



L
KCA

Beleidsplan LKCA 2025-2028



Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Terugblik 2021-2024	6
3. Focus en koers kenniscentrum 2025-2028	9
4. Pijlers cultuureducatie en cultuurparticipatie 2025-2028	11
5. Code Diversiteit & Inclusie 2025-2028	14
6. Communicatie	16
7. Organisatie	17
8. Financiën	19

Bijlage 1: Activiteitenplan (inclusief overzicht netwerken en samenwerken)

Bijlage 2: Meerjaren begroting LKCA beleidsperiode 2025-2028

Bijlage 3: Toelichting op de meerjarenbegroting



Voorwoord

Met veel trots, overtuiging en motivatie leg ik namens mijn collega's en de Raad van Toezicht ons beleidsplan 2025-2028 aan u ter beoordeling voor. Ik heb er vertrouwen in dat we met de uitvoering van dit plan als kenniscentrum een wezenlijke bijdrage leveren aan een bloeiend, divers en verrijkend cultureel klimaat in (Caribisch) Nederland.

Tijdens de totstandkoming van dit plan moest ik vaak denken aan een zin uit het nummer 'Dagen van gras, dagen van stro' van Spinvis waarin hij zingt: 'Kleed jezelf aan, neem een besluit, gooi alles weg, doe als het moet alles opnieuw'. Deze zin vat goed het intensieve traject samen dat we met elkaar hebben afgelegd om tot dit beleidsplan te komen: afstemmen met collega's en werkveld, schrijven, bespreken, weggooien, weer schrijven, weer anderen mee laten lezen, anderen mee laten schrijven, ... Totdat het af was. Maar het was alle inspanningen waard!

Door de vele gesprekken en ontmoetingen in aanloop naar dit beleidsplan besepte ik meer dan ooit dat toegang tot kunst en cultuur niet overal vanzelfsprekend is.

LKCA blijft zich daarom de komende jaren inzetten om samen met stakeholders en partners een cultuureducatie en cultuurparticipatie agenda uit te voeren waarbij centraal staat dat iedereen in (Caribisch) Nederland toegang heeft tot cultuurbeoefening. De mogelijkheid dat ergens diep in Friesland of op Sint Maarten bij iemand, jong of oud, een cultureel vuurtje wordt aangewakkerd mede door onze inzet motiveert ons dag in dag uit. Dat zo iemand zich ontwikkelt tot een groot kunstenaar en er z'n brood mee gaat verdienen is mooi, maar als diegene uit liefhebberij als amateur bezig blijft en er een leven lang plezier aan beleeft is dat evenveel waard. Ook dat draagt bij aan een levendige, veelkleurige, meerstemmige culturele sector.

Om onze opdracht, taken en verantwoordelijkheden vorm te geven bewandelen we wegen die we kennen, maar begeven we ons de komende jaren ook met veel plezier op minder bekende of zelfs onbekende paden. In een documentaire die vorig jaar door de NPO werd uitgezonden kwam Malique Mohamad, initiatiefnemer van The Niteshop en het collectief Concrete Blossom uit Rotterdam, aan het woord. Hij beschreef een methode waarbij de systeemwereld (overheden, gevestigde instellingen etc.) en in dit geval de maatschappij elkaar op voet van gelijkwaardigheid ontmoeten in een 'tussenruimte' en zo tot een co-creatie te komen en een betere afstemming van wat nodig en gewenst is in de maatschappij. LKCA zoekt ook die tussenruimte, betreedt en creëert deze soms zelf, om zo een nog impactvollere bijdrage te leveren aan een inclusieve cultuursector.

Wij zijn er klaar voor!

Lucien Kembel
Directeur-bestuurder

Utrecht, januari 2024



Inleiding

1

LKCA streeft naar een samenleving waarin iedereen de mogelijkheid heeft om actief bezig te zijn met cultuur, want cultuur zorgt voor plezier, verrijking en zingeving. Onze inspanningen zijn niet alleen gericht op het overzien van het werkveld van cultuureducatie en cultuurparticipatie, maar ook op het actief bevorderen van samenwerking, innovatie en beleidsbeïnvloeding. We hebben hierin twee rollen, die ook in onze wettelijke taken zijn vastgelegd:

- 1) overkoepelend, richtinggevend, verbindend en regisserend kenniscentrum. Het landelijk aanspreekpunt voor tweedelijnsorganisaties op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie;
- 2) beheerder van de Code Diversiteit & Inclusie ter bevordering van een goede toepassing van de Code in de gehele culturele sector.

Van kennisinstituut naar kenniscentrum

We noemen onszelf vanaf 2025 niet langer kennisinstituut, maar kenniscentrum. Een laagdrempelig centraal punt waar verschillende belanghebbenden samenkomen om kennis te halen, kennis te delen, samen te werken en gezamenlijke doelen na te streven. We leggen de nadruk op het toepassen van kennis in de praktijk en het ondersteunen van actuele behoeften. En delen onze kennis actief met relevante belanghebbenden, zoals professionals, organisaties en beleidsmakers, om de sector te versterken. Dat doen we voor heel Nederland, dat wil zeggen Nederland inclusief het Caribisch gebied.

Cultuureducatie en cultuurparticipatie

Onder cultuureducatie verstaan we zowel binnen- als buitenschoolse les in cultuur, van een bezoek met school aan een culturele instelling, cultuurlessen op school en cultuur gerelateerde lessen in de buitenschoolse opvang tot aan privélessen in cultuur.

Met cultuurparticipatie doelen we op het zelf en uit vrije wil beoefenen van een cultuurvorm. Dat kan op verschillende manieren: alleen of in groepsverband, online, bij een centrum, vereniging, informele groep of platform of via welzijnswerk of een zorginstelling (maar niet in het kader van therapie).

De rol van een landelijk kenniscentrum

Als landelijk kenniscentrum volgen we nauwgezet de ontwikkelingen in beleid, praktijk en theorievorming in ons werkveld. We verzamelen en doen praktijkgericht onderzoek naar trends en ontwikkelingen. De uitkomsten hiervan delen we actief tijdens inhoudelijke bijeenkomsten, overleggen en netwerken waaraan wij als kennispartner deelnemen of die we - waar nodig - zelf organiseren. Door voortdurend op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en professionalisering te stimuleren, dragen we bij aan een duurzame en veerkrachtige cultuursector.

Andere organisaties betrekken ons regelmatig bij belangrijke ontwikkelingen belangrijke ontwikkelingen zoals:

- de curriculumontwikkeling door SLO;
- de beleidsdoorlichting van OCW;
- het Framework for Cultural Education van Unesco;
- de ontwikkeling van bestuurlijke afspraken voor amateurkunst;
- de vormgeving van een training diversiteit en inclusie met Stichting Sociale Veiligheid;
- en de beleidsontwikkelingen rond combinatiefunctionarissen door OCW.

Ook zijn we partner in het ondersteunen van Rijksprogramma's, waaronder Cultuureducatie met Kwaliteit en het Programma Cultuurparticipatie.

We spelen bovendien een rol bij de deskundigheidsbevordering van het werkveld. We signaleren en brengen in kaart, bundelen krachten en signaleren waar innovatie nodig is. Dat doen we via publicaties en artikelen en door ontwikkeling van praktische instrumenten (zoals monitoring en het opstellen van richtlijnen). In thematische bijeenkomsten en train-de-trainer-programma's brengen we onze kennis actief in het veld.

Wat anderen in ons waarderen

Onze doelgroep en stakeholders waarderen onze rol als kennispartner. Deze uit zich in hun ogen in een verzameling van brede en diepgaande kennis en een grote expertise en betrokkenheid van onze medewerkers. Zij vinden dat onze medewerkers goed benaderbaar zijn, dat de organisatie klantvriendelijk is ingericht en onze publicaties van hoge kwaliteit. Onze trainingen en bijeenkomsten dragen volgens hen direct bij aan de professionalisering van het werkveld. Bovendien vinden ze dat we er goed in slagen mensen aan elkaar te verbinden en zaken te agenderen.

Focus LKCA

LKCA werkt voor en met organisaties met een ondersteunend karakter, zoals provinciale steunfunctie-instellingen en een deel van de grootstedelijke instellingen, maar bijvoorbeeld ook amateurkunstkoepels, brancheverenigingen en IPO en VNG, ofwel 'de tweede lijn'.

