

# Jaarverslag LKCA 2022



# Inhoud

<b>Inleiding Bestuursverslag 2022</b>	<b>4</b>
<b>1 Managementsamenvatting</b>	<b>6</b>
<b>2 Verantwoording prestatie-indicatoren</b>	<b>8</b>
Prestatie-indicatoren: bereik- en waarderingscijfers	8
Toelichting waarderingscijfers	9
Toelichting bereikcijfers	10
<b>3 Activiteiten en impact</b>	<b>11</b>
Doelstellingen	11
Vergroten diversiteit en inclusie cultuursector	11
Versterken Overheidsbeleid	13
Inzet cultuur in zorg en welzijn	14
Versterken verenigingsleven en nieuwe verbanden	15
Verbeteren positie cultuur in het onderwijs	16
Verbeteren positie kunstprofessionals	17
Verstevigen relatie onderzoek, beleid en praktijk	18
<b>4 Financiële verantwoording</b>	<b>20</b>
Exploitatieresultaat en resultaatbestemming	20
Financiële positie	21
Specifieke aandachtspunten beschikking subsidieverlening	21
Governance Code Cultuur	22
Fair Practice Code	22
Code Diversiteit en Inclusie	22
Ondernemerschap	24
Internationale activiteiten	24
<b>5 Organisatie en bedrijfsvoering</b>	<b>25</b>
Organisatieontwikkeling	25
Personeelsbeleid en -ontwikkelingen	26
Ondernemingsraad	29
Directeur-bestuurder	29
Raad van toezicht	30
Reflectie op WNT	32
<b>6 Risico's</b>	<b>33</b>
Rechtmatigheidsvereisten	34
Europese aanbestedingsregels	34
Voorziening wachtgelden	34
Beleggingen	35
Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	35
<b>7 Jaarrekening 2022</b>	<b>37</b>
Balans per 31 december	37
Categoriale exploitatierekening	38

Kasstroomoverzicht	39
Grondslagen financiële verslaglegging	40
Waarderingsgrondslagen	40
Activa	40
Passiva	41
Grondslagen voor de resultaat bepaling	41
Vaste activa	41
Vlottende activa	42
Vorderingen	42
Liquide middelen	42
Eigen vermogen	43
Voorzieningen	43
Langlopende schulden	44
Kortlopende schulden	45
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	45
Baten	46
Herstelgelden verenigingsondersteuning	47
Beheerlasten materieel	49
Beheerlasten personeel	50
Activiteitenlasten materieel	50
Activiteitenlasten personeel	51
Rentebaten/- lasten	52
Personeel en werkzame personen	52
Personeel	52
Werkzame personen (deels verantwoord onder materiele lasten)	52
WNT gegevens	53
1 Bezoldiging topfunctionarissen	54
2 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT	57
Overige gegevens	57

## Inleiding Bestuursverslag 2022

LKCA werkt aan cultuur voor iedereen en kent drie hoofdpoddrachten, vervat in de woorden aanjagen, verbinden en beschouwen. Het aanjagen gaat soms om grote maatschappelijke bewegingen, de versterking van de sector cultuurparticipatie ten tijde van corona bijvoorbeeld, die leidde tot een nationaal akkoord en een duurzame impuls voor de hele sector. Met veel partners lukte het dit op de kaart te krijgen. Waar het gaat om diversiteit en inclusie is LKCA landelijk trekker van de gedragscode met dezelfde naam. LKCA ondersteunt de belangen van verschillende doelgroepen door voor hen belangrijke thema's te agenderen bij beleidsmakers en in de politiek en biedt deskundigheid op het gebied van belangenbehartiging.

Vanuit de verbindende rol zorgt LKCA voor samenhang in het veld, door het inrichten van landelijke netwerken en het tijdelijk begeleiden totdat ze op gang komen. De specialisten van LKCA zorgen ervoor dat ons werkveld goed geïnformeerd wordt over de belangrijkste ontwikkelingen in de verschillende werkgebieden. Ze delen die informatie bijvoorbeeld op conferenties of via sociale media. Inmiddels slaagt LKCA er ook in op de Cariben een netwerk in te richten voor cultuurbeoefening.

De beschouwende rol krijgt invulling door gericht onderzoek, toegepast op de vragen die het veld stelt. Dat kunnen verenigingen of instituten zijn, maar ook overheden. Zoals de monitor gemeentelijk beleid, de analyse van herstelgelden en het onderzoek naar hoe gemeenten cultuur kunnen verbinden aan zorg en welzijn. LKCA deelt de opbrengsten van onderzoek via digitale kanalen, in trainingen of in conferenties. De onderzoeken die LKCA uitvoert of initieert, dienen met regelmaat als basis voor beleid op lokaal, regionaal of nationaal niveau.

Het werk van LKCA krijgt vorm in verschillende activiteiten, van individuele gesprekken en congressen, tot netwerken en trainingen, expertmeetings en onderzoeken en publicaties. De gemene deler van al onze activiteiten is om het veld te voorzien van kennis om gefundeerde keuzes te kunnen maken en hun werk zo professioneel mogelijk te kunnen doen. Om die activiteiten te organiseren, beschikt LKCA over specialisten op het gebied van cultuureducatie, cultuurparticipatie en diversiteit en over professionele onderzoekers en beleidsadviseurs. Hun werk wordt mogelijk gemaakt door de medewerkers communicatie, content, bedrijfsvoering en beheer.

De medewerkers werken in clusters waarin LKCA de werkvorm van zelforganiserende teams nastreeft. Het afgelopen jaar voerde LKCA een breed programma tot organisatieontwikkeling uit om deze vorm te optimaliseren. De automatisering kreeg een impuls die vooral op het gebied van klantcontacten een positieve uitwerking zal hebben.

In de inleiding van dit jaarverslag past het om dank te zeggen aan alle medewerkers voor hun inzet, die gelukkig weer grotendeels zonder de coronabeperkingen tot zijn recht kwam, aan de partners voor de plezierige samenwerking en aan de opdrachtgever voor het vertrouwen. Ten slotte. Aan het eind van 2022 besloot directeur-bestuurder Sanne Scholten na zes jaar LKCA

een uitdaging elders te aanvaarden. LKCA bedankt haar voor haar inzet, haar deskundigheid en voor haar doorzettingsvermogen in turbulente tijden. Lucien Kembel zal op 1 april 2023 aantreden als haar opvolger, voor hem een warm welkom.

Utrecht, 23 maart 2023  
Oeds Westerhof  
Directeur-bestuurder LKCA

# 1 Managementsamenvatting

LKCA werkt aan cultuur voor iedereen en vanuit drie hoofdopdrachten, vervat in de woorden aanjagen, verbinden en beschouwen. Het werk van LKCA krijgt vorm in verschillende activiteiten, van individuele gesprekken en congressen, tot netwerken en trainingen, expertmeetings en onderzoeken en publicaties. Om die activiteiten te organiseren, beschikt LKCA over specialisten voor de verschillende werkterreinen ondersteund door stafmedewerkers. Met het ministerie van OCW hebben we kwantitatieve prestatie-indicatoren geformuleerd in relatie tot de doelstellingen, bereikcijfers en waarderingcijfers. Qua bereik zagen we abonnementen en volgers op sociale media groeien, bezoekersaantallen van website en bijeenkomsten daalden. De waardering voor de diensten van het LKCA is goed en groeit.

Acht inhoudelijke lijnen definiëren ons werk; het vergroten van diversiteit en inclusie in de cultuursector, het versterken van (overheids)beleid, de inzet van cultuur in zorg en welzijn, het versterken verenigingsleven en nieuwe verbanden, het verbeteren van de positie van cultuur in het onderwijs, het verbeteren van de positie van kunstprofessionals, het verstevigen van de relatie tussen onderzoek, beleid en praktijk en het zichtbaarder en relevanter zijn van cultuur. Voor elk van deze inhoudelijke lijnen is een cluster van specialisten samengesteld. Het jaarverslag geeft een overzicht van veelheid en reikwijdte van activiteiten in 2023. Het jaar kende als hoogtepunten een versterking van de positie van de Code Diversiteit en Inclusie in de cultuursector; een Nationaal Akkoord Amateurkunst; de Monitor Gemeentelijk Beleid en een onderzoek Provinciaal Beleid; vernieuwing van de Brede Regeling Combinatiefuncties; Innovatieve verkenningen voor Cultuur met Dementie, met Nieuwkomers en Vluchtelingen, met Jongvolwassenen; de lancering van de Nationale Jeugdcoalitie; de 'Ketentafel Kunstprofessionals in Cultuureducatie en Amateurkunst', de Hiphop Kenniskring, Professionalisering in de HaFaBra en een onderzoek Participatie Dans. Het team Corporate Communicatie ontwikkelde een nieuw communicatiehuis.

Het exploitatieresultaat was begroot op € 400.000 negatief, in werkelijkheid was het resultaat ruim 130.000 negatief. In overleg met de raad van toezicht is besloten de algemene reserve in de komende beleidsperiode 2021-2024 terug te brengen tot € 1,5 mio, waarbij de vrijgekomen middelen besteed worden aan de reguliere activiteiten voor ons werkveld en de uitvoering van de strategische personeelplanning. De totale baten waren krap 6,5 miljoen euro, begroot was ruim 5,8. Dit verschil is met name te verklaren door de herstelgelden die LKCA doorsluis naar het amateurveld.

LKCA wordt bestuurd via een raad van Toezichtmodel; Bestuur en raad van toezicht van LKCA werken vanuit de acht principes van de Governance Code Cultuur, legt overeenkomsten met medewerkers en externen vast die passen binnen de uitgangspunten van Fair Practice en het belang van diversiteit en inclusie (d&i) wordt organisatiebreed ingezien en benadrukt. De organisatie heeft zelforganiserende teams als leidend principe voor de interne organisatie. Met een gemiddelde bezetting van 45,1 fte bleef LKCA in 2022 0,3 fte onder de begrote bezetting van 45,4 fte. Beheer bleef met 9,4 fte in totaal 0,5 fte onder de begroting en activiteiten kwam met 35,7 fte op 0,2 fte hoger uit dan begroot. Het gemiddelde ziekteverzuim 7,0%, een stuk hoger dan de 3,8% van 2021 en het landelijke gemiddelde van 5%. Diversiteit en inclusie wordt gemeten via een externe diversiteitsscan die periodiek wordt herhaald. LKCA heeft

sinds 1 januari 2019 een eigen CAO. De gesprekken zijn gestart over een nieuwe CAO in 2023. De stichting heeft een vijfköppige ondernemingsraad.

## 2 Verantwoording prestatie-indicatoren

In dit hoofdstuk gaan we in op het realiseren van onze prestatie-indicatoren, welke activiteiten we ondernamen en welke impact we daarmee realiseerden.

### Prestatie-indicatoren: bereik- en waarderingscijfers

Conform het handboek verantwoording cultuursubsidies geldt er voor de beleidsperiode 2021-2024 voor instellingen die vallen onder de categorieën ondersteuning en ontwikkeling en ontwikkelinstelling geen specifiek prestatie-model. Wij hebben in nauwe afstemming met OCW zelf kwantitatieve prestatie-indicatoren geformuleerd in relatie tot onze doelstellingen. Deze vormen, aangevuld met/ gewijzigd door het aangeleverde corona-addendum, het uitgangspunt voor onze verantwoording.

In de periode 2017-2020 bestonden onze prestatie-indicatoren enkel uit bereikcijfers. Vanaf 2021 voegen we daar ook waarderingscijfers aan toe, zoals we die uitvragen in ons klantonderzoek. De waarderingscijfers van 2021 maakten ons trots. Voor het jaar 2022 hebben we nog geen waarderingscijfers binnen vanwege het besluit om het klanttevredenheidsonderzoek te verschuiven naar januari 2023. De respons hierop ligt in dat geval hoger dan aan het einde van het jaar.

