platforms voorlichting gegeven, zoals bij een webinar van de Museumvereniging en het VNPF-congres. Hierbij werken we nauw samen met deskundige partners buiten de cultuursector, zoals het Digital Trust Centre van het Ministerie van EZK.

Toegankelijkheid

In 2023 was toegankelijkheid één van onze speerpunten, en met name de digitale toegankelijkheid van de DEN-website. Gedurende het proces hebben we onze inzichten omgezet naar leer- en actiepunten en deze gedeeld met cultuurprofessionals. Zo hebben we twee explainervideo's gemaakt ter illustratie van de gebruikerstesten die DEN heeft laten uitvoeren.

Verder was digitale toegankelijkheid een thema op de DEN Conferentie en onderdeel van onze podcast Cultuurshift. Het leerproces en de openheid hierover naar de sector zijn beloond: onze bekwaamheid op dit vlak is inmiddels evident. Onze adviseurs voerden diverse adviesgesprekken en we worden benaderd voor workshops over digitale toegankelijkheid.

Auteursrechten en AVG

De goed bezochte sessie over auteursrecht tijdens de DEN Conferentie, en de animo voor de Auteursrechtendag die tijdens de Maand van het Digitaal Erfgoed in november 2023 mede met input van DEN werd georganiseerd (130+ deelnemers), laten zien dat er grote behoefte is aan kennis over dit thema. We zetten actualisering en kennisdeling voort rondom de juridische aspecten van het digitaal aanbieden van content, rekening houdend met de Fair Pay-principes.

Sinds 2021 beheert DEN de beslistool auteursrechten regeljerechten.nl. Vooralsnog is deze tool alleen bruikbaar voor erfgoedorganisaties en niet aangepast aan recente juridische ontwikkelingen. Met het oog op uitbreiding naar de hele cultuursector hielden we al een kwalitatief gebruikersonderzoek; in 2023 hebben we met de Werkgroep Auteursrecht een plan van aanpak opgesteld voor de update en uitbreiding van de tool. De Taskforce Publieksdata publiceerde handleidingen over AVG-proof werken met publieksdata, die werden uitgelicht in het e-zine Meer met publieksdata (voorjaar 2023), en werkte aan een stappenplan AVG-proof werken.

Duurzaamheid

In het afgelopen jaar hebben we actief bijgedragen aan de bewustwording en de kansen van de twin transition. Zo communiceerden we over duurzame opties voor digitale transformatie en over manieren waarop digitale transformatie kan bijdragen aan verduurzaming. Ook organiseerden we de DEN Conferentie volledig online, in plaats van op locatie. Dit resulteerde in een besparing van ruim 40.000 reiskilometers. Op de conferentie verzorgden we een sessie over Green IT met presentaties over het verduurzamen van een festivalwebsite, de twin transition en het verlengen van de levensduur van hardware en de recycling van e-waste. Verder deden we samen met twee culturele organisaties onderzoek naar de CO2-impact van streaming versus fysieke voorstellingen, waaruit bleek dat streaming significant minder uitstoot veroorzaakt. Dit onderzoek resulteert in een rapportage en een rekentool voor de sector.

Met ingang van 2023 heeft DEN, samen met 12 culturele koepel- en bovensectorale organisaties, zitting in de instellende commissie van het Cultuurberaad Klimaat: een initiatief om sectorbreed op te trekken in het formuleren van een doelmatige visie op duurzaamheid. We vinden het belangrijk dat het narratief van de twin transition in het cultuurberaad wordt meegenomen.

Opzetten digitale strategie

In 2023 hebben we in de DEN Academie een zelfstudiemodule gelanceerd waarmee cultuurprofessionals samen met hun collega's hun digitale strategie kunnen schrijven, met behulp van een stappenplan en werkbladen. De module is online 315 keer bekeken. De resultaten van de Digitale Transformatie Scan van DEN zijn een eerste uitgangspunt voor het vormgeven van de digitale strategie. Tijdens vier online Lunch & Learn-sessies in het najaar van 2023, met circa 50 inschrijvingen, hebben we veel cultuurprofessionals op weg kunnen helpen met de scan en laten starten met hun digitale strategie. Tevens boden de sessies ons ruimschoots gelegenheid om vragen vanuit diverse disciplines in de sector te beantwoorden.