Wij fungeren als brug tussen verschillende partijen en zorgen voor verbinding en samenwerking in de cultuursector. Via kennisontwikkeling en kennisdeling zetten we in op ontmoeting en inspiratie voor mensen die werkzaam zijn in de tweede lijn van ons werkveld.

Cultuureducatie en cultuurparticipatie vormen een broedplaats voor innovatie en creativiteit. Door actief bij te dragen aan kennisdeling en professionalisering spelen wij een rol in het stimuleren van nieuwe ideeën, benaderingen en projecten.

LKCA zorgt voor de strategische agendering van actuele en urgente vraagstukken die van invloed zijn op ons werkveld. Door actuele ontwikkelingen te monitoren, onderzoek te doen en de verzamelde kennis onder de aandacht te brengen van beleidsmakers, dragen we direct bij aan het vormgeven van beleid dat de cultuursector ondersteunt en stimuleert.

Code Diversiteit & Inclusie

Een diverse en inclusieve culturele sector weerspiegelt de diverse samenleving waarin we leven. De sector biedt een rijk scala aan artistieke expressies, perspectieven en verhalen die een breed publiek aanspreken. Door diversiteit te omarmen, ontstaat er een culturele rijkdom die relevant is voor een breed spectrum van mensen. Naast onze taken als kenniscentrum voor cultuureducatie en cultuurparticipatie hebben wij daarom op verzoek van OCW sinds 2019 het beheer over de Code Diversiteit & Inclusie op ons genomen.

LKCA heeft een taak in de bevordering van een goede toepassing en het beheer van de Code. Doordat de Code een grotere doelgroep bedient en (dus) om een andere benadering vraagt - zowel voor wat betreft de inhoud, als voor wat betreft ondersteuning en communicatie - bespreken we in dit plan de rollen van kenniscentrum en beheerder van de Code los van elkaar. Het zwaartepunt van onze activiteiten ligt op onze rol als kenniscentrum. De focus en koers in paragraaf drie en de pijlers uit paragraaf vier hebben betrekking op deze inspanningen. In paragraaf vijf gaan we vervolgens in op de wijze waarop we de rol van beheerder van de Code vormgeven. Onder communicatie, organisatie en financiën (paragraaf zes tot en met acht) komen beide rollen weer samen. Maar eerst blikken we in paragraaf twee kort terug en reflecteren we op onze inspanningen in de afgelopen periode.



Terugblik 2021-2024

2

In de huidige periode hebben we ons toegelegd op verschillende rollen die hieronder verder worden toegelicht. We kijken met trots terug op wat we hebben bereikt. Maar we zijn ook kritisch op wat we anders en beter hadden kunnen doen.

2.1 Rollen

Aanjager

Terugkijkend op ons vorige beleidsplan en het Corona-adendum, hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt in het streven naar een leven lang cultuur voor iedereen. Als aanjager brachten we flinke veranderingen teweeg binnen de sector door cruciale thema's onder de aandacht te brengen bij beleidsmakers. Onze inzet resulteerde in een steviger agendering van cultuureducatie en cultuurparticipatie, waardoor het belang daarvan voor de samenleving nog zichtbaarder is geworden. Een concreet resultaat hiervan is de aandacht voor amateurkunst, met blijvende steun voor de amateurkunstsector als gevolg.

Beschouwer

Als beschouwer van de sector fungeerden we als kennispartner voor organisaties in het werkveld van cultuureducatie, cultuurparticipatie en diversiteit & inclusie. Onderzoeksuitkomsten, waaronder die van de Monitor Amateurkunst, deelden we actief via diverse kanalen. Onze bevindingen werden veelvuldig ingezet door stakeholders en ministeries en vormden regelmatig de basis voor (aanpassingen in) lokaal, regionaal en nationaal beleid. We leverden afgelopen jaren bovendien menigmaal input aan (landelijke) media, die ons goed wisten te vinden met vragen op het vlak van cultuureducatie, cultuurparticipatie en diversiteit en inclusie.

Verbinder

Vanuit onze verbindende rol brachten we individuen, organisaties en netwerken bij elkaar om van elkaar te leren en samen te werken. Ook tijdens de coronapandemie: we waren één van de eerste partijen die tijdens de lockdowns structurele vormen van kennisdeling aanboden via de online LKCAteliers, die door de deelnemers zeer goed werden gewaardeerd. De afgelopen jaren hebben we meerdere landelijke netwerken opgezet en ondersteund, waaronder een netwerk voor cultuurbeoefening op de Cariben.

Beheerder Code D&I

Behalve de ontwikkeling van de Code en het ondersteunen van instellingen bij het toepassen ervan, boden we handelingsperspectief op het vlak van diversiteit en inclusie aan de sector. We leverden een concrete bijdrage aan het vergroten van de bekendheid van de Code en het bewustzijn rondom onderwerpen die hieraan gelieerd zijn (zoals sociale veiligheid, (digitale) toegankelijkheid en gelijkwaardigheid). De culturele sector heeft de kracht om maatschappelijke verandering te weerspiegelen en te beïnvloeden. Een inclusieve benadering in onze sector draagt bij aan het bevorderen van gelijkwaardigheid en het adresseren van sociale kwesties. En stimuleert bovendien een bredere maatschappelijke dialoog over diversiteit en inclusie.

2.2 Gerealiseerde doelstellingen en activiteiten

Onze doelstellingen voor de periode 2021-2024 hebben geleid tot een reeks impactvolle initiatieven op diverse fronten. Hieronder presenteren wij een aantal hoogtepunten van onze inspanningen om cultuur en kennis te verankeren in alle lagen van de samenleving. Onze jaarverslagen bieden een uitgebreider inzicht in onze impact en toewijding aan cultuurbeoefening voor iedereen.

Werken aan een inclusieve cultuursector:

- als onderdeel van het onderzoek van de Staatscommissie tegen Racisme en Discriminatie in de sport en cultuursector voerden we een flitsonderzoek uit naar discriminatie en uitsluiting;
- we droegen bij aan het rapport 'On(ver)vangbaar: de innovatieve kracht van The Culture' opgesteld door de Nederlandse Unesco Commissie;
- we waren initiatiefnemer en organisator van regionale bijeenkomsten om urban arts meer onder de aandacht van beleidsmakers te brengen;
- en we speelden als kennispartner en projectleider een rol in het consortium Re/Presenting Europe.

Versterken beleid cultuureducatie en cultuurparticipatie:

- ons onderzoek naar het beleid voor cultuureducatie en cultuurparticipatie was nuttig voor beleidsmakers in het algemeen en woog in het bijzonder mee bij de invulling van de rol van combinatiefunctionarissen binnen de nieuwe brede SPUK (als onderdeel van het GALA);

- de oprichting van een nieuw mondiaal Framework voor Cultural and Arts Education vanuit Unesco bood ons de kans om ook internationaal onze kennis actief in te zetten.
- en we maakten onderdeel uit van de speciale werkgroep cultuureducatie en cultuurparticipatie van Kunsten '92 en agendeerden zo de belangen van de sector bij beleidsmakers.

Verbeteren kennisontwikkeling:

- als kennispartner participeerden we in het ontwikkeltraject Cultureel Vermogen, waarmee we de kennis van het werkveld op het vlak van cultuureducatie en cultuurparticipatie verder vergrootten;
- we verdiepten het begrip 'cultureel leerecosysteem' met essays, proeftuinen en een methode voor systeemanalyse;
- en we financierden de afgelopen jaren twee bijzondere leerstoelen aan universiteiten: over emotienetwerken rond erfgoed en over cultuurparticipatie.

Cultuureducatie voor ieder kind:

- als inhoudelijke partner van het Rijksprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit speelden we een essentiële rol in het versterken van de rol van cultuureducatie in het onderwijs;
- om intermediaire organisaties te helpen bij het verbeteren van de kwaliteit van hun cultuuronderwijs ontwikkelden we icc-train-de-trainer-trainingen voor po en vo en trainingen voor medewerkers penvoerders CmK (dit deden we op maat voor het Caribisch deel van Nederland);
- we startten met een structuur voor cultuurcoördinatoren in het voortgezet onderwijs;
- we investeerden in de ontwikkeling van het zelfreflectie-instrument Evi;
- en als voorzitter van de advieskring kunst en cultuur waren we nauw betrokken bij de actualisatie van de kerndoelen.

Cultuur in het mbo:

- samen met CJP werkten we aan een onderzoek naar de mogelijkheid van het invoeren van een MBO Card, met een proef voor alle 500.000 mbo-studenten als resultaat.