Bij de bereikcijfers zien we een wisselend beeld. Onze abonnementen en volgers op sociale media groeien gestaag, terwijl de bezoekersaantallen van onze website en LKCA-bijeenkomsten in 2022 daalden. Dat heeft een aantal aanwijsbare oorzaken. We zetten de afgelopen jaren bewust minder in op het organiseren van grote evenementen en het werven van bezoekers. In 2022 zien we dit dan ook terug in de cijfers. We organiseerden in totaal 140 kleinere live en online bijeenkomsten, waarbij we partijen met elkaar verbonden en specifieke kennis ophaalden en terugbrachten naar ons werkveld. Deze kleinere evenementen worden door dat werkveld zeer gewaardeerd, zo blijkt uit de evaluaties.

De dalende bezoekerscijfers van onze website afgelopen jaar heeft een aantal oorzaken: *Actuele trends en ontwikkelingen:* in 2021 bevond Nederland zich nog volop in de coronapandemie. Ook de cultuursector werd daardoor hard geraakt en vele professionals waren op zoek naar duiding van de overheidsmaatregelen die voor de cultuursector golden. LKCA verzamelde deze destijds op een webpagina, wat veel bezoekers op onze website opleverde. Onze inschatting is dat een groot deel van deze bezoekers niet tot onze primaire doelgroep behoort en daardoor ook niet vaker terugkeerde naar onze site.

*Techniek:* daarnaast liet onderzoek het afgelopen jaar zien dat er verbeteringen mogelijk zijn in de achterkant (het CMS) van onze website. Ook blijkt dat onze website niet optimaal is ingericht voor bezoekers die deze via hun telefoon bekijken, wat van invloed kan zijn op het zoekverkeer. We werken er hard aan om hierin verbetering aan te brengen.

*Meer focus:* in 2022 werkten we aan een stevigere positionering van LKCA als kennisinstituut dat zich richt op tweedelijnsorganisaties binnen de cultuureducatie en –participatie. Dat betekent dat we voortaan scherpere keuzes maken in de content die we delen en de onderwerpen waarop we communicatief inzetten. Minder mensen zullen onze website bezoeken, maar tegelijkertijd is er meer ruimte voor interactie met die mensen die echt tot onze doelgroep



behoren. Dat laatste vertaalt zich terug in een zichtbaar toegenomen groep volgers op onze sociale media en meer abonnees op onze nieuwsbrief en de Cultuurkrant. Kortom: de kwantiteit van bezoercijfers neemt af, maar de kwaliteit van onze communicatie wordt beter en de dialoog met onze doelgroep neemt toe.

Bijzonder trots zijn we ook op de hoge cijfers van onze helpdesk: 1.001 vragen om informatie en advies kwamen in 2022 binnen die we gemiddeld binnen 3 dagen beantwoordden. Het is fijn om te weten dat mensen ons met hun specifieke vragen weten te vinden. Dat geeft ons de kans om mensen verder te helpen en levert bovendien inzicht in om welke informatie wordt gevraagd en hoe we deze beter kunnen ontsluiten.

In onderstaande tabel staan de begrote KPI's voor 2021 en 2024 met daarbij de gerealiseerde cijfers van 2021 en 2022. Onder de tabel een nadere toelichting over de totstandkoming van de cijfers.

<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Begroot 2024</b>	<b>Realisatie 2021</b>	<b>Realisatie 2022</b>
1. Percentage klanten dat ons bij anderen zou aanbevelen om kennis op te halen	45%	50%	52%	52%*
2. Percentage klanten in klantonderzoek dat ons zou aanbevelen als samenwerkingspartner	32%	37%	43%	43%*
3. Percentage klanten in klantonderzoek dat ons als verbinder zou aanbevelen	25%	30%	33%	33%*
4. Percentage klanten in klantonderzoek dat ons als aanjager zou aanbevelen	10%	15%	29%	29%*
5. Aantal volgers op sociale media (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram)	16.000	18.000	22.948	24.509
6. Aantal abonnementen (nieuwsbrief, cultuurkrant en C+E)	19.000	20.000	21.302	21.852
7. Aantal unieke bezoekers website	170.000	200.000	172.249	129.162
8. Aantal beantwoorde informatie- en adviesvragen	500	550	1.010	1.001
9. Aantal bezoekers door LKCA zelf georganiseerde (netwerk)bijeenkomsten (incl. webinars en streams)	5.000	5.000	6.471	3.801

\* Realisatie klantgegevens 2022 zijn nog gebaseerd op realisatiecijfers 2021, omdat het klanttevredenheidsonderzoek voortaan uitgevoerd wordt in januari in plaats van december. De uitkomsten hiervan nemen we pas een jaar later mee in de cijfers.

### **Toelichting waarderingscijfers**

Ons klantonderzoek wordt uitgevoerd door een onderzoeksbureau. Om de tevredenheid van de relaties te meten wordt gebruik gemaakt van de Net Promotor Score (NPS). De standaard

NPS vraag is: *‘Hoe waarschijnlijk is het op een schaal van 0 t/m 10, dat jij, vanuit jouw ervaringen, LKCA aanbeveelt bij collega’s en vakgenoten als een organisatie ...?’*

Deze vraag is voorgelegd voor de volgende onderwerpen:

Om kennis op te halen (ook bevraagd in 2019)

Om mee samen te werken (ook bevraagd in 2019)

Die partijen kan verbinden

In staat is om thema’s aan te jagen

Deelnemers aan het klantonderzoek scoren van 0 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk). Het percentage klanten dat 9 of 10 scoort, zijn onze promotors. Het percentage promotors is onze KPI. Het is voor ons werk belangrijk om positief beoordeeld te worden. In de eerste plaats omdat het iets zegt over of ons werk van waarde is voor de professionals met wie we al werken en daarmee over onze impact. In de tweede plaats is het voor vergroting van ons bereik relevant dat professionals ons willen aanbevelen bij anderen. Zo verstevigen we onze positie en impact in het werkveld.

### **Toelichting bereikcijfers**

Ons cluster communicatie monitort onze bereikcijfers. In deze jaarrapportage gaan we alleen in op bereiktotalen, zoals bezoekerscijfers van de website en totaal aantal volgers op sociale media. Voor onze viermaandelijke interne rapportages gaat het team ook nader in op interactiecijfers, leestijd en dergelijke. We gebruiken de bezoekersdata om inzicht te krijgen in de interesses en voorkeuren van onze bezoekers om ze zo steeds beter van dienst te zijn. Een nadere toelichting gaven we in de bovenstaande paragrafen.

### 3 Activiteiten en impact

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelstellingen waar we in 2022 aan werkten en wat in relatie tot die doelstellingen de belangrijkste activiteiten waren. We kiezen bewust niet voor volledigheid, omdat dat de leesbaarheid van dit jaarverslag niet zou vergroten.

In ons corona-addendum en activiteitenplan 2021-2024 beschreven wij onze plannen voor 2021 en de jaren daarna. De activiteiten uit dat plan komen terug in deze rapportage. De indeling is wel wat anders: we rapporteren hieronder per cluster. Elk cluster werkt aan een specifieke doelstelling en onderneemt elk jaar diverse activiteiten om bij te dragen aan die doelstelling.

#### Doelstellingen

LKCA werkt aan cultuur voor iedereen, niet alleen in Nederland, maar in het gehele Koninkrijk. Samen met partners werken we aan verbreding en verdieping van cultuureducatie en cultuurparticipatie en aan een sterke, open en inclusieve culturele sector.

Dat doen we langs acht lijnen:

Vergroten diversiteit en inclusie cultuursector

Versterken (overheids)beleid

Inzet cultuur in zorg en welzijn

Versterken verenigingsleven en nieuwe verbanden

Verbeteren positie cultuur in het onderwijs

Verbeteren positie kunstprofessionals

Verstevigen relatie onderzoek, beleid en praktijk

Zichtbaarder en relevanter zijn

In dit hoofdstuk gaan we in op deze acht lijnen en bespreken we de belangrijkste activiteiten. Bovendien beschrijven we op hoofdlijnen de communicatie: de activiteiten rondom communicatie staan ten dienste van de acht lijnen.

#### Vergroten diversiteit en inclusie cultuursector

Dankzij educatie, relatiebeheer en ook het uitvoeren van een doelgroeponderzoek werd de Code Diversiteit en Inclusie in 2022 steeds meer omarmd door de cultuursector en de hieraan gelieerde instellingen en (overheids-)organen. De relevantie van de code wordt in toenemende mate bevestigd. Hier zijn een aantal concrete voorbeelden/uitingen van:

- a Ons groeiende (online) bereik, het feit dat de code veel wordt gedownload en dat een groeiend aantal (nieuwe) instellingen de scan afgelopen jaar invulde, is het belangrijkste bewijs van de relevantie van de code. Steeds meer mensen raken bekend met het gedachtegoed achter de code en gaan er actief mee aan de slag.
- b Ons doelgroeponderzoek toont aan dat 57% van de deelnemers aan het onderzoek weet waar hun organisatie staat qua diversiteit en inclusie. Circa 63% gaf aan over de juiste kennis en competenties te beschikken om beleid voor diversiteit en inclusie in hun organisatie in te richten. Onze trainingen, workshops, masterclasses, events en het delen kennis en inspiratie via diverse (online) kanalen droegen hieraan bij.

- c Een andere, zeer belangrijke uiting van de toenemende relevantie van de code blijkt uit het feit dat Staatssecretaris voor Cultuur Gunay Uslu in de Kamerbrief toegankelijkheid culturele en creatieve sector voor mensen met een beperking van november 2022 aangaf dat zij het voornemen heeft de Code Diversiteit en Inclusie minder vrijblijvend te maken voor de komende BIS-periode.

Naast de versteviging van de code in het culturele bestel, zien we ook het event over de code van november 2022 als groot succes. Het was de eerste keer sinds corona dat dit event live kon plaatsvinden. Bezoekers ervoeren het event als vruchtbaar voor inspiratie en uitwisseling. Dergelijke activiteiten zijn belangrijk voor de invoering van de code. Er ontstaat een gesprek tussen de verschillende spelers in de sector en er kan kruisbestuiving tussen verschillende disciplines plaatsvinden. Dit versnelt de voorwaartse beweging richting een diverse, inclusieve, toegankelijke sector.

Met het compacte team voor diversiteit en inclusie is zo goed mogelijk ingezet op communicatie. Voor het veld moet de code zelf ook een voorbeeld van diversiteit en inclusie zijn, dat vraagt een extra kritische toets op volledigheid en ondersteuning. We werken aan het verbeteren van de digitale toegankelijkheid van de website, want we scoren nu lager dan beoogd.

LKCA werkt ook aan het inclusiever en toegankelijker maken van cultuur- en erfgoedinstellingen voor mensen die minder vanzelfsprekend bij die instellingen komen. We actualiseerden ons bestand van BIS-instellingen en analyseerden hun websites en beleidsplannen op diversiteit en inclusie. Door deelname aan netwerken zoals het Vakoverleg erfgoed, het Erfgoedplatform van Kunsten '92 en het implementatieproces Verdrag van Faro (RCE) staat toegankelijkheid via erfgoededucatie en -participatie beter op de kaart. Met de Nederlandse Museumvereniging maakten we afspraken om samen op te trekken rond kennisdeling in hun netwerk. We zorgden voor de organisatie van het Landelijk Netwerk Inclusiedans, op verzoek van het werkveld en als vervolgstap op de Agenda Inclusieve Podiumkunsten. We droegen actief bij aan de uitvoeringsagenda en de vervolgactiviteiten voor erfgoedparticipatie. Via het Vakoverleg erfgoed droegen we bij aan de webpagina over erfgoededucatie op de website van FARO. Samen met LKCA en de sector onderzoekt het ministerie van OCW momenteel de oprichting van een landelijk kennispunt voor inclusie. De Agenda en Landkaart Inclusieve Podiumkunsten zouden daarbij een rol van betekenis kunnen spelen.

Op initiatief van de Rijksdienst op Bonaire is de nieuwsbrief *Dutch Caribbean Arts & Culture News* in het leven geroepen. Samen met de Rijksfondsen geven we de nieuwsbrief vorm. Naast informatie over subsidieregelingen bevat de nieuwsbrief inspiratie over voorbeeldprojecten. In 2022 verschenen twee edities, in 2023 volgen er nog twee. LKCA was betrokken bij een aantal succesvolle werkbezoeken van mensen en delegaties uit het Caribisch deel van het Koninkrijk. We ontwikkelden de online training *Culturele ontwikkeling van kinderen en jongeren*, die begin 2023 wordt gegeven aan een groep van 20 deelnemers (beleidsmedewerkers, docenten en cultuuraanbieders) op Aruba. Op de website van LKCA publiceerden we de kerngegevens over de infrastructuur op de Cariben in het [Nederlands](#) en [Engels](#).