Publieke waarden

Voor digitale transformatie is de toepassing van (nieuwe) digitale technologie fundamenteel. We vinden het belangrijk om bij de keuze voor de juiste technologische oplossingen niet alleen te letten op de waarde ervan, maar ook op de gebruikersbelangen. DEN is daarom partner van PublicSpaces en onderschrijft het manifest over publieke waarden. In 2023 hebben we dit manifest en de activiteiten van PublicSpaces, zoals de Digitale Spoelkeuken en Hersenspoeling, actief in de cultuursector gedeeld. Daarbij hebben we gezien dat deze idealen resoneren. Waar mogelijk neemt DEN publieke waarden in acht bij de aanschaf van interne softwaretoepassingen.

2. Digitale transformatie hanteerbaar

Publieke waarden

Voor digitale transformatie is de toepassing van (nieuwe) digitale technologie fundamenteel. We vinden het belangrijk om bij de keuze voor de juiste technologische oplossingen niet alleen te letten op de waarde ervan, maar ook op de gebruikersbelangen. DEN is daarom partner van PublicSpaces en onderschrijft het manifest over publieke waarden. In 2023 hebben we dit manifest en de activiteiten van PublicSpaces, zoals de Digitale Spoelkeuken en Hersenspoeling, actief in de cultuursector gedeeld. Daarbij hebben we gezien dat deze idealen resoneren. Waar mogelijk neemt DEN publieke waarden in acht bij de aanschaf van interne softwaretoepassingen.

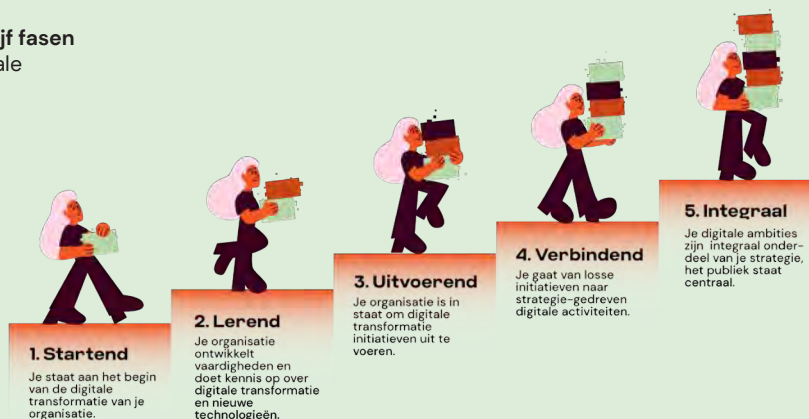
Digitale Transformatie Scan

In juni 2023 lanceerden we de Digitale Transformatie Scan die, naast het DEN Focusmodel, als fundament in de DEN Academie is geïntegreerd. De scan bestaat uit een uitgebreide vragenlijst met vijf onderdelen rondom de hoofdthema's van digitale transformatie. De uitkomsten geven cultuurprofessionals en hun organisaties inzicht in de betekenis van digitale transformatie en zorgen voor meer bewustwording daaromtrent, en laten hen zien wat het startpunt is voor hun transformatieproces. Na het invullen ontvangen ze via e-mail advies op maat voor vervolgstappen.

Eind 2023 is deze scan 211 keer ingevuld, met een gemiddelde uitkomst van 2,8 uit 5. De onderdelen waar gemiddeld het laagst op wordt gescoord zijn: Strategie & Budget, Data & Technologie en Processen & Structuur. Verder laten de uitkomsten zien dat 62% van de organisaties die de scan invulden zich in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant bevindt. Voor DEN gelden de resultaten van 2023 als een nulmeting voor de digitale transformatie in de sector. Op termijn leveren we hiermee sectorbrede inzichten in mate van digitale maturiteit op, voor OCW, de Cultuurmonitor (Boekmanstichting), brancheorganisaties en de sector zelf.