Cultuurparticipatie voor iedereen:

- we organiseerden kennisuitwisselingsbijeenkomsten voor gehonoreerde aanvragers van en andere geïnteresseerden in het Rijksprogramma Cultuurparticipatie;
- we monitorden projecten uit de regeling Samen Cultuur maken van het FCP;
- in samenwerking met het instituut voor Positieve Gezondheid deden we onderzoek naar positieve effecten van kunst in de eerstelijnszorg.

Verbeteren positie professionals:

- we maakten een begin met het opstellen van beroepsprofielen;
- en ons onderzoek naar de positie van kunstprofessionals (zoals 'Kunstenaars stoppen niet') resulteerde in een specifieke ketentafel voor cultuureducatie en cultuurparticipatie bij Platform ACCT.

Versterken beoefenaarsverbanden:

- we verbreedden onze aandacht naar het ondersteunen van amateurkunst en trainden 123 cursusleiders in ledenwerving, branding, artistieke vernieuwing en omgang met ongewenst gedrag;
- met steun van Rabo ClubSupport leidden we 28 procesbegeleiders op en bereikten zo indirect meer dan 500 amateurgroepen;
- en we verkenden de dynamiek tussen geïnstitutionaliseerde organisaties en grassroots initiatieven, met een focus op de urban en hiphop scene.

Beheer Code D&I:

- we hebben de bestaande scan herijkt en uitgebreid met een beleidsscan;
- publiceerden 'Waarden voor een nieuwe taal';
- en reikten jaarlijks de &Awards uit op een landelijk door ons georganiseerd evenement.

2.3 Organisatie en financiën

We hebben geconstateerd dat het door ons ingevoerde systeem van zelf organiserend werken niet werkt voor onze organisatie: het heeft bijgedragen aan een hoge werkdruk, uitval bij medewerkers en te veel output aan activiteiten en kennisproducten. Het verbinden van trainees aan LKCA als springplank voor ons werkveld blijkt voor een kleine organisatie als de onze te arbeidsintensief. In 2024 houden we onze organisatie(inrichting) tegen het licht en herijken we de interne processen.

De financiële ontwikkeling over de vier jaren van de huidige beleidsperiode was het merendeel van de tijd conform verwachting. De stijgende salariskosten waarmee we kampen als gevolg van CAO-onderhandelingen werken inmiddels wel door op onze financiële positie.

2.4 Reflectie

Concreter worden: reflectie op het advies van de Raad voor Cultuur uit 2020

De Raad constateerde eerder dat de invulling die wij aan onze wettelijke opdracht gaven te generiek was. Dit heeft ons aangezet tot een aanscherping van onze rollen en activiteiten die we in de komende periode verder doorzetten. In dit beleidsplan en bijbehorend activiteitenprogramma stellen we de behoeften en de wensen van ons werkveld centraal, maar tegelijk begrenzen we onze rol als kenniscentrum. Dit zorgt ervoor dat de relatie tussen onze opdracht, onze kernactiviteit en de behoefte van de cultuursector duidelijker te herleiden is. Op die manier wordt duidelijker hoe onze werkwijze ondersteunend is aan het werkveld.

Reflectie op uitkomsten stakeholderonderzoek

Uit een door Blueyard uitgevoerd onderzoek blijken onze stakeholders eensgezind over de noodzaak van een landelijk kenniscentrum voor cultuureducatie en cultuurparticipatie met een agenderende en verbindende rol. Zij geven aan dat de rol van belangenbehartiger van de sector of meer lobbyachtige activiteiten eerder verwarrend dan versterkend werkt, dus dat deze in hun ogen beter bij een andere partij belegd kan worden.

De ondervraagde groep plaatst kritische noten bij de omvang van ons huidige aanbod. De grote hoeveelheid aan publicaties, bijeenkomsten en overlegstructuren wordt door hen als overweldigend ervaren. Men vermoedt dat dit mede de oorzaak is van de beperkte ruimte in agenda's en hoofden van onze medewerkers en daardoor een mogelijk obstakel vormt voor het pionieren op actuele thema's.

Stakeholders roepen daarom op tot een verdere focus van LKCA op de behoeften van organisaties uit de tweede lijn, met nadruk op het belang van samenwerking en het delen van expertise tussen verschillende partijen in de sector.

Tenslotte merkt men op dat onze rol als beheerder van de Code Diversiteit & Inclusie wellicht niet direct een logische is - de Code richt zich immers op de gehele cultuursector en reikt daardoor veel verder dan het werkveld van LKCA - maar men moedigt ons desalniettemin aan om de sector proactief aan te zetten tot het toepassen van de Code.

Eigen onderzoeksagenda voor cultuureducatie en cultuurparticipatie

De roep om ons meer toe te leggen op de rol van kennispartner voor de tweede lijn heeft geleid tot een heroriëntatie op onze positie als kenniscentrum in de sector. Hieronder valt ook het doen van onderzoek.

Er is weerstand tegen het door de Raad gesuggereerde overhevelen van onze onderzoekstaak naar de Boekmanstichting. De overtuiging dat hierdoor de aandacht voor sector- en domeinspecifieke data zal verminderen, ligt hieraan ten grondslag.

Onze doelgroep benadrukt de behoefte aan een gedegen onderzoeksagenda voor praktijkgericht onderzoek waarmee een theoretische onderbouwing en inzicht in partnerschappen worden geboden, terwijl tegelijkertijd dubbeling met provinciaal verzamelde data wordt voorkomen.

Scherpere positionering

Het advies van de Raad voor Cultuur en het stakeholdersonderzoek geven aanleiding tot een verdere herpositionering ten aanzien van ons werkveld, met een nog scherpere afbakening van onze opdracht en een heldere focus op onze positie in het veld. Een specifieke rol- en taakomschrijving en een scherp onderzoekskader en specifiek onderzoeksprogramma geven meer overzicht. En maken ruimte voor een proactieve en meedenkende houding ten opzichte van verenigde en nog niet verenigde organisaties uit de tweede lijn.

De Raad pleitte ook voor een meer proactieve houding van onze kant ten aanzien van het signaleren van trends en ontwikkelingen. Wij hebben deze oproep in de huidige beleidsperiode reeds ter harte genomen. Om daar nog verdere stappen in te zetten kiezen we ervoor om de komende jaren aanzienlijk minder activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren, waardoor er meer ruimte komt om te anticiperen op behoeften van onze doelgroep en te reageren op de actualiteit. Dit betekent overigens niet dat LKCA met alle winden meewaait en elke vraag bij ons kan worden neergelegd: juist door scherpere positie te kiezen wordt steeds duidelijker wat onze plek en toegevoegde waarde binnen het veld is.

We concretiseren in dit beleidsplan wat we van plan zijn en hoe we de sector hiermee ondersteunen, waarbij het verbinden en versterken de rode draad vormen.

Focus en koers kenniscentrum 2025-2028

3

Onze landelijke opdracht bij te dragen aan de versterking van de kwaliteit en positie van cultuureducatie en cultuurparticipatie wordt concreet gemaakt door onze rol als kenniscentrum. Gekoppeld aan die van schakel tussen het beleid en de praktijk, draagt deze rol bij aan een effectievere uitvoering van cultuureducatie en cultuurparticipatie op alle niveaus. Door de uitwisseling van kennis en inzichten vergroten we de impact en relevantie van culturele activiteiten in de samenleving.

Vanuit onze rol als kennispartner voegen we waarde toe aan beleid, structuur en uitvoering in tweedelijnsorganisaties. We voorzien hen van relevante informatie en inzichten op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie. Dit stelt hen in staat om hun directe stakeholders in de eerste lijn effectiever te bedienen en te versterken. Deze verbetering van de uitvoeringspraktijk komt direct ten goede aan degenen die betrokken zijn bij cultuureducatie en cultuurparticipatie op het operationele niveau, waaronder cultuurmakers, docenten en culturele instellingen.

3.1 Visie en missie van het LKCA

Visie: cultuur binnen het bereik van iedereen

Cultuureducatie en cultuurparticipatie dragen bij aan het stimuleren van een creatieve en veerkrachtige samenleving. Daarom werken we aan een toekomst waarin een leven lang cultuurbeoefening binnen ieders bereik ligt. Doordat elke school in heel Nederland structureel een vorm van cultuureducatie biedt die aansluit bij de belevingswereld van kinderen en jongeren. En er zich op elke plek in heel Nederland buiten school en in de vrije tijd een netwerk bevindt waar cultuur beoefend kan worden.