## Versterken Overheidsbeleid

Het cluster Overheid en Politiek werkt aan de doelstelling dat beleidsbepalers weten hoe zij een laagdrempelig, toegankelijk aanbod kunnen realiseren in cultuureducatie en cultuurparticipatie. Het doel is dat ze dat kunnen en dat ze dat doen, voor iedereen, vanuit een inclusief cultuurbegrip.

In 2022 vergrootten we onze invloed op de landelijke politiek en het ministerie van OCW. We leverden inhoudelijke bijdragen aan debatten over energiekosten, mbo en herstelgelden. Samen met andere partners informeerden we Kamerleden en stelden we vragen aan de staatssecretaris. In september vroegen we aandacht bij het ministerie van OCW en de Kamer voor hoge energierekeningen in ons werkveld. Op verzoek van het ministerie van OCW verzamelden we voorbeelden van de effecten van de hoge energieprijzen voor onze sector. Ter voorbereiding op het mbo-debat verstrekten we achtergrondinformatie aan politici. Het afgelopen jaar leverde de kennis van LKCA een belangrijke bijdrage aan ontwikkeling van beleid dat de relatie legt tussen de mentale gezondheid van jongeren en het teruglopen van hun cultuurparticipatie. LKCA speelde een essentiële, trekkende rol in samenwerking met een brede groep partijen waarbij inzet van het ministerie van OCW op een Nationaal Akkoord Amateurkunst tot stand kwam.

Het cluster Overheid en Politiek organiseerde in 2022 diverse activiteiten om het beleid voor cultuureducatie en -participatie te versterken. In het voorjaar publiceerden we de Monitor Gemeentelijk Beleid en ronden we de essayreeks over leerecosystemen af. Op het evenement Verbindend Cultuurbeleid kwamen in totaal ruim honderd deelnemers af, waarvan de helft beleidsmedewerkers en de andere helft organisatiefunctionarissen. De deelnemers beoordeelden het evenement met een 8+. Met dit evenement haalden we de banden met provinciale steunfuncties verder aan, wat zijn weerslag kreeg in provinciale tafelgesprekken. Ook vloeiden er vervolgstappen uit voort: op 15 september vond een werksessie plaats met provinciale steunfuncties om het thema beleidsadviesgeving verder vorm te geven en belangenbehartiging richting de Provinciale Statenverkiezingen op te zetten. Het evenement bracht daarnaast een discussie op gang over de wettelijke verankering van cultuurbeleid. Dit vraagt de komende jaren aandacht. In afstemming met het werkveld zette LKCA een onderzoek naar Provinciaal Beleid voor cultuureducatie en cultuurparticipatie op. We namen de interviews af en voerden de analyses uit, zodat de uitkomsten van de monitor ruim voor de Provinciale Statenverkiezingen in maart 2023 beschikbaar zijn voor alle belanghebbenden.

LKCA informeerde beleidsmedewerkers over ontwikkelingen (het vervolg en nieuwe financieringswijze) rondom de Brede Regeling Combinatiefuncties. We waren nauw betrokken bij de vernieuwing van de regeling en werkten zeer constructief samen met het ministerie van VWS om de plek van cultuur te versterken. De coördinatie en communicatie over de regeling is nu nog vooral georiënteerd op sport. In 2023 blijven we ons inzetten voor de aandacht op cultuur, door juist ook gebruik te maken van het sportnetwerk en de verbinding met cultuur te verstevigen. Mooi resultaat van de inzet is dat de staatssecretaris voor Cultuur het budget voor cultuur in deze regeling structureel heeft verhoogd.

## Inzet cultuur in zorg en welzijn

Het cluster Cultuur, Zorg en Welzijn werkt aan de ambitie dat eind 2024 in honderd Nederlandse gemeenten bewust kunst en cultuur wordt ingezet met als doel het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van hun inwoners. Ons succes meten we af aan de mate waarin deze ambitie te vinden is in het beleid van die gemeenten of in de organiserende partijen en lokale activiteiten waarin professionals uit beleid, cultuur, zorg en welzijn samenwerken.

Vanwege de Gemeenteraadverkiezingen publiceerden we in het voorjaar van 2022 de uitkomsten van ons onderzoek naar gemeentelijk beleid voor cultuur, zorg en welzijn. De uitkomsten vertaalden we naar tips voor gemeentelijk beleidsmedewerkers cultuur om verbindingen te leggen tussen beleidsdomeinen.

In 2022 organiseerden we twee kennisdelingsmomenten voor de gehonoreerde projecten van het Programma Cultuurparticipatie. Met 212 bezoekers in totaal waren dit succesvolle bijeenkomsten. De reacties van de deelnemers waren positief. Het externe onderzoeksbureau Significant Ape heeft in de zomer de eerste resultaten van de projectenmonitor gemonitord. In deze monitor zitten 140 projecten en dit aantal zal in 2023 verder groeien. In bijeenkomsten delen we de uitkomsten van de eerste analyses uit de monitor met de deelnemers en bestuurders op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau.

Ons kanaal Cultuur, Zorg en Welzijn op 1SociaalDomein.nl heeft een flinke groei doorgemaakt in het aantal volgers. Begin januari 2022 startten we met ongeveer 1370 volgers, inmiddels staat de teller op 2085. We organiseerden acht online sessies over cultuur en samenhang in wijken; Cultuur, Erfgoed en Dementie, Monitoren en Evalueren, Cultuur, Nieuwkomers en Vluchtelingen, Mentaal Welzijn Jongvolwassenen, Sport, Cultuur en Welzijn en Cultuur voor Ouderen met een Migratieachtergrond. Het gemiddeld aantal bezoekers van deze sessies was 72 personen.

We zien dat onze volgers professionals uit praktijk en beleid zijn of afkomstig zijn uit de cultuur-, zorg- en welzijnssector. Eind 2022 benaderde Cultuur Oost ons om een eigen regiogroep te vormen binnen ons kanaal Cultuur, Zorg en Welzijn. Het is de bedoeling dat dit vanaf eind maart 2023 van start gaat.

In 2023 hebben we gekozen voor een focus op jongeren in kwetsbare posities. In 2022 waren we ook al actief op dit thema, onder andere door het faciliteren van een kennisnetwerk, waarin ook Vlaanderen deelneemt. Half november organiseerden we in samenwerking met Publiq vzw en de gemeente Tilburg de studiedag No Limits!, over actieve cultuurparticipatie door jongeren. Tijdens deze dag presenteerden we ook een factsheet vol met informatie en tips om een verschil te kunnen maken bij het verbeteren van het mentaal en sociaal welzijn van jongeren. 103 mensen, waaronder veel jongeren, bezochten deze dag. Bij het ministerie van OCW konden we aanklaarten dat er op het vlak van jongerencultuur geld nodig is voor deze doelgroep en culturele aanbieders, en dat is gelukt.

De in 2021 ontstane samenwerking met landelijke partners is in 2022 gelanceerd als de Nationale Jeugdcoalitie. Met de kernpartners stelden we een position paper op, voerden we diverse gesprekken met de ministeries OCW en VWS en ontwikkelden we een gezamenlijke website en LinkedIngroep. Daarnaast organiseerden we een werkbezoek in Den Bosch om vanuit het perspectief van kinderen en jongeren te kijken wat er nodig is om alle kinderen en jongeren ontwikkelkansen te bieden in de vrije tijd in relatie tot het rijksprogramma School & Omgeving.

Het partnerschap met iPH/Alles is gezondheid leidde tot een gezamenlijk onderzoek waarvan we de resultaten in het najaar van 2023 willen bespreken tijdens een expertmeeting. Dit onderzoek wordt mede gefinancierd uit het flankerend beleid van het Programma Cultuurparticipatie en moet leiden tot een stappenplan voor wat er nodig is om cultuurparticipatie een plek te geven in de eerstelijnszorg.

Ten aanzien van inclusie, vooral gericht op mensen met een beperking, was ons doel in 2022 om het belang van inclusief werken op de agenda te krijgen van de culturele sector, samenwerking te stimuleren en te laten zien waar voortgang wordt geboekt. In samenwerking met het ministerie van OCW en The British Council organiseerden we een bijeenkomst, publiceerden we artikelen over het onderwerp gepubliceerd maakten we een landkaart met initiatieven. Staatssecretaris Uslu benoemt de aanbevelingen van LKCA in haar kamerbrief over toegankelijkheid in de culturele en creatieve sector voor mensen met een beperking.

Net als andere jaren organiseerde dit cluster drie keer het Strategisch Overleg Cultuurparticipatie met op de agenda strategische onderwerpen ten aanzien van cultuurparticipatie. Al deze activiteiten waren impactvol voor kleine of grote groepen. Het succes zit niet altijd in het aantal bereikte deelnemers, maar ook in het proces dat doorlopen is, de ervaring die mensen opdeden of het effect dat een activiteit had op de doelgroep.

### **Versterken verenigingsleven en nieuwe verbanden**

De doelstelling van het cluster beoefenaarsverbanden is een sterke, toegankelijke ondersteuning die zich inzet voor open, inclusieve, vitale en goed georganiseerde beoefenaarsverbanden. De eerste opdracht die daaruit volgt is het versterken van het beleid van overheden. Het ministerie van OCW borgt het beleid voor amateurkunst structureel met de toezegging voor een Nationaal Akkoord Amateurkunst, dat samen met IPO, VNG en organisaties uit het werkveld vorm krijgt. Het rapport Revitalisering van de Amateurkunst dat LKCA initieerde, was hiervoor de basis. Voor steun ter herstel van de sector is een budget ter beschikking gesteld: de negen koepelorganisaties en de twaalf provinciale instellingen in de sector zetten dit uit.

LKCA versterkt de ondersteuning van het veld door met de ondersteuners samen te werken: landelijk, provinciaal en lokaal, waaronder nationale koepels, steuninstellingen en cultuurcoaches. We verbinden partijen aan elkaar en willen dat ze elkaar beter weten te vinden, dat ze van elkaar leren en dat ze samenwerken. Die doelen kwamen samen tijdens de landelijke dag van de Amateurkunstondersteuning. De ruim 160 bezoekers beoordeelden de bijeenkomst met gemiddeld een 7,5.

De derde peiler van LKCA in dit werkveld is deskundigheidsbevordering van professionals. We willen ondersteuners van amateurkunstgroepen beter toerusten door middel van trainingen, kennis en tools. We organiseerden bijvoorbeeld de trainingen Samen Slim Deelnemers Wer-ven, Samen Slim Vernieuwen en Branding aan. LKCA participeert daarnaast in Rabo ClubSupport om ondersteuners en amateurkunstgroepen bij deze vorm van (financiële) ondersteuning te betrekken. Ondersteuners delen en wisselen bestaande tools uit, er is een landelijk afstem-mingsoverleg en partners werken samen in doorontwikkeling.

We versterken de kennis en zichtbaarheid van het werkveld. Overheden en professionals in beleid en praktijk krijgen door onderzoeken en kennisdeling beter zicht op amateurkunstgroepen en cultuurparticipatie. Ze hebben het werkveld beter in beeld en passen beleid aan aan de actuele vraag. Ondersteuners en andere professionals en bestuurders hebben rijkere kennis over 'formele' en 'informele' kunstbeoefening en passen activiteiten aan. Samen met NOV in-vesteerden we in aandacht voor sociale veiligheid. Op basis van de Verenigingsmonitor boden we analyses op maat, organiseerden we expertmeetings over informele amateurkunstgroepen en publiceerden we een onderzoeksrapport met de titel Onzichtbaar Zingen.

