Jaarverslag 2024

25 jaar DEN verzilverd: samen ontwikkelen, samen vruchten plukken

DEN

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Inhoudsopgave

Bestuursverslag 4

Inleiding 5

2024 in beeld 7

Digitale transformatie in de sector 8

Samenwerkingsverbanden 9

Internationale activiteiten 11

Subsidieverantwoordingen 12

Rapportage *Basisinfrastructuur 2021-2024* 12

Eindrapportage *Publieksdata* 14

Organisatie en bedrijfsvoering 15

Evaluatie en impact 17

HR-beleid en personeel 18

Code Diversiteit & Inclusie 20

Fair Practice Code 20

Marketing en communicatie 21

Risicobeheersing 23

Financiële positie 25

Exploitatieresultaat 25

Verschillenanalyse 26

Toekomst 27

Begroting 2025 27

Raad van Toezicht 28

Jaarrekening

Jaarcijfers 2024 36

Balans per 31 december 2024 36

Exploitatierekening 2024 37

Toelichting algemeen 38

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva 39

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat 39

Toelichting op de balans 40

Toelichting op de exploitatierekening 43

WNT-verantwoording 45

Overige gegevens 46

Bijlage Publieksdata 2024 46

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Activiteitenverslag 47
1. Digitale Basis op orde 48
Cyberveiligheid 48
Opzetten digitale strategie 48
Toegankelijkheid 49
Duurzaamheid 49
Auteursrechten 49
Publieke waarden 49
2. Digitale transformatie hanteerbaar 50
Digitale Transformatie Scan 50
3. Samen leren in de DEN Academie 51
Uitbreiding aanbod 51
Digitale Daadkracht 52
Aanbod voor het Caribisch gebied 52
4. Kennisontwikkeling voor de sector 53
Toekomstverkennen 53
Procesinnovatie 53
Digitale businessmodellen 53
Trends en technologieën: AI 53
Digitale cultuureducatie 53
5. Stimuleren van het ecosysteem 54
Community 54
Fieldbuilding 54
Verkenning shared services 54

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Bestuurs verslag

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Inleiding

Het jaar 2024 was in veel opzichten een heuglijk jaar. In de eerste plaats vierden we het 25-jarig bestaan van DEN. Na een kwart eeuw is DEN *still standing*– en hoe. Van een kleine organisatie met een bescheiden subsidie groeiden we uit tot een landelijk kennisinstituut van naam, met serieuze middelen en erkenning van de opdracht die we grotendeels zelf ontwikkelden en waarvan we de urgentie zelf onderbouwden. Deze opdracht is bekrachtigd door het Ministerie van OCW. Onze rol als aanjager van digitale transformatie in de brede cultuursector werd in juli 2024 weer bevestigd door het positieve advies van de Raad van Cultuur op ons Beleidsplan 2025-2028.

Dit vertrouwen, en de daaraan gekoppelde middelen, gaven ons de ruimte om in 2024 te blijven innoveren. Waar we in 2023 vooral investeerden in de groei van de interne organisatie, wisten we dit in het afgelopen jaar al deels te verzilveren door te werken aan het verder uitrollen van bestaande dienstverlening en toevoegen van nieuwe thema's, nieuwe kennis en nieuwe tooling. Tegelijkertijd bleef door de krapte op de arbeidsmarkt het beoogde groeiscenario van de organisatie een uitdaging en kwam het team nog niet op de gewenste sterkte. Een ander punt dat onze slagkracht beperkte, was de afwachtende houding van culturele organisaties door de overgang naar de nieuwe cultuurnotaperiode.

We speelden in op deze tendensen door met ons aanbod mee te bewegen, van divergeren van naar convergeren. Dit concretiseerden we met een North Star Goal: *Het is onze ambitie dat in 2028 25% van de culturele organisaties een digitale strategie heeft geformuleerd.* Het ontwikkelen van een digitale strategie, en het uitdragen ervan door cultuurprofessionals met mandaat, vormt de basis voor duurzame digitale transformatie. Door organisaties hierbij te helpen, maken we de stappen in hun transformatieproces hanteerbaar, wat de kans op succes vergroot. Onze inzet op digitale strategie zorgt er ook voor dat we de noodzaak van de integrale benadering kunnen benadrukken. Zo stimuleren we organisaties die incidentele digitale projecten organiseren en experimenteren met technologieën, om dit te verduurzamen in een strategische aanpak.

Ons North Star Goal heeft als bijkomend voordeel dat het meer richting geeft aan de interne organisatie. Om te beginnen zorgt het voor focus bij het monitoren van ons aanbod en onze impact. Doordat we de Digitale Transformatie Scan als tool inzetten, verzamelen we doorlopend data over de mate van digitale maturiteit in de sector.

Terugkijkend naar 1999, toen DEN (toen nog Digitaal Erfgoed Nederland) werd opgericht, hebben we de stap gezet van start-up naar scale-up en zijn nu een innovatieve verbinder voor het veld, met een toekomstbestendige culturele en creatieve sector als doel. Waar we aanvankelijk vanuit DEN vooral rechtstreeks advies gaven aan culturele organisaties, is onze positie in de afgelopen jaren gegroeid naar een proces- en projectmatige rol. We zijn een onmisbare partner voor partijen die een eerstelijnsfunctie hebben in de sector, en we adviseren op sectorbrede vraagstukken.

We zijn er trots op dat DEN niet alleen leidend is bij cultuurspecifieke kennisontwikkeling, maar ook organisaties en professionals van binnen en buiten de sector weet te verbinden. We zorgen ervoor dat relevante partijen elkaar vinden, intensiveren de samenwerking via pilotprojecten op het gebied van kennisdeling en -ontwikkeling, en verspreiden vervolgens de geleerde lessen. Deze aanpak leidt stap voor stap tot de gewenste schaalvergroting van ons werk in de sector.

Wat ons betreft zorgt DEN ook de komende 25 jaar dat de cultuursector het publiek van de toekomst centraal stelt. De wisselwerking tussen digitale technologie en het effect op de samenleving levert mogelijkheden én uitdagingen op waar de sector niet weg van kan blijven. En daarmee is onze visie onverminderd actueel: *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.*

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Tien wapenfeiten over 2024

1. **We ontvingen een positief advies van de Raad voor Cultuur op ons Beleidsplan 2025-2028.** Dit betekent dat we ook de komende periode verzekerd zijn van steun vanuit de BIS.

   'De raad [heeft] er vertrouwen in dat DEN haar voelsprieten goed heeft afgestemd op wat er gaande is in de sector en de samenleving.'

   Raad voor Cultuur, subsidieadvies DEN in het kader van de BIS, 3 juli 2024

2. **We wisten maar liefst 55% meer cultuurprofessionals aan de DEN Academie te binden:** van 415 in 2023 naar **645 deelnemers** in 2024. Niet alleen lanceerden we e-learnings op een apart leerplatform, we lanceerde ook het praktijkgerichte programma *Digitale Daadkracht*.

3. **We focusten intensiever op digitale strategie in culturele organisaties.** Dit gaven we vorm met nieuw trainingsaanbod rondom digitale strategie: een e-learning en een incompany workshop. Deelnemers beoordeelden de workshop met een **8**.

   'DEN bracht ons een middag vol inspiratie, energie en urgentie over digitaliseren.'

   Rinske Jurgens (het Schoenenkwartier) over de workshop 'Digitale strategie: hier begin je!'

   'We denken nu sneller in digitale oplossingen en kunnen onze plannen nu beter vatten in een structuur, waardoor we makkelijker doelen stellen en samenwerken met andere partijen.'

   Ingeborg Dijkman (Zilvermuseum) over de workshop 'Digitale strategie: hier begin je!'

4. **We waren de host van twee geslaagde fieldbuilding events, met in totaal 95 aanwezigen**. Zowel tijdens het Fieldbuilding diner in Panorama Mesdag, als op de Fieldtrip tijdens de Breda Game Week verbonden we professionals in cultuur, tech, media, gaming en het onderwijs.

5. **We verankerden het belang van publieksdatagedreven werken op de Europese agenda, met het *Ghent Manifesto*.** Dit werd opgesteld in het kader van België's EU-voorzitterschap.

6. **We ontvingen 12.152 bezoekers in het *Digital Transformation Lab* op de Dutch Design Week.** We haalden daar zo'n **700 testimonials** op over cultuurbeleving in de toekomst.

7. **We organiseerden Lunch & Learns voor 375 cultuurprofessionals uit Nederland én de Cariben.** Via deze gratis bijeenkomsten (in het Nederlands en Engels) informeerden we hen over onderwerpen als digitale strategie, digitale toegankelijkheid en de mogelijkheden van AI.

8. **We vergrootten onze aanwezigheid op Linkedin met live events en een extra nieuwsbrief.** Per sessie sloten **50** deelnemers aan. Eind 2024 waren er **1.651** Linkedin-nieuwsbriefabonnees.

   'Dank voor de mooie inzichten. Digitaal publiek = onbenut potentieel.'

   Ingrid Oostendorp (KVAN) over de LinkedIn Live 'Stel jouw digitale strategie scherp voor 2025'

9. **We lanceerden het tweede seizoen van de podcast *Cultuurshift* en bereikten in 2024 3.083 luisteraars.** Dit seizoen zetten we internationale inspiratiebronnen in de spotlights.

10. **We vierden ons 25-jarig bestaan met een campagne en een jubileummaand.** De vorige en huidige directie blikten terug op de missie uit 1999 en de relevantie van DEN voor de sector.

    'De rode draad van DEN is, kijkend naar technologie en vooruitgang, hoe het erfgoed, en nu de cultuursector als geheel daar z'n voordeel mee kan doen en zo relevant kan blijven.'

    Maaike Verberk (directeur DEN) in het jubileuminterview 25 jaar DEN

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

2024 in beeld

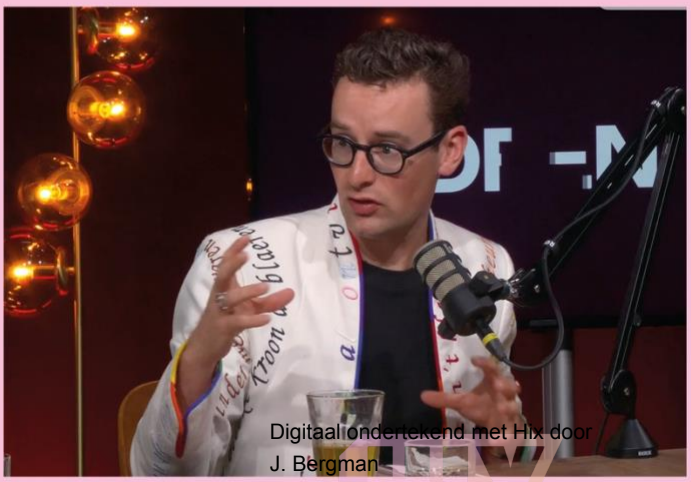
Fieldbuilding diner in Den Haag

DEN Academie: Meet-up *Digitale Daadkracht*

Digital Transformation Lab op de Dutch Design Week in Eindhoven

Fieldtrip tijdens de Breda Game Week

25 jaar DEN, de drie directeuren aan tafel



Splinter Chabot in het tweede seizoen van de podcast *Cultuurshift*

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Digitale transformatie in de sector

In 2023 werden culturele organisaties door het Ministerie van OCW gestimuleerd om een digitale strategie op te nemen in hun meerjarenplan, in het kader van de Culturele Basisinfrastructuur (BIS) 2025-2028. Deze aansporing vanuit de overheid had merkbaar effect op de mate waarin de cultuursector zich op het onderwerp bewoog. Enerzijds resulteerde dit eind 2023 in een stijgende interesse in ons aanbod – zoals de Digitale Transformatie Scan en het werkblad met randvoorwaarden voor een digitale strategie – anderzijds liep deze interesse begin 2024 ook weer terug toen de aanvraagprocedure voor de BIS afgerond was.

Resultaten Digitale Transformatie Scan

De Digitale Transformatie Scan geeft inzicht in het volwassenheidsniveau van organisaties op het gebied van digitale transformatie. In 2024 werd de scan 309 keer ingevuld, een stijging van 46% ten opzichte van de 211 deelnemers uit 2023. Hierbij was 44% een museum of erfgoedinstelling; 28% een overige culturele organisatie; 7% podiumkunsten en 7% een theater of schouwburg.

De meeste organisaties zijn qua volwassenheidsniveau *Uitvoerend* (47%; niveau 3) of *Verbindend* (45%; niveau 4); 4% is *Lerend* (niveau 2) en 4% is *Integraal* (niveau 1). Het relatief hoge volwassenheidsniveau is te verklaren doordat musea en erfgoedinstellingen, die vanwege hun gedigitaliseerde collecties vaak verder zijn op digitaal vlak, oververtegenwoordigd zijn in de scan. De ondersteuningsbehoefte bleek tevens het grootst bij organisaties die al stappen hebben gezet in het digitale transformatieproces.

Inspelen op uitdagingen in de sector

Vanuit DEN motiveren en begeleiden we de cultuursector om digitaal te omarmen: niet alleen als overlevingsstrategie maar bovenal om te groeien, te innoveren en relevant te blijven voor een nieuw publiek. Het afgelopen jaar ervoeren we opnieuw hoeveel inspanning er nodig is om de sector hierop te activeren. We zagen ook dat de uitdagingen rondom digitale transformatie steeds vaker uitgesproken werden: weinig organisaties zijn bijvoorbeeld al handelingsbekwaam op het gebied van datagedreven werken of kunnen terugvallen op een solide IT-infrastructuur om efficiënt samen te werken. In 2024 resulteerde dit in een significante groei bij DEN, zowel in het aantal deelnemers aan de DEN Academie als in bezoekers van onze website.

Hierbij merkten we ook hoe helpend het is als DEN kan aanhaken op actuele ontwikkelingen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving en AI waarbij men ‘de boot niet wil missen’ maar tegelijk niet weet waar te beginnen. Dit onderstreept voor ons de noodzaak om ontwikkelingen en trends te blijven signaleren en duiden. Als we de actualiteit vóór zijn en daarbij ons aanbod en dat van potentiële partners in beeld hebben, kunnen we optimaal inspelen op behoeftes van organisaties en de sector verder brengen, door dat als haakje te gebruiken voor een integrale aanpak.

Partnerschap met Cultuurloket DigitALL en Platform ACCT

Het afgelopen jaar constateerden onze partners Cultuurloket DigitALL (experimenteerbudgetten met digitale technologie) en Platform ACCT/Werktuig PPO (opleidingsbudgetten op het gebied van digitale transformatie) eveneens een toename in het gebruik van hun diensten.

Cultuurloket DigitALL kent sinds 2022 al een ruime stijging in het aantal aanvragen en het toegekende bedrag. In 2024 ontving het programma 10% meer aanvragen dan in 2023 en kende, door de lancering van de Pilotbijdrage in september 2024, in totaal meer aanvragen toe (waarbij het totaal toegekende bedrag vrijwel gelijk bleef ten opzichte van 2023). Cultuurprofessionals die subsidie van Cultuurloket DigitALL ontvingen, namen deel aan trainingen in de DEN Academie. Dankzij de goede onderlinge afstemming tussen Cultuurloket DigitALL en de projecten konden we deze professionals effectief ondersteunen. Op 29 februari 2024 vond in Deventer de DigitALLks x DEN plaats, met rondetafelgesprekken rondom digitale transformatie.