Missie: kennis voor beleid en ondersteuning

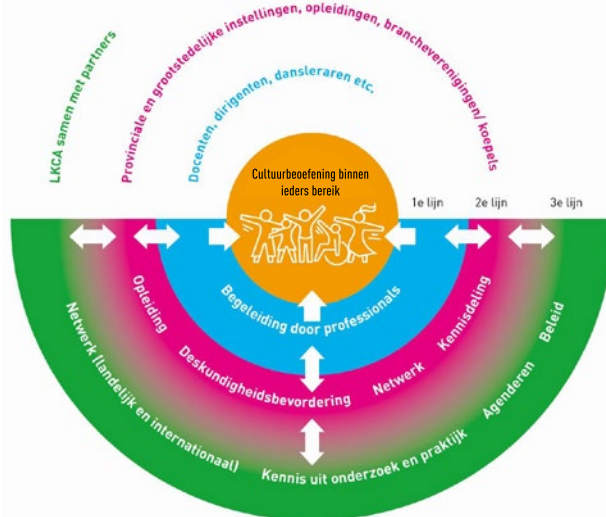
Als landelijk kenniscentrum overzien we de praktijk van cultuureducatie en cultuurparticipatie in zijn geheel en stimuleren we verbinding, actieve kennisdeling, professionalisering en innovatie. We monitoren en onderzoeken actuele ontwikkelingen, delen die kennis met ondersteuners en agenderen deze op plekken waar hierover beleidsmatige besluiten genomen worden.

3.2 Positie van het kenniscentrum: in het centrum van ons werkveld

Doelgroep

We vervullen onze wettelijke taken voor een specifieke doelgroep van instellingen die op hun beurt het werkveld ondersteunen (zie afbeelding hieronder). Dit zijn grofweg overheden (via IPO en VNG en de ministeries), het Fonds voor Cultuurparticipatie, provinciale en grootstedelijke instellingen, de penvoerders van CmK, koepels, platforms en brancheverenigingen van cultuurproducerende of erfgoedinstellingen, onderwijskoepels, opleidingen bij mbo's, hogescholen, BIS-instellingen, universiteiten en onderzoeksinstituten. Een volledige lijst van samenwerkingspartners maakt onderdeel uit van de bijlagen.

Figuur: Overzicht werkveld



Overlegstructuren

Als kenniscentrum zijn wij een essentiële schakel tussen het rijksbeleid en relevante betrokkenen. Hierdoor wordt landelijk beleid direct vertaald naar de dagelijkse praktijk, wat een soepele uitvoering mogelijk maakt. Structureel vindt overleg plaats over de Rijksprogramma's met het ministerie van OCW en het Fonds voor Cultuurparticipatie. Ook werken we samen met andere bovensectorale instellingen.

De tweede lijn is op diverse manieren georganiseerd. Provinciale instellingen zijn verenigd in de Raad van Twaalf, we sluiten periodiek aan bij hun directieoverleg. Daarnaast participeren directeuren en adviseurs van provinciale en grootstedelijke instellingen in strategische overleggen als LPKC en SOCP, waarmee we relevante kennisproducten uitbrengen en kennisbijeenkomsten organiseren.

In het geval van organisaties die zich nog niet hebben aangesloten bij bestaande structuren, brancheverenigingen, koepels en platforms bestaan (vaak) minder vaste organisatieverbanden. Desondanks onderhouden we ook met hen goed contact en voorzien we hen via de netwerken van kennis. Dat geldt ook voor de kennisplatforms van opleidingen aan mbo's, hbo's en universiteiten.

Voor het verzamelen van kennis over actuele en urgente thema's en ontwikkelingen in de eerste lijn werken we nauw samen met andere partijen. We investeren veel tijd en energie in het opbouwen en onderhouden van netwerken als belangrijke bron voor het ophalen en delen van kennis en als plek voor het leggen van verbindingen.

Onderzoeksprogramma

Onze betrokkenheid bij partners uit de tweede lijn stelt ons in staat om goed op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de uitvoeringspraktijk. Deze informatie vormt niet alleen de basis voor onze landelijke informatiefunctie, maar beïnvloedt ook de prioriteiten in ons onderzoeksprogramma. Hierdoor blijven we relevant en anticiperen we proactief op veranderingen in het veld. Voor het doen van onderzoek stelden we een kader vast en formuleerden we een onderzoeksprogramma. In ons onderzoeksprogramma staat voor de periode 2025-2028 de kern van het LKCA-onderzoek: verkennend en beschrijvend onderzoek. Het praktijkgericht onderzoek dat we doen of verzamelen is erop gericht om een directe bijdrage aan deze beroepspraktijk te leveren.

Ons onderzoeksprogramma is geordend aan de hand van de vier lagen die actief zijn binnen de praktijk van cultuureducatie en cultuurparticipatie: (1) de beoefenaars/leerlingen/scholieren, (2) de aanbieders/scholen, (3) de ondersteuners en (4) de overheden. De verschillende lagen worden met behulp van verkennend en beschrijvend onderzoek in kaart gebracht en bevestigd over activiteiten, motivaties en knelpunten. Hiermee halen we kennis naar boven en bieden we inzicht in ontwikkelingen binnen het werkveld. Het maakt ons leverancier voor de Cultuurmonitor van de Boekmanstichting en van andere

onderzoekende partijen. En het geeft ons een basis om als partner op te treden in (inter)nationale kennisontwikkeling.

Rijksprogramma's en samenwerking met andere bovensectorale instellingen

Onze positie in zowel (inter)nationale netwerken als in regionale en provinciale samenwerkingsverbanden maakt dat we zaken kunnen oppakken vanuit een overkoepelende, richtinggevende, verbindende en regisserende aanpak. Ook het rijksbeleid is een belangrijke richtinggever. Tegelijkertijd beïnvloeden wij hetzelfde beleid met onze kennis en met de strategische agendering van actuele en urgente onderwerpen bij beleidsmakers. Deze wisselwerking is een waardevolle factor in met name onze samenwerking met het ministerie van OCW en het Fonds voor Cultuurparticipatie en komt tot uiting in onze ondersteuning van de Rijksprogramma's.

In de nieuwe beleidsperiode continueren we de samenwerking met de bovensectorale instellingen. Door gezamenlijk op te trekken, initiatieven te ontplooiën en partijen door te verwijzen, optimaliseren we onze advisering aan het veld. En vergroten we onze herkenbaarheid en vindbaarheid. Het biedt ons de gelegenheid om gezamenlijk actuele maatschappelijke vraagstukken te verkennen. Met elkaar en individueel treden we op als gesprekspartner van het ministerie van OCW en van de Raad voor Cultuur.

Activiteitenplan

Voor de periode 2025-2028 maken we duidelijker keuzes in welke activiteiten we als kenniscentrum uitvoeren. Activiteiten die betrekking hebben op het activeren van kennis zijn altijd ondersteunend aan de tweede lijn. Een concreet activiteitenplan is opgenomen als bijlage.

Wat doen we niet meer

LKCA werkt in de nieuwe beleidsperiode niet meer rechtstreeks voor professionals en vrijwilligers in de eerste lijn. Onderzoek, netwerken, handreikingen en bijeenkomsten die primair voor deze doelgroep zijn, bouwen we af of dragen we over in 2024.

Ons onderzoekskader helpt ons vanaf 2025 bij het maken van scherpe keuzes in welk onderzoek we vanuit LKCA oppakken. In netwerken kijken we scherper welke rol we hebben: vanuit onze kennisfunctie participeren of vanuit strategisch oogpunt faciliteren. Het voorzitten van eerstelijns netwerken, zoals de Hiphop Kenniskring, past niet bij onze rol en doen we daarom niet meer.

Tot slot organiseren we alleen nog train-de-trainer programma's voor en in afstemming met de tweede lijn. Bijeenkomsten voor de eerste lijn organiseren we niet meer. Daarnaast zetten we steviger in op het leveren van inhoudelijke bijdragen op bijeenkomsten van anderen.



Pijlers cultuureducatie en cultuurparticipatie 2025-2028

4

Er zijn twee pijlers die ons beleid en onze inzet als kenniscentrum voor de komende vier jaar bepalen. We gaan hieronder per pijler in op welke inspanningen we gaan verrichten ten aanzien van de opdrachten die zijn opgenomen in de BIS. Een uitgewerkt activiteitenplan is opgenomen in de bijlage.