### **Verbeteren positie cultuur in het onderwijs**

De doelstelling van LKCA in het onderwijs is dat in 2024 75% van onze doelgroepen weet wat een meer integrale benadering van de culturele leer- en leefomgeving (leerecosystemen) in de eigen werkomgeving bij kan dragen aan de integratie van cultuureducatie in alle vormen en lagen van het onderwijs, welke elementen daarin een rol spelen en welke elementen ze kunnen ontwikkelen. LKCA werkt in het funderend onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en de beroepsopleidingen mbo, hbo en wo die zich richten op funderend onderwijs. We participeren in netwerken en beheren relaties vanuit het cluster. Activiteiten en kennis uit onderzoek, advies en professionalisering maken we zichtbaar via content op de website en sociale media.

Over het algemeen kennen onze doelgroepen de integrale benadering van de culturele leer- en leefomgeving en maakten zij een stap met de vertaalslag naar hoe ze dit in de eigen situatie kunnen toepassen. Het cluster onderwijs jaagde dit thema aan door het te agenderen in conferenties, lezingen, artikelen, onderzoek, LKCA teliers en systeemanalyses. Daarnaast zijn we actief met het onderwerp diversiteit en inclusie in relatie tot cultuuronderwijs. Net als andere jaren organiseerde dit cluster drie keer het Landelijke Platform Kenniscentra Cultuureducatie met op de agenda strategische onderwerpen ten aanzien van cultuureducatie.

In 2022 focuste het cluster onderwijs zich op het organiseren van drie grote bijeenkomsten: mbo (250 deelnemers), Meet-Up CmK (120 deelnemers) en Next Stop (231 deelnemers). Bij alle drie de bijeenkomsten werkten we samen met partnerorganisaties (FCP, CJP, Fonds 21, penvoerders etc.). We hadden in het afgelopen jaar intensief contact met het ministerie van OCW, zowel aan de onderwijskant als de cultuurkant. Daarmee hadden we invloed op de invul-ling van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit en op de positie van de MBO Card en het onderzoek dat daaraan gekoppeld is.



We zetten een belangrijke stap op het gebied van kwaliteitontwikkeling bij penvoerders en andere kenniscentra en de ontwikkeling van trainingen voor medewerkers en penvoerders. LKCA gaat daarvoor de administratie en certificering verzorgen. We organiseerden in 2022 tweemaal een tweedaagse icc train-de-trainer (totaal 35 deelnemers) voor interne cultuurcoördinatoren in het primair onderwijs. In 2022 bereidden we de landelijke coördinatie van de CuCo trainingen in de toekomst voor voor cultuurcoördinatoren in het voortgezet onderwijs. Het afgelopen jaar kregen voor het po in totaal 440 nieuwe icc'ers een certificaat en voor CuCo vo vroegen al vijf instellingen certificaten aan.

LKCA deed de inhoudelijke voorbereiding voor de beleidsevaluatie van het cultuureducatiebeleid van de afgelopen 10 jaar. FCP en het ministerie zien steeds duidelijker de waarde van de data die Evi genereert om inzicht te krijgen in de stand van zaken m.b.t. cultuureducatie in het onderwijs. Het bereik van Evi in po is groot; bijna 3000 scholen hebben toegang tot het instrument en dit jaar vulden 992 scholen de vragenlijst in. Op verzoek van OCW startten we met de opzet van de landelijke monitoring CE in het po. Evi VO is dit jaar getest en klaargemaakt voor gebruik op scholen. We maakten de EVI data digitaal beter toegankelijk en doorzoekbaar voor onderzoek. We droegen actief bij aan de monitoring van de MBO Card Pilot met budget. Tot nu toe zijn al 100.000 deelnemers bij tien mbo's aangesloten bij de kaart.

### **Verbeteren positie kunstprofessionals**

Het doel waaraan LKCA werkt, is dat in 2024 kunstprofessionals voor cultuureducatie en cultuurparticipatie in de vrije tijd vanzelfsprekend zijn in heel Nederland en dat de kwaliteit van hun hybride praktijken zichtbaar is en (h)erkend wordt. LKCA werkt aan het creëren van een landelijk dekkend netwerk voor kunstprofessionals, het versterken van de positie van de kunstprofessional en we bevorderen dat kunstprofessionals deelnemen aan strategische tafels.

Samen met Platform ACCT agendeerden we specifieke aandachtspunten ten aanzien van de arbeidsmarktpositie van kunstprofessionals in cultuureducatie en cultuurparticipatie. Dit resulteerde in een gezamenlijk gedragen LKCA-actieplan en Platform ACCT-ketentafels per deelsector. LKCA werkt concreet met Platform ACCT samen in de 'Ketentafel Kunstprofessionals in Cultuureducatie en Amateurkunst'. Andere partners daarin zijn o.a. Kunstenbond (Creatieve Coalitie), BVM - Beroepsverenigingen Muziek, EGTA, NVZ, PvFM, Koornetwerk, KNMO, Raad van 12/Cultuurzaam, Dansbelang NBDO, BvOI en Vonck.

We komen steeds meer in beeld als agendastellende partner als het gaat om de arbeidsmarktpositie van (zzp-)kunstprofessionals. Een hoopgevend proces dat de erkenning, passende tarieven en goede voorwaarden in de kunsteducatie van deze groep culturele professionals vergroot.

De Hiphop Kenniskring – een netwerk van personen en organisaties uit praktijk, beleid en onderzoek die zich bezighouden met hiphop communities – droeg in 2022 bij aan het versterken van onderlinge relaties en zichtbaarheid bij gemeenten in diverse regio's. De middelen daarvoor waren o.a. de Hiphop Position Paper en de Nieuwjaarsboodschap 2023. LKCA maakt deel uit van de kerngroep van het 5-jarige onderzoeksprogramma 'Re/Presenting Europe: cultural representations of diversity and belonging'.

In 2022 rondde we het kwalitatief deel van het onderzoek naar professionalisering in de HaFaBra (dirigentenonderzoek) af en werkten we het kwantitatieve deel uit. We maakten een onderzoeksontwerp voor verkenning van het tekort aan culturele professionals en in het tijdschrift Boekman verscheen een artikel over toekomstverwachtingen van kunstprofessionals na Corona.

In 2022 verschenen er acht nieuwe blogs in de blogreeks Culturele Praktijken in Beeld en daarmee is deze reeks vanuit LKCA afgerond. We zijn in gesprek met de RCE om een dergelijke reeks te continueren vanuit erfgoed. Met de reeks, die in totaal bestaat uit 21 blogs, wilden we niet-alledaagse cultuurbeoefeningen in beeld brengen. In ongeveer de helft van de blogs vertelt de beoefenaar zelf het verhaal (participerend). De andere helft is onderzoekend of beschouwend, waarbij iemand zich ofwel (tijdelijk) onderdompelt in de culturele praktijk, ofwel de culturele praktijk meer op afstand benadert.

De werkconferentie Cultureel Vermogen ging in op vragen als hoe we nog beter cultureel betekenisvolle ontmoetingen kunnen organiseren en hoe we beter cultureel kunnen samenleven. Deze werkconferentie markeerde het formele einde van het project met LKCA als coördinerende en (mede)organiserende partij. Werkgroepen (een voorloper-, ontwikkel- en reflectiegroep) gaan nu aan de slag met het ontwikkelen van tools om Cultureel Vermogen in de praktijk beter te kunnen toepassen.

LKCA schreef een eindadvies Participatie Dans en had een adviesrol in het eindadvies Dans-educatie. In opdracht van de Nederlandse Dansdagen haalden we samen met BIS-instellingen en theaters/productiehuizen kennis uit de achterban dat als input dient voor het document 'Discours voor een nieuwe fase binnen de Nederlandse dans 2025 – 2028'.

LKCA nam deel in een consortium met o.a. Hogeschool Rotterdam, ArteZ en theatermakers, over inclusieve samenwerking in het theater. Het resultaat is een online tool. In het Expertisenetwerk Amateurmuziek Nederland (EAN) wisselen de volgende partners expertise uit: KNMO, BvOI, Musidesk Rijnbrink, WMC en LKCA. Belangrijke aspecten zijn opleidingen van dirigenten en docenten, kwaliteit van educatie en bestuurlijke samenhang. Hier ontstond de wens voor het onderzoek naar de toerusting van dirigenten van amateurorkesten.

### **Verstevigen relatie onderzoek, beleid en praktijk**

In 2024 legden we samen met de Nederlandstalige en Europese onderzoekerscommunity en de sector cultuureducatie en cultuurparticipatie een stevige basis voor kennisontwikkeling. De sector benut deze kennis voor professionalisering, zodat cultuurdeelname voor iedereen op school en in de vrije tijd toegankelijk wordt. We hebben een eigen onderzoeksprogramma en werken daarbij samen met onderzoekers en professionals uit beleid en praktijk. We willen het gat tussen bestaande en gewenste kennis dichten en bieden een podium aan Nederlandstalig onderzoek, zodat het de praktijk beter bereikt, met Cultureel Kapitaal (CK), Cultuur+Educatie (C+E) en de CultuurkrantNL. Dit is het doel waaraan het cluster onderzoek werkt.

In 2022 werkte LKCA aan kaders voor onderzoek, zodat in- en extern duidelijk is welk soort onderzoek LKCA doet. We ontwikkelden een stappenplan om het onderzoeksprogramma voor de komende bereidsperiode vorm te geven. Met de benoeming van Ernestine Comvalius tot

voorzitter is de Onderzoeksadviesraad in december 2022 compleet. De raad heeft nu elf leden, met vertegenwoordigers (op uitnodiging) van OCW, VNG, Boekmanstichting, FCP en Raad voor Cultuur, en onderzoekers bij hogescholen, universiteiten en eigen onderzoeksbureaus.

Op 14 april 2022 leverde LKCA een bijdrage aan het rondetafelgesprek van de commissie OCW van de Tweede Kamer over de potentie van de culturele en creatieve sector. De basis hiervoor was een position paper.

We boden 25 onderzoekers en hun onderzoek een podium in Cultuur+Educatie 59, 60 en 61. De publicaties gingen over culturele democratie onder gastredactie van Johan Kolsteeg van de Rijksuniversiteit Groningen en over het jonge kind, onder gastredactie van Gudrun Beckmann van de Hanzehogeschool in Groningen.

In elke CultuurkrantNL publiceren we op een toegankelijke wijze over onderzoek van derden en eigen onderzoek (interviewrubriek en Achter de cijfers) dat relevant is voor culturele professionals in beleid en praktijk (onderwijs en vrije tijd). Uit het lezersonderzoek van de Cultuurkrant blijkt dat 30% van de lezers in deze krant meer wil lezen over onderzoek.

Het onderzoekersnetwerk kwam in 2022 een keer bij elkaar.

### Zichtbaarder relevanter zijn

Het team Corporate Communicatie ontwikkelde een nieuw communicatiehuis. Dit geeft meer helderheid over de corporate positionering van LKCA en de thema's waarop we als organisatie inzetten. LKCA doet veel verschillende dingen en het is de kunst om al die activiteiten steeds te blijven koppelen aan onze organisatiebrede missie en visie. In 2022 maakten we scherpere keuzes, formuleerden we helderdere boodschappen en hadden de collega's van cluster communicatie meer regie. We legden afgelopen jaar ook vaker de link tussen LKCA en de Code D&I, door de rol van LKCA als penvoerder vaker te benoemen. De impact van de code draagt substantieel bij aan de reputatie en zichtbaarheid van LKCA.

We zochten in 2022 met grote regelmaat de publiciteit op en verschenen in 2022 91 keer in de media. Maar ook de interne communicatie kreeg aandacht. We lieten een intern onderzoek uitvoeren door studenten van SCompany, een onderdeel van de Hogeschool Utrecht, waaruit bleek dat onze eigen medewerkers de gewenste identiteit van LKCA nog niet altijd herkennen. Dit is een aandachtspunt voor 2023 en wordt ook onderdeel van het onboarding-traject voor nieuwe medewerkers.

Naast het corporate deel adviseren de collega's van cluster communicatie de werkveldspecialisten over de wijze waarop zij hun kennis nog effectiever kunnen verspreiden. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning van het rondetafelgesprek dat een collega in de Tweede Kamer voerde en waarbij communicatie hem ondersteunde. Zowel derde- als tweedelijnspartners uitten afgelopen jaar hun waardering en benoemden LKCA in kamerbrieven, moties en op sociale media.

