

## **Stichting DEN**

Geadviseerd subsidiebedrag: € 3.694.700

Gevraagd subsidiebedrag: € 3.694.700

### **Over de instelling**

Stichting DEN (hierna: DEN), bovensectorale ondersteunende instellingen, digitale transformatie, Den Haag

DEN ondersteunt de culturele en creatieve sector bij digitaliseringsopgaven. De instelling positioneert zich als kennisinstituut voor de digitale transformatie. Het is haar missie deze digitale transformatie aan te jagen en cultuurprofessionals en culturele organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun impact voor de samenleving. Ter ondersteuning van de sector ontwikkelt DEN tools en methodieken en stimuleert ze kennisdeling en onderlinge samenwerking. Ten behoeve van de deskundigheidsbevordering organiseert DEN ook conferenties en informatiebijeenkomsten. Onder andere via de DEN Academie ontwikkelt zij opleidingen en cursussen om de deskundigheid in de culturele sector te bevorderen. De website van DEN is een bron van informatie voor alle partijen die zich op digitalisering richten.

### **Subsidieadvies**

De aanvraag voldoet aan de eisen als bedoeld in artikel 3.51 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

De Raad voor Cultuur (hierna: raad) adviseert Stichting DEN een subsidiebedrag toe te kennen van € 3.694.700.

### **Beoordeling**

#### **Inhoudelijke kwaliteit van de kernactiviteiten**

De kernactiviteiten van DEN passen bij haar missie en visie. DEN heeft gedurende de subsidieperiode 2021 - 2024 een behoorlijke schaalvergroting doorgemaakt. De begroting is meer dan verdrievoudigd naar aanleiding van de meerjarenbrief 2023 - 2025 van de staatssecretaris, 'De kracht van creativiteit', waarin digitalisering een speerpunt is. Deze ontwikkeling is gunstig voor de missie van DEN.

DEN richt zich primair op individuele cultuurprofessionals en op de culturele organisaties waarin zij actief zijn. Ze streeft ernaar de relevantie van de sector te versterken en gaat ervan uit dat digitale innovatie vandaag de dag een vanzelfsprekend aspect van zowel de bedrijfsvoering als de

artistieke praktijk is. DEN signaleert dat de culturele sector op dit vlak achteroploopt bij andere domeinen van de samenleving. Veel culturele instellingen hebben zich nog niet aan de digitale realiteit aangepast en lopen daardoor volgens DEN potentieel publiek mis. Dit geldt eens te meer omdat een groeiend deel van het cultuurpubliek *digital native* is en een aanzienlijk deel van zijn tijd besteedt aan (digitale) media, al dan niet online.

Technologische ontwikkelingen gaan snel. Het is voor DEN belangrijk ervoor te zorgen dat haar aanbod meegroeit met de ontwikkelingen in de sector. Van DEN mag ook worden verwacht dat ze op alle niveaus actuele kennis in huis heeft, gelet op de gidsfunctie in de sector. De raad vindt dat DEN de financiële middelen die de schaa sprong met zich meebrengt ook mag aanwenden om haar eigen deskundigheid te versterken, zodat ze haar impact op de sector kan vergroten. Omdat DEN niet alle digitale vraagstukken kan afdekken is het volgens de raad belangrijk om keuzes te maken, ook wat betreft de doelgroep waarop DEN zich wil richten.

DEN wijdt zich in de komende beleidsperiode daarnaast aan al langer lopende programma's, zoals de 'Taskforce Publieksdata'. Dit programma loopt tot 2024. DEN werkt hiervoor met andere instellingen samen aan thema's als standaardisatie, profilering, veiligheid en wet- en regelgeving. De gedroomde culturele samenwerking op het gebied van dataverzameling is (nog) niet bereikt, maar er is wel meer kennis en bereidheid om van elkaar te leren en informatie over de omgang met publieksdata uit te wisselen.

DEN kondigt een 'Nationale Aanpak Publieksdata Cultuur' aan. De raad is er voorstander van dat de congruentie van de data wordt verbeterd, onder andere door de definities gelijk te trekken. De raad meent dat hiermee betere marketing en een effectiever doelgroepenbeleid kunnen worden gerealiseerd. Het probleem met de congruentie is echter niet technisch van aard; eerder botsen de belangen van de eigenaren van de verschillende datasets. Gelet op de moeizame samenwerking in de sector op het gebied van het maken van afspraken over en delen van data, is de raad niet zo overtuigd van de kans van slagen van de gepresenteerde 'Nationale Aanpak Publieksdata Cultuur'.