4.1 Cultuur en educatie: een rijke culturele omgeving en een adequaat ingericht systeem voor introductie, begeleiding en educatie in kunst en cultuur

Een optimale ontwikkeling van kinderen en jongeren op het gebied van kunst- en cultuureducatie vraagt om een rijke culturele omgeving en een adequaat ingericht systeem voor introductie, begeleiding en educatie in kunst en cultuur. Met de komende curriculumvernieuwing in 2026 in combinatie met de start van de vierde periode van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit ligt er een unieke kans om verder te bouwen aan een sterke basis.

We richten ons op het versterken van de binnen- en buitenschoolse cultuureducatie en de samenwerking tussen school en culturele omgeving. Als het gaat om kansengelijkheid is een veelzijdig en toegankelijk cultureel leerecosysteem nodig en moeten we alert blijven op belemmerende omstandigheden en factoren.

Versterking van de positie en kwaliteit van cultuureducatie is alleen goed mogelijk onder bepaalde voorwaarden: een duidelijke positionering in het schoolbeleid in combinatie met voldoende financiën en een interne ondersteuningsstructuur, toegeruste en adequaat opgeleide docenten en goed materiaal, een rijke en stabiele culturele omgeving voor het opgroeiende kind en ondersteuningsstructuur om formele en non-formele cultuureducatie met elkaar in verbinding te brengen. De komende periode is het van belang deze verworvenheden te borgen en verder te versterken.

We pleiten ook voor meer samenhang en afstemming tussen cultuureducatie binnen en buiten schooltijd en een doorlopende leer- en ontwikkelingslijn voor alle kinderen en jongeren. En richten ons daartoe op de versterking van de culturele infrastructuur van scholen, intermediairs en culturele aanbieders, die in gezamenlijkheid aan de kwaliteit van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie werken (waaronder de penvoerders van het Rijksprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit).

Landelijke informatie- en netwerkfunctie

LKCA genereert, verzamelt en duidt actuele kennis uit onderzoek en praktijk over (de waarde van) binnen- en buitenschoolse cultuureducatie en de samenwerking tussen school en culturele omgeving. Deze kennis - die we actief delen met de tweede lijn via onder meer publicaties, online kennisdossiers en bijeenkomsten - helpt overheden en tweedelijnsorganisaties hun doelen te realiseren.

We versterken en verduurzamen de resultaten van het Rijksprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit voor heel Nederland met een focus op de ondersteuningsstructuur van penvoerders. Dit doen we door het verzamelen en duiden van kennis, inzichten en resultaten en het delen hiervan met onze samenwerkingspartners.

Als landelijk kenniscentrum volgen, duiden en delen we innovatieve ontwikkelingen en thema's die zich voordoen op lokaal, regionaal, landelijk en internationaal niveau (zoals structuurveranderingen in het onderwijs, de focus op basisvaardigheden, het lerarentekort, de inzet van kunstvakdocenten, de toename van het aantal Integrale Kindcentra (IKC), AI en kansengelijkheid).

We ondersteunen een goede invoering van een nieuw curriculum voor kunst en cultuur in het funderend onderwijs, met name door kennisdeling over inhoud en mogelijkheden. In 2028 beschikken we over een uitwerking van een generieke leerdoelensstructuur voor buitenschoolse cultuureducatie, analoog aan en in aansluiting op het binnenschoolse curriculum.

We bouwen de inzet van cultuureducatie in het voortgezet onderwijs en mbo uit, onder meer door verbindingen te leggen tussen cultuureducatie en burgerschapsonderwijs. Het project rond de inzet van de Cultuurkaart en de MBO Card, waarin we kennispartner zijn van het CJP, kan hier een rol bij spelen.

De inzet van de interne cultuurcoördinator en kunstvakdocent stimuleren we van harte, omdat zij zorgen voor de kwaliteit en continuïteit van cultuureducatie. We doen dit door actief kennis en inzichten te delen en knelpunten te agenderen. Dit in interactie met de koepel van kunstvakdocentenopleidingen, de raden van bestuur en de kunstvakdocentenverenigingen.

We dragen bij aan de landelijke afstemming tussen de diverse beleidsinstrumenten zoals het programma Cultuureducatie met Kwaliteit, de Brede Regeling Combinatiefuncties, de Cultuurkaart

voor vo en mbo, programma School en Omgeving en de projectenregelingen van het Fonds voor Cultuurparticipatie.

We verkennen de buitenschoolse cultuureducatie in brede zin. We duiden de kennis en inzichten die we genereren en verzamelen en delen deze met onze samenwerkingspartners in de tweede lijn. Daarnaast werken we samen met onze partners aan versterking van buitenschoolse cultuureducatie door middel van kennis en ondersteuning.

Voor het verbinden van samenwerkingspartners nemen we deel aan en organiseren we (internationale) netwerkbijeenkomsten en kennisdelingsdagen. Naast ontmoeting, samenwerking, ondersteuning en inspiratie, is het doel van deze bijeenkomsten het delen van internationale, landelijke, regionale en lokale kennis, ontwikkelingen, best practices en innovaties, en het agenderen van kansen en belemmerende factoren en omstandigheden.

Onderzoek en monitoring

We stellen kwalitatieve richtlijnen en beroepsprofielen op voor zowel de inhoud van de binnen- en buitenschoolse cultuureducatie als de docent, met name door de ontwikkeling van kwaliteitskaders.

We doen monitorings- en evaluatieonderzoek naar cultuureducatie en naar hoe onderwijs en culturele instellingen omgaan met diversiteit en inclusie. In de komende jaren zullen we Evi PO en Evi VO verder ontwikkelen en uitrollen over heel Nederland. Ook wordt Evi uitgebreid naar so, mbo en BIS-instellingen.

Verdiepend onderzoek naar (de waarde van) binnen- en buitenschoolse cultuureducatie en de samenwerking tussen school en culturele omgeving staat eveneens op de planning. Dit doen we door beloftevolle en innovatieve praktijken in kaart te brengen, inclusief een analyse van de belangrijkste kenmerken en de daarmee samenhangende relevante (inter)nationale ontwikkelingen. We trekken hierin samen op met de Boekmanstichting.

Deskundigheidsbevordering

We ontwikkelen met de LKCAcademie een opleidingsprogramma voor tweedelijnsinstellingen in samenwerking met provinciale en grootstedelijke instellingen en brancheverenigingen. We zetten in op drie samenhangende opleidingsprogramma's voor beginnende, gevorderde en ervaren professionals (zoals trainers van interne cultuurcoördinatoren en medewerkers van organisaties betrokken bij Cultuureducatie met Kwaliteit). Daarnaast organiseren we thematische online sessies (LKCAteliers) op basis van actualiteit en vraag.

4.2 Cultuur en participatie: het versterken van een structuur voor cultuurparticipatie

We pleiten voor een goede bedding van cultuurparticipatie in de samenleving en meer samenhang en samenwerking tussen organisaties en verbanden die zich richten op cultuurparticipatie. We richten ons daartoe op kennis over en het versterken, vitaliseren en toekomstbestendig maken van de ondersteuningsstructuur.

De bevordering van een gezonde en veerkrachtige samenleving vereist toegankelijke voorzieningen voor cultuurparticipatie, die flexibel zijn en meegroeien met veranderingen in cultuurvormen en behoeften van beoefenaars. Organisaties die deze voorzieningen bieden moeten samenwerken met partners uit verschillende domeinen en ondersteund worden door artistieke en sociaal-maatschappelijke professionals. Met het beleidsvoornemen van OCW om afspraken tussen de overheden te maken om cultuurparticipatie vanaf 2025 structureel te versterken, ligt er een unieke kans om verder te bouwen aan een sterke ondersteuning.

Om kansengelijkheid te bevorderen is het wezenlijk dat iedereen in heel (Caribisch) Nederland eenvoudig toegang heeft tot cultuurparticipatie. Daarvoor is een laagdrempelig en uitnodigend aanbod in de nabije omgeving nodig en kennis over hoe je daaraan kunt deelnemen, dat wil zeggen ontwikkel- en ontmoetingsplekken, goede en betaalbare faciliteiten en bekwame kunstprofessionals en begeleiders. Wij richten ons daarom op de versterking van de infrastructuur van de ondersteuning door het verzamelen, versterken en delen van kennis over beoefenaars, aanbieders, ondersteuners en beleid ten aanzien van cultuurparticipatie. Vanuit deze kennis kunnen we ontwikkelingen signaleren en onderwerpen agenderen bij de instellingen uit de tweede lijn, overheden en andere ondersteuningsinstellingen. Hiermee verbeteren we de positie van cultuurparticipatie in beleid en samenleving.