Digitaal ondertekend met Hix door J. Bergman op 08-04-2025 11:17 vanaf IP x.x.x.224

Bij Werktuig PPO kwamen in vergelijking met 2023 ruim driemaal zoveel aanvragen binnen voor opleidingskosten, waaronder via de DEN Academie. Deze stijging was mede te danken aan een gezamenlijke campagne, die DEN opzette. De aanvragen werden nagenoeg allemaal toegekend. Al met al toont de groei in deelnemers aan de DEN Academie, dan wel in aanvragers bij Cultuurloket DigitALL en Werktuig PPO, dat er in 2024 in de cultuursector wel degelijk beweging was op het onderwerp van digitale transformatie. En dat de samenhang van deze programma's, in samenhang met de rol van DEN, bijdraagt aan strategische en duurzame toepassingen voor de sector.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerken zit in ons DNA. Om onze slagkracht en snelheid te vergroten, gaan we nieuwe partnerschappen aan en verstevigen we bestaande samenwerkingen. Dit doen we al 25 jaar, al is de aard van de samenwerkingen die we aangaan of initiëren, wel veranderd. Inmiddels is DEN een veelgevraagde kennispartner voor overkoepelende partijen in de cultuursector, in lijn met onze focus op het ecosysteem dat nodig is voor een succesvolle digitale transformatie in de sector.

Landelijke overheid

In 2024 konden we de eerste vruchten plukken van onze structurele inzet op het ecosysteem. Het deed ons dan ook goed om te zien dat de Minister van Cultuur, Eppo Bruins, bij zijn aantreden het onderwerp al op de radar had. In zijn brief *Cultuur Subsidies 2025-2028* van 17 september 2024 schreef hij: 'Ik sluit mij aan bij de Raad voor Cultuur in het aanmoedigen van instellingen om in digitalisering te blijven investeren en te blijven innoveren. Ik zal daarom net als in de periode 2021-2024 de digitale transformatie van instellingen blijven monitoren en onderzoeken.'

In november 2024 startte vanuit OCW de Taskforce Veilig Erfgoed waarin alle belangrijke spelers op het gebied van erfgoedbescherming vertegenwoordigd zijn. De taskforce is bedoeld om de weerbaarheid van de erfgoedsector te verhogen, gezien de reëlere dreiging van een internationaal hybride conflict. Binnen de taskforce is DEN voorzitter van de werkgroep cyberveiligheid.

Naast de samenwerking met OCW zagen we onze inspanningen vertaald in een toenemende samenwerking met andere ministeries rondom domeinoverstijgende vraagstukken; zoals met het Digital Trust Centre (Ministerie van EZ) wat betreft cyberveiligheid en voor immersieve technologie via de *Creative Industries Immersive Impact Coalition* (Nationaal Groeifonds).

Regio's en steden

Veel culturele organisaties bereikten we via regionale samenwerkingen en konden daardoor gericht, vanuit lokale behoeften, digitale transformatie aanjagen. Zo werkten we samen met de gemeente Rotterdam en de provincies Groningen en Noord-Brabant. Rotterdam voerde vanuit de werkgroep Digitale Transitie een verkenning uit naar digitale transformatie in de sector, in het kader van het programma New Deal Cultuur; de Kunstraad Groningen richtte zich op publieksdata en betere samenwerking en monitoring op dit vlak; en met Kunstloc Brabant ontwikkeleden we een traject van behoefteonderzoek, stakeholderbijeenkomsten en scholing via de DEN Academie.

Met de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata stonden we het afgelopen jaar in contact met (inter)nationale publieke en private partijen op het gebied van publieksdata. We werkten intensief samen met The Hague & Partners, Amsterdam & Partners, Utrecht Marketing, Kunstloc Brabant en We The North om de kennis en kunde over publieksdata in de sector te vergroten.

Onderwijs- en kennisinstellingen

Met Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (Platform ACCT) werkten we samen op de uitdagingen rondom een leven lang leren, via de inzet van Werktuig PPO Digitale Transformatie, en rondom de HR-functie binnen culturele organisaties.

Het afgelopen jaar verzorgden we voor het programma Leiderschap in Cultuur (LinC) via het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) wederom modules voor landelijke en

Digitaal.ondertekend met Hix door J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

regionale LinC-programma's. Binnen dit leiderschapsprogramma voor de sector krijgt digitale transformatie steeds meer aandacht. We zien dat onze vraag navenant toeneemt: waar we in 2022 slechts éénmalig een module gaven, was dit in 2023 twee keer en in 2024 al drie keer. Zo gaven we voor LinC Lage Landen (Nederland en Vlaanderen), LinC Brabant en Zeeland en LinC Overijssel een module van een dag over digitale transformatie en het publiek van de toekomst.

Partners van binnen én buiten de cultuursector

Aansluitend op onze focus op het ecosysteem, werkten we in 2024 ook samen met partners van buiten de brede cultuursector. Zo voerden we gesprekken met SURF over shared services en starten we met Kennisnet een pilot op het gebied van IT-infrastructuur.

We hadden zitting in de netwerkgroep *Green IT* van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). In *Green IT* zijn Koninklijke Bibliotheek, Nationaal Archief, Beeld en Geluid, VHIC en Europeana en DEN vertegenwoordigd. De groep verzorgde in Hilversum op 18 november 2024 de online bijeenkomst *Groen doen met digitale data*. Vanuit DEN droegen we bij aan de gelijknamige publicatie.

Rondom AI bundelden we onze krachten met organisaties als I.AMDIGITAL, die erin slaagden om de bedrijven in de mkb-sector digitaal vaardiger te maken. Tot slot wisten we ook de weg naar individuele makers te vinden: in het kader van de verkenning *Gezamenlijke interactieve digitale ruimte* legden we contacten met makers op het gebied van digitale cultuur, animatie en gaming.

Fieldbuilding

Alle bovengenoemde samenwerkingsinspanningen komen samen in het concept van *fieldbuilding*, dat we in 2024 introduceerden met twee bijzonder goed gewaardeerde events. We zien al geruime tijd hoe lastig het is voor culturele organisaties om grootschalige uitdagingen, waaronder het digitale transformatieproces, alleen het hoofd te bieden. Wat DEN betreft vragen dergelijke uitdagingen om grensverleggend werken en heeft dit alleen kans van slagen als we hiervoor samen een nieuw werkgebied bouwen: fieldbuilding. Een werkgebied waar netwerken, vaardigheden, mogelijkheden, kennis en visies in elkaars verlengde liggen.

In 2024 brachten we daarom op een Fieldbuilding diner en een Fieldtrip vertegenwoordigers uit de cultuursector in contact met de mediasector, onderwijs en wetenschap, de animatie- en gamewereld, landelijke en lokale overheden, de toerismebranche en relevante fondsen.

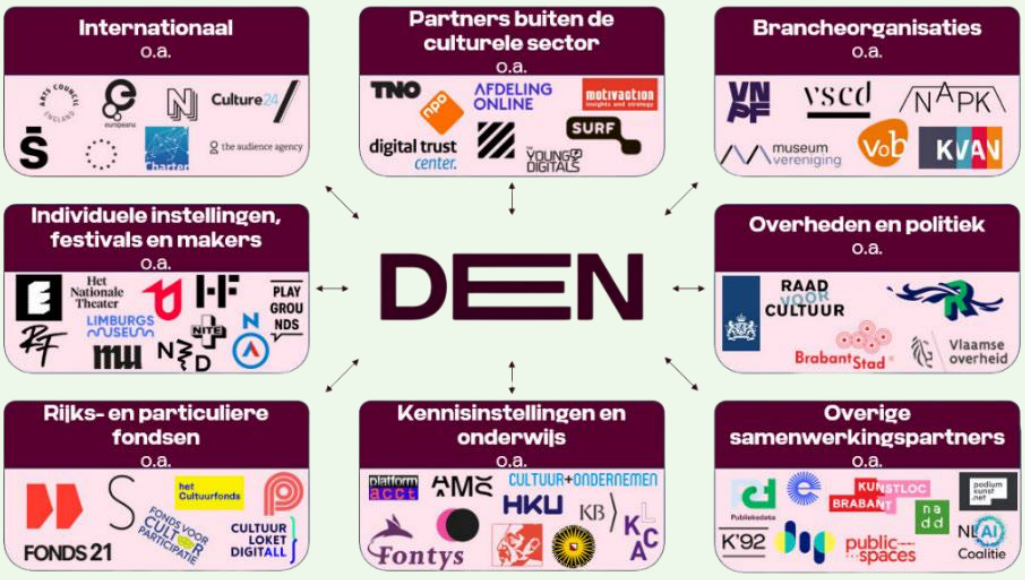


Fig. 1 Netwerk en partners van DEN

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Internationale activiteiten

Digitale transformatie in cultuur leent zich bij uitstek voor internationale kennisdeling: in veel landen is dit een nieuw en steeds urgenter vraagstuk. Daarbij is het een universeel doel om tot een strategische aanpak te komen waarbij digitale innovaties geïntegreerd worden in de werkzaamheden gericht op een toekomstbestendige cultuursector. Europa kent op dit moment geen vergelijkbaar kennisinstituut dat digitale transformatie in cultuur sectorbreed ondersteunt. In 2024 trokken we intensief op met de Belgische overheid rondom het EU-cultuurbeleidsforum over digitale transformatie. We werkten mee aan de formulering van de Europese raadsconclusies, om werken met publieksdata als onderdeel van de digitale transformatie-opgave, te verankeren in EU-beleid. Ook waren we actief betrokken bij programma's zoals CHARTER (European Cultural Heritage Skills Alliance) en academische cultuurmanagementprogramma's. Onze directeur is lid van de EU-expertgroep over de Common European Data Space for Cultural Heritage.

Voor internationale kennisdeling bundelden we in 2024 onze krachten met Arts Council England en The Audience Agency/Culture24 in het Verenigd Koninkrijk en lanceerden in Nederland het programma *Digitale Daadkracht,* op basis van een format van The Audience Agency. Ook spraken we met vertegenwoordigers van overheden en/of instituten uit Italië, Spanje, Zweden, Denemarken en Estland. In het bijzonder lichten we de samenwerking uit met Cultuurconnect in Vlaanderen. Cultuurconnect is bezig om een vergelijkbare organisatie als DEN op te richten: Hub-C. We voerden gesprekken over samenwerkingsmogelijkheden en het delen kennis en tooling. Dit resulteerde onder meer in de uitvoer van vier DEN Academie-programma's in Vlaanderen in 2025.

Met regelmaat verzorgen we presentaties in het buitenland. In maart 2024 gaf de directeur op de *Press Play* conferentie van The British Library een online presentatie over *Future-proof Libraries*, die zeer positief werd ontvangen. In april namen we deel aan de Dutch Caribbean Digital Heritage week op Aruba en gaven daar de presentatie *Futureproofing Heritage: Developing Audience-centric Digital Strategies*. Voorts gaf de directeur op de EU-conferentie *Empowering the Cultural and Creative Sectors in Data-driven Audience Development* een presentatie over digitaal leiderschap. Aansluitend ondertekenden OCW en DEN namens Nederland het *Ghent Manifesto*.

Verder kwam in 2024 de *European Audience Data Alliance* (Europese kenniscommunity van culturele organisaties) twee keer bij elkaar, in Kopenhagen (Denemarken) en Bergen (Noorwegen)

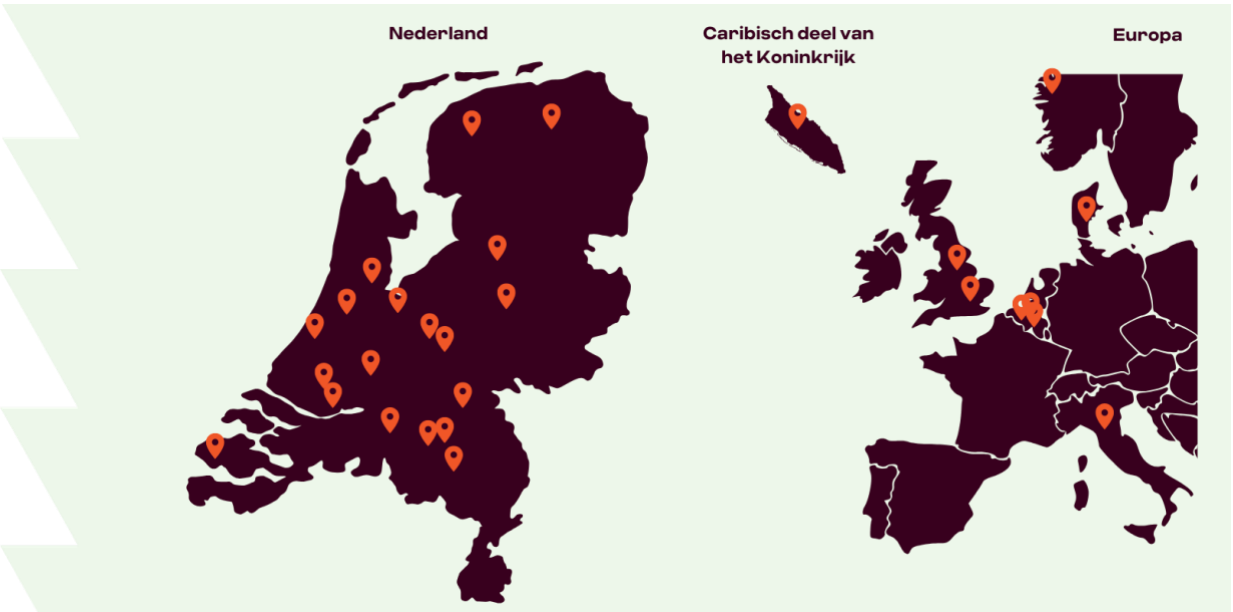


Fig. 2 Fysieke aanwezigheid van DEN in 2024

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Subsidieverantwoordingen

Naast de structurele subsidie vanuit de Basisinfrastructuur voor de beleidsperiode 2021-2024, ontving DEN in de periode 2022-2024 een projectsubsidie voor het project *Publieksdata*. Conform de verantwoordingsregels van OCW bevat dit Bestuursverslag een rapportage over de BIS (onderverdeeld in een terugblik op 2021-2023 en een verantwoording over het afgelopen jaar) en de eindverantwoording van het project *Publieksdata*.

Rapportage *basisinfrastructuur 2023/2024*

Terugblik op 2021-2023

Vanaf 2020 veranderde het speelveld van DEN fundamenteel: tijdens de coronapandemie kwam de digitale transformatie in het culturele veld in een stroomversnelling, zowel in Nederland als daarbuiten. De meerwaarde van digitaal contact houden met publiek bewees zich in de praktijk.

In het voorjaar van 2021 scherpten we in het *Corona-addendum* ons beleid aan, gericht op een integrale, strategische en duurzame benadering van digitale transformatie. Na de coronacrisis bleek 'van een ad hoc oplossing naar een strategisch aanpak' een sectorbreed vraagstuk. We bleven een belangrijke sparring- en kennispartner voor culturele organisaties, overheden, brancheorganisaties en andere stakeholders en droegen bij aan visie- en beleidsontwikkeling.

Het feit dat we snel konden anticiperen op de veranderingen voor de sector die de coronacrisis teweegbracht, kwam doordat we in 2018 onze strategie hadden verbreed: van digitalisering van erfgoed naar het sectorbrede vraagstuk van digitale transformatie. We voorzagen een sterk digitaliserende samenleving, met consequenties voor publieksgedrag en kansen voor de sector.