DEN heeft de afgelopen periode ook programma's afgestoten. Zo zijn de erfgoedtaken inmiddels afgebouwd. Wel houdt ze contact met de erfgoedsector en wil ze complementair zijn aan het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE), waarbinnen een aantal sectorpartners eigen dienstverlening heeft ontwikkeld voor de digitaliseringsopgave in de erfgoedsector.

In de afgelopen jaren kwamen nieuwe verkenningen tot stand, zoals de verkenning naar de mogelijkheid en wenselijkheid van *shared services* in de culturele sector. Het doel van *shared services* is gezamenlijk een nieuw en

groter publiek te kunnen bereiken. De plannen hiervoor worden in het activiteitenplan summier beschreven en worden in relatie gebracht met SURF en Kennisnet en met het Digital Culture Netwerk van het Verenigd Koninkrijk. Uit deze inspiratiebronnen komt naar voren dat *shared services* veel kunnen opleveren, maar dat de ontwikkeling hiervan ook veel kost, zowel financieel als organisatorisch. Daarnaast zijn de inspiratiebronnen onvergelykbare initiatieven met verschillende uitgangspunten. Niet duidelijk wordt hoe de huidige organisatie van DEN zich zal ontwikkelen om *shared services* te kunnen aanbieden. Dit voornemen vraagt om een gedegen beleidsplan en businesscase.

DEN maakte een toekomstverkenning naar veranderend publieksgedrag. De raad waardeert het dat zij zich bij dergelijke toekomstverkenningen mede laat informeren door een panel, waarin ook jongeren van 'Gen Z' zitting hebben. Dit is immers het publiek van de toekomst. DEN stimuleert culturele instellingen hiervan te leren, evenals van de aanbieders van artistieke belevingen in het digitale domein. In het verlengde hiervan verkent DEN een brede waaier aan technologische ontwikkelingen, zoals *gaming*, cyberveiligheid, publieksdata en *Artificial Intelligence* (AI). Op haar website deelt DEN vervolgens rapporten, artikelen, tools en tips. In 2025 start ze een proeftuin met *tech coaches* die culturele instellingen adviseren.

DEN is actief op sociale media en participeerde de afgelopen periode in diverse, door andere partijen georganiseerde publieksevenementen. Ze wil zoveel mogelijk zichtbaar zijn om de sector direct te kunnen aanspreken. Daarnaast maakt ze eigen podcasts, presenteert ze actuele informatie en achtergrondinformatie op haar website en organiseert ze een grote tweejaarlijkse conferentie. De raad heeft er begrip voor dat DEN deze tweejaarlijkse conferentie louter digitaal wil organiseren, maar merkt daarbij op dat digitalisering hier geen doel op zich hoeft te worden. De fysieke ontmoeting van professionals is waardevol voor de uitwisseling.

DEN stelt zich op als een voorloper en *thought leader*. Hierdoor ligt het gevaar op de loer dat beleid top-down tot stand komt. Het is in dit licht goed dat DEN benadrukt de klant centraal te stellen en dat zij marktverkenningen uitvoert om bij de doelgroep te toetsen wat zij nodig heeft om de digitale transformatie succesvol te volbrengen. Mede op basis van marktverkenningen heeft DEN voor de periode 2025 - 2028 vijf aandachtsgebieden vastgesteld: 'digitale basis op orde', 'digitale transformatie hanteerbaar maken', 'leren in de DEN Academie', 'kennisontwikkeling' en 'ecosysteem stimuleren'.

### **Relevantie voor de doelgroep**

DEN zag het gebruik van haar website en de abonnees op haar nieuwsbrieven de afgelopen jaren toenemen. Dit laat een groeiende behoefte zien aan kennis, maar is tevens de oogst van investering in de sector. DEN is goed zichtbaar en organiseert regionale informatiebijeenkomsten, *mailflows* na evenementen en alumnibijeenkomsten van de DEN Academie. De deelnemersaantallen van de DEN Academie stegen de afgelopen jaren. DEN wil in de komende subsidieperiode verdere groei realiseren door *e-learning* mogelijk te maken en haar leermiddelen te diversifiëren. Hierbij richt zij zich ook met maatwerk op Caribisch Nederland.

De tools van DEN worden gewaardeerd, met name door partijen die een start willen maken met een digitale strategie. De raad waardeert het dat DEN enquêtes verbindt aan haar programma's en adviseert de opvolging van de evaluaties in de *feedbackloops* inzichtelijk te maken.