Digitale transformatie in vijf fasen

Fig. 3 De vijf fasen van digitale transformatie



Proeftuinen voor nieuwe methodieken

Samen met TwynstraGudde zetten we een proeftuin-traject op om te onderzoeken welke tools die organisaties ondersteunen bij de digitale transformatie we konden toevoegen aan de DEN-toolbox, en om daar zoveel mogelijk kant-en-klare bouwstenen voor aan te dragen. Aangezien culturele organisaties niet alleen een verscheidenheid kennen in discipline, maar ook in grootte, personeelsbestand en financiering, is het traject met verschillende typen organisaties doorlopen. Het traject stond in teken van leren en experimenteren. De inzichten zijn vertaald in een eerste praatplaat over digitale transformatie en een bundeling tools, ter uitbreiding van de DEN-toolbox. Op termijn werken we de praatplaat verder uit en nemen waardevolle interventies en een veranderaanpak mee in ons aanbod, onder andere in de vorm van een incompanyworkshop over digitale strategie. Ook bieden we ruimte voor experiment omtrent een gedeelde digitaliseringsambitie die de deelnemers tijdens de workshops in de proeftuinen vaststelden.

Leer- en ontwikkelprogramma

Het opzetten van een grootschalig leer- en ontwikkelprogramma, met deelname door 15 tot 20 culturele organisaties, stond aanvankelijk gepland voor het najaar van 2023. Omdat verschillende vacatures later zijn ingevuld dan gewenst, starten we dit programma in de loop van 2024 op.

3. Samen leren in de DEN Academie

Maar liefst 415 deelnemers van 169 organisaties volgden in 2023 een training bij de DEN Academie (begroot voor 2023: 370 deelnemers). Door het werven van vijf nieuwe trainers waren we in staat om incompanytrainingen te verzorgen bij 23 organisaties verspreid over het hele land, van Maastricht tot Leeuwarden.

Voor internationale cultuurprofessionals verbonden aan Europeana organiseerden we wederom een Engelstalig leiderschapsprogramma. Verder zat het programma Digitale strategie & innovatie tot twee keer toe vol. Zowel de training Innovatief werken als die over Digitale cultuureducatie hebben we op inschrijving gegeven.

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

Mascha Luiten (Het Utrechts Archief) over de training Innovatief werken

Het aanbod van de DEN Academie hebben we uitgebreid met de succesvolle workshop Publiek van de toekomst en met twee zelfstudiemodules: Hoe schrijf ik een digitale strategie? (195 downloads, live vanaf juli 2023) en Impact meten (29 downloads, live vanaf september 2023).

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

Marjan Ruiter (Zeeuws Museum) over de workshop Publiek van de toekomst

Ook zijn we gestart met het ontwikkelen van een eendaagse leiderschapstraining, een leiderschapstest en met aanbod rondom procesinnovatie. In totaal bood de DEN Academie 24 activiteiten aan, waarmee het begrote doel van 15 activiteiten ruimschoots gehaald is. Bovendien zijn achter de schermen de processen van het offertetraject, de informatievoorziening naar deelnemers en de marketing en communicatie rondom de DEN Academie verbeterd.

In 2023 werkten we opnieuw samen met partners Cultuurloket DigitALL en Platform ACCT (Werktuig PPO) om culturele organisaties te helpen bij de financiering van opleidingstrajecten. DEN en DigitALL bundelden bovendien hun krachten om de sector wendbaarder en weerbaarder te maken: onze organisaties zijn complementair en onze inspanningen versterken elkaar.

Om culturele organisaties in het Caribisch deel van het Koninkrijk te helpen in hun ontwikkeling op digitaal gebied, hebben we in het najaar van 2023 een gezamenlijke inventarisatie laten uitvoeren. Deze verkenning was gericht op de mate van digitalisering van organisaties en makers op de eilanden en hun behoefte aan ondersteuning, in zowel middelen als kennisontwikkeling.

4. Kennisontwikkeling voor de sector

Toekomstverkennen

Het onderwerp toekomstverkennen slaat aan in de cultuursector: de workshop Publiek van de toekomst was in 2023 de meest aangevraagde incompanytraining van de DEN Academie. In het najaar van 2023 volgde het team van DEN zelf enkele Futuring-workshops om nieuwe strategieën te bepalen en het aanbod aan te scherpen, als onderdeel van het Beleidsplan 2025–2028.