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

Dit stelde ons in staat om een versnelling in gang te zetten: in de ontwikkeling van programma's gericht op bewustwording van de noodzakelijke integrale benadering van digitale transformatie, van instrumenten en kennis om digitale transformatie hanteerbaar te maken, en in het agenderen en uitwerken van vraagstukken op strategisch niveau. Op grond van het *Werkplan 2023-2024* ontvingen we met ingang van juni 2023 structureel meer subsidie van OCW.

Aandachtsgebieden in 2024

In de periode 2021-2023 toonden we aan dat onze activiteiten elkaar versterken en aanvullen en culturele organisaties verder helpen in het digitale transformatieproces. Deze prestatie, in combinatie met de urgentie van de toenemende digitalisering, zorgde ervoor dat OCW meer middelen beschikbaar stelde. Hierdoor konden we de organisatie en ons aanbod opschalen. Bij het bepalen van het aanbod voor 2024 waren er drie bepalende factoren: de opbrengsten van onze marktverkenning uit 2023, onze signaleringsrol wat betreft trends richting de digitale toekomst, en de resultaten van kennisontwikkelingsprogramma's. De marktverkenning benadrukte opnieuw hoe relevant het is dat DEN zich op individuele cultuurprofessionals en hun organisaties richt, alsmede op het omringende ecosysteem.

Met ingang van 2024 hebben we onze activiteiten ondergebracht in vijf aandachtsgebieden (zie ook het Activiteitenverslag):

1. Digitale basis op orde

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

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

Met aandachtsgebied 1 t/m 3 richten we ons rechtstreeks op cultuurprofessionals en organisaties, en vormen daarmee een *lifelong learning*-traject, dat ze naar eigen inzicht kunnen vormgeven. Hiermee spelen we niet alleen in op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar ook op het veranderende publieksgedrag en een bredere definitie van cultuur. We stimuleren culturele organisaties om vanuit een strategische aanpak meer te acteren op een diverser publiek en om digitale innovaties in te zetten voor het leveren van gepersonaliseerde ervaringen.

Ontwikkeling prestatie-indicatoren 2021-2024

Reflecterend op de afgelopen beleidsperiode, constateren we dat we op veel vlakken vooruitgang hebben geboekt. We hebben het onderwerp digitale transformatie op diverse beleidsagenda's gezet en het besef over het belang van de opdracht is zowel op beleidsniveau als bij de culturele organisaties zelf gegroeid. In het advies van de Raad voor Cultuur van 3 juli 2024 geeft de Raad aan dat het belangrijk is dat DEN haar aanbod en ondersteuning doorontwikkelt, gericht op de volwassenheid van het thema in de cultuursector.

Dit is terug te zien in de adviesrol van DEN, die in de afgelopen jaren is geëvolueerd naar een meer proces- en projectmatige rol: we geven niet alleen direct advies aan culturele organisaties, maar ook via partijen die zelf een eerstelijnsfunctie hebben in de sector. Deze ontwikkeling is onder meer zichtbaar in de afname van de individuele adviesgesprekken in 2024. We gaan ervan uit dat we zo de gewenste opschaling bereiken en meten de komende jaren de impact van onze werking.

We zorgen er steeds vaker voor dat relevante partijen met een succesvolle propositie in het veld elkaar vinden. Dergelijke samenwerkingen versterken we dan weer via pilotprojecten die draaien om kennisdeling en -ontwikkeling. Vervolgens verspreiden we de opgedane kennis in de sector. De ene keer doen we dit met innovatieve projecten zoals encryptie van data en *Venues of the Future*. De andere keer bij projecten waar partijen elkaar in het versnipperde cultuurlandschap niet weten te vinden, zoals het Culturele Doelgroepenmodel en de Museumkaart. Op die manier dragen we bij aan de gewenste schaalvergroting van onze werking in de sector.

Onze rol als intermediair is in de periode 2021-2024 in het bijzonder naar voren gekomen bij de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata, de verkenning *Gezamenlijke interactieve digitale ruimte* en, het meest recent, bij de activiteiten tijdens de Dutch Design Week.

In 2024 scoorden we op vrijwel alle indicatoren hoger dan geprognosticeerd. Kijkend naar de indicatoren, signaleren we een significant grotere inzet op kennisontwikkeling door pilotprojecten; een afname van de vraag naar inhoudelijke bijdragen aan bijeenkomsten rondom het onderwerp digitaal of digitale transformatie; en een veel sterker jaar bij de DEN Academie.

Prestatie-indicatoren Indicator	voor OCW jaarlijks begroot	2021	2022	2023	**2024**
Kennisontwikkeling door pilotprojecten	2,5	3	2	3	**20**
(Mede)organisatie van bijeenkomsten	45	75	61	101	**88**
Inhoudelijke bijdragen aan bijeenkomsten	60	165	150	148	**119**
Advies-, netwerk- en bemiddelingsgesprekken	200	378	349	431	**234**
Publicaties (incl. online content, tools en richtlijnen)	60	93	59	93	**102**
Monitoring en onderzoek	5	9	9	16	**21**
Deelname aan bijeenkomsten, workshops, congressen	-	-	41	125	**144**
Activiteiten DEN Academie				24	**58**
Deelnemers DEN Academie				415	**791**

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Eindrapportage *Publieksdata*

2024 is het laatste jaar waarin we in de huidige opzet van de Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata werkten aan het vergroten van kennis en bewustzijn rondom publieksdata in de sector. De taskforce streefde naar verbreding van publieksbereik en een sterker verdienvermogen van organisaties. Dit deden we door de kennis en vaardigheden rondom (publieks)datagedreven werken te vergroten, schaalvergroting van succesvolle projecten, versterking van de benodigde infrastructuur en het opzetten van samenwerkingen.

Culturele Doelgroepenmodel

Een belangrijk element in het project was de landelijke uitrol van het veelal lokaal gebruikte Culturele Doelgroepenmodel: het segmentatiemodel voor de cultuursector. Hierbij werkten we nauw samen met Rotterdam Festivals en de steden en regio's die dit model uitrolden bij hun achterban (Rotterdam, de regio Noord-Nederland, Utrecht, Den Haag, Amsterdam, de provincie Zuid-Holland en de provincie Noord-Brabant). De voorlichting over dit model was zeker geslaagd: 180 professionals uit het hele land en verbonden aan uiteenlopende typen organisaties namen deel aan de training *Digitale klantreis*. Verder gaven we veel informatiesessies over het model.

De interesse in het Culturele Doelgroepenmodel groeide. Zo werd het uitgerold in Oost-Nederland en werd implementatie in Groningen onderzocht. Ook startte er een pilot naar de mogelijkheden om het model te koppelen aan de systemen van de Museumvereniging (Museumkaart) en DIP.

Europese agenda

De relevantie van publieksdatagedrevenwerken werd het afgelopen jaar ook op Europees niveau onderstreept. *Audience engagement with a datadriven approach* was het centrale onderwerp van het Belgische voorzitterschap van de EU in 2024. Het standpunt van de cultuurbewindslieden in de EU-Raadsconclusies was kraakhelder: publieksdatagedreven ontwikkeling is essentieel om de culturele en creatieve sector in Europa te versterken. Lidstaten worden aangemoedigd om dit te ontwikkelen, door bevordering van de benodigde vaardigheden in de sector, het delen van informatie en best practices, en formulering van beleid om binnen de EU publieksdatagedreven ontwikkeling te stimuleren. Om dit laatste te realiseren, stelden de EU-landen het *Ghent Manifesto* op. Bovendien kreeg de *European Audience Data Alliance* (Europese kenniscommunity van culturele organisaties) meer vorm en tractie met bijeenkomsten in Kopenhagen en Bergen en een digitaal platform. DEN is de drijvende kracht achter deze alliantie.

Overige stappen

Verder werkte de taskforce onder andere aan de vernieuwde versie van het stappenplan AVG-proof werken met publieksdata, het afronden van het onderzoek naar het encrypten van publieksdata en een project om publieksdata toegankelijker en toepasbaarder te maken voor kleine gezelschappen en individuele makers, in samenwerking met DIP. We concludeerden dat standaardisering cruciaal is voor een effectieve landelijke aanpak, maar dat de praktijk weerbarstig is. Rondom standaardisatie bespraken we de gerealiseerde termenlijst met betrokken stakeholders. Afgesproken is dat we ons als eerste richten op het definiëren van publieksdatatermen gericht op de digitale bezoeker. Ter inspiratie voor de sector brachten we opnieuw een e-zine uit en investeerden we in een LinkedIn-groep met 403 leden.

Blik op de komende periode

In de periode 2025-2028 ontstaat een nieuwe situatie. Vanaf dan zijn de activiteiten gericht op datagedreven werken, waaronder met publieksdata, onderdeel van het vaste aanbod van DEN. De afgelopen jaren is er een stevige basis gelegd. Tegelijkertijd is het werk nog niet gedaan: er is geen centraal mandaat, het veld is gefragmenteerd, het ontbreekt aan een goede, eenduidige infrastructuur, en het aanleren van specifieke kennis en vaardigheden verdient nog steeds aandacht. DEN blijft zich ook vanaf 2025 inzetten om samen met belangrijke voorlopers verdere vooruitgang te realiseren en toe te werken naar een nationale aanpak voor publieksdata.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Organisatie en bedrijfsvoering

DEN is een rechtspersoon. De statutaire naam van DEN is met ingang van 1 januari 2024 veranderd van Stichting Digitaal Erfgoed Nederland naar Stichting DEN.

Stichting DEN heeft 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 meerjarenbegroting.

We hebben de projecten uitgevoerd langs de lijnen van het Werkplan 2023-2024 en op basis van de vijf aandachtsgebieden van DEN, zoals eerder toegelicht op p. 12 en verder. Het projectmatig werken kreeg 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 langetermijnimpact). Deze dynamieken beïnvloeden en stimuleren elkaar. In 2024 hebben we onze organisatiestructuur en -cultuur doorontwikkeld, om deze dynamieken verder in balans te brengen en houden.

Door het stapsgewijs inwisselen van de flexibele schil door vaste medewerkers wisten we kennis duurzamer te verankeren. Daarbij blijven we, net als voorgaande jaren, voor specialistische kennis een beroep doen op de flexibele schil en/of externe bureaus. Dit is cruciaal om snel te reageren op ontwikkelingen en om onze kennis op peil te houden. We beschouwden het als een compliment voor de organisatie dat twee freelancemedewerkers er bewust voor kozen om hun overeenkomst om te zetten naar een vast dienstverband (met ingang van 2025). Tegelijkertijd hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt. De groei van de organisatie kreeg daarom nog niet de vorm die we voor ogen hadden. Al met al hebben in 2024 evenveel medewerkers de organisatie verlaten als we aan ons hebben weten te binden.

In 2024 investeerden we in een innovatieve organisatiecultuur. Goed werkgeverschap, sterke teambuilding, vakinhoudelijke ontwikkeling van medewerkers, het bezoeken van conferenties, investeren in samenwerkingen met inhoudelijke partners van binnen en buiten de sector, kennisontwikkeling en experimenteren door middel van pilots stonden hierbij voorop. Met elkaar zetten we de kernwaarden van DEN weer actief op de kaart.

Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering richtte zich in 2024 met name op het stroomlijnen en ondersteunen van onze primaire werkzaamheden door middel van diverse technische tools. In 2024 bleek dat het in 2023 geselecteerde CRM-systeem ongeschikt was voor DEN. Daarop kozen we voor een systeem dat we al voor HR-taken gebruiken en dat tevens een CRM-onderdeel bevat. In 2024 keken we naar de mogelijkheden van dat systeem en de benodigde aanpassingen om tegemoet te komen aan de technische wensen. We verruilden het email automation systeem Mailchimp voor Brevo, een Frans systeem dat voldoet aan de publieke waarden. Bovendien koppelden we Brevo aan ons CRM-systeem, zodat personen na online contact, bijvoorbeeld via een aanmeldingsformulier, automatisch in het CRM-systeem worden ingeladen.

Daarnaast optimaliseerden we de inrichting van Microsoft Teams en SharePoint. Voor 2025 staan extra trainingen gepland om al het personeel, inclusief alle nieuwe medewerkers, hierop aan te sluiten en de nieuwe standaard te integreren in de werkwijze en processen.

Het afgelopen jaar zetten we als organisatie stappen op het gebied van datagedreven werken: we verzamelden data, haalden hier inzichten uit en bespraken deze binnen het MT en in teamverband. Mettertijd zal het werken met KPI's (kwalitatief en kwantitatief) een grotere rol gaan spelen in de besluitvorming.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Op het gebied van financiën en control richtten we samen met ons administratiekantoor ASK een solide monitoringsysteem in voor de budgethouders, passend bij het projectmatig werken.

Eind 2024 startten we, samen met bureau Copper8, met de eerste duurzaamheidsmeting van onze bedrijfsvoering, inclusief IT, om inzicht te krijgen in de digitale duurzaamheid van DEN. Deze meting loopt door tot 2025.

Door de uitbreiding van het aantal medewerkers is de behoefte aan werkplekken toegenomen. Er is eind 2024 in de KB extra werkruimte beschikbaar die we begin 2025 inrichten. Hier komt ruimte voor een aantal flexplekken, een vergaderplek en een zithoek voor informele vergaderingen. Ook gaan we een grote ruimte opknappen en inrichten die plek biedt voor zes werkplekken en een stilte-belcel. Deze ruimte wordt begin 2025 met nieuwe aankleding getrokken bij de andere werkruimtes zodat er prettige werkplekken ontstaan.

Digitale strategie van DEN: werk in uitvoering

Als kennisinstituut werkt DEN continu aan de digitale transformatie van culturele organisaties in Nederland. De wijze waarop we dat doen is zichtbaar in dit Bestuursverslag. Tegelijkertijd werken we ook aan onze eigen digitale transformatie en hebben deze verwoord in een digitale strategie, die we in 2023 op hoofdlijnen hebben opgesteld. De digitale transformatie van onze organisatie is daarin in een aantal principes gevat. *Practice what we preach* staat in ons werk centraal.

Deze digitale strategie is een levend document. Dit betekent dat we de strategie op basis van voortschrijdend inzicht doorontwikkelen. De strategie gaat uit van de volgende kernpunten:

DEN speelt in op de veranderende digitale samenleving door:

- ★ Grip te houden op trends, technologieën en publieksgedrag
- ★ Iteratief en projectmatig te werken in cocreatie met de sector
- ★ Een voorbeeldfunctie te vervullen, door eigen successen én mislukkingen te delen

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

- ★ De klant centraal te stellen
- ★ Een lerende organisatiecultuur in te richten
- ★ Data te gebruiken als sturingsmiddel op praktisch en strategisch niveau
- ★ Technologie doelmatig in te zetten, zoals een online samenwerkingsomgeving en interne opleidingen over ChatGPT, met het oog op een wendbare organisatie

In 2024 zijn we gestart met een traject om de methode van toekomstverkennen in onze werkzaamheden te integreren. Dit geeft ons meer grip op trends en actuele ontwikkelingen, en zorgt dat we deze sneller in onze dienstverlening kunnen opnemen. Verder is het aantal pilotprojecten in cocreatie met de sector in het afgelopen jaar enorm gestegen.