## 4 Financiële verantwoording

### Exploitatieresultaat en resultaatbestemming

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021	Begroting 2023
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>6.450.603</b>	<b>5.825.000</b>	<b>6.173.318</b>	<b>6.126.073</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>6.574.160</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.518.009</b>	<b>6.355.000</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-123.557</b>	<b>-375.000</b>	<b>-344.691</b>	<b>-228.927</b>
Saldo rentebaten/ -lasten	-10.605	-25.000	-16.975	-
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-134.163</b>	<b>-400.000</b>	<b>-361.666</b>	<b>-228.927</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>				
<b>Ten laste - /gunste + van Algemene reserve</b>	<b>-134.163</b>	<b>-400.000</b>	<b>-361.666</b>	<b>-228.927</b>

De bovenstaande tabel toont de werkbegrotingen van 2022 en 2023. Deze komen niet automatisch overeen met het ingediende exploitatieresultaat van de oorspronkelijk ingediende subsidieaanvraag BIS 2021-2024. Zo wordt bij het subsidiebesluit BIS 2021-2024 uitgegaan van een structurele subsidie van € 5.392.302 (prijspeil 2020), maar wordt deze jaarlijks bijgesteld op basis van loon- en prijsbijstellingen en bedraagt deze in 2022 reeds € 5.707.881. In de werkbegrotingen gaan we uit van de loon- en prijsbijstelling van het voorgaande jaar en vertalen we dit ook door naar de beheer- en activiteitenlasten.

#### *Totale baten*

De gerealiseerde baten 2022 van € 6,45 mio bestaan voor € 5,71 mio uit structurele subsidie OCW, € 0,55 mio uit incidentele publieke subsidies (met name herstelgelden verenigingsondersteuning) € 0,09 mio uit directe inkomsten (bijeekkomsten, bijdragen samenwerkingspartners en opbrengsten publicaties), € 0,10 mio uit private middelen (verenigingsondersteuning Rabobank en bijdrage VSB-fonds inzake code Diversiteit en Inclusie), en € 0,05 mio uit indirecte inkomsten (verhuur en detachering).

De gerealiseerde baten 2022 zijn hiermee € 0,63 mio hoger dan begroot. Dat wordt met name veroorzaakt door de genoemde incidentele subsidies herstelgelden.

#### *Totale lasten*

De gerealiseerde lasten 2022 zijn € 0,37 mio hoger dan begroot, waarbij de beheerlasten € 0,13 mio hoger en de activiteitenlasten € 0,24 mio hoger zijn.

#### *Saldo rentebaten/ -lasten*

LKCA heeft geen effecten in 2022. Wel is op het beheer van de liquide middelen een renteresultaat behaald van -€ 11k als gevolg van de negatieve rente op onze betaal- en spaarrekeningen.

### *Resultaatbestemming*

In 2022 wordt het gehele exploitatieresultaat van -€ 134k ten laste gebracht van de algemene reserve. In de begroting 2022 was reeds rekening gehouden met een negatieve resultaatbestemming van -€ 400k.

### *Financiële vooruitblik 2023 e.v.*

In 2022 bleken we goed in staat om de ingezette lijn tijdens de corona-epidemie, waarbij het zwaartepunt van het contact met het werkveld zich van fysieke bijeenkomsten verschoof naar digitale bijeenkomsten, door te trekken. Door de dalende bijdragen van fysieke evenementen bleef ook de directe omzet laag, maar waren de logistieke kosten aanzienlijk lager. We zien nu en verwachten ook voor de komende jaren dat deze digitalisering zich door zal zetten, waarbij we naar nieuwe vormen van verbinding en actieve kennisuitwisseling zoeken met ons werkveld. Het LKCA atelier is een goed voorbeeld. Ook in 2022 zetten we weer stappen op het gebied van het strategische personeelsbeleid, maar voelden we ook de krapte op de arbeidsmarkt. In 2023 ligt de focus met name op het verandertraject van zelforganisatie, de verdere professionalisering van onze huidige formatie en het optimaal inzetten en benutten van onze flexibele schil.

## **Financiële positie**

Het eigen vermogen van LKCA is als volgt opgebouwd:

### *Algemene reserve*

De algemene reserve van € 2,0 mio per 31-12-22 is in de loop der jaren tot stand gekomen, waarbij er in 2014 € 0,5 mio van het verkoopresultaat van de Ganzenmarkt 6 beschikbaar is gesteld voor de versterking van deze algemene reserve. De hoogte van de algemene reserve heeft onze aandacht, waarbij deze in afstemming met de raad van toezicht jaarlijks getoetst wordt. In overleg met de raad van toezicht is besloten de algemene reserve in de komende beleidsperiode 2021-2024 terug te brengen tot € 1,5 mio, waarbij de vrijgekomen middelen besteed worden aan de reguliere activiteiten voor ons werkveld en de uitvoering van de strategische personeelsplanning.

### *Beleggingen*

In navolging van ons treasurystatuut en de richtlijnen vanuit OCW zijn in 2019 de laatste aandelen van de beleggingsportefeuille afgestoten, waardoor nu volledig wordt voldaan aan dit statuut. In 2022 kennen we dus geen beleggingen bij LKCA.

## **Specifieke aandachtspunten beschikking subsidieverlening**

In het subsidiebesluit BIS 2021-2024 worden (naast het raadsadvies) de volgende aanvullende subsidieverplichtingen genoemd: toepassing van de regeling derivaten, aansluiting Governance Code Cultuur, ondernemerschap, het melden van internationale activiteiten en het openbaar maken van de jaarrekening. LKCA voegde hieraan nog de thema's Fair Practice Code en Code Diversiteit en Inclusie toe.

### *Governance Code Cultuur*

Bestuur en raad van toezicht van LKCA werken vanuit de acht principes van de Governance Code Cultuur. De verantwoordelijkheden van bestuur en raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten en in reglementen voor bestuur en toezicht en zijn in lijn met de code en met relevante wetgeving.

De samenwerking tussen bestuur en raad van toezicht is open en transparant ingericht. De directeur-bestuurder schrijft voor elke vergadering een persoonlijke terug- en vooruitblik, waarin momenten van trots, maar ook dilemma's worden geschetst. Deze successen en aandachtspunten worden tijdens de vergadering besproken. Eén van de leden reflecteert aan het eind op de kwaliteit van de vergadering.

Drie keer per jaar wordt een rapportage op inhoud, financiën, bedrijfsvoering en organisatie opgesteld en besproken met de raad van toezicht. Deze rapportages geven goed weer hoe het met de resultaten en organisatie staat. Door dit drie keer per jaar te doen is de raad van toezicht goed op de hoogte van de voortgang. Op diverse momenten sluiten medewerkers aan om een specifiek thema toe te lichten. Ook spreekt de raad van toezicht twee keer per jaar met de ondernemingsraad. De raad van toezicht wordt uitgenodigd voor interne bijeenkomsten en belangrijke events.

De raad van toezicht werft via een open procedure, op basis van een profiel en zorgt voor een diverse samenstelling in competenties, werkervaring, woonplaats, leeftijd, gender en culturele achtergrond. De leden zijn vindbaar op de site van LKCA, evenals het aftreedrooster.

### *Fair Practice Code*

LKCA heeft een eigen bedrijfs-cao waarin de salariëring en overige arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zijn vastgelegd. De organisatie maakt gebruik van de expertise van externe zelfstandige ondernemers (zzp'ers), zoals makers, onderzoekers, sprekers e.d. De afspraken met de opdrachtnemers en de marktconforme honoraria worden vooraf vastgelegd in een overeenkomst. We stimuleren onze relaties in het veld dit ook te doen.

We hadden in 2022 veel aandacht voor het welbevinden van de medewerkers en meten dit met behulp van onze happiness-meter. Medewerkers hebben de mogelijkheid om 50% thuis te werken en krijgen hiervoor een thuiswerkvergoeding om de extra kosten van thuiswerken (gas-, water- en elektriciteitsverbruik, etc.) zo veel mogelijk te compenseren. Medewerkers kunnen hulpmiddelen aanschaffen of in bruikleen krijgen om ergonomisch verantwoord te kunnen werken.

In 2022 is er veel geïnvesteerd in scholing en ontwikkeling van de medewerkers, zowel op groepsniveau (zelforganiserend werken) als op individueel niveau (training, coaching, etc.).

### *Code Diversiteit en Inclusie*

Het belang van diversiteit en inclusie (d&i) wordt organisatiebreed ingezien en benadrukt. Ook LKCA heeft nog een weg af te leggen. Daarom formuleerden we in 2020 een visie en doelen en stelden we een bijbehorend plan van aanpak voor elk van de 4 p's op. We hebben een interne werkgroep d&i, bestaande uit MT-leden, HRM-adviseur en medewerkers, waarbij elk van hen

verantwoordelijk is voor de aanpak op het gebied van één van de 4 p's. Elk lid van de werkgroep wordt bovendien ondersteund en gevoed door andere, hiervoor aangehaakte werknemers uit elk cluster, zodat d&i echt een taak en zaak is voor ons allemaal. De werkgroep komt elke drie à vier maanden samen om de voortgang te bespreken, om te reflecteren op drempels en moeilijkheden en om na te denken over mogelijke stappen en oplossingen. Om de voortgang te monitoren vulden we begin 2022 wederom de online diversiteitsscan in en vergeleken we de resultaten met voorgaande jaren. Op deze manier konden we zien wat het effect is van ons d&i-beleid en onze plannen bijstellen waar nodig. We zien een stijgende lijn als het gaat om diversiteit maar zijn nog niet waar we willen zijn, dus werkten we ook in 2022 gestaag verder aan onze doelen. Daarnaast reflecteert elk cluster in de trimesterrapportages op hun inzet op d&i. Ten slotte hebben we eind 2022 een diversiteits- en inclusiescan onder medewerkers gedaan die ons inzicht gaf in hoe divers onze organisatie is en hoe medewerkers die beleven.

In 2022 waren er wisselingen in de samenstelling van de werkgroep waardoor we minder structureel met dit onderwerp aan de slag zijn gegaan. Desondanks zien we op de 4 p's het bewustzijn in de organisatie groeien. We slagen er niet altijd in om onze doelen na te streven, bijvoorbeeld als bij een sollicitatie de beste kandidaat niet voldoet aan het criterium van etnografische diversiteit en we die toch aannemen.

In 2023 gaan we qua personeel verder werken aan een divers personeelsbestand en inhuur, maar ook aan de gesprekscultuur (bijvoorbeeld door middel van trainingen feedback geven). Daarnaast geven we d&i een duidelijke plek in functioneringsgesprekken en werken we aan de fysieke toegankelijkheid van het gebouw. Qua programma hebben we net als in 2022 meer aandacht voor onderwerpen die raken aan diversiteit en inclusie (zoals hiphop en jongerencultuur of cultuurdeelnemers voor mensen met een beperking) tijdens onze bijeenkomsten, in onze publicaties en op onze platforms. Op het gebied van publiek werken we voornamelijk aan het in kaart brengen van nieuwe doelgroepen, en bedenken we in samenwerking met communicatiespecialisten geschikte manieren om hen te bereiken. Voor ons onderzoekersnetwerk gaan de medewerkers onderzoek bijvoorbeeld koffie drinken met potentiële nieuwe deelnemers van het netwerk met oog op meer diversiteit om te achterhalen wat hen motiveert en wat hen eventueel belemmert. We willen ook diverser worden qua partners. Niet alleen door met meer en andersoortige partners samen te werken, maar ook door onze huidige partners te stimuleren aan de slag te gaan met d&i. Ook de digitoegankelijkheid van onze website en andere middelen is nog steeds een belangrijk focuspunt. Om de organisatie aangesloten te houden, communiceren we een aantal keer per jaar over de voortgang tijdens onze organisatiebrede bijeenkomsten (Bruismomenten), waarbij we successen delen maar waar ook ruimte is voor input en feedback.