Met ondersteuning van de Innovatielabs zijn we in 2023 gestart met het onderzoeksproject Venues of the Future, dat doorloopt tot eind 2024. Het project is een samenwerking tussen NITE/Club Guy & Roni, dansgezelschap 2K-FAR (Marokko), digitaal bureau Substrakt (VK), cultureel strateeg Annette Mees (VK) en DEN. We ontwikkelen een digitale ruimte om intensievere interactie tussen kunstenaars en publiek tot stand te brengen. Dit moet leiden tot meer langetermijnbetrokkenheid van het publiek, en meer eigenaarschap van het publiek bij cultureel aanbod. Inmiddels zijn de projectkaders bepaald, hebben er twee rondetafelsessies met theaters en tech-experts plaatsgevonden en is een eerste tech design sprint voltooid.

Procesinnovatie

Ons werk rondom workflows heeft onder meer vorm gekregen met de driedaagse workshop Innovatief werken in de DEN Academie. In deze workshop doen deelnemers vaardigheden op om de processen in hun organisatie te innoveren. Ze leren om werkprocessen te optimaliseren en vraagstukken oplossingsgericht en innovatief aan te pakken.

Trends en technologieën

In het najaar van 2023 hebben we generieke en sectorspecifieke trends en technologieën gesignaleerd en geduid, aan de hand van de Futuring-methode. Dit gaf ons inzicht in de huidige en toekomstige technologische uitdagingen voor de cultuursector. Relevante technologische trends delen we in een periodieke nieuwsbrief.

Verder hebben we een AI-kennisdossier opgebouwd en zijn we een verkennend onderzoek gestart naar AI in de cultuursector. Het onderzoek richt zich op het kennisniveau, het gebruik, de houding en de behoefte aan ondersteuning ten aanzien van AI. De respons is een goede indicatie voor de mate waarop het onderwerp leeft binnen de sector. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het opbouwen van een kennisbank en een netwerk, onder meer via de Nederlandse AI Coalitie.

Digitale cultuureducatie

In 2023 was het thema digitale cultuureducatie niet geborgd bij een adviseur van DEN; in plaats daarvan werkten we met een freelance adviseur.

Het afgelopen jaar publiceerden we zes artikelen over digitale cultuureducatie. Verder is het stappenplan digitale cultuureducatie vernieuwd en digitaal toegankelijker gemaakt. In 2023 had het stappenplan 944 unieke bezoekers op onze website.

We verzorgden in 2023 één keer de training Digitale cultuureducatie – ondersteunen bij ontwikkeltrajecten, met 9 deelnemers, en ontwikkelden deze vervolgens met de trainers door. De mailflow met verdiepende informatie voor de digitale cultuureducatie-community werd vanwege technische problemen niet verstuurd; deze volgt in 2024. In september 2023 organiseerden we de jaarlijkse online community meet-up, rondom het thema jongerencultuur. Er waren 21 deelnemers uit Nederland en het Caribisch gebied.

5. Stimuleren van het ecosysteem

Communities

We benaderen de leden van de DEN-communities op uiteenlopende momenten en manieren: leden ontmoeten elkaar op de tweejaarlijkse online DEN Conferentie, via online en live meet-ups, en ontvangen afstemde mailflows met verdiepende informatie.

Afgelopen zomer presenteerden we opnieuw de DEN Conferentie, rondom thema's zoals gaming, Green IT, cyberveiligheid, digitale toegankelijkheid, AI en samenwerkingen binnen en buiten de sector. De opening werd verzorgd door Barbera Wolfensberger, directeur-generaal van het Ministerie van OCW. Keynotespreker Matt Radford benadrukte dat digitale transformatie voor veel organisaties nog in de startblokken staat, maar ook veel kan brengen: 'We are just about to open up a new wave of potential, for creating and inspiring. For opening our minds.' We kijken terug op een succesvol netwerk- en kennisevent, met ruim 300 deelnemers.