DEN werkt samen met andere instellingen en organiseert in het eigen netwerk deskundigheidsbevordering. Deze deskundigheidsbevordering kan in de ogen van de raad naar een hoger niveau worden getild om ook van betekenis te kunnen zijn voor instellingen die al gevorderd zijn op het terrein van digitalisering. De raad is positief over de manier waarop DEN haar netwerkrol invult. In de komende beleidsperiode zet DEN bijvoorbeeld haar partnerschap met Podiumkunst.net en Netwerk Archieven Design en Digitale Cultuur (NADD) voort.

De instelling beschrijft uitgebreid hoe ze de Code Diversiteit & Inclusie toepast en maakt het aannemelijk dat haar beleid in de praktijk uitgevoerd wordt of gaat worden. In haar aanvraag gaat DEN uitgebreid in op haar beleid rond sociale veiligheid op de werkvloer. Ze organiseert een training over omgangsvormen en integriteit, samen met de vertrouwenspersoon. DEN heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon aangesteld om sociale veiligheid te borgen. DEN is aangesloten bij de cao Onderzoeksinstituten.

### **Wendbaarheid**

DEN is in een heel korte tijd gegroeid. De instelling kiest ervoor de formatie vaste medewerkers niet al te veel uit te breiden en vooral ruimte voor een flexibele schil te houden om snel te kunnen inspelen op veranderende behoeften in de culturele sector. Dit is volgens de raad een goed besluit, maar hij wijst erop dat de beleidsvoornemens een steviger organisatorische basis vragen. Het is voor DEN niet gemakkelijk om op de arbeidsmarkt te concurreren met andere organisaties, vooral die van buiten de culturele en creatieve sector. Er is immers een tekort aan ICT-professionals.

DEN heeft tijdens de coronaperiode bewezen zich snel aan een veranderende vraag te kunnen aanpassen en heeft de sector adequaat van dienst kunnen zijn. DEN signaleert, zoals gezegd, dat een deel van de

culturele sector achterloopt op digitale innovaties. Het ligt voor de hand dat het meeste aanbod van DEN is afgestemd op het beginnerssegment. Dit beantwoordt aan de behoeften van instellingen die zich willen ontwikkelen. Instellingen die een digitale maturiteit hebben bereikt, zullen zich mogelijk minder snel tot DEN wenden. De raad vindt het belangrijk dat DEN actief meebeweegt met de ontwikkelingen in de sector.

DEN signaleert in haar activiteitenplan veranderingen in publieksgedrag en raadpleegt daarom jongeren van 'Gen Z' om te kunnen anticiperen op het toekomstige publiek. Hierdoor heeft de raad er vertrouwen in dat DEN haar voelsprietten goed heeft afgestemd op wat er gaande is in de sector en de samenleving.

### **Bedrijfsmatige gezondheid**

De financiële positie van DEN is gedurende de subsidieperiode 2021 - 2024 versterkt door extra structurele subsidie van het ministerie van OCW om de digitale transformatie in de culturele en creatieve sector te ondersteunen en aan te jagen. Op basis van de kengetallen (liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen) in de jaarrekening 2022 constateert de raad dat de instelling financieel gezond is.

DEN wil haar personeelsbestand van circa 11 fte uitbreiden naar 19 fte in 2028. Daarnaast onderhoudt ze een flexibele schil en verwacht ze deze in 2025 verder uit te breiden. DEN stelt dat ze hierdoor flexibel kan inspelen op ontwikkelingen in de sector.

DEN beschrijft de stappen die ze wil zetten om de toepassing van de principes van de Governance Code Cultuur te verbeteren. De belangrijkste stappen hebben betrekking op het ontwikkelen van een toezichtkader en toezichtvisie, waarin wordt beter wordt vastgelegd hoe het toezicht van de organisatie zich tot het bestuur verhoudt. Ook zal de raad van toezicht deelnemen aan een training 'inclusief toezichthouden'. Bij herbenoeming van leden van de raad van toezicht wordt aan de hand van geactualiseerde profielen de gewenste diversiteit nagestreefd.

### **Geografische spreiding in relatie tot de opdracht**

DEN is gevestigd in Den Haag. Ze is door heel Nederland actief met trainingen en werksessies en richt zich ook op Caribisch Nederland. De raad waardeert het dat DEN in de komende subsidieperiode ten behoeve van de kennisdeling investeert in een inhoudelijke samenwerking met regio's en steden. DEN heeft zich voorgenomen mee te betalen aan activiteiten van een intermediaire partij die in de regio's op lokaal niveau de digitaliseringsbehoeften onder culturele instellingen verkent, kennis verspreidt en *matcht* met het aanbod van DEN. DEN heeft een

internationale oriëntatie en onderzoekt samenwerking en kennisdeling met andere Europese partijen.