Onze voorbeeldrol nemen we waar mogelijk als uitgangspunt. Zo deden we dit in 2024 rondom het thema toegankelijkheid van de digitale dienstverlening. Het stapsgewijs toegankelijkheid maken van onze eigen website diende als voorbeeld voor de sector.

De doorontwikkeling van onze eigen digitale vaardigheden ging minder snel dan we hoopten. In het kader van een lerende organisatiecultuur staan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en teambuilding hoog in het vaandel. Uit de wapenfeiten en gerealiseerde prestatiecriteria is onder meer te zien hoeveel we in 2024 voor de sector hebben geleverd. Tegelijkertijd ontstond er daardoor tijdsdruk op sommige gewenste teamtrainingen op het gebied van digitale vaardigheden. Dit halen we in 2025 in.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Evaluatie en impact

We verbeteren doorlopend ons aanbod en onze dienstverlening, afgestemd op de wensen van cultuurprofessionals. Hiertoe monitoren we de tevredenheid over ons aanbod en de impact ervan. In 2024 ontwikkelden we een *Theory of Change* (verandertheorie) en begonnen we met het meten van impact-indicatoren. Deze uitkomsten verwerken we in 2025 in een impact report.

Uitkomsten evaluatie

We evalueren al onze activiteiten met een vragenlijst. Daarbij zijn we ons ervan bewust dat niet alle deelnemers ook daadwerkelijk de vragenlijst invullen, wat een incompleet beeld veroorzaakt.

Gemiddeld wordt het aanbod van DEN en de DEN Academie over 2024 goed beoordeeld.

'Er zat een goed tempo in en de communicatie en samenwerking met de workshopleiders verliep heel goed en positief. Er was interesse en vertrouwen.'

Deelnemer aan de workshop 'Digitale strategie: hier begin je!'

Het overgrote deel van de deelnemers beoordeelt de workshops en trainingen van de DEN Academie als 'goed'. De beoordeling van de gratis Lunch & Learns varieert per onderwerp. Deelnemers aan de AI-verkenning, de bijeenkomst *CultuurShift* op de Dutch Design Week (DDW) en de twee fieldbuilding events beoordelen de inhoud veelal als 'goed'.

Evaluatie Activiteit	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitmuntend	N.v.t
Workshops en trainingen	0%	6%	17%	**78%**	0%	0%
Lunch & Learn	10%	20%	20%	**40%**	10%	0%
CultuurShift op de DDW	0%	11%	11%	**78%**	0%	0%
AI-verkenning	0%	4%	13%	**79%**	4%	0%
Fieldbuilding (programma)	0%	0%	25%	**67%**	8%	0%
Fieldbuilding (thema's)	0%	0%	8%	**75%**	17%	0%

Impact-indicatoren

DEN's *Theory of Change* biedt inzicht in de verandering die cultuurprofessionals doormaken in hun digitale transformatie en de impact die we vanuit DEN hierop uitoefenen. De voorlopige conclusies laten zien dat DEN in 2024 invloed had op en impact maakte in de eerste drie stappen:

1. We wakkeren de nieuwsgierigheid van cultuurprofessionals ten aanzien van digitaal en digitale transformatie aan en inspireren.
2. We weten cultuurprofessionals te overtuigen en bereiken hen met (laagdrempelig) aanbod,
3. Waardoor ze nieuwe waardevolle kennis en vaardigheden opdoen.

Op bijeenkomsten van DEN worden nieuwe contacten gelegd, maar we kunnen in de korte periode waarin we impact meten nog onvoldoende aantonen dat deze vervolgens leiden tot nieuwe samenwerkingen en/of kennisdeling.

Om concrete acties te kunnen ondernemen of om pilots of projecten op te starten, zien we dat cultuurprofessionals behoefte hebben aan praktische handvatten en toepasbare voorbeelden. Deze hebben we in 2024 in meerdere mate ontwikkeld. De komende periode meten we in hoeverre dit cultuurprofessionals helpt om stappen te zetten in het digitale transformatieproces.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

HR-beleid en personeel

In het afgelopen jaar werkten we met twee verschillende externe HR-adviseurs. De huidige adviseur is sinds september 2024 betrokken. Naast de lopende HR-taken focust zij op:

- Implementatie van ontwikkel- en opleidingsplannen
- Aanscherping van diverse HR-processen
- Ontwikkeling van een medewerkerstevredenheidsonderzoek

In de komende jaren beogen we groei, waarbij we ernaar streven om deze groei invulling te geven door vaste medewerkers. In 2024 maakten we daarmee een begin.

Organisatie

DEN heeft één directeur, die zowel inhoudelijk als zakelijk eindverantwoordelijk is. De directeur legt verantwoording af voor strategie en beleid aan de Raad van Toezicht. In het najaar van 2023 is de organisatiestructuur aangepast en stuurt de directeur een managementteam (MT) aan. De aansturing van de bedrijfsvoeringstaken is belegd bij het Hoofd Marketing & communicatie.

Het MT bestaat uit de directeur, de teamleider Projecten (voorheen de programmamanager), de Manager Innovatie & Ecosystemen en het Hoofd Marketing & Communicatie. Het MT zorgt voor een bredere draagkracht bij te implementeren veranderingen. Daarnaast geeft het de directeur de mogelijkheid om sneller te schakelen op managementniveau. Hierdoor is meer ruimte ontstaan voor de directeur om de organisatie naar buiten toe te vertegenwoordigen.

Het totale personeelsbestand van DEN bestond medio december 2024 uit 10,37 fte verdeeld over 13 medewerkers, waarvan 5 medewerkers met een tijdelijk contract.

Werkzame personen 2024	Aantal	Aantal fte	Aantal uur per fte
Uren werkweek fte in uren			*38,00*
Werknemers vaste dienst (onbepaalde tijd) in fte	8	6,14	
Werknemers tijdelijke dienst (bepaalde tijd) in fte	5	4,23	
Overige werkzame personen in fte	0	0,00	
TOTAAL	**13**	**10,37**	
Stagiairs in fte	1	0,27	

Arbeidsvoorwaarden

We volgen de cao *Onderzoeksinstellingen* en hanteren een 38-urige werkweek. Vanuit de cao vonden in 2024 twee salarisverhogingen plaats: per 1 januari +2,25 % en per 1 september +3,7%. De huidige cao heeft een looptijd tot en met 31 augustus 2025. Ook ontving iedere medewerker die op 1 september 2024 in dienst was eenmalig een uitkering van € 150 bruto (op fulltime basis).

In 2024 is de personeelsgids geheel geüpdatet.

Veilige werkomgeving

Sinds 2023 hebben we een externe vertrouwenspersoon met wie medewerkers hun zorgen en ervaringen kunnen delen.

In oktober 2024 organiseerde de vertrouwenspersoon een workshop over sociale veiligheid, waarin het team de gelegenheid had om verdiepende gesprekken met elkaar te voeren over dit onderwerp. Ook besteedden we de nodige aandacht aan teambuilding. Als team volgden we de teamtraining feedback geven en de training *Insights Discovery Model* om meer inzicht te krijgen in de teamdynamiek.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Ontwikkeling en opleiding

In 2024 investeerden we bijna 3% van de loonsom in opleidingstrajecten. Het team naam deel aan bovengenoemde trainingen rondom teambuilding, en aan trainingen op het gebied van futuring, cyberveiligheid, reanimatie en BHV (aantal medewerkers). Verder boden we opleidingen aan zoals werkplangerichte teamontwikkeling met focus op Diversiteit en Inclusie en toegankelijkheid.

Externe inhuur

Ook in 2024 trokken we voor diverse interne en externe projecten ervaren zzp'ers aan. Een aantal van hen was naast hun projectverantwoordelijkheid ook verantwoordelijk voor interne *on the job*-coaching van junior en deels senior medewerkers. Voor specifieke projecten en specialistische kennis blijven we ook in 2025 met een flexibele schil werken. Denk aan thema's zoals auteursrechten, stakeholdermanagement en de tweejaarlijkse DEN-conferentie.

Personeel

Begin 2024 ontwikkelden we de functie van Manager Innovatie & Ecosystemen en vulden deze intern in. Deze rol geeft ons de mogelijkheid om extra impulsen te geven aan de noodzakelijke innovatieve organisatiecultuur binnen de sector en (inter)nationale samenwerkingsverbanden.

In de loop van 2024 kwam de functie van programmamanager vacant. Naar aanleiding van eerdere ervaringen besloten we om de rol tijdelijk interim in te vullen. Ondanks het vertrek van enkele personeelsleden, wisten we het team uiteindelijk weer op volle sterkte te brengen. Eind 2024 kwamen we met het Hoofd Marketing & Communicatie (in 2024 zzp) en een externe communicatieadviseur overeen dat ze per 1 januari 2025 in dienst treden.

Personeel DEN per 31-12-2024		
Naam	Functie	Fte
Maaike Verberk	Directeur	1 fte
Gijs Meijer	Manager Innovatie & Ecosysteem	1 fte
Chandra Kamps	Directieassistent	0,89 fte (vanaf 5 februari)
Laura de Vos	Senior projectadviseur	0,6 fte
Daan Damen	Senior projectadviseur	0,9 fte
Sophie Heijkoop	Senior projectadviseur	0,7 fte
Helen Goossens	Senior projectadviseur	0,8 fte (vanaf 1 maart)
Rinske Hordijk	Senior projectadviseur	0,8 fte (vanaf 1 april)
Natalie Fransen	Projectadviseur	1 fte
Fronnie van Melick	Project supportadviseur	0,8 fte (vanaf 1 april)
Else Laura Rademaker	Kennisbeheerder	0,1 fte
Alida Glasbeek	Communicatieadviseur	0,9 fte (vanaf 1 juli)

Verzuim

In 2024 steeg het verzuim met 2,72%. Dit kwam grotendeels door de langdurige arbeidsongeschiktheid van één medewerker, hetgeen bij de omvang van DEN veel impact heeft op het gemiddelde verzuimcijfer. In het algemeen daalde de meldingsfrequentie juist met 0,64.

Totalen op jaarbasis	2024	2023
Gemiddeld aantal medewerkers	11,97	9,55
Gemiddelde FTE	9,41	7,53
Aantal kalenderdagen	3.443,41	2.747,39
Verzuimpercentage	4,37%	1,65%
Aantal verzuimmeldingen	10,00	14,00
Aantal herstelmeldingen	11,00	13,00
Meldingsfrequentie	0,83	1,47
Gemiddelde verzuimduur	28,91	4,31

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

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 creëert.

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. In 2024 lag de focus op opleiding en ontwikkeling: het marketing en communicatieteam volgde een opleiding *Inclusief schrijven* en het hele team de online trainingen *De inclusieve organisatie* en *Inclusief communiceren*. De Raad van Toezicht volgde samen met het MT een incompany programma over *inclusief leiderschap*. Naar aanleiding van deze trainingen hebben we in 2024 het plan van aanpak geactualiseerd. We maakten webteksten, nieuwsbrieven en vacatureteksten inclusiever. De Raad heeft in de jaarkalender geborgd dat ze wordt geïnformeerd over de voortgang van de activiteiten van DEN op dit terrein.

In ons aanbod voor culturele organisaties creëren we bewustzijn rondom digitale toegankelijkheid en activeren we hen om de toegankelijkheid van hun digitale dienstverlening te vergroten. Het marketing en communicatieteam volgde daarvoor een training en paste de opgedane kennis allereerst toe op onze eigen online dienstverlening en ontwikkelde vervolgens tooling voor de sector. Dit deden we onder meer ter voorbereiding op de *European Accessibility Act*, die culturele organisaties per 1 juni 2025 verplicht om hun website en webshop toegankelijk te maken. We publiceerden diverse artikelen over digitale toegankelijkheid en de nieuwe wetgeving op de website en LinkedIn, en zorgden dat de thema's ook in onze podcast aan de orde kwamen. Ook organiseerden we twee Lunch & Learns die resulteerden in extra adviesmails en -gesprekken.

Daarnaast optimaliseerden we onze website: sinds september 2024 heeft den.nl het toegankelijkheidslabel AA en is 100% compliant voor de toegankelijkheidswet.

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

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 langer lopende overeenkomsten passen we jaarlijks een inflatiecorrectie toe. Bij het inhuren van partijen leggen we contractueel vast dat het eigendomsrecht van het resultaat (indien mogelijk) 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 deze waar mogelijk.

Digitaal ondertekend met Hix door
J. Bergman
op 09-04-2025 11:47
vanaf IP x.x.x.224

Marketing en communicatie

In 2024 bood DEN vanuit marketing en communicatie een scala aan nieuwe activiteiten zoals de podcast *Cultuurshift*, een installatie op de Dutch Design Week en LinkedIn Live-events. We continueerden de nieuwsbrieven (via e-mail en sinds eind 2024 ook via LinkedIn), sociale media, organische zoekmachine-optimalisatie, zoekmachine-advertenties en LinkedIn-campagnes.

Statistieken samengevat

- ★ We sloten 2024 af met 4.986 volgers op LinkedIn.
- ★ De LinkedIn-nieuwsbrief *Cultuur van Morgen* had eind 2024 1.651 abonnees.
- ★ De podcast *Cultuurshift* had in Q4 van 2024 3.083 downloads. De eerste serie *Cultuurshift* had in 2024 in totaal 1.009 downloads.
- ★ We hebben 64.063 nieuwe bezoekers gekregen in 2024, waarbij we de grootste toename zagen tijdens de podcastlancering.
- ★ We zijn 2024 geëindigd met 3.093 nieuwsbriefabonnees.
- ★ We voldoen sinds 2024 aan het AA-label volgens de WCAG 2.1 richtlijnen van digitale toegankelijkheid.

Naast de reguliere activiteiten voerden we het afgelopen jaar een aantal grotere projecten uit:

- **Doorontwikkeling website**
  We verbeterden de homepage, met ruimte voor actualiteit en de nieuwste content, en de aanmelding voor de nieuwsbrief. Achter de schermen deden we aanpassingen om het contentmanagementsysteem makkelijker te kunnen wijzigen. De website is gebouwd volgens de WCAG 2.1 richtlijnen. Sinds 2024 voldoen we aan het AA-label, de hoogst haalbare ranking.
- **Podcast *Cultuurshift***
  De eerste serie van de podcast *Cultuurshift* liep tot 23 september 2024. Aansluitend vulden we *Cultuurshift* aan met 10 afleveringen volgens een nieuw concept: internationale voorbeelden op verschillende deelgebieden van digitale transformatie, ter inspiratie voor Nederlandse cultuurprofessionals. De podcast was deze keer een chatcast met host Anic van Damme, sidekick Splinter Chabot en twee wisselende tafelgasten. Met een mediacampagne gaven we de podcast veel aandacht, wat leidde tot een stijging in nieuwe websitebezoekers.
- ***Digital Transformation Lab* op de Dutch Design Week**
  In oktober 2024 stonden we met de installatie *Digital Transformation Lab* op de Dutch Design Week. Op de locatie van MU presenteerden we een inspiratieruimte over digitale transformatie, met een manifest van digitale cultuur, makers over hun blik op de digitale ruimte en een installatie waarin we publieksonderzoek deden. We ontwikkelden het concept met MU, the Hmm en social designbureau Bedrijf de Liefde. Bezoekers kregen dilemma's voorgelegd over cultuurbeleving in 2040. Hun testimonials leverden waardevolle inzichten op die we in 2025 analyseren, om de *Publiek van de Toekomst*-scenario's te kunnen vernieuwen.
- **Campagne 25 jaar DEN**
  Eind 2024 lanceerden we een campagne ter ere van ons 25-jarig bestaan. We plaatsten een video-interview met de drie DEN-directeuren op alle kanalen en deelden interviews met oude en nieuwe medewerkers van DEN. Als onderdeel van de campagne introduceerden we LinkedIn Live-events, waar we onderzoeksuitkomsten naar online cultuurbeleving presenteerden, uitgevoerd door Motivaction in het kader van onze verkenning *Gezamenlijke interactieve digitale ruimte*. Ook plaatsten we wekelijks een LinkedIn-nieuwsbrief: de *Cultuur van Morgen*. Deze nieuwsbrief is ook na de campagne actief gebleven, waarbij we qua content aanhaken bij de actualiteit en focussen op een selectie uit de algemene DEN nieuwsbrief.