Een ander belangrijk aandachtspunt in 2023 is het waarborgen van een inclusieve werkcultuur, omdat onze interne enquête uitwijst dat er op dit gebied een lichte daling is. Daarom organiseren we komend jaar onder meer extra momenten om verbinding met elkaar op te zoeken en gaat het MT een training inclusief leiderschap volgen. We blijven dus competenties ontwikkelen om te werken aan een veilige, open en eerlijke werkomgeving waar iedereen niet ondanks maar juist dankzij zijn, haar, hun of diens verschillen welkom is, en zich veilig en gerespecteerd voelt.

### *Ondernemerschap*

Wij zijn een organisatie met een publieke opdracht en richten ons erop die zo goed mogelijk uit te voeren. Als we als marktpartij zouden opereren, worden we concurrent van onze partners en daarmee zou onze publieke rol geschaad worden. Vanuit onze publieke taak en financiering kunnen we het anderen mogelijk maken bepaalde ontwikkeling in gang te zetten. We zijn dan ook regelmatig partners in samenwerkingsprojecten, waarbij aanvullende financiering wordt gezocht. Die financiering gaat in die gevallen niet naar LKCA, maar naar de partners.

### *Internationale activiteiten*

Vanuit onze landelijke positie hebben we ook een internationale taak. We halen kennis en inzichten op via internationale samenwerking en op internationale bijeenkomsten. Daarnaast vertegenwoordigen we Nederland vaak in het buitenland en delen daar onze kennis en inzichten.

LKCA participeert om die reden in het Europese beleidsnetwerk (ACEnet), het European Network of Observatories in the Field of Arts and Cultural Education (ENO), gelieerd aan UNESCO, waarvan we in 2021 het voorzitterschap op ons namen en het Europese amateurkunst netwerk (Amateo). Ook zijn we aangesloten bij het European Hiphop Studies Network om onderzoek naar hiphop in Nederland te stimuleren.

We geven onze internationale activiteiten periodiek door aan Dutch Culture, zodat ze bekend zijn in de sector.



## 5 Organisatie en bedrijfsvoering

### Organisatieontwikkeling

#### *Zelforganiserende teams*

In 2022 zetten we onder begeleiding van een externe begeleider de nodige stappen voor het verder verbeteren van het zelforganiserend werken. We startten met het uitvoeren van teamscans om te bepalen welke mate van zelforganisatie er aanwezig is bij de teams en welke sturing vanuit de leidinggevende passend is in de fase waarin een team zich op dit moment bevindt. We bespraken de bevindingen van de teamscans eind 2022/ begin 2023 in zogenaamde advies- en analysegesprekken. Deze bevindingen zijn de aftrap voor de verdere inbedding en verbetering van zelforganisatie.

#### *Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid*

Door de aangekondigde taakstelling vanuit OCW om de jaarlijkse structurele subsidie in de subsidieperiode 2021-2024 te verlagen met € 250k per jaar (prijspeil 2019) besloten we in eerste instantie om de vaste formatie verder te verlagen tot 41,5 fte per 31 december 2024. Door trainees vanaf medio 2022 toe te voegen aan de eigen vaste formatie en een aantal kleinere wijzigingen aan de kant van bedrijfsvoering en communicatie is nu afgesproken dat de formatie per 31-12-24 uit zal komen op 45,0 fte. Hierbij volgen we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nauwgezet samen met de financiële risico's als gevolg van inflatie en loonontwikkelingen. Hiermee borgen we dat er een gezonde verhouding blijft tussen de personele lasten enerzijds en de beschikbare activiteitenlasten anderzijds.

#### *Functieonderzoek en benchmark*

In 2022 vroegen we AWWN om een voorstel uit te werken voor het opstellen van functieomschrijvingen, het toetsen van functieniveaus en het benchmarken van ons salarishuis. Hierdoor kregen we actuele functieprofielen voorzien van competenties en inzicht in niveau onderscheidende kenmerken die zijn vastgelegd. Er zijn interviews met medewerkers en leidinggevenden afgenomen en we verwachten dat dit in 2023 zal resulteren in een nieuw functie- en competentieboek, waarbij ook de salarissen gebenchmarkt zijn.

#### *RI&E*

In 2019 is er een RI&E uitgevoerd en is er in afstemming met de OR een plan van aanpak opgesteld. In het adviesrapport zijn er bij de verschillende thema's alleen risicoklassen gemiddeld (maatregelen vereist binnen 1 jaar) en laag (aandacht vereist binnen 2 jaar) vastgesteld. Er zijn geen risicoklassen hoog (directe verbeteringen vereist binnen 6 maanden) of zeer hoog (werkzaamheden stoppen) vastgesteld. Alle verbeterpunten zijn in afstemming met de OR in 2021 opgevolgd. Er loopt nog een verbetertraject voor het meer toegankelijk maken van ons kantoorgebouw, waarbij we samen met onze medehuurders in gesprek zijn met de eigenaar van het pand om dit verder te verbeteren.

#### *Gedragscode*

Volgens de afspraak in de CAO is er in overleg met de OR een gedragscode vastgelegd, welke geldt voor alle medewerkers LKCA. De code bevat afspraken over de evenwichtige verdeling man/vrouw in de top, afspraken over hoe we wensen samen te werken en hoe we ongewenst

gedrag voorkomen. Tenslotte zijn er ook afspraken gemaakt over de wijze waarop we omgaan met eigendommen van LKCA, laptop en internetgebruik.

#### *Thuiswerken bij LKCA*

LKCA streeft ernaar om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen en eigen regie te laten nemen voor eigen werkinvulling. Ook wil LKCA de ruimte bieden om bij te dragen aan een goede werk-privé balans. Dit betekent dat de medewerkers zelf invulling geven aan waar zij willen werken, uiteraard afgestemd met collega's en leidinggevende. Daarom is er een thuiswerkregeling die hieraan bijdraagt. De regeling kwam in nauw overleg en met instemming van de OR tot stand.

#### *Duurzaamheid*

LKCA ontwikkelde voor de komende jaren een duurzaamheidsprogramma waarin we willen werken vanuit een houding van verantwoordelijkheid. Uitgangspunt bij het vormen van ons beleid zijn intrinsieke motivatie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en economische opbrengsten met als resultaat:

- 1) duurzaamheid is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering;
- 2) LKCA is een duurzame organisatie en samenwerkingspartner voor al haar belanghebbenden;
- 3) elke investering in duurzaamheid past bij de kernwaarden en is een economisch verantwoorde keuze.

### **Personeelsbeleid en -ontwikkelingen**

#### *Personeelsbezetting*

Met een gemiddelde bezetting van 45,1 fte bleef LKCA in 2022 0,3 fte onder de begrote bezetting van 45,4 fte.

In 2022 zagen we dat de werkdruk hoog was. Oorzaken waren enerzijds een hoger ziekteverzuim en anderzijds een arbeidsmarkt die volop in beweging is, waardoor het verloop in 2022 hoger was en de vacatures moeilijker in te vullen waren. Daarnaast kwamen we begin 2022 tot de conclusie dat het inzetten van 2 externe trainees niet heeft opgeleverd wat we voor ogen hadden. Daarom besloten we trainees voortaan op te nemen in onze eigen vaste formatie. Kostentechnisch is dit ook aantrekkelijker.

Vanwege bovenstaande ontwikkelingen breiden we de vaste bezetting voor 2023 uit naar 49,0 fte. Met deze hogere bezetting verwachten we in 2023 de kwaliteit hoog te kunnen houden en kennis beter te kunnen borgen binnen de organisatie in deze onrustige arbeidsmarkt.

De formatie van beheer bestaat uit de directeur-bestuurder, bestuursassistent en het team bedrijfsvoering (Finance/ HR/ ICT/ Facilitair/ Teamassistenten). De gemiddelde bezetting van deze formatie telde in 2022 9,4 fte en bleef daarmee 0,5 fte onder de begroting van 9,9 fte als gevolg van uitstroom bij de teamassistenten.

De formatie van de activiteiten bestaat uit de clusterteams en de inhoudelijke hoofden. De gemiddelde bezetting van deze formatie telde in 2022 35,7 fte en kwam daarmee 0,2 fte hoger uit dan begroot (35,5 fte).

#### *Verzuim*

Het gemiddelde ziekteverzuim in 2022 was 7,0% en was daarmee een stuk hoger dan de 3,8% van 2021 en het landelijke gemiddelde van 5%. Ook de meldingsfrequentie van 1,44 lag een stuk hoger ten opzichte van 2021 en wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de ervaren werkdruk. Wel is het zo dat we het afgelopen jaar helaas te maken hadden met 6 langdurig zieke collega's (verzuim hoger dan 6 weken). Het kortlopende verzuim en de hoge meldingsfrequentie proberen we in 2023 naar beneden te krijgen door nog meer de verbinding te zoeken op de werkvloer en aandacht te geven aan werkdruk en feedback in onze incompany-trainingen.

#### *Werkplezier/ werkdruk*

Er is voortdurend aandacht voor werkplezier en werkdruk. Zo maakten we intern de afspraak om elkaar niet meer in de weekenden en avonden te bellen, appen en mailen, tenzij expliciet afgesproken. Ook is er meer aandacht voor de opname van verlofuren. Vanaf 2023 ontvangen leidinggevenden extra informatie over de opgenomen verlofuren om zeker te stellen dat medewerkers hun verlofuren opnemen. Er is in de organisatiebrede bijeenkomsten en op andere momenten meer aandacht voor ontmoeting. Zo houden we al onze organisatiebrede 'bruismomenten' alleen nog fysiek en starten we met de donderdagmiddagborrel. Zo creëren we een context waarin meer ontmoeting plaatsvindt, wat uiteindelijk ook goed is voor de samenwerking en het werkgeluk. Ook werken we, zoals eerder benoemd, hard aan de verbetering van zelforganiserend werken en het nieuwe functie- en competentieboek.

#### *Diversiteit en inclusie*

Op het gebied van diversiteit en inclusie zetten we in op verdere ontwikkeling op het gebied van de P van personeel. In ons activiteitenplan 2021-2024 formuleerden we dat we meer jonge mensen, meer mannen en meer mensen met een bi-culturele achtergrond willen aantrekken. Sinds 2017 maken we hier ook al grote stappen in waarbij de gemiddelde leeftijd daalde van 54,0 jaar naar 46,6 jaar, het percentage mannen steeg van 27,5% naar 33,9% en het aantal mensen met een bi-culturele achtergrond is 14% (nulmeting, 2022).

Om de diversiteit en inclusie binnen onze organisatie te meten, vroegen we een externe partij een diversiteitsscan voor ons uit te voeren die we periodiek willen herhalen.

Naast de diversiteitsscan gingen we ook praktisch te werk door bijvoorbeeld verschillende ontmoetingsmomenten te organiseren rond dit onderwerp, zoals een diversiteitslunch of door dit thema expliciet aandacht te geven op onze eigen organisatiebrede bijeenkomsten.

We merken dat de ambitie van de organisatie en het personeel ten aanzien van diversiteit en inclusie groot is. De verandering die we zien is bemoedigend, maar voelt soms nog als langzaam. De werving en selectie werd inclusiever met betrekking tot vacatureteksten en een neutralere selectie op basis van musthaves en nice to have's. Ook is er meer oog voor bijvoorbeeld medewerkers uit doelgroepen die vaak lastig aan het werk komen (met een loonkostenvoordeel) en de ambitie om als organisatie een afspiegeling te zijn van de samenleving. Dat zijn we echter nog niet. De uitkomsten van de meting van de diversiteitsscan zijn echter wel

bemoedigend: we zijn op de goede weg. Tot slot houden we bij elke stap in acht dat diversiteit en inclusie hand in hand met elkaar dienen te gaan, waarbij inclusie aparte aandacht vraagt.

### *CAO*

LKCA heeft sinds 1 januari 2019 een nieuwe CAO (2019-2022), waarin de arbeidsvoorwaarden zijn gemoderniseerd. Bij de totstandkoming van deze CAO is erop toegezien dat deze past bij de doorontwikkeling van de huidige organisatie waarbij onze medewerkers de ruimte krijgen om hun werkzaamheden binnen de strategische kaders van LKCA optimaal uit te kunnen voeren. Inmiddels zijn de gesprekken gestart over een nieuwe CAO en we verwachten dat deze in overleg met de medewerkers en de vakbonden in 2023 wordt vastgesteld.