Naast de reguliere online meet-up voor de digitale cultuureducatie-community, organiseerden we in het voorjaar van 2023 voor het eerst live meet-ups over digitaal publieksbereik. We haalden wensen en behoeften rondom dit thema op bij medewerkers van 12 culturele organisaties in Limburg, Overijssel en Zeeland, wat resulteerde in onderstaande sessies:

- De kunst & kansen van digitale inclusie (Huis voor de Kunsten Limburg, Roermond, 13 deelnemers)
- De kunst & kansen van digital storytelling (Deventer Schouwburg, Deventer, 45 deelnemers)
- De kunst & kansen van digitale samenwerkingen (Productiehuis Zeelandia, Middelburg, geannuleerd wegens onvoldoende aanmeldingen; sessie vervangen door een video-opname).

De deelnemers waren bijzonder te spreken over de meet-ups als vorm voor ontmoeting, kennisdeling en -ontwikkeling en inspiratie. Ook het feit dat we het land introkken zorgde voor veel positieve reacties.

Verkenning shared services

Veel grote culturele organisaties bouwen hun eigen digitale platform om online publiek te bereiken, wat leidt tot versnippering van kennis, middelen en publiek. Vanuit het inzicht dat het verzorgen van shared services door onderwijsorganisaties leidde tot een versnelling van de digitale transformatie in de educatiesector, zijn we in 2023 gestart met inventariseren van de behoefte aan dergelijke diensten in de cultuursector. Hiertoe hebben we verkennende gesprekken gevoerd met relevante partijen. Verder hebben we gewerkt aan een businesscase gericht op een gezamenlijke interactieve digitale ruimte waar aanbod en publiek elkaar vinden.

Bijlagen



Publicaties

In 2023 verzorgde DEN in totaal 90 (online) publicaties, zie onderstaand overzicht.

Datum	Artikelen, interviews en best practices op de DEN-website
12-1-23	Auteursrechten voor makers: Hoe regel je het online?
18-1-23	Hoe technologie een opera voor doven mogelijk maakt
23-1-23	Ruïnes komen tot leven in digitale museumtour
6-2-23	Innovatief werken is wendbaar blijven in een veranderende wereld
15-2-23	Vergoeding van opleidingskosten met Werktuig PPO
21-2-23	Publieksbinding buiten de randstad: zes ontwikkelingen
2-3-23	Je archief op orde! Handleiding voor makers in de culturele sector
16-3-23	De waarde van een digitale strategie voor culturele instellingen
27-3-23	Wat beweegt jouw publiek, nu en in de toekomst?
31-3-23	Via digitale innovatie je publiek blijven bereiken
5-4-23	Jouw publiek aan het woord: een Gen Z'er, gamer, slechtziende en expat
12-4-23	Digitale inclusie: Zo word je toegankelijk voor iedereen
12-4-23	De kunst & kansen van digitale inclusie
18-4-23	Green IT: 10 acties voor culturele organisaties
8-5-23	De kunst & kansen van digitale samenwerkingen
15-5-23	Cyber security in de culturele sector: Tijd voor actie
18-5-23	Theater De Schalm: Niet met data werken is geen optie meer
1-6-23	Creativiteit op afstand: Interactief samenwerken met BUCK
13-6-23	Digitale toegankelijkheid, noodzaak en regelgeving
16-6-23	Creatie in de digitale ruimte: Digitale mode door Studio PMS
16-6-23	Digitale ontwikkelingen in de theaterwereld: Hoe brengen we ze verder?
26-6-23	Innovatieve businessmodellen in cultuur
28-6-23	Hoe pak ik digitale cultuureducatie aan? 5 tips voor de ontwikkeling van digitaal aanbod
28-6-23	Blended learning, online leren en hybride educatie
29-6-23	Kan een cyber breach de cultuursector treffen? Het Utrechts Archief deelt haar ervaring
3-7-23	Een duurzame website. Waarom en hoe doe je dat?
11-7-23	Meer publiek? Zo krijgen Cinekid en EenVandaag het voor elkaar
14-7-23	Hoe krijg je de online jongerencultuur in beeld?
14-7-23	Hoe sluit je aan op de jongerencultuur? Sluit aan op de jongerencultuur!
18-7-23	Digitaal leiderschap: cruciaal voor digitale transformatie
27-7-23	Pluk de voordelen van procesinnovatie