Kerndoelstellingen 2024

De KPI's van de marketingcommunicatie-activiteiten komen terug in zes kerndoelstellingen:

1. Thought leadership vergroten
2. Online bereik vergroten
3. Website optimaliseren
4. Bestaand publiek binden
5. Online betrokkenheid vergroten
6. Klanttevredenheid vergroten

Jaarlijks meten we de belangrijkste KPI's: het online bereik en de online betrokkenheid.

Online bereik			
Kanaal	2024	2023	Toelichting
Website	64.063 (+89,4%)	33.819	De podcastcampagne droeg bij aan de bijna-verdubbeling van nieuwe bezoekers.
LinkedIn	4.986 (+24,7%)	4.000	De (betaalde) always-on campagne maakte de organische DEN-account zichtbaarder.
LinkedIn-groep Publieksdata	403 (+88,3%)	214	Het aantal leden steeg significant. In 2024 zorgden we voor interactievere content.
Nieuwsbrief (Email)	3.093 (+2,1%)	3.030	Het aantal abonnees bleef nagenoeg gelijk, zodat we in Q3 de aanmelding verbeterden.
Nieuwsbrief (LinkedIn)	1651	-	We lanceerden de nieuwsbrief in december 2024 tijdens de DEN 25 jaar campagne.
Online betrokkenheid			
Kanaal	2024	2023	Toelichting
Website	74,6% (+2,0%)	73,2%	De nieuwe contentstrategie droeg bij aan het verhogen van dit percentage in 2024.
Aantal downloads	720	-	Downloads op www.den.nl van onder andere rapporten, whitepapers en stappenplannen.
Linkedin	9,7% (+10,6%)	8,7%	Meer interactieve content resulteerde in een stijging in likes, shares en comments.
Nieuwsbrief (Email)	44,0% OR; 14,9% CTO	46% OR; 28,7% CTO	Zowel het percentage abonnees dat de nieuwsbrief opende (OR) als hun actieve betrokkenheid (CTO) nam in 2024 wat af.

Positionering en kernboodschap

DEN positioneert zich als dé aanjager van digitale transformatie in cultuur. Als thought leader ondersteunen we cultuurprofessionals en culturele organisaties om via digitale transformatie hun maatschappelijke relevantie te versterken en hun aanbod te verrijken, door nieuwe waardecreatie in het digitale domein.

Deze positionering vertaalden we in 2024 naar een kernboodschap die als uitgangspunt dient voor alle communicatie: *DEN motiveert en begeleidt de cultuursector om digitaal te omarmen, niet alleen als middel om te overleven maar om te groeien, te innoveren en nieuwe publieksgroepen te bereiken.*

Content- en projectenstrategie

In 2024 richtten we onze content- en projectenflow stapsgewijs in, om meer impact te maken met ons aanbod en de marketingcommunicatie-activiteiten. Per onderwerp bepalen de projectadviseurs samen met het marketingcommunicatieteam de invulling van de stappen.

1. **Inspireren**: met inspirerende inhoudelijke content introduceren we het onderwerp en ontwikkelen bewustwording bij cultuurprofessionals.
2. **Aanjagen**: bij datzelfde onderwerp definiëren we een aantal tools voor cultuurprofessionals, om meer overtuiging en slagkracht te bieden.
3. **Verdiepen**: nadat we interesse hebben gewekt en er stappen zijn gezet met de tooling, bieden we cultuurprofessionals verdiepende producten aan zoals DEN Academie trainingen.

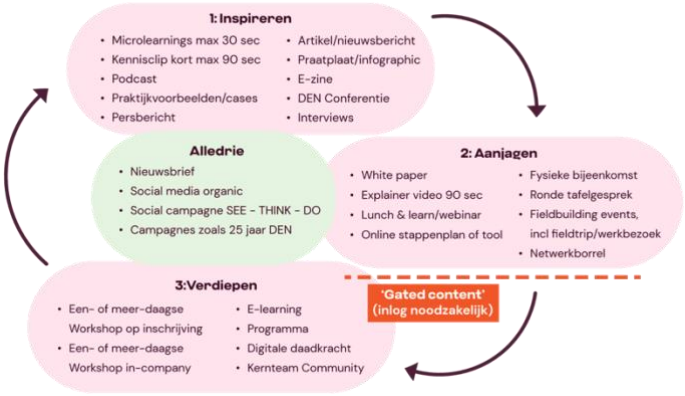


Fig. 3 Content- en projectenflow

Risicobeheersing

OCW-subsidie

Elke vier jaar vragen we subsidie aan bij OCW voor een periode van vier jaar, waarbij de subsidie dient als fundament voor de activiteiten. Voor de BIS-periode 2025-2028 heeft DEN bij besluit een bedrag van € 3.884.205 per jaar toegekend gekregen, onder voorbehoud van vaststelling van de jaarlijkse begroting door de Tweede Kamer.

Beheersmaatregel: Om bij een eventuele opheffing van DEN te kunnen voldoen aan de verplichtingen met betrekking tot werknemers en langlopende contracten streven we naar een algemene reserve van drie maanden vaste lasten. In het verleden gingen we uit van zes maanden vaste lasten. Inmiddels hebben we ook een bestemmingsreserve ziekteverzuim die vrijvalt als DEN wordt opgeheven. Deze is hoog genoeg om de overige drie maanden vaste lasten te dekken.

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: We hebben diverse interne procedures uitgewerkt en geïmplementeerd om aan de AVG-wetgeving te voldoen en om het risico op niet voldoen aan de privacy wet- en regelgeving te minimaliseren. In 2024 is een stappenplan AVG intern opgesteld. Aan de hand van dat stappenplan is een aantal acties ondernomen zodat we voldoen aan de AVG-verplichtingen.

Vpb-plicht

In 2023 hebben we advies gevraagd aan een fiscalist aangaande een eventuele belastingplicht voor vennootschapsbelasting. De conclusie is dat hier geen sprake van is, omdat er bij DEN geen sprake is van een winststreven. Er wordt geen onderneming gedreven en daarmee wordt er niet voldaan aan het concurrentiecriterium.

Beheersmaatregel: Mocht de Belastingdienst een andere visie hebben dan bovenstaande, dan kan de belastbare winst verminderd worden door de bestemmingsreserve als aftrekpost toe te passen. Als gevolg hiervan zal de fiscale winst nihil bedragen en is er geen belasting verschuldigd.

Fraude
Elke organisatie loopt het risico op fraude: een opzettelijke handeling door één of meer personen uit de kring van de leiding, de organen belast met governance, het personeel of derden, waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen.

Beheersmaatregel: De accountantscontrole is niet specifiek gericht op het ontdekken van fraude. De accountant geeft in het jaarlijkse accountantsverslag wel aan dat er tijdens de controle van de jaarrekening geen aanwijzingen van fraude zijn gebleken. De meeste acties uit het stappenplan frauderisicobeheersing uit 2023 zijn in 2024 afgerond; enkele acties worden begin 2025 afgerond. Zo houden we een medewerkerstevredenheidsonderzoek en komt er een interne gedragscode, waarin onder meer de regels rondom belangenverstrengeling worden vastgelegd.

ICT
De 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. Het team 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: Het afgelopen jaar hebben we de interne digitale veiligheid versterkt. Zo hebben we organisatiebreed multi-factor-authenticatie geïmplementeerd en het niveau waarop we virussen scannen verhoogd. In 2024 hebben alle medewerkers een training gevolgd over cyberveiligheid, *phishing* en *spoofing*. Per kwartaal agenderen we de digitale veiligheid in het MT en kijken of en waar er kwetsbaarheden zijn, en hoe die te ondervangen. In 2025 onderzoeken we de ketenafhankelijkheid van onze cyberveiligheid en verbeteren deze waar mogelijk.

Huisvesting
We groeiden in 2024 wederom in fte's, waardoor ook de vraag naar kantoorruimte toenam. Verder verhuist de KB op termijn (verwacht: 2029) of vindt er op de bestaande locatie nieuwbouw plaats.

Beheersmaatregel: Met Europeana is overeengekomen dat we twee ruimtes overnemen. Deze worden in Q1/2025 ingericht in de huidige DEN-stijl. Er wordt een bestemmingsreserve voor de verhuiskosten gevormd, waar we jaarlijks € 22.500 aan toevoegen tot het bedrag van € 112.500 is bereikt. Ook spreken we met partijen waarmee we samen naar nieuwe huisvesting kunnen zoeken.

Imagoschade
Onjuiste informatie of klachten over de dienstverlening kunnen het imago van DEN schaden, dit geldt eveneens voor een cyber- of fraude-incident.

Beheersmaatregel: Met het oog op onze reputatie, monitoren we online platforms en sociale media.

Veiligheid werkomgeving
In de dagelijkse omgang met elkaar kan ongewenst gedrag voorkomen.

Beheersmaatregel: Sinds 2023 hebben we een externe vertrouwenspersoon met wie medewerkers hun zorgen en ervaringen kunnen delen. In 2024 heeft zij met het team workshops over sociale veiligheid begeleid. Naast werkplezier streven we ernaar om binnen het team voldoende ruimte en veiligheid te creëren, zodat medewerkers makkelijker werkdruk en werkgerelateerde stress kunnen aankaarten. Uiteraard is dit ook onderdeel van de cyclus van ontwikkelgesprekken die gevoerd worden met de direct leidinggevende.

Financiële positie

Het eigen vermogen van DEN bestaat ultimo 2024 uit de volgende bedragen:

- Algemene reserve: € 580.000
- Bestemmingsreserve Publieksdata: € 230.000
- Bestemmingsreserve huisvesting: € 90.000
- Bestemmingsreserve ziekteverzuim: € 620.000
- Bestemmingsreserve projecten € 825.000

De bestemmingsreserves Publieksdata en projecten besteden we aan activiteiten gelieerd aan visie en missie van DEN. De algemene reserve houden we minimaal op het niveau van drie maanden vaste lasten. De bestemmingsreserve ziekteverzuim dient ter afdekking van langdurige ziekte. Samen vormen deze twee reserves het door de Raad van Toezicht vastgestelde weerstandsvermogen van zes maanden vaste lasten en te betalen transitievergoedingen.

Exploitatieresultaat

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 5.276.

Bestemmingsreserve Publieksdata

Aan het project Publieksdata is dit jaar € 60.945 minder uitgegeven dan begroot. Dit werd veroorzaakt doordat een aantal afspraken met externe partijen helaas geen doorgang konden vinden. Dit saldo is toegevoegd aan de bestemmingsreserve Publieksdata. In de jaarrekening is een bijlage opgenomen met de kosten die in 2024 voor dit project zijn gemaakt.

Bestemmingsreserve huisvesting

Er wordt, net als in 2023, een bedrag van € 22.500 toegevoegd aan de bestemmingsreserve huisvesting in verband met de in 2028 verwachte verhuizing en de daaraan verbonden kosten.

Bestemmingsreserve ziekteverzuim

DEN heeft geen ziekteverzuimverzekering en vormt dus de bestemmingsreserve ziekteverzuim. Het gewenste niveau is gerelateerd aan de totale loonkosten en bedraagt € 620.000 (het benodigde bedrag voor het slechtst denkbare scenario). Hiermee kunnen we aan de doorbetalingsverplichting bij ziekte voldoen en vervanging bekostigen. De kosten van langdurige ziekte onttrekken we uit deze reserve en voegen een bedrag toe om deze op niveau te houden.

Bestemmingsreserve projecten

In 2023 is een bestemmingsreserve projecten gevormd van € 950.000, afkomstig uit de resterende subsidie van het project Versnelling. Met dit bedrag voeren we de komende jaren extra activiteiten uit bovenop de reguliere begroting. In 2024 maakten we voor € 125.000 meer projectkosten dan begroot. Deze extra kosten onttrekken we aan deze bestemmingsreserve.

Mutatie Algemene reserve

Het restant van het resultaat van € 16.279 is aan de algemene reserve toegevoegd. We streven naar een reserve van zes maanden vaste lasten om bij een eventuele stopzetting van de activiteiten aan alle verplichtingen te kunnen voldoen. Omdat we de bestemmingsreserve ziekteverzuim bij stopzetting niet in stand hoeven houden, streven we ernaar dat de bestemmingsreserve ziekteverzuim en de algemene reserve samen voldoende zijn om zes maanden vaste lasten te dekken. Bij de omvang van de organisatie ultimo 2024 gaat dat om een bedrag van ongeveer € 1.050.000. De bestemmingsreserve ziekteverzuim bedraagt € 620.000, zodat we streven naar een minimale algemene reserve van € 430.000. De algemene reserve bedraagt per 31 december 2024 ongeveer € 580.000 waarmee dit streven wordt gerealiseerd.

Verschillenanalyse

Hieronder lichten we de belangrijkste afwijkingen toe ten opzichte van de begroting 2024 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 onder DEN Academie zichtbaar worden.

Het totaal van publieksinkomsten en directe opbrengsten bedraagt ongeveer € 95.000. Dit bedrag is lager dan het totaal begrote bedrag van € 115.000 vanwege een lagere vraag naar incompany workshops in de eerste helft van het jaar omdat er in deze periode nog geen subsidiebesluiten over de periode 2025-2028 waren genomen. Tevens heeft DEN de bewuste keuze gemaakt om de goedlopende workshop *Digitale Strategie, hier begin je!* goedkoper aan te bieden aan te bieden dan ander DEN Academie aanbod.

Subsidie OCW

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

LASTEN

Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn in overeenstemming met de begroting.

Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn € 95.000 lager dan begroot doordat er minder gebruik is gemaakt van inhuur dan waarvan in de begroting was uitgegaan en DEN personeel in dienst heeft genomen.

Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten materieel zijn ongeveer € 570.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat er een grote investering is gedaan in nieuw aanbod van de DEN Academie (€ 60.000). Daarnaast is een deel van de inhuur op de projectkosten overgebracht naar de materiële projectkosten (€ 275.000). Ook zijn er nieuwe projecten ontwikkeld en uitgevoerd ten laste van de bestemmingsreserve projecten (€ 125.000). Verder zijn er extra aanpassingen aan de website uitgevoerd die eigenlijk in 2023 gepland stonden (€ 120.000). Daarnaast is een aantal kosten iets lager uitgevallen (per saldo € 10.000).

Activiteitenlasten personeel

Het projectdeel van de inhuur is verschoven naar de materiële projectkosten (€ 275.000). De totale activiteitenlasten personeel zijn door deze verschuiving per saldo € 40.000 hoger dan begroot. De salariskosten zijn lager dan begroot, en de inhuur is hoger dan begroot omdat de groei van het team in loondienst langzamer gaat dan in eerste instantie is begroot vanwege de krappe arbeidsmarkt. Een deel van de niet opgevulde vacatures wordt ingevuld door inhuur.