### *Scholing en ontwikkeling*

LKCA blijft investeren in scholing en training van medewerkers. We maken hierbij onderscheid in individuele ontwikkeling en organisatiebrede ontwikkeling. Er is inmiddels een opleidingsplan vastgesteld, waarin er ruimte is voor facultatieve opleidingen, incompany opleidingen en individuele opleidingen. In het voorjaar van 2023 starten de incompany trainingen voor alle medewerkers, met werkdruk en feedback als centrale thema's.

### *Resultaatgericht werken gesprekscyclus*

Binnen LKCA werken we met een gesprekscyclus waarbij we de onderlinge resultaatafspraken tussen de medewerker en de organisatie concreet maken (kaders, helderheid, veiligheid en structuur). We voeren de gesprekken drie keer per jaar: bij de start, halverwege en aan het eind van het jaar.

### *PSA (psychosociale arbeidsbelasting)*

LKCA scoorde over het geheel genomen voldoende op de uitgevraagde thema's. We scoren goed op thema's werkprestatie/verzuim en motivatie. Veel medewerkers zijn trots om bij LKCA te werken en zijn tevreden met het werk. Over het geheel genomen zien we een positiever beeld van de totaalscores op stressoren en energiebronnen ten opzichte van het vorige onderzoek in 2018. De goede scores op motivatie ondersteunen dit.

Op de volgende thema's zien we nog ruimte voor verbetering: werkdruk, stress in privé situatie en coping stijl. Hier zijn in 2022 vervolgstappen genomen (o.a. door de introductie van een periodieke happiness meter, feedbacktrainingen en (externe) coaching).

### *PMO (preventief medisch onderzoek)*

Naast de PSA had elke medewerker in 2021/ 2022 op basis van vrijwilligheid de keuze om een afspraak te maken op locatie bij LKCA voor een fysieke check, waarin gekeken wordt naar: biometrie; vingerprik op cholesterol en suiker; oogonderzoek.

### *Traineeships*

We stapten in 2022 over van het extern naar het intern beleggen van traineeships. We bieden sinds 2022 dus traineeships in eigen beheer aan, waarbij op dit moment al twee trainees een tweearig traineeship doorlopen bij lkca. Tijdens dit traineeship ontvangen ze opleidingen en

extra begeleiding, waarna ze na 2 jaar goed uitgerust kunnen uitstromen en hun opgedane kennis kunnen inzetten bij een nieuwe organisatie.

#### *Stagiaires*

In 2022 waren er 4 stagiaires actief in de organisatie. Zij werkten mee aan de activiteiten van diverse teams. In 2020 meldde LKCA zich ook aan als leerbedrijf voor mbo-studenten.

#### *Samenwerking JINC*

In 2022 organiseerden we drie bliksemstages en een keer de baas van morgen. Dit zijn bijeenkomsten waarin basisschoolleerlingen en leerlingen van de middelbare school kunnen snuffelen aan het werken bij een organisatie. De bijeenkomsten worden zeer goed gewaardeerd door de leerlingen. Het is belangrijk voor onze bijdrage aan het leerecosysteem om dergelijke bijeenkomsten te organiseren. Dat zullen we in 2023 dan ook blijven doen. Juist ook omdat het heel goed aansluit bij onze doelstellingen als organisatie.

### **Ondernemingsraad**

Als stichting met meer dan vijftig medewerkers heeft LKCA conform de WOR een vijfkoppige ondernemingsraad. De ondernemingsraad overlegt met de directeur in het zogeheten DIOR-overleg. Op de agenda stond het informeren van de ondernemingsraad over actuele zaken en advies- en instemmingsaanvragen. De raad bereidde deze vergaderingen in eigen overleg voor en voerde overleg met achterban.

In 2022 trad een nieuwe Ondernemingsraad aan. De Ondernemingsraad ontving in 2022 5 keer een advies- en/of instemmingsverzoek van de directeur-bestuurder. Het betrof advies/instemming over:

aangepaste thuiswerkregeling;  
gebruik van ORBA voor het vaststellen van het nieuwe functiehuis;  
traineeship;  
verandertraject zelforganisatie;  
de aanstelling van een nieuwe directeur-bestuurder.

De OR stemde officieel in met het gebruik van ORBA voor het vaststellen en beschrijven van het nieuwe functiehuis en de aangepaste thuiswerkregeling.

De OR gaf advies over traineeship binnen LKCA, het verandertraject zelforganisatie en de aanstelling van de nieuwe directeur-bestuurder.

### **Directeur-bestuurder**

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor inhoudelijke keuzes, materiële beslissingen en personele aangelegenheden van de organisatie. Vanaf 29 juni 2016 tot 14 november 2022 bekleedde Sanne Scholten de rol van directeur-bestuurder. Daarna is Oeds Westerhof benoemd als directeur bestuurder a.i. voor de periode tot de indiensttreding van Lucien Kembel per 1 april 2023.

De directeur-bestuurder richt zich naar het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van de bij de instelling betrokkenen. Zij is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Zij legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie.

De directeur-bestuurder stelt jaarlijks een werkplan en meerjarenbegroting vast, na overleg met de organisatie en het MT. Ook andere relevante beleidsstukken worden met de organisatie en het MT ontwikkeld en dan vastgesteld door de directeur-bestuurder. De stukken gaan vervolgens ter goedkeuring naar de raad van toezicht.

### Raad van toezicht

De raad van toezicht fungeert als werkgever van de directeur-bestuurder en heeft daarnaast een controlerende en adviserende rol. Zijn taak is toezicht houden op en adviseren over het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie, waaronder rechtmatigheid, transparantie en integriteit. Bij de vervulling van hun taak richten de raadsleden zich naar het belang en het doel van de stichting. De directeur-bestuurder heeft de goedkeuring nodig van de raad voor onderwerpen die zijn vastgelegd in de statuten. Het betreft onder meer de strategie van de organisatie, het jaarplan en daarbij behorende begroting, het jaarverslag en de jaarrekening en de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers. Naast bovengenoemde rollen geeft de raad ook ongevraagd advies en fungeert de raad als sparringpartner van de directeur-bestuurder.

De raad van toezicht kent twee commissies: een remuneratiecommissie, die de functionerings- en beoordelingsgesprekken voert met de directeur-bestuurder, waarbij dezelfde procedure gevolgd wordt als voor de overige medewerkers van LKCA, en een financiële commissie, die spreekt met de directeur-bestuurder en de (concern)controller over alle financieel relevante zaken, ter voorbereiding op de behandeling van de P&C-documenten, en die namens de raad gedelegeerd opdrachtgever is voor de accountant.

De raad van toezicht hield in 2022 vier reguliere vergaderingen, één heisessie en verschillende extra bijeenkomsten inzake de heisessie als ook de opvolging van het wervingsproces voor een nieuwe directeur-bestuurder. Er vonden in 2022 eveneens 4 vergaderingen plaats van de financiële commissie, telkens voorafgaand aan de reguliere raad van toezicht-vergaderingen. De remuneratiecommissie voerde voor 2022 een taakgesprek, een voortgangsgesprek en een exitgesprek met de directeur-bestuurder. Ook vonden er twee bijeenkomsten plaats tussen de raad van toezicht en de OR. Naast bovengenoemde vergaderingen vond er ook een traject plaats voor de werving van een nieuwe directeur-bestuurder.

In de reguliere vergaderingen stond, met uitzondering van de decembervergadering (goedkeuring begroting 2023), elke keer een voortgangsrapportage op het gebied van resultaten, financiën, personeel en organisatie op de agenda, waardoor de raad goed op de hoogte blijft van de stand van zaken in de organisatie.

Aan het eind van elke vergadering reflecteert één van de leden van de raad op het verloop van de vergadering.

2022 viel wat de raad van toezicht betreft in twee delen uiteen. Het eerste deel van het jaar stonden we nog enkele keren stil bij de corona problematiek, Daarnaast was er aandacht voor de vele bijeenkomsten die weer live, of gedeeld live en online konden plaatsvinden en waar enkele rvt-leden ook bij aanwezig waren. Er vond in afstemming met de raad van toezicht ook een herijkingstraject plaats met een extern bureau inzake de functiewaarderingen binnen het functiehuis. De raad van toezicht sprak op de heisessie wederom (in 2021 ook) over het begrip 'waardegedreven toezicht houden'. Twee leden hebben deze heisessie samen vormgegeven. Het tweede deel van 2022 begon met het nieuws dat de directeur-bestuurder een bijzondere andere functie had aanvaard. Als raad zijn wij verantwoordelijk voor de werving en benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder. Dit traject was intensief en vroeg veel afstemming tussen zowel de leden van de raad van toezicht onderling als ook met medewerkers van LKCA. Specifiek met het MT en de HR-professional. Het wervingstraject leidde tot het aanstellen van een nieuwe directeur-bestuurder. Tot de start van de nieuwe directeur-bestuurder hebben we in de persoon van de heer Westerhof een kundige interim directeur gevonden. In november namen we als raad afscheid van mevrouw Scholten, de voormalig directeur-bestuurder.

Andere onderwerpen van gesprek waren de strategische personeelsplanning, fraude en integriteit, de voorbereiding op de nieuwe cultuurnotaperiode en de uitkomsten van het KTO.

Verder merken we op dat de voorzitter van de raad van toezicht, Nicolle van Lith, in enkele interviews zichtbaar was op landelijke websites zoals cultuur+ondernemen en Platform Governance in Cultuur. Lid Najiba Abdellaoui was enkele maanden met zwangerschapsverlof.

#### *Samenstelling raad van toezicht 2022 (inclusief data van aan- en aftreden)*

Conform de Governance Code Cultuur is de raad qua geslacht, leeftijd, ervaring en deskundigheid zo divers mogelijk samengesteld. De leden hebben kennis van en ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting. Zij beschikken over kennis en ervaring op cultureel, financieel, communicatief en maatschappelijk terrein en hebben ervaring in cultural governance. De raad is toegerust om de kerntaak van de organisatie mede vorm te geven en deze operationeel te bewaken. De samenstelling past bij de missie en doelstellingen van de organisatie.

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht ziet er per 31-12-22 als volgt uit:

Naam	Functie	Lid sinds	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nicolle van Lith	Voorzitter	20-03-2017			(E2)			
Najiba Abdellaoui	Lid	20-03-2017			(E2)			
Bas Meijer	Lid / fin com	12-12-2018				(E2)		
Irene Ford	Lid/ fin com	18-12-2019	(E1)				(E2)	
Cor Knoester	Lid	14-10-2020		(E1)				(E2)

E1 = Einde eerste termijn

E2 = Einde tweede termijn

## **Reflectie op WNT**

Conform de *Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT) zijn de salarissen van de topfunctionarissen van LKCA (directeur-bestuurder en de leden van de raad van toezicht) getoetst met als uitkomst dat de bezoldigingen ruim binnen de wettelijke normering liggen. De bezoldigingsgegevens van de betreffende personen zijn opgenomen in de toelichting op de jaarrekening en worden elektronisch gemeld via de website van het DUO.



## 6 Risico's

LKCA stelde in 2019 de volgende strategische risico's vast, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen die nodig zijn om de impact/ kans op deze risico's te verminderen:

- 1 **Risico:** ongeveer 70% van het personeelsbestand van LKCA bestond in 2019 uit medewerkers die al langer dan 10 jaar in dienst zijn, waardoor verandering langzamer ging dan gewenst, waarbij ook de beoogde diversiteit in personeelsbestand onvoldoende gerealiseerd wordt.

**Beheersmaatregel:** strategisch personeelsbeleid met meer doorstroming (instroom en uitstroom), meer diversiteit bij werving, en meer scholing huidige medewerkers. Het personeelsbestand van medewerkers > 10 jaar in dienst daalde de afgelopen 2 jaar van 70% naar 50% en de diversiteit nam toe (in 2022 hadden 14% van onze medewerkers een bi-culturele achtergrond (0-meting)) en er is veel aandacht voor organisatiebrede en individuele scholing waarmee ook de employability van medewerkers verhoogd is en blijft.