27-7-23	Maak kennis met digitale cultuur
5-8-23	De kunst & kansen van digital storytelling
9-8-23	Gamechanger: The Score van Smartphone Orchestra
23-8-23	Wat is impact? De betekenis en het belang van impact
23-8-23	Hoe gebruik je data op een ethische manier?
23-8-23	Wat is het verschil tussen een evaluatie en een impactanalyse?
23-8-23	Impact meten: Dit is hoe DutchCulture dat aanpakt
25-8-23	Impact onderzoeken? Festival Cement ontwikkelde hiervoor een app
15-9-23	Dans in een digitale omgeving
18-9-23	Publieke waarden als vast onderdeel van je strategie
26-9-23	Games en kunst? Wat kan cultuur leren van de gamebeleving
2-10-23	Vijf tips voor een toegankelijke website
5-10-23	Digital storytelling: Wat is het en hoe doe je het?
6-10-23	Digitale Transformatie Scan: Hoe toekomstklaar is jouw organisatie?
24-10-23	Twin transition: digitale transformatie en duurzaamheidstransitie
26-10-23	Inspiratie: 8 keer innovatie in artistieke creatie
15-11-23	De toekomst is digitaal én duurzaam. In gesprek met Ines Vanlangendonck
30-11-23	Hoe krijg je scholen aan de slag met jouw digitale aanbod?
11-12-23	AI in de culturele sector: ontdek waar de waarde voor jouw organisatie ligt
19-12-23	Hoe navigeren slechtzienden en blinden door een website met een schermlezer

Datum Artikelen Taskforce Publieksdata

7-1-23	Interview Funda (e-zine)
7-1-23	Interview Renate Meijering/Spot (e-zine)
31-3-23	Standaardisatie: beter zicht op het cultuurpubliek
1-5-23	Quick scan: nóg meer uit je data halen
15-5-23	Customer Journey: de weg naar succes
27-6-23	Online Dashboard: Cultureel Zuid-Holland in kaart
6-7-23	Belangen en behoeftes van makers
12-7-23	Aan de slag met standaardisatie
27-9-23	Waarom het Nationaal Museum in Denemarken kiest voor een datagedreven aanpak
10-12-23	Kick-off publieksdata deck (podium)

Datum Nieuwsbrief

25-1-23	DEN nieuwsbrief januari
20-2-23	Cultuurmonitor 2022: De belangrijkste uitkomsten

22-2-23	DEN nieuwsbrief februari
29-3-23	DEN nieuwsbrief maart
20-4-23	Venues of the future ontvangt bijdrage in Innovatielabs
7-5-23	DEN nieuwsbrief mei
26-5-23	DEN lanceert Digitale transformatie scan
26-5-23	Vijf jaar AVG in een datagedreven samenleving
1-6-23	DEN Cyber security scan
8-6-23	Onderzoek naar een gezamenlijke interactieve digitale ruimte voor de cultuursector
19-6-23	Digitale transformatie in uitgangspunten cultuursubsidies 2025-2028
31-7-23	DEN nieuwsbrief juli
29-8-23	DEN nieuwsbrief augustus
28-9-23	DEN nieuwsbrief september
2-10-23	Week van de Toegankelijkheid: wat kun je doen?
24-10-23	DEN nieuwsbrief oktober
31-10-23	Nieuwsbrief Cultuurshift
23-11-23	DEN nieuwsbrief november
13-11-23	BIS 2025-2028: Digitale strategie voor het eerst onderdeel van concept aanvraagformulier
8-12-23	DEN nieuwsbrief december

Datum Podcast

31-10-23	Cultuurshift #1 Het publiek van de toekomst
31-10-23	Cultuurshift #2 Nieuwe creatie en beleving
31-10-23	Cultuurshift #3 Wat is digitale transformatie?
31-10-23	Cultuurshift #4 Toegankelijkheid en inclusie
31-10-23	Cultuurshift #5 Impact denken, sturen en meten

Datum Video

19-12-23	Hoe navigeer je door een website met een schermlezer
19-12-23	Ervaar hoe het is om blind te navigeren

Datum Persbericht

19-6-23	Digitale transformatie
31-10-23	Cultuurshift

copyright © by DEN
maart 2024
den.nl

DEN