Samengevat heeft DEN in 2024 een groei in activiteiten (lastenniveau) doorgemaakt van € 3,5 miljoen naar € 3,8 miljoen. In 2024 is flink geïnvesteerd in een nieuw aanbod van workshops van de DEN Academie en zijn bestaande activiteiten geïntensiveerd en nieuwe activiteiten uitgevoerd en tot resultaten gebracht.

Toekomst

Met het Besluit Subsidie BIS 2025-2028 d.d. 17 september 2024 stelt het Ministerie van OCW voor de periode 2025-2028 jaarlijks € 3.884.205 beschikbaar aan Stichting DEN. In december 2024 keurde de Raad van Toezicht onderstaande jaarbegroting goed.

Begroting 2025

	Bedragen in euro
BATEN	
Publieksinkomsten binnenland	
Kaartverkoop	125.000
	125.000
Overige directe inkomsten	
Overige directe inkomsten	10.000
	10.000
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN	135.000
Subsidies	
Totaal structureel OCW	3.884.205
Incidente publieke subsidies	20.000
	3.904.205
TOTALE BATEN	**4.039.205**
LASTEN	
Beheerlasten	
Beheerlasten materieel	215.000
Beheerlasten personeel	240.000
	455.000
Activiteitenlasten	
Activiteitenlasten materieel	1.736.200
Activiteitenlasten personeel	2.048.500
	3.784.700
TOTALE LASTEN	**4.239.700**
SALDO uit gewone bedrijfsvoering	**-200.495**
Saldo rentebaten en rentelasten	15.000
EXPLOITATIERESULTAAT	**-185.495**
Resultaatbestemming	
Mutatie bestemmingsreserve Publieksdata	-50.000
Mutatie bestemmingsreserve huisvesting	22.500
Mutatie bestemmingsreserve ziekteverzuim	60.000
Mutatie bestemmingsreserve projecten	-225.000
Mutatie algemene reserve	7.005
	-185.495

Raad van Toezicht

Per 31 december 2024 hadden er vijf personen zitting in de Raad van Toezicht van DEN. In 2023 is besloten om niet uit te breiden naar het maximum van zeven leden, maar de doorontwikkeling van de organisatie te volgen en aan de hand daarvan te bepalen of, en welk aanvullend profiel er nodig is. In de zomer van 2025 loopt de termijn van de voorzitter af. Aangezien dit de tweede termijn is, is een herbenoeming niet mogelijk. Eind 2024 startte de werving voor een nieuwe voorzitter middels het openstellen van een vacature op diverse wervingsplatforms en via diverse kanalen.

In 2024 zijn de statuten van DEN aangepast zodat ze voldoen aan de vereisten van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (wijzigingsdatum 4 november 2024).

De Raad kwam in 2024 zes keer bijeen. Een greep uit de agendapunten van de reguliere vergaderingen (in willekeurige volgorde): vaststellen van de jaarcijfers en het jaarverslag 2023, gesprek met de accountant, vaststellen begroting 2025, financiële en inhoudelijke kwartaalprognoses, personeelszaken, risicomanagement en weerstandsvermogen van DEN, diverse inhoudelijke gesprekken en kennismaking met teamleden. In juli 2024 vond een extra (online) vergadering plaats waarin het advies van de Raad voor Cultuur over de aanvraag van DEN voor de Basisinfrastructuur 2025-2028 werd besproken. Daarnaast volgden de Raad en het MT in juni 2024 een incompany training over inclusief leiderschap.

De Raad wordt in elke vergadering geïnformeerd over organisatieontwikkelingen en de voortgang van projecten. Daarnaast nodigen we op basis van agendapunten teamleden uit om hun werk te presenteren 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 overlegt de Raad een deel van de vergadering zonder aanwezigheid van directeur en notulist en evalueert het eigen functioneren en de toepassing van de Governance Code Cultuur.

Tijdens de zelfevaluatie van december 2024 bouwde de Raad voort op het rapport en de actiepunten van de zelfevaluatie uit 2023. Het toezichtkader werd geactualiseerd door aanpassing van de thema's voor toezichthouden met ingang van 2025. De Raad besloot om vanaf 2025 een auditcommissie in te stellen, met een vergaderritme passend bij dat van de Raad en de financiële cyclus. Verder wordt er een vijfde vergadering aan de reguliere jaarkalender toegevoegd. Het onderwerp van deze agenda is vrij en gelieerd aan de strategie van DEN.

Onkostenvergoeding

De Raad werkte in 2024 met een onkostenvergoeding op jaarbasis. Op grond van een benchmark van vergoedingen voor toezichthouders in de cultuursector, besloot de Raad om de voorzitter en de leden een onkostenvergoeding toe te kennen, met de mogelijkheid om daar per persoon vanaf te zien. De onkostenvergoeding bedraagt € 1.900 voor de voorzitter en € 1.500 voor de leden.

Rooster van aan- en aftreden

Peildatum 31 december 2024

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.

In 2024 heeft DEN een eerste stap gezet in het bepalen en meten van impact-indicatoren, gelieerd aan de maatschappelijke doelstelling.

DEN heeft een divers en uitgebreid netwerk. Het versterken en verbinden van het netwerk, zowel binnen de sector als daarbuiten, vormde ook in 2024 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.

In 2024 was er geen noodzaak om gemotiveerd af te wijken van aanbevelingen uit 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. Vanaf 2025 is er jaarlijks een extra vergadering gepland waar, los van de statutaire rollen van Raad en bestuurder, een strategisch thema op de agenda staat dat samen met het MT van DEN wordt besproken. 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. Het Bestuursverslag wordt integraal op de website geplaatst en is daarmee voor iedereen in te zien.

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 2024 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, buiten de vastgestelde onkostenvergoeding om.

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). 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 2024 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. De bestuurder informeert de Raad over de belangrijkste risico's middels een geactualiseerde risicoanalyse en bijbehorende beheersmaatregelen. Zoals de risicoparagraaf in dit Bestuursverslag. De Raad bespreekt deze analyse jaarlijks met de bestuurder. In 2024 is besloten om het risico op gebied van fraudebeheersing op te nemen in het toezichtkader. Onderwerpen in het toezichtkader komen elke vergadering terug op de agenda en de voortgang daarop wordt door de Raad gemonitord.

Op basis van het vastgestelde toezichtkader presenteert de bestuurder elke vergadering de ontwikkeling van een aantal kerngegevens. Verder is er een Signal-groep met Raadsleden waarin de bestuurder ontwikkelingen in de organisatie, artikelen en activiteiten deelt.

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 2024 is in lijn met de cao *Onderzoeksinstellingen* een formele waardering van de rol van directeur-bestuurder opgestart.

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 volgt de cao *Onderzoeksinstellingen* integraal. 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 en de geactualiseerde beheersmaatregelen.

Uit het Bestuursverslag blijkt dat in 2024 veel aandacht is gegaan naar goed werkgeverschap, beleidsontwikkeling, invulling geven aan het 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. Naar aanleiding van de training *Inclusief leiderschap* van de Raad van Toezicht en het MT is dit plan van aanpak geactualiseerd.

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 aandacht voor de adviserende rol. De Raad zorgt op veel vlakken voor complementariteit voor de organisatie en bestuurder, zowel wat het netwerk van de 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 stellen kritische doch opbouwende vragen, bezoeken evenementen, adviseren gevraagd en ongevraagd de bestuurder (en eventueel teamleden) en stellen van hun netwerk ruimhartig beschikbaar. 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).

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 website gepubliceerd. Bij het openstellen van de vacature van de voorzitter is eind 2024 het profiel van 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. Sinds 2024 is er sprake van een vaste onkostenvergoeding.

Tijdens de laatste vergadering van het jaar overlegt de Raad een deel van de vergadering zonder aanwezigheid van directeur en notulist en evalueert onder meer het eigen functioneren en de toepassing van de Governance Code Cultuur.

Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Hermineke van Bockxmeer, voorzitter

- 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)
- Bestuur Stichting Unlimited Dreams (lid)

Norbert Bode, lid

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

Ilyaz Nasrullah, lid

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

Erik Schrijvers, lid

- Lector Crisisbeheersing Nederlands Instituut voor Publieke Veiligheid (hoofdfunctie)

Lucien Brouwer, lid

- Lid Raad van Bestuur Nederlandse Publieke Omroep (hoofdfunctie)

Nevenfuncties directie

Maaike Verberk, directeur (01-02-2018 – heden)

Nevenfuncties uit hoofde van het directeurschap

- European Commission Expert Group on the Common European Data Space for Cultural Heritage (lid)
- Taskforce Samenwerkingsverband Publieksdata (voorzitter)
- Taskforce Veilig Erfgoed

Persoonlijke nevenfuncties

- Bestuur Stichting November Music (penningmeester)
- Bestuur Stichting Diligentia & Pepijn

Ondertekening door Raad van Toezicht en directie
Datum: 17 maart 2025

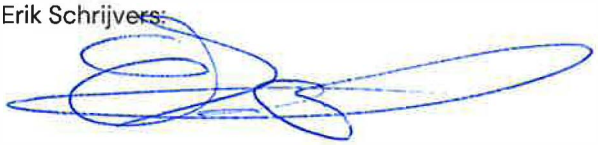
Raad van Toezicht

Hermineke van Bockxmeer (voorzitter):

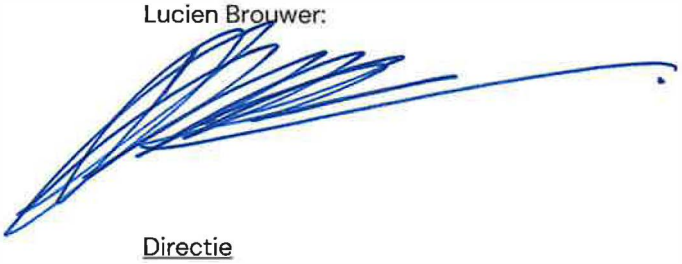
Norbert Bode:

Ilyaz Nasrullah:

Erik Schrijvers:



Lucien Brouwer:



Directie

Maaike Verberk (directeur):

Jaarrekening

Jaarcijfers 2024

Balans per 31 december 2024

Na resultaatbestemming

Bedragen in euro	Toelichting	31-12-2024	31-12-2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	4.247	7.038
Vlottende activa			
Vorderingen	2	98.026	160.047
Liquide middelen	3	2.726.100	2.731.699
		2.824.126	2.891.746
Totaal ACTIVA		2.828.373	2.898.784
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	4	583.218	566.939
Bestemmingsreserves	5	1.765.477	1.787.032
		2.348.695	2.353.971
Kortlopende schulden	6	479.678	544.813
		479.678	544.813
Totaal PASSIVA		2.828.373	2.898.784

Exploitatierekening 2024

Bedragen in euro	Toelichting	2024 *realisatie*	2024 *begroot*	2023 *realisatie*
BATEN				
Publieksinkomsten binnenland				
Kaartverkoop	7	81.181	55.000	98.270
		81.181	55.000	98.270
Overige directe inkomsten				
Overige directe inkomsten	8	12.157	60.000	14.466
		12.157	60.000	14.466
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN		93.338	115.000	112.736
Subsidies				
Totaal structureel OCW	9	3.711.087	3.466.379	3.530.028
		3.711.087	3.466.379	3.530.028
TOTALE BATEN		**3.804.42**	**3.581.379**	**3.642.764**
LASTEN				
Beheerlasten				
Beheerlasten materieel	10	215.452	205.000	262.461
Beheerlasten personeel	11	136.972	233.000	198.602
		352.424	438.000	461.063
Activiteitenlasten				
Activiteitenlasten materieel	12	1.756.559	1.185.390	1.608.930
Activiteitenlasten personeel	13	1.743.384	1.976.814	1.462.962
		3.499.943	3.162.204	3.071.892
TOTALE LASTEN		**3.852.367**	**3.600.204**	**3.532.955**
SALDO uit gewone bedrijfsvoering		-47.942	-18.825	109.809
Saldo rentebaten en rentelasten	14	42.666	0	6.000
EXPLOITATIERESULTAAT		**-5.276**	**-18.825**	**115.809**
Resultaatbestemming				
Onttrekking bestemmingsreserve Publieksdata		-169.532	0	-25.425
Dotatie bestemmingsreserve Publieksdata		230.477	0	169.532
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting		22.500	22.500	22.500
Dotatie bestemmingsreserve project Versnelling		0	0	-1.606.322
Onttrekking bestemmingsreserve ziekteverzuim		-40.000	0	0
Dotatie bestemmingsreserve ziekteverzuim		60.000	116.250	600.000
Mutatie bestemmingsreserve projecten		-125.000	-200.000	950.000
Mutatie algemene reserve		16.279	42.425	5.524
		-5.276	**-18.825**	**115.809**

Toelichting algemeen

Bedrijfsgegevens

Stichting DEN gevestigd te Den Haag, staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 34111121.

Bedrijfsactiviteiten

Door kansen van de digitale samenleving optimaal te benutten zorgt de cultuursector dat cultuur overal en altijd om ons heen is, en iedereen cultuur kan maken, delen en beleven. DEN is dé 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 culturele en creatieve sector waar instellingen hun publiek centraal stellen, impact vergroten en relevant blijven in een veranderende wereld.

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de richtlijn voor de jaarverslagging 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

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

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 2024 is de begroting toegevoegd die de Raad van Toezicht heeft goedgekeurd. De goedgekeurde begroting 2025 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 in de balans opgenomen. De aanschaffingen onder deze activeringsgrens worden in het jaar van aanschaf ten laste van het resultaat gebracht. Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Vorderingen

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

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan 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. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

Subsidies

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

Lasten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop 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	**2024**
Stand per 1 januari	
Investeringen	26.780
Afschrijvingen	-19.742
Boekwaarde	7.038
Mutaties	
Investeringen	0
Investeringen buiten gebruik gesteld	-10.602
Afschrijvingen	-2.791
Afschrijvingen buiten gebruik gesteld	10.602
Saldo	-2.791
Stand per 31 december	
Investeringen	16.178
Cumulatieve afschrijvingen	-11.931
Boekwaarde	4.247
Gehanteerd afschrijvingspercentage	20%

	31-12-2024	**31-12-2023**
2. Vorderingen		
Debiteuren	18.599	31.970
Omzetbelasting	10.381	3.221
Loonheffingen	413	413
Nog te ontvangen bedragen	45.843	0
Vooruitbetaalde bedragen	22.790	124.443
	98.026	160.047

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

3. Liquide middelen		
Saldo liquide middelen	2.726.100	2.731.699

De liquide middelen zijn vrij opeisbaar op een bedrag van € 250.000 na, dat binnen drie maanden opeisbaar is.

PASSIVA	31-12-2024	31-12-2023
4. Algemene reserve		
Algemene reserve	566.939	561.415
Toevoeging exploitatiesaldo boekjaar	16.279	5.524
	583.218	566.939

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

5. Bestemmingsreserves

Publieksdata		
Stand per 1.1	169.532	25.425
Besteed overschot vorig boekjaar	-169.532	-25.425
Overschot huidig boekjaar	230.477	169.532
	230.477	169.532

Voor het project *Publieksdata* heeft OCW een subsidie beschikbaar gesteld van € 499.965 per jaar voor 2021-2024. Voor 2023-2024 is een plan opgesteld dat OCW heeft goedgekeurd. Van het bedrag van 2023 was € 169.532 over, dat in 2024 is besteed. Van het bedrag van 2024 was € 230.477 over, dat is toegevoegd aan de bestemmingsreserve Publieksdata en de komende jaren wordt besteed.