Landelijke informatie- en netwerkfunctie

We genereren, verzamelen en duiden actuele kennis uit onderzoek en praktijk over (de waarde van) cultuurparticipatie en de samenwerking tussen cultuur en andere maatschappelijke organisaties.

We versterken en verduurzamen de resultaten van het Programma Cultuurparticipatie, met een focus op het vergroten van de toegankelijkheid, zichtbaarheid en erkenning van cultuurparticipatie in de samenleving.

We ontwikkelen een visie op cultuurparticipatie samen met het veld. De kennis, die we actief delen via onder meer publicaties, online kennisdossiers en bijeenkomsten, helpt onze doelgroep om hun doelen te realiseren. We werken hierin samen met de grootstedelijke en provinciale ondersteuningsinstellingen en partners in het sociaal domein.

We volgen, duiden en delen lokale, regionale, landelijke en internationale actuele en innovatieve ontwikkelingen en thema's zoals structuurveranderingen in amateurkunst en cultuurbeoefening, de inzet van en het tekort aan kunstvakprofessionals, de toename van het aantal informele beoefenaarsverbanden, drempels voor cultuurdeelname, cultuur in de context van zorg & welzijn en benutten van AI.

Door onze kennis actief te delen en relevante partijen met elkaar te verbinden dragen we bij aan de versterking van de bestaande infrastructuur voor amateurkunst.

Ook stimuleren we de inzet en toerusting van kunstprofessionals die zorgen voor de kwaliteit en continuïteit van cultuurparticipatie. We doen dit door actief kennis en inzichten te delen en knelpunten te agenderen in interactie met de koepels, opleidingen en ondersteuningsinstellingen.

We dragen bij aan de landelijke afstemming tussen de diverse beleidsinstrumenten (zoals het Programma Cultuurparticipatie, ondersteuning amateurkunst, Brede Regeling Combinatiefuncties, programma School en Omgeving en de projectenregelingen van het Fonds voor Cultuurparticipatie).

En brengen inzichten en werkwijzen over participatie in (informele) beoefenaarsverbanden, de samenwerking tussen cultuur en maatschappelijke organisaties en ontwikkelmogelijkheden bijeen. Deze delen we in publicaties en tijdens bijeenkomsten.

Om de verbinding met samenwerkingspartners te versterken nemen we deel aan en organiseren we (internationale) netwerkbijeenkomsten en kennisdelingsdagen. Naast ontmoeting, samenwerking, ondersteuning en inspiratie, is het doel van deze bijeenkomsten vooral delen van internationale, landelijke, regionale en lokale kennis, ontwikkelingen, best practices en innovaties en agenderen van kansen, belemmerende factoren en omstandigheden.

Onderzoek en monitoring

We verzamelen gegevens over het beoefenen van kunstzinnige, creatieve en muzikale activiteiten in de vrije tijd. De doorontwikkeling van dit monitoronderzoek is vanwege aansluiting bij nieuwe vormen van cultuurparticipatie en mogelijke belemmeringen een doorlopend proces. Op basis van de uitkomsten van de Monitor Amateurkunst in 2026 zullen we thematisch verdiepend onderzoek doen.

We voeren in 2027 de Verenigingsmonitor uit, een onderzoek naar de belangrijkste trends en thema's binnen verenigingen voor kunstbeoefening.

Aanvullend zoeken we via ons bestaande netwerk naar culturele praktijken die buiten het systeem opereren. Met inzet van nieuwe methoden onderzoeken we wat de gevestigde praktijk kan leren van anders georganiseerde verbanden, ook met betrekking tot hoe dit soort informele verbanden omgaan met diversiteit en inclusie. Dit doen we door beloftevolle en innovatieve praktijken in kaart te brengen, inclusief een

analyse van de belangrijkste kenmerken en de daarmee samenhangende relevante (inter)nationale ontwikkelingen. We trekken hierin samen op met de Boekmanstichting en betrekken hierbij ook internationale kennisontwikkeling. We onderzoeken wat grote(re) culturele instellingen doen aan drempelverlagende activiteiten en wat dergelijke inspanningen al dan niet succesvol maakt.

Deskundigheidsbevordering

We ontwikkelen met de LKCAcademie een opleidingsprogramma voor ondersteuners van artistiek begeleiders en professionals die werkzaam zijn in amateurkunst of op het snijvlak van cultuur en zorg en welzijn. Deze train-de-trainer en thematische online sessies (LKCAteliers) organiseren we in samenwerking met de formele en informele ondersteuningsstructuur op basis van behoefte. Voor optimale aansluiting bij anders georganiseerde groepen verkennen we in 2024 hoe de train-de-trainer programma's kunnen worden aangepast om beter aan hun behoefte te voldoen.

4.3 Overkoepelende activiteiten

Naast de activiteiten in de pijlers ondernemen we enkele activiteiten die beide pijlers betreffen. De werkzaamheden ter ondersteuning van beleidsmakers, monitoring van kunstprofessionals, verbinding met opleidingen en de bijbehorende actualisatie, een doorsnijdende visie op cultuurbeoefening en de op handen zijnde stelselwijzigingen vragen om inzet van pijlerdoorsnijdende teams en LKCA brede activiteiten en publicaties (zie bijlage met activiteitenoverzicht).



Code Diversiteit & Inclusie 2025-2028

5

De Code Diversiteit & Inclusie (Code D&I) is in 2019 door de culturele en creatieve sector in het leven geroepen. De Code D&I draagt niet alleen bij aan het verbeteren van de interne dynamiek van culturele organisaties, maar heeft ook bredere maatschappelijke en culturele implicaties voor zowel professionals, cultuurmakers en publiek.

De Code dient als een leidraad voor het realiseren van een inclusieve en rechtvaardige cultuursector en draagt bij aan het vergroten van de aantrekkingskracht van culturele instellingen op diverse doelgroepen (en dus tot grotere betrokkenheid bij cultuur in het algemeen). Diversiteit in de culturele sector stimuleert bovendien innovatie en creativiteit: verschillende perspectieven en achtergronden brengen nieuwe ideeën en benaderingen met zich mee, met een dynamisch en bloeiend cultureel veld als gevolg.

Sinds de lancering van de Code D&I hebben we een scan ontwikkeld, inspiratie geboden, &Awards uitgereikt en trainingen gegeven. Maar er valt nog steeds aanzienlijke winst te behalen. Doelgroepenonderzoek en gesprekken met onze stakeholders maken duidelijk dat veel culturele instellingen nog worstelen met het concreet maken van wat diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid voor hun organisatie kunnen betekenen. Hierdoor blijft de toepassing van de Code D&I soms onbedoeld hangen in een papieren werkelijkheid. Daarom ligt de nadruk van onze inspanningen in de komende periode op het ondersteunen van organisaties bij het ontwikkelen, verstevigen en concretiseren van visie en beleid op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Dit doen we met name door het ontwikkelen van praktische handvatten.

5.1 Visie en missie Code D&I

Visie: handvatten en deskundigheid

De Code D&I heeft als doel professionals uit de cultuursector in heel (Caribisch) Nederland handvatten te bieden en hen te ondersteunen in het ontwikkelen van vaardigheden op het vlak van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in alle lagen van de organisatie. Dit door middel van kennisdeling en deskundigheidsbevordering en het bieden van inhoudelijke expertise.

Missie: Code als kompas

De Code D&I heeft als missie om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen de culturele sector aan te jagen. De Code D&I geldt hierbij als kompas en biedt tools en tips om

cultuurprofessionals van de juiste kennis en deskundigheid te voorzien om de Code in hun organisatie toe te kunnen passen.

5.2 Doelstellingen en activiteiten Code D&I

Hieronder omschrijven we het soort activiteiten dat we in het kader van het beheer van de Code gaan uitvoeren. Een overzicht van concrete activiteiten maakt onderdeel uit van het activiteitenplan in de bijlage.

Landelijke informatie- en netwerkfunctie/ publiekelijke expertrol

Als beheerder van de Code creëren we een netwerk van brancheorganisaties, pioniers en stakeholders waarin we het gedachtegoed van de Code D&I promoten en met elkaar werken aan meer draagvlak voor diversiteit en inclusie binnen de cultuursector. Door de Code D&I serieus te nemen, tonen culturele organisaties hun betrokkenheid bij het bevorderen van rechtvaardigheid en gelijkheid. Het stimuleren van draagvlak bij cultuurprofessionals en culturele organisaties en van de intrinsieke motivatie voor het toepassen van de Code, moedigen we aan via de &Awards, een prijs voor inspirerende projecten of personen op het vlak van D&I. Verder delen we inspiratie en goede voorbeelden uit de cultuursector via onze website en sociale media en zorgen we dat we zichtbaar zijn in diverse media.