Huisvesting		
Stand per 1.1.	67.500	45.000
Mutatie	22.500	22.500
	90.000	67.500

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

Bestemmingsreserve Ziekteverzuim		
Stand per 1.1.	600.000	0
Onttrekking	-40.000	0
Dotatie	60.000	600.000
	620.000	600.000

Er is geen ziekteverzuimverzekering. De bestemmingsreserve had eind 2023 het gewenste niveau van € 600.000 bereikt bij de toenmalige omvang van de formatie. Aan het gewenste niveau van deze bestemmingsreserve wordt vanaf 2024 jaarlijks 10% van de toename van de loonkosten ten opzichte van het voorgaande jaar toegevoegd. De kosten van zieke werknemers worden uit deze bestemmingsreserve onttrokken.

Bestemmingsreserve projecten		
Stand per 1.1.	950.000	0
Mutatie	-125.000	950.000
	825.000	950.000

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	1.765.477	1.787.032

6. Kortlopende schulden

Crediteuren	148.909	340.375
Nog te betalen bedragen	224.504	117.872
Reservering vakantiegeld en vakantiedagen	106.265	86.566
	479.678	544.813

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Er is een overeenkomst voor medebewoning met de KB met een looptijd van 12 maanden. Vanaf juni 2024 worden er meer vierkante meters gehuurd en is het huurbedrag verhoogd naar € 22.500 op jaarbasis. Er is een leasecontract voor apparatuur afgesloten met Grenke/Docuprofs. Het contract loopt tot en met 31 mei 2026. De leasekosten bedragen € 831 per kwartaal.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Toelichting op de exploitatierekening

BATEN	2024 *realisatie*	2024 *begroot*	2023 *realisatie*
7. Kaartverkoop			
Kaartverkoop	81.181	55.000	98.270
	81.181	55.000	98.270

Deze post bevat de (kaart)verkoop voor de activiteiten van de DEN Academie.

8. Overige directe opbrengsten			
Opdrachten	12.157	60.000	6.163
Overige directe opbrengsten	0	0	8.303
	12.157	60.000	14.466

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van Opdrachten naar Kaartverkoop/DEN Academie doordat opdrachten zoals incompany workshops die betrekking hebben op de DEN Academie nu ook op DEN Academie worden geboekt. Het totaal van publieksinkomsten en directe opbrengsten bedraagt ongeveer € 95.000. Dit bedrag is lager dan het totaal begrote bedrag van € 115.000 vanwege een lagere vraag naar incompany workshops in de eerste helft van 2024 en het bewust goedkoper aanbieden van de workshop *Digitale Strategie, hier begin je!* omdat deze een basis legt voor het proces van digitale transformatie.

9. Totaal structureel OCW			
Basissubsidie	3.711.087	3.466.379	3.530.028
	3.711.087	3.466.379	3.530.028

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

LASTEN	2024 *realisatie*	2024 *begroot*	2023 *realisatie*
10. Beheerlasten materieel			
Huisvestingskosten	39.979	25.000	52.340
Kantoorkosten	15.577	15.000	20.877
Bestuurskosten	9.138	5.000	8.363
ICT en infrastructuur	63.143	50.000	93.148
Assurantie	3.134	5.000	2.928
Abonnementen, vakliteratuur	3.023	5.000	6.838
Accountant	32.261	20.000	25.991
Administratiekosten	41.921	60.000	44.414
Overige advies- en juridische kosten	5.422	10.000	13.663
Overige beheerlasten	3.333	10.000	877
Afschrijvingskosten	2.791	5.000	3.070
Pro rato btw algemene kosten	-4.270	-5.000	-10.048
	215.452	205.000	262.461

De Huisvestingskosten en ICT en infrastructuurkosten zijn in 2024 hoger dan begroot door de groei van de organisatie.

11. Beheerlasten personeel

Salariskosten	111.945	173.000	42.854
Overige personele lasten	9.000	5.000	5.000
Inhuur	16.027	55.000	150.748
	136.972	233.000	198.602

De Beheerlasten personeel zijn lager dan begroot doordat het secretariaat nog niet op volle sterkte is.

12. Activiteitenlasten materieel

Website, incl. hosting en beheer	127.349	40.000	35.145
Communicatie en marketing	105.909	75.000	126.265
DEN Conferentie	29.829	50.000	87.766
DEN Academie	159.620	100.000	58.654
Zakelijke reiskosten	11.506	10.000	6.058
Projectkosten Versnelling	0	0	981.016
Projectkosten Publieksdata	340.254	360.390	205.353
Projectkosten overige projecten	982.092	550.000	108.673
	1.756.559	1.185.390	1.608.930

Aan Communicatie en Website is meer uitgegeven dan begroot omdat extra aanpassingen van de website die in 2023 gepland stonden pas in 2024 zijn uitgevoerd (€ 120.000). De kosten van de DEN Academie zijn hoger dan begroot door een grotere investering in aanbod zoals e-learnings (€ 60.000). De Projectkosten zijn hoger dan begroot door de uitvoer van projecten die niet waren voorzien, onder meer de aanwezigheid van DEN tijdens de Dutch Design Week en de podcastserie (€ 160.000) en doordat een deel van de projectinhuur is overgebracht naar de Projectkosten (€ 275.000).

13. Activiteitenlasten personeel

Salariskosten	1.000.931	1.377.000	861.999
Overige personele lasten	86.092	89.814	71.712
Inhuur	656.361	510.000	529.251
	1.743.384	1.976.814	1.462.962

De projectinhuur is ondergebracht bij de materiële Projectkosten onder punt 12 (€ 275.000). De totale Activiteitenlasten personeel zijn door deze verschuiving per saldo € 40.000 hoger dan begroot. De Salariskosten zijn lager dan begroot, en de Inhuur is hoger dan begroot omdat de groei van het team in loondienst langzamer gaat dan in eerste instantie is begroot vanwege de krappe arbeidsmarkt. Een deel van de niet opgevulde vacatures wordt ingevuld door inhuur.

14. Saldo rentebaten en rentelasten

Ontvangen rente	42.666	0	6.968
Betaalde rente	0	0	-968
	42.666	0	6.000

WNT-verantwoording

Bedragen in euro

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

	2024	2023
Naam	Maaike Verberk	Maaike 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	132.613	124.743
Beloningen betaalbaar op termijn	21.840	20.259
subtotaal	154.453	145.002
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	154.453	145.002

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van 2.100 EUR of minder

Raad van Toezicht

Naam	*Functie*
Hermineke van Bockxmeer	voorzitter
Erik Schrijvers	lid
Norbert Bode	lid
Lucien Brouwer	lid
Ilyaz Nasrullah	lid

Overige gegevens

Bijlage Publieksdata 2024

Bedragen in euro

		2024 *realisatie*	2024 *begroot*
Algemene kosten	Projectleiding, materiële lasten en tegemoetkoming deelnemers	138.570	132.500
Standaardisatie	Verkenning en uitvoering	32.952	50.000
Bewustwording en communicatie	Communicatie ondersteuning en middelen	124.589	80.000
Culturele Doelgroepenmodel	Ondersteuning RF landelijke activiteiten	60.500	50.000
	Aanvullend onderzoek	17.941	50.000
	Inhoudelijke verdieping	14.919	20.000
	Aansluiten partnerorganisaties	42.880	58.000
Europa	Kennisbundeling en gezamenlijk project	24.327	39.465
Data voor makers	Onderzoek	7.986	20.000
TOTAAL LASTEN		**464.664**	**499.965**
Budget 2024 (incl. indexatie)		525.609	525.609
Beschikbaar budget restant 2023		169.532	169.532
TOTAAL beschikbaar budget		**695.141**	**695.141**
SALDO naar bestemmingsreserve Publieksdata		**230.477**	

Activiteiten verslag

Leeswijzer

Het Activiteitenverslag bevat een beknopte weergave van onze inspanningen in 2024, 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 hun 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

Het afgelopen jaar ontwikkelden we de Checklist Cyberveiligheid voor culturele organisaties en de online tool CyberVeilig Check, samen met het Digital Trust Centre. De mkb-subsidieregeling voor eenvoudige cyberveiligheidsmaatregelingen die aan de check gekoppeld is, is ook toegankelijk voor de cultuursector. Om het gebruik van de check te stimuleren, lanceerden we een online campagne en werkten samen met brancheorganisaties, zoals de VNPF en de Museumvereniging, en lokale samenwerkingsverbanden, zoals het Samenwerkingsverband van Amsterdamse Musea.

We startten met een stappenplan voor het omgaan met cyberrisico's in de culturele keten, waarvoor we input ophaalden bij culturele organisaties. Hieruit bleek wederom de meerwaarde van onze sectorspecifieke kennis: DEN is dé partij om generieke cyberveiligheidsinstrumenten toepasbaar te maken voor culturele organisaties. Verder hadden we zitting in de Taskforce Veilig Erfgoed, van het Ministerie van OCW. Doel van deze taskforce is om de erfgoedsector weerbaarder te maken tegen de dreiging van een internationaal (hybride) conflict.

Opzetten digitale strategie

We ontwikkelden de nieuwe incompany workshop *Digitale Strategie, hier begin je!* en hielden een pilottraject van april t/m juli 2024 met vier culturele organisaties. In de workshop van een halve dag leggen organisaties de basis voor hun digitale strategie, benoemen hun digitale ambitie met eerste doelen en acties, en verwerken dit met de online tool Miro. De deelnemers beoordeelden de workshop met gemiddeld een 8. Vanaf augustus hebben we de workshop verder verfijnd en is deze, als onderdeel van de DEN Academie, zes keer gegeven door het land. Vervolgens ging eind november de e-learning *Digitale Strategie, hier begin je!* live. Hiermee kunnen cultuurprofessionals zelf een digitale strategie voor hun organisatie opzetten, desgewenst met extra ondersteuning.

Verder gaven we zes Lunch & Learns, ontwikkelden we in samenwerking met TwynstraGudde een werkblad met randvoorwaarden voor een digitale strategie en publiceerden we online artikelen, praktijkvoorbeelden en explainervideo's.

Toegankelijkheid

Vooruitlopend op de *European Accessibility Act* – waardoor culturele organisaties per 1 juni 2025 verplicht zijn om hun website en webshop toegankelijk te maken – creëerden we bewustzijn en activeerden we de sector. We publiceerden diverse artikelen over digitale toegankelijkheid en de nieuwe wetgeving op de website en LinkedIn, en zorgden dat de thema's ook in onze podcast aan de orde kwamen. Ook organiseerden we twee Lunch & Learns, voor marketeers (48 aanwezigen) en ticketshophouders (25 aanwezigen), die resulteerden in extra adviesmails en -gesprekken.

Daarnaast optimaliseerden we onze eigen website: sinds september 2024 heeft den.nl het toegankelijkheidslabel AA en is 100% compliant voor de toegankelijkheidswet.

Duurzaamheid

We onderzochten samen met PHI Factory, Festival Oude Muziek en het Nederlands Dans Theater de CO_2-impact van online streaming en video on demand (VOD), en de CO_2-impact van fysieke voorstellingen en ontwikkelden een CO_2-vergelijkingstool. Vervolgens gingen ITA, International Literature Festival Utrecht en Summer Dance Forever aan de slag met de testversie van de tool. De uitkomsten verwerkten we in de 0.X-versie, waarmee organisaties de CO_2-impact van voorstellingen in het verleden kunnen berekenen, maar ook scenario's voor de toekomst kunnen onderzoeken door hypothetische data in te voeren. Eind 2024 vervolgden we het onderzoek, om dieper in te gaan op de bepalende componenten voor CO_2-uitstoot van online streaming en VOD.

Tot slot startten we, in samenwerking met bureau Copper8, met de eerste duurzaamheidsmeting van de bedrijfsvoering van DEN, inclusief IT. De meting moet leiden tot verduurzaming van onze organisatie en lessen over de digitale componenten opleveren, om met de cultuursector te delen.

Auteursrechten

De auteursrechtelijke aspecten van AI waren het afgelopen jaar wereldwijd een hot topic. Daarom publiceerden we in juni 2024 het artikel *Ken je AI-rechten: antwoorden en tips*. Op 10 december 2024 gaven we een presentatie over AI en auteursrechten tijdens een auteursrechtensessie georganiseerd door Datawerkplaats Fryslân.

In oktober 2024 organiseerden we in samenwerking met de NAPK een bijeenkomst voor podiumkunstinstellingen rondom de juridische aspecten bij digitaal hergebruik van audio- en beeldmateriaal. Vanuit de podiumsector namen 35 instellingen deel. We actualiseerden de modelclausules waarmee podiumkunstinstellingen goede afspraken kunnen maken bij digitaal hergebruik; deze komen in 2025 online. Verder deelden we verdiepende praktijkvoorbeelden, bijvoorbeeld over het project *All of Bach* van de Nederlandse Bachvereniging.

Publieke waarden

We organiseerden samen met PublicSpaces een Lunch & Learn om de bewustwording in de cultuursector over het belang van publieke waarden in digitale toepassingen te vergroten.

Sinds november 2024 nemen we deel aan de klankbordgroep van PublicSpaces om de mogelijkheden van PeerTube voor de sector te borgen. We behandelen publieke waarden niet langer als een apart onderwerp, maar integreren de aandacht voor verantwoorde digitale keuzes in ons aanbod zoals de Digitale Transformatie Scan en de ontwikkeling van AI-chatbots.