Onderzoek en monitoring

Voor het werk van de Code is het belangrijk om in samenwerking met kennispartners (zoals de Boekmanstichting, universiteiten en hogescholen) via praktijkgericht onderzoek kennis op te halen. We analyseren en duiden de uitkomsten en delen deze via kennisproducten, bijeenkomsten, overleggen en events waarin we participeren of die we indien nodig zelf organiseren.

Deskundigheidsbevordering

Een inclusieve cultuursector creëert gelijke kansen voor cultuurprofessionals, ongeacht achtergrond, geslacht, etniciteit of andere kenmerken. Dit bevordert niet alleen eerlijke arbeidsomstandigheden, maar zorgt er ook voor dat diverse perspectieven en talenten worden erkend en gewaardeerd. We ondersteunen cultuurprofessionals en culturele organisaties via workshops en trainingen bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die

nodig zijn om de principes van de Code toe te passen. Onderwerpen zijn stappen uit de Code of een specifiek thema (zoals inclusief werven of sociale veiligheid op de werkvloer). Ook ontwikkelen we inhoudelijke handreikingen die cultuurprofessionals helpen om zelfstandig met de Code aan de slag te gaan.

5.3 Positie van de Code D&I in het veld

Het organiseren en ontwikkelen van activiteiten doen we in nauwe samenwerking met stakeholders. Dit zorgt ervoor dat het aanbod optimaal aansluit op de wensen en behoeften van onze achterban en resulteert in meer betrokkenheid en eigenaarschap van het veld op de langere termijn. Daarnaast maken we gebruik van een groeiende pool van ambassadeurs, die namens de Code hun expertise delen tijdens congressen, symposia, events en presentaties. De expertise van deze ambassadeurs ligt op verschillende deelgebieden (we werken bijvoorbeeld samen met een ambassadeur op het gebied van het dekoloniseren van musea, maar ook met een expert in meerstemmigheid in de bibliotheeksector).

De doelgroep

De Code is van en voor de gehele culturele sector. Onze informatiekanalen en kennisproducten zijn voor iedereen toegankelijk, inzichtelijk en bruikbaar. Voor het overdragen van kennis en het organiseren van trainingen en bijeenkomsten werken we nauw samen met brancheverenigingen en koepels. Onze partners uit de tweede lijn staan dicht bij de doelgroep en kunnen hun achterban goed informeren, adviseren en activeren.

Bouwen aan nauwe samenwerking met deze stakeholders zorgt behalve voor het verkrijgen van een stevige positie van de Code in de sector, voor meer betrokkenheid en eigenaarschap van het veld op de langere termijn.



Communicatie

6

Het nadrukkelijker profileren van LKCA als landelijk kenniscentrum is een speerpunt voor de nieuwe beleidsperiode. Het team communicatie fungeert daarin als regisseur. Hieronder omschrijven we onze inspanningen op het gebied van communicatie. Een overzicht van de communicatiemiddelen is opgenomen in het activiteitenoverzicht.

6.1 Strategische communicatie kenniscentrum

Vanuit een centraal communicatiekader bepalen en bewaken we de overkoepelende communicatiethema's en kernboodschappen en geven we daaraan uitvoering, rekening houdend met de beschikbare tijd en middelen. Het organisatiebrede perspectief van LKCA is hierin leidend. Ook de content- en social mediastrategie zijn overkoepelend van opzet.

Qua doelgroep richten we ons primair op organisaties uit de tweede lijn. Met hen vindt regelmatig overleg plaats om na te gaan of onze communicatie-uitingen hen bereiken en het beoogde effect hebben. Jaarlijks evalueren we de klanttevredenheid van onze doelgroep en onze reputatie in een digitaal survey.

De middelen die we inzetten zijn volledig op de doelgroep geënt. Onze vernieuwde website vormt straks het middelpunt als herkenbaar en toegankelijk platform waarop kennis logisch is gerangschikt, zodat het voor bezoekers snel duidelijk is waar zij de voor hen relevante informatie kunnen vinden.

We volgen de ontwikkelingen in ons werkveld nauwgezet. Wanneer journalisten van landelijke en regionale media behoefte hebben aan duiding van (actuele) ontwikkelingen blijken zij ons goed te kunnen vinden. We streven ernaar dat dit ook in de nieuwe beleidsperiode zo blijft. Onze bijdragen in media dragen direct bij aan de doelstelling om onze kennis te agenderen op plekken waar beleidsmatige besluiten genomen.

Uiteraard is er ook ruimte om nieuwe middelen te verkennen. In de komende beleidsperiode maken we meer gebruik van infographics om onze kennis visueel te duiden en te presenteren. Ook is er ruimte voor ontwikkelingen en mogelijkheden op het gebied van digitalisering en AI, zowel voor onszelf als voor onze doelgroep. We doen dit in nauwe afstemming en samenwerking met DEN.

Een andere nieuwe loot aan de boom is de LKCAcademie, waarin alle trainingen van LKCA worden ondergebracht. Het kiezen

voor een duidelijk en herkenbaar productportfolio maakt in één oogopslag helder welke opleidingsactiviteiten LKCA verzorgt en voor wie deze bestemd zijn. We stemmen de inhoud van ons trainingsaanbod goed af op de behoefte vanuit de doelgroep en werken hiervoor nauw samen met andere partijen.

6.2 Strategische communicatie Code D&I

In onze communicatie over de Code D&I ligt de focus op het bereiken van de gehele culturele en creatieve sector. Deze aanpak vereist een wezenlijk andere benadering dan die voor onze rol als kenniscentrum, met specifieke middelen, zoals de website van de Code D&I.

We anticiperen op het blijvende belang van diversiteit en inclusie in de media tijdens de nieuwe beleidsperiode. Het is daarom cruciaal dat we nauwe relaties met journalisten onderhouden en heldere kernboodschappen paraat hebben. Deze boodschappen moeten duidelijk maken welke toegevoegde waarde de Code D&I heeft voor de cultuursector.

Organisatie

7

Personeel

Onze visie op personeelsbeleid staat in het teken van het creëren van een gezonde, inclusieve en productieve werkomgeving met oog voor de individuele ontwikkeling en groei van medewerkers. Onze mensen vormen het kenniskapitaal van de organisatie. We hanteren een heldere HRM-cyclus en hebben ons personeelsbeleid op verschillende manieren vastgelegd, bijvoorbeeld in een gedragscode. Zo werken we aan een werkomgeving waarin medewerkers met plezier en trots hun bijdragen leveren aan het succesvol functioneren van LKCA.

Het huidige personeelsbestand van LKCA bestaat uit 58 medewerkers, waarvan 38 vrouwen en 20 mannen. Van deze medewerkers werken er vijf op basis van een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Mede vanwege de stijgende personele lasten en het natuurlijk verloop zullen we in 2024 overgaan tot een herijking van onze strategische personeelsplanning.

De leeftijdscategorieën van de medewerkers in dienst zijn als volgt verdeeld:

Leeftijd in jaren	Aantal medewerkers
20 - 29	4
30 - 39	21
40 - 49	8
50 - 59	14
60 - 66	11

LKCA schenkt ruim aandacht aan een evenwichtige samenstelling van het medewerkersbestand met oog voor diversiteit in leeftijd, gender, afkomst en ervaring. Wij streven naar een inclusieve werkomgeving waarin verschillende achtergronden, perspectieven en vaardigheden worden gewaardeerd en benut. Ook onderschrijven we zelfidentificatie van onze medewerkers. Door in onze werving en selectie diversiteit expliciet op te nemen in de vacatureteksten bevorderen we het solliciteren door kandidaten met diverse (culturele) achtergronden.

In het kader van onze wendbaarheid vinden we het belangrijk om ook te werken met een flexibele schil van tijdelijke medewerkers (in loondienst en op zzp basis).

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is voor ons cruciaal. De Governance Code Cultuur dient ook voor ons als leidraad voor een gezond en effectief werkklimaat. We investeren in (het verbeteren van) de fysieke en de mentale gezondheid van onze medewerkers, zodat ze effectief en gemotiveerd zijn en met plezier blijven werken. Ons beleid op het gebied van thuiswerken draagt bij aan een goede balans tussen werk en privé. Door de jaarlijkse HRM-cyclus blijven we met medewerkers in gesprek over de ontwikkelingen die ze doormaken en hun (groei)potentieel.