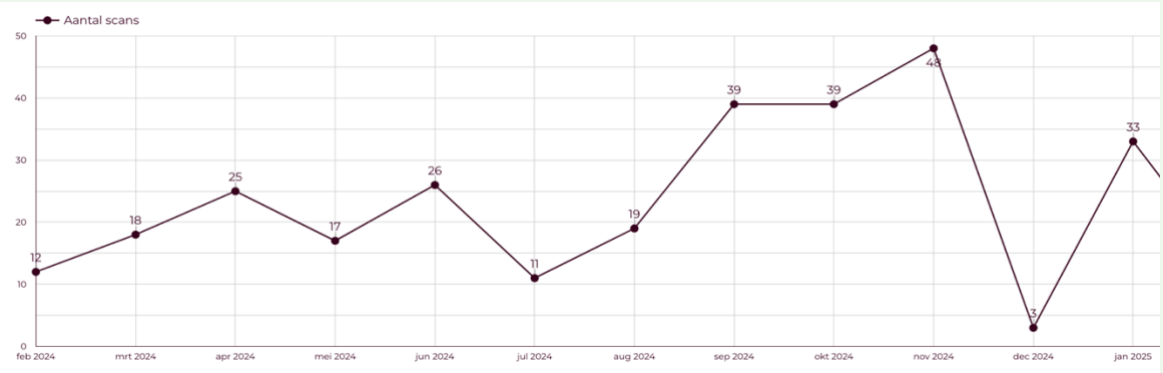
2. Digitale transformatie hanteerbaar

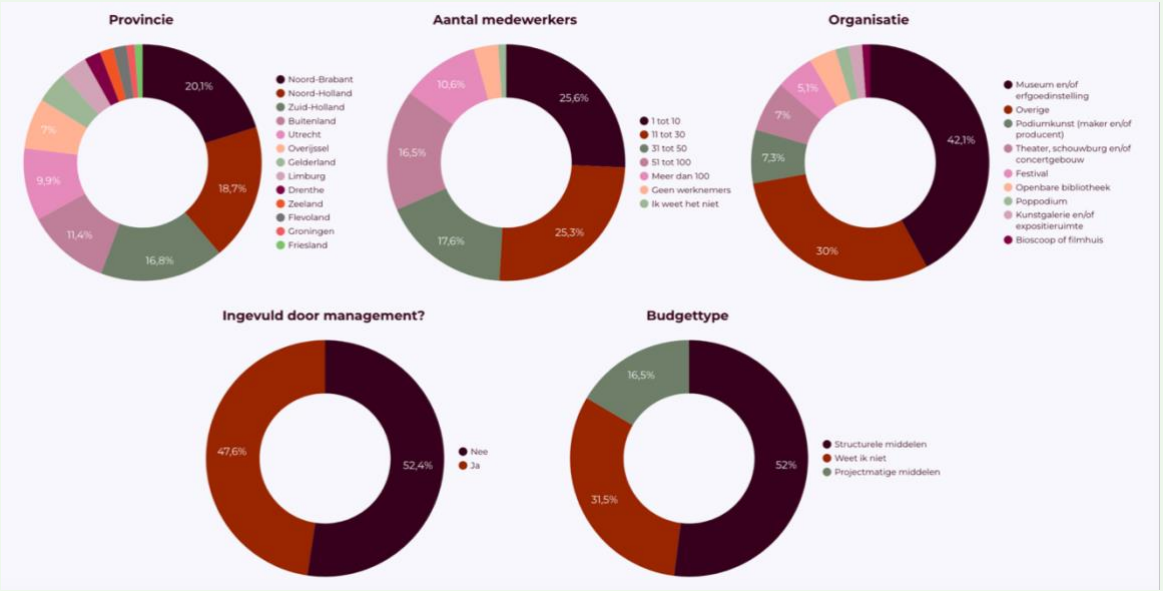
Digitale Transformatie Scan

In 2024 vulden in totaal 309 cultuurprofessionals de Digitale Transformatie Scan in, al dan niet ter voorbereiding op de workshop *Digitale strategie: hier begin je!* in de DEN Academie. De scan laat hen zien waar hun organisatie staat in de volwassenheid op het gebied van digitale transformatie.

We evalueerden de scan in 2024 om deze beter toepasbaar te maken voor cultuurprofessionals. De herziene scan staat gepland voor begin 2025.

Tevens gaan we in 2025 ons interne dashboard doorontwikkelen om de scanuitkomsten te analyseren en te monitoren, zowel voor DEN intern als voor de cultuursector. Hiervoor is in 2024 een eerste opzet gemaakt, op basis van ons huidige dashboard in Looker Studio.





Organisatie	Uitkomst	Cultuur en competenties	Data en technologie	Processen en structuur	Strategie en budget	Publiek en waarde
Poppodium	3,4	3,7	3,2	3,2	3,1	3,6
Festival	3,1	3,2	2,9	3,3	3,2	3,1
Podiumkunst (maker en/of producent)	3,0	3,1	2,9	3,0	3,0	3,2
Theater, schouwburg en/of concertgebouw	3,0	3,0	3,3	3,0	2,7	2,8
Overige	2,9	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0
Openbare bibliotheek	2,9	3,0	3,0	3,0	2,7	2,9
Museum en/of erfgoedinstelling	2,9	2,9	3,0	2,9	2,8	3,0
Kunstgalerie en/of expositieruimte	2,8	3,0	2,6	2,8	2,9	2,7
Bioscoop of filmhuis	2,7	2,7	2,7	2,4	2,7	3,1

Fig. 4 Gegevens Digitale Transformatie Scan over 2024 in het DEN dashboard

3. Samen leren in de DEN Academie

Uitbreiding aanbod

De DEN Academie groeide in 2024 aanzienlijk, zowel in aantal activiteiten en deelnemers, als wat de ontwikkeling van nieuw aanbod betrof. We introduceerden de e-learning als nieuwe leervorm en lanceerden hiervoor een apart platform. In totaal had de DEN Academie het afgelopen jaar 645 deelnemers, verdeeld over 40 activiteiten (inclusief de e-learnings).

'Je krijgt denk- en handelingsperspectief met concrete instrumenten waarmee je het gesprek kunt aangaan.'

Anne Buteijn (ZB Bibliotheek van Zeeland) over het Digitale leiderschapsprogramma

In 2024 verbonden we twee nieuwe trainers aan de DEN Academie en breidden we het bestaande aanbod uit met:

- Drie workshops:
  - *Impact denken en meten*
  - *Documentatie van het werkproces*
  - *Digitale strategie: hier begin je!*
- Twee workshops speciaal voor bracheorganisaties:
  - *Samenwerken in netwerken*
  - *Digitaal leiderschap in een dag*
- Het hybride leertraject (e-learning en workshop) *De kracht van AI in jouw werk*
- De e-learning *Digitale strategie: hier begin je!*
- Een digitale leiderschapstest

'Wat een goede opleiding. Complimenten hoe de docenten de koppeling wisten te maken tussen wat speelt in en buiten de sector en onze situatie. Het was uitleg op maat met praktische tips die we meteen kunnen gebruiken. En het voordeel van incompany? We hebben nu een gezamenlijke taal en zijn goed toegerust om op strategisch niveau naar de digitale transitie te kijken.'

Ella Kok-Majewska (Bibliotheek AanZet) over de opleiding voor toezichthouders

Het aanbod van de DEN Academie wint steeds meer aan bekendheid doordat we met diverse partijen samenwerken. In 2024 deden we dit met:

- Kunstloc Brabant, voor workshops voor hun eigen organisatie en voor Brabantse instellingen;
- Platform ACCT/Werktuig PPO, waar we in het kader van de regeling een kortingspakket aanboden bestaande uit de digitale strategieworkshop plus een workshop naar keuze;
- VSCD, waarmee we overeenkwamen om ons aanbod voor hun achterban aan te bieden;
- Cultuurloket DigitALL, rondom opleidingsaanbod en bijeenkomsten;
- Leiderschap in Cultuur, onder meer voor gastpresentaties bij diverse LinC-programma's en een opdracht voor hun interventietraject 2024-2025;
- Cultuurconnect (Vlaanderen), ter voorbereiding op het aanbieden van ons aanbod voor culturele organisaties in Vlaanderen in 2025.

Tenslotte onderzochten we of het mogelijk was om de DEN Academie te laten accrediteren. Dit bleek dermate veel administratie en verantwoording met zich mee te brengen, dat dit niet in verhouding stond met de personeelsbezetting.

Digitale Daadkracht

In november 2024 startte het nieuwe programma *Digitale Daadkracht*. Hiervoor werkten we samen met The Audience Agency in het Verenigd Koninkrijk om het *Let's Get Real*-format, waarop *Digitale Daadkracht* is gebaseerd, vorm te geven voor de Nederlandse cultuursector.

Het thema van de eerste jaargang is *Bouwen aan Online Succes*, waarbij de leergang loopt van oktober 2024 tot juni 2025. Binnen dit thema zijn 14 organisaties, met elk twee deelnemers en variërend van theaters en musea tot een festival, aan de slag gegaan met hun eigen project.

De deelnemers volgen zeven workshops (vier fysiek en drie online, elk met een andere insteek) en krijgen individuele online coachingsgesprekken. Onze adviseurs werken samen met externe experts om de deelnemers handelingsperspectief te geven en uit te dagen om hun projecten in een bredere digitale strategie van hun organisatie te plaatsen.

Aanbod voor het Caribisch gebied

In 2024 breidden we ons netwerk en de samenwerking uit op Aruba, Bonaire, Curaçao, Saba, Sint Eustatius en Sint Maarten.

In april 2024 namen we deel aan de Dutch Caribbean Digital Heritage week op Aruba en gaven daar de presentatie *Futureproofing Heritage: Developing Audience-centric Digital Strategies*.

Bovendien bevorderden we opleiding en kennisdeling door middel van:

- Twee Lunch & Learns in het Engels, specifiek voor Caribische cultuurprofessionals;
- Online programma's in de DEN Academie, zoals de training *Digitale cultuureducatie* en de workshop over netwerksamenwerking voor organisaties die werken aan Coleccion Aruba;
- Twee praktijkvoorbeelden op onze website, over digitale toegankelijkheid van erfgoed op Sint Eustatius en over digitaal lesaanbod van de Maduro Library op Curaçao.

'Digitalisering is niet alleen goed voor het behoud van ons erfgoed maar maakt het ook toegankelijker.'

Raimie Richardson, erfgoedinspecteur op Sint Eustatius

We trokken samen op met Cultuurloket DigitALL voor de inventarisatie van de digitale transitie en ambities onder Caribische culturele organisaties en presenteerden vervolgens de publicatie: *Cultuur Digitaal: een eerste verkenning in de Cariben*. Deze werd gedeeld met verschillende stakeholders, waaronder het Ministerie van OCW en NDE. Dit resulteerde weer in de publicatie van een aantal online artikelen in het Papiaments, het organiseren van online webinars in het Engels voor Caribische cultuurprofessionals en een nieuwe editie van het online digitaal leiderschapsprogramma in 2025, dit keer in samenwerking met professionals ter plaatse.

Tot slot namen we deel aan een netwerkevent voor Nederlandse organisaties die samenwerken met de Cariben, met het oog op betere afstemming van activiteiten en versterking van het netwerk binnen het Caribisch deel van het koninkrijk.

4. Kennisontwikkeling voor de sector

Toekomstverkennen

We gaven het afgelopen jaar zeven keer de workshop *Publiek van de toekomst*. De presentatie op de Dutch Design Week leverde input op voor het updaten van de toekomstscenario's in 2025.

Met ondersteuning van de Innovatielabs startte in 2023 het onderzoeksproject *Venues of the Future*, dat ook in 2024 doorliep. Het project is een samenwerking tussen NITE/Club Guy & Roni, dansgezelschap 2K-FAR (Marokko), digitaal bureau Substrakt (Verenigd Koninkrijk), cultureel strateeg Annette Mees (Verenigd Koninkrijk) 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.

Procesinnovatie

Het werk rondom workflows uit de voorgaande jaren is in 2024 voortgezet, onder meer met de driedaagse incompany workshop *Innovatief werken* in de DEN Academie. In deze workshop leren deelnemers om werkprocessen te optimaliseren en vraagstukken oplossingsgericht te benaderen.

Digitale Businessmodellen

In het najaar startte een eerste verkenning naar digitale businessmodellen, in de vorm van een projectsamenwerking met TwynstraGudde en Cultuurloket DigitALL. Onderdeel hiervan is onder andere het ontwikkelen van inspiratievideo's, artikelen en een masterclass.

Trends en technologieën: AI

Begin 2024 onderzochten we de ondersteuningsbehoefte in de cultuursector ten aanzien van AI. Dit resulteerde in een vaak gedownloade whitepaper en het nieuwe leertraject *De kracht van AI in jouw werk*, bestaande uit een e-learning en workshop. Cultuurprofessionals gaven vooraf input over de opzet en evalueerden de workshop. De workshop vond in 2024 tweemaal plaats.

Daarnaast brachten we de mogelijkheden en risico's van AI in de cultuursector onder de aandacht met presentaties en workshops op congressen (waaronder het CPFE-congres en een bijeenkomst van Museumfederatie Fryslân), tijdens een Lunch & Learn, in drie afleveringen van de *CultuurShift*-podcast, in een speciale AI-nieuwsbrief, en met praktijkvoorbeelden en artikelen op onze website.

Tot slot begonnen we met het ontwikkelen van vijf AI-chatbots om cultuurprofessionals te helpen bij taken zoals subsidieaanvragen en coaching, en een gesprekstool over ethische dilemma's.

Digitale cultuureducatie

We brachten diverse online publicaties uit gericht op educatoren in de cultuursector: van buitenschools cultuuraanbod en de toepassing van digitaal bij het vak burgerschap, tot twee praktijkvoorbeelden.

Verder gaven we in de DEN Academie de tweedaagse online training *Digitale cultuureducatie*, waarin educatoren digitale middelen betekenisvol leren toepassen in hun werk.

'Dit is de eerste keer dat ik een online training volg waar je niet alleen kijkt en luistert. We hadden echt contact en ik heb nieuwe werkvormen ervaren die ik zelf ook kan inzetten.'

Anna Lesterhuis (ArtEZ Enschede) over de training Digitale cultuureducatie

5. Stimuleren van het ecosysteem

Community

In 2024 bereidden we de lancering van de DEN Community voor. De community start in 2025 en wordt een digitale omgeving voor cultuurprofessionals, om kennis en ervaring te delen en inspiratie op te doen rondom thema's zoals digitaal leiderschap, cyberveiligheid en strategieontwikkeling. Samen met een kernteam van zeven cultuurprofessionals bepaalden we het afgelopen jaar de inrichting van het platform en realiseerden passende content.

Fieldbuilding

Voor culturele organisaties kan het digitale transformatieproces in veel gevallen succesvoller verlopen wanneer ze hun krachten bundelen met partners van binnen en buiten de sector. Tegelijkertijd zijn dit soort grensverleggende samenwerkingen nog niet vanzelfsprekend. Daarom brengen we culturele organisaties in contact met partijen uit de tech-, media- en gaming-industrie, toerisme en het onderwijs. In 2024 organiseerden we hiertoe twee fieldbuilding events:

- Fieldbuilding diner bij Panorama Mesdag Den Haag op 27 februari voor 35 personen, onder leiding van Annette Mees, expert op het gebied van fieldbuilding;
- Fieldtrip tijdens de Breda Game Week op 20 november voor 60 personen, waar we met Playgrounds, de gemeente Breda en Breda University of Applied Science een programma presenteerden over gaming en cultuur, gevolgd door een fieldbuilding diner.

Op 29 februari 2024 vond de DigitALLks x DEN plaats in de Deventer Schouwburg. We organiseerden vier rondetafelgesprekken, over inclusieve digitale technologie, Green IT, auteursrechten en het publiek van de toekomst, en sloten af met een netwerkborrel.

Op 14 maart 2024 hielden we een inspiratiemiddag voor DEN Academie alumni van het digitaal leiderschapsprogramma, inclusief een workshop van Iris Koolen van I.AMDIGITAL over digitale mindset en het omarmen van technologie.

Verkenning shared services

In 2024 keken we welke rol DEN mogelijk kan vervullen op het gebied van shared services. We voerden deze verkenning op onderstaande vlakken uit:

- Prioritering van behoeften, op basis van een verkenning met TwynstraGudde. Om te beginnen is laaghangend fruit opgepakt en op basis hiervan nieuw aanbod ontwikkeld.
- Gesprekken met SURF, over samenwerking met de cultuursector. Een externe ICT-adviseur ondersteunt hierbij.
- Verkenning van het ICT-landschap bij musea, om de fragmentatie van de cultuursector ten opzichte van de onderwijssector inzichtelijker te maken en de overeenkomsten tussen beide sectoren te duiden. Een externe ICT-adviseur ondersteunt hierbij.
- Ontwikkeling van white label-aanbod voor de sector, door DEN.