Een veilige werkomgeving vinden we minstens even belangrijk als een eerlijke vergoeding. We voeren een scherp beleid rondom sociale veiligheid, hierin ondersteund door een vertrouwenspersoon die sinds 2014 bij ons betrokken is en onze organisatie en medewerkers goed kent. Periodiek voeren we een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uit ten behoeve van (het verbeteren van) de arbeidsomstandigheden, meest recent in het najaar van 2023.

Code D&I

We zetten ons in de volle breedte van de organisatie in om invulling te geven aan de P's uit de Code. Hiervoor hebben we een werkgroep ingericht en maken we gebruik van alle handreikingen, instrumenten en mogelijkheden die de Code D&I ons biedt om het inclusieve werkklimaat binnen de organisatie te monitoren en te verbeteren en ook om voortgang en successen te vieren.

Hieronder gaan we kort in op drie van de vier P's (de P van Publiek laten we hier buiten beschouwing, omdat we als bovensectorale instelling niet direct publiek bereiken).

Personeel: we zorgen ervoor dat wervingsteksten inclusief zijn en werken samen met bureaus die divers en inclusief werven; directie en MT geven invulling aan hun functie vanuit inclusief leiderschap en stimuleren bij hun medewerkers het bewustzijn over nut en noodzaak van een meer divers en inclusief LKCA; en we investeren in trainingen, opleidingen en intervisie om het bewustzijn van het belang van een inclusieve organisatie te vergroten.

Programma (kennisproducten, bijeenkomsten, publicaties):

bij de totstandkoming van ons 'programma' zorgen we ervoor dat de bronnen die we raadplegen en de kennis die we ophalen zich niet beperken tot dat wat we kennen, maar zijn we alert op nieuwe ontwikkelingen, die we meenemen bij het vormgeven van onze activiteiten.

Partners: met onze partners voeren we doorlopend het gesprek over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid, opdat de netwerken waarin we participeren inclusief zijn of worden en bijdragen aan een breder perspectief; we betrekken in toenemende mate andere partners dan de *usual suspects*, zoals informele verbanden; en we betrekken ervaringsdeskundigen bij onderwerpen die betrekking op hen hebben, waardoor we niet óver, maar mét doelgroepen spreken.

Fair Practice Code

We hebben een goede beloningsstructuur ontwikkeld. We werken vooral met medewerkers op basis van een tijdelijke of vaste dienstbetrekking. Bij goed functioneren wordt een tijdelijke arbeidsovereenkomst na één jaar omgezet in een vast dienstverband. We beschikken over een eigen CAO met een eigen functiehuis dat voor de loonontwikkeling de CAO Zorg en Welzijn volgt. Naast ruime primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden medewerkers in staat gesteld om zich verder te ontwikkelen via opleidingen en trainingen. Stagiairs krijgen naast begeleiding een stagevergoeding.

We werken ook regelmatig met freelancers, die een marktconform honorarium ontvangen, onder andere gebaseerd op de rekentool van Platform ACCT.

Governance Code Cultuur

LKCA heeft een Raad van Toezicht model en past de acht principes toe zoals opgenomen in de Code. De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op het functioneren van de directeur-bestuurder en controleert of deze diens taken in lijn zijn met het goedgekeurde beleid (met inachtneming van relevante wet- en regelgeving). Na afloop van elk jaar evalueert de RvT haar functioneren en dat van de directeur-bestuurder en legt dit vast in een verslag.

Een lid van de RvT wordt benoemd voor een termijn van vier jaar met de mogelijkheid van eenmalige verlenging met ten hoogste vier jaar. De RvT komt minstens vier keer per jaar bijeen en benoemt uit haar midden een remuneratie- en financiële commissie.

Wanneer er een vacature ontstaat in de RvT, wordt een openbare werving gestart aan de hand van een profiel, waarbij diversiteit in de samenstelling van de RvT even belangrijk is als deskundigheid, kennis, ervaring en affiniteit van (aspirant) leden. De RvT ziet toe op ongewenste belangenverstremgeling: de (neven-)functies van alle RvT-leden worden jaarlijks geïnventariseerd, besproken en gepubliceerd. Voor hun werkzaamheden ontvangen de leden een vacatievergoeding.

Duurzaamheid

LKCA heeft in een werkgroep een duurzaamheidsprogramma ontwikkeld waarin vastgelegd is dat de organisatie werkt vanuit een houding van maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid en dat duurzaamheid een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering is. Elke investering in duurzaamheid past bij de kernwaarden van de organisatie en is een economisch verantwoorde keuze. Genomen maatregelen zijn onder andere reizen standaard met openbaar vervoer door het ter beschikking stellen van een NS-kaart aan alle medewerkers, het streven naar een papierloze organisatie, bewuste keuze bij catering en materiaalinkoop. Verder neemt LKCA deel aan de Instellende Commissie Cultuurberaad Klimaat, die werkt aan de verduurzaming van de culturele en creatieve sector.





Financiën

8

Als bovensectorale organisatie in de BIS vervullen wij onze wettelijke taak met subsidie van het ministerie van OCW. Onze activiteiten (bijekomsten, workshops, publicaties en trainingen) lenen zich maar in beperkte mate voor het genereren van substantiële eigen inkomsten. Daarbij willen wij voorkomen dat wij concurreren met culturele ondernemers. Onze eigen inkomsten dienen voor het dekken van kosten van derden en dragen dan ook niet bij aan dekking van organisatiekosten.

Algemene reserve

LKCA heeft een algemene reserve uit de opbrengst uit verkoop van voormalige huisvesting. Deze reserve, die het karakter heeft van een continuïteitsreserve, wordt aangehouden om onverwachte financiële tegenvallers op te kunnen vangen, maar ook om nodige extra investeringen te kunnen dekken. Aan het begin van 2021 bedroeg deze reserve € 2,5 miljoen. Gedurende de periode 2021-2024 wordt de reserve opgebouwd naar € 1,5 miljoen. De onttrokken middelen worden ingezet ten behoeve van onze inhoudelijke doelstellingen en voor het uitvoeren van de strategische personeelsplanning.

Risicoanalyse

Inkomsten

De inderdiencapaciteit van de organisatie is gering, LKCA is voor de continuïteit van haar werk afhankelijk van subsidie van het ministerie van OCW.

Personeel

Bij uitstroom van medewerkers verdwijnt kennis. We scherpen onze strategische personeelsplanning aan zodat bij instroom en uitstroom van medewerkers de duurzame inzetbaarheid en de opgebouwde kennis worden geborgd.

LKCA is eigen risicodragers voor vervolgstkosten van ziekgemelde medewerkers. Dat is een langjarig beleid waarmee de organisatie goed voorbereid was op de financiële risico's van verzuim. Maar gezien de actuele verzuimcijfers wordt in 2024 onderzocht of een verzekering tegen deze kosten mogelijk en bedrijfseconomisch zinvol is.

(Langlopende) verplichtingen

Door de omvang van de algemene reserve is LKCA in staat om incidentele financiële tegenvallers op te vangen, maar deze is niet toereikend om de kosten te dekken bij het wegvallen van structurele financiering.

Om die reden streven we ernaar om geen verplichtingen aan te gaan met derden die langer lopen dan aan LKCA subsidie is toegekend. Een uitzondering hierop vormen de personele lasten, omdat de meeste medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hebben en bij een mogelijke opheffing er een beroep op het ministerie van OCW voor frictiekosten moet worden gedaan.

Daarnaast kan onze huurovereenkomst niet voor een kortere periode dan 5 jaar worden afgesloten.

Colofon

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Is dit ondanks onze inspanningen niet het geval? Neem dan contact met ons op via info@lkca.nl.

Vormgeving Taluut, Utrecht • **Beeld** Cover, pag. 3 en 14 Anna van Kooij, pag 2 ©Hans Hordijk | dansfilm Roosendaal Ontmoet Roosendaal van Gouden Dans 2022, pag 4 en 17 Phoenix Cultuur | Paul van der Veer, pag 6 terugblik: Flickr | J. de Graaf, pag 9 pexels, pag 11 shutterstock, pag 16 IStock, pag 19 Lilian van Rooij

www.lkca.nl • ©LKCA Utrecht, januari 2024