- 2 **Risico:** onvoldoende scherp geformuleerde strategische doelstelling en bijbehorende kaders, waardoor de zelforganiserende teams niet weten welke impact (inclusief uit te voeren activiteiten) gerealiseerd moet worden.

**Beheersmaatregel:** meer sturing en kaders m.b.t. planproces, rapportageproces, administratieve organisatie, HRM en ontwikkeltrajecten. Zo is het activiteitenplan 2021-2024 vertaald naar concretere werkplannen per cluster. Daarnaast zijn er trimesterrapportages en gesprekken waarin clusters samen met MT impact en voortgang van activiteiten bespreken. Het verbetertraject dat we in 2021 startten om meer duidelijkheid te bieden hoe zelforganiserend werken binnen LKCA optimaal tot zijn recht komt, verbreedden we in 2022 naar de organisatie. We zetten in 2022 als MT diverse stappen zoals meer focus op helder genomen besluiten. Daarnaast deden MT en alle clusters een teamscan om inzicht te krijgen in de ontwikkelingsfase, ieders rol daarin en aandachtspunten voor de toekomst. In 2023 zetten we dit om in teamontwikkelingsdoelen voor elk team.

- 3 **Risico:** de positie in het bovensectoraal bestel en de beperkte invloed op de politiek, de processen bij de Raad voor Cultuur en de afhankelijkheid van OCW.

**Beheersmaatregel:** op basis van een plan van aanpak werken we aan de volgende doelstellingen ten aanzien van onze voorbereiding voor de beleidsperiode 2025-2028:

de rollen en taken zoals LKCA die in het bestel vormgeeft borgen voor de komende beleidsperiode;

als LKCA een gewaardeerd en vanzelfsprekend partner zijn voor het veld en overheden;

versterken relatie met en verbeteren monitoring door OCW en Raad voor Cultuur;

andere positie in het bestel;

de aandacht voor en inzet op cultuureducatie en cultuurparticipatie bij beleidsmakers op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau versterken.

In 2022 zijn er met OCW, Raad voor Cultuur en andere ondersteuningsinstellingen in de BIS gesprekken gevoerd en scenario's ontwikkeld om tot een positie in de BIS te komen die beter past bij ons soort organisatie. Daarnaast zette de specialist public affairs met het MT in op een stevige relatie met woordvoerders cultuur van diverse politieke partijen waardoor onze waarde zichtbaarder en meer van betekenis werd.

4 **Risico:** het vertrouwen in LKCA is in het verleden beschadigd geraakt, waardoor sommige stakeholders nog een negatieve associatie hebben bij LKCA.

**Beheersmaatregel:** begin 2021 is er een reputatiestrategie ontwikkeld, waarbij de volgende hoofdstrategieën zijn vastgesteld die de basis vormen voor ons reputatiemanagement: zichtbaarheid, beeldvorming en waardering LKCA (stakeholdermanagement); invloed uitoefenen op het cultuurbeleid (public affairs); (merk)ambassadeursstrategie (eigen medewerkers en mensen in het werkveld); intern alignment en verandermanagement (cultuur en attitude eigen medewerkers).

In 2022 rolden we de reputatiestrategie uit. Dit leidde tot diverse publicaties in de landelijke pers en verstevigde onze rol als vraagbaak. We zien nog wel verbeterpunten waar we in 2023 op in gaan zetten, zoals de introductie van de drie rollen bij nieuwe medewerkers, bewustzijn bij medewerkers van hun rol in de reputatie en scherpere focus waardoor onze boodschap nog helderder wordt.

### Rechtmatigheidsvereisten

In de financiële verantwoording wordt jaarlijks gecontroleerd of er alleen posten zijn opgenomen die zijn verbonden aan de uitvoering van de activiteiten waarvoor subsidie is toegekend en dat is voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen (onder andere opgenomen in de subsidiebeschikking). Bij de jaarafsluiting 2022 wordt (middels een kwalitatieve toelichting) vastgesteld dat LKCA zijn middelen alleen aanwendt als dit in overeenstemming is met het beheren van de organisatie (beheerlasten) of het uitvoeren van het vastgestelde activiteitenplan 2021-2024 en de subsidievoorwaarden die vanuit OCW hiervoor zijn verstrekt.

Daarnaast overschrijdt LKCA de vastgestelde maxima en toegestane bezoldigingen voor topfunctionarissen (WNT) niet, ontplooiën we beperkt internationale activiteiten en volgen we de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie. Tenslotte voeren we begin 2023 weer een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit, waarbij we de uitkomsten als KPI opnemen bij de verantwoording van het jaarverslag 2023.

In 2022 verhuurt LKCA nog een zeer klein deel van het pand aan derden, wat in de basis niet past binnen de beginselen van deze stichting. LKCA bewaakt hierbij echter goed dat de opbrengsten van de verhuur kostendekkend zijn, waarbij de winst beperkt blijft.

### Europese aanbestedingsregels

LKCA leeft bij de in 2022 aangegane verplichtingen de Europese aanbestedingsregels na, waarbij in 2022 de controller heeft gekeken of er bij grotere projecten sprake zou kunnen zijn van een Europese aanbesteding. Bij de controle 2022 is er tevens een spend-analyse uitgevoerd van de grootste crediteuren in 2022 om vast te stellen dat LKCA voldoet aan deze aanbestedingsregels.

### Voorziening wachtgelden

LKCA kende een voorziening wachtgelden van € 0,16 mio per 31-12-2021 vanwege reorganisaties uit het verleden. Vanaf 2017 wordt er gewerkt met een jaarlijkse update van de meerjarenbegroting die verstrekt wordt door onze uitbetalingsinstantie (Raet) die op basis van de laatste

inzichten een meer realistische meerjarenbegroting afgeeft dan de oude meerjarenbegroting dat deed. De dit jaar gerealiseerde wachtgelden van € 0,07 mio zijn in lijn met de begroting, waarmee de voorziening per 31-12-2022 nu uitkomt op € 0,09 mio.

Een risico bij de wachtgeldregeling is misbruik bij de uitvoering. Omdat het operationele beheer van een dergelijke regeling niet tot de corebusiness noch tot de kerncompetentie van LKCA behoort, heeft LKCA ervoor gekozen de regeling uit te laten voeren door een derde partij (RAET). Om risico's verder te beperken voeren we periodiek controles uit door middel van een steekproef.

## Beleggingen

OCW heeft aan de verlening van de BIS-subsidie 2021-2024 de verplichting verbonden dat LKCA voldoet aan de voorschriften over financiële derivaten conform de *Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW*.

LKCA stelde al eind 2016 een nieuw treasury-statuuat vast, in lijn met bovenstaande voorschriften, waarin het volgende is opgenomen is met betrekking tot het beleggen van overtollige middelen:

Ter beperking van beleggingsrisico's vinden beleggingen uitsluitend plaats bij:

Nederlandse overheden (staat, provincies en gemeenten);

Europese investeringsbank;

financiële instellingen die onder toezicht van de Nederlandsche Bank vallen, tenminste een A+-rating van drie gerenommeerde ratingsbureaus hebben en met de aanvullende voorwaarde dat een bank een systeembank dient te zijn.

Ter beperking van koersrisico's wordt uitsluitend belegd in:

daggeld;

spaarrekeningen;

termijndeposito's;

(niet converteerbare) obligaties bij Nederlandse overheden (staat, provincie en gemeenten) en de Europese investeringsbank.

Beleggingen zijn genoteerd in euro's.

In lijn met bovenstaande heeft LKCA alleen nog geld op bank(spaar)rekeningen staan.

## Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

LKCA werkt met een verwerkingsregister, waarbij periodiek een evaluatie en analyse plaatsvindt waaruit potentiële risico's naar voren komen die wij als LKCA lopen. Eventuele nieuwe bevindingen worden hierbij teruggekoppeld aan de organisatie met het verzoek zoveel mogelijk te ondersteunen bij het 'voeden' van het verwerkingsregister. Ook beschikt LKCA over een protocol datalekken. Deze is in 2022 niet in werking gesteld.

Daarnaast zijn de noodzakelijke maatregelen genomen met betrekking tot de inrichting van de rollen en bevoegdheden binnen de geautomatiseerde omgeving en is er hard gewerkt aan de herstructurering van data met persoonsgegevens in het CRM.



## 7 Jaarrekening 2022

### Balans per 31 december

Balans LKCA per 31 december 2022 na resultaatbestemming (in euro)			
	2022	2021	2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	314.951	274.451	346.517
<b>Totale vaste activa</b>	<b>314.951</b>	<b>274.451</b>	<b>346.517</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	115.537	64.149	167.682
Liquide middelen	2.783.632	2.827.825	3.201.980
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>2.899.169</b>	<b>2.891.975</b>	<b>3.369.661</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>	<b>3.214.120</b>	<b>3.166.426</b>	<b>3.716.178</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	1.968.882	2.103.045	2.464.711
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.968.882</b>	<b>2.103.045</b>	<b>2.464.711</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening wachtgelden reorganisatie Kunstfactor 2012	85.822	130.289	185.763
Voorziening wachtgelden reorganisatie Cultuurnetwerk 2012	3.620	31.531	18.824
Voorziening wachtgelden reorganisatie LOKV 2012	0	0	15.832
<b>Totale voorzieningen</b>	<b>89.442</b>	<b>161.820</b>	<b>220.419</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Inrichtingsbijdrage verhuurder	27.292	39.421	57.614
<b>Totale langlopende schulden &gt; 1 jaar</b>	<b>27.292</b>	<b>39.421</b>	<b>57.614</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0	0
Overige schulden	546.952	844.218	687.535
Nog te besteden subsidie	581.551	17.923	285.899
<b>Totale kortlopende schulden &lt; 1 jaar</b>	<b>1.128.503</b>	<b>862.141</b>	<b>973.434</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>	<b>3.214.120</b>	<b>3.166.426</b>	<b>3.716.178</b>

## Categoriale exploitatierekening

Categoriale exploitatierekening LKCA 2022 inclusief resultaatbestemming (in euro)				
	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021	Begroting 2023
<b>BATEN</b>				
<b>Eigen inkomsten</b>				
Directe inkomsten	85.155	60.000	55.212	60.000
Indirecte inkomsten	5.454	7.000	25.194	7.000
Bijdragen uit private middelen	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>190.609</b>	<b>167.000</b>	<b>180.405</b>	<b>167.000</b>
<b>Subsidies</b>				
Structurele subsidies	5.707.881	5.618.000	5.503.620	5.919.073
Incidentele publieke subsidies	552.113	40.000	489.293	40.000
<b>Totaal subsidies</b>	<b>6.259.994</b>	<b>5.658.000</b>	<b>5.992.913</b>	<b>5.959.073</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>6.450.603</b>	<b>5.825.000</b>	<b>6.173.318</b>	<b>6.126.073</b>
<b>LASTEN</b>				
Beheerlasten materieel	812.072	725.000	698.347	785.000
Beheerlasten personeel	1.017.298	975.000	949.270	1.010.000
<b>Beheerlasten totaal</b>	<b>1.829.370</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.647.617</b>	<b>1.795.000</b>
Activiteitenlasten materieel	1.667.767	1.250.000	1.659.640	950.000
Activiteitenlasten personeel	3.077.024	3.250.000	3.210.752	3.610.000
<b>Activiteitenlasten totaal</b>	<b>4.744.791</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.870.392</b>	<b>4.560.000</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>6.574.160</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.518.009</b>	<b>6.355.000</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-123.557</b>	<b>-375.000</b>	<b>-344.691</b>	<b>-228.927</b>
Saldo rentebaten/ -lasten	-10.605	-25.000	-16.975	-
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-134.163</b>	<b>-400.000</b>	<b>-361.666</b>	<b>-228.927</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>				
<b>Ten laste - /gunste + van Algemene reserve</b>	<b>-134.163</b>	<b>-400.000</b>	<b>-361.666</b>	<b>-228.927</b>

## Kasstroomoverzicht

<b>Kasstroomoverzicht over 2022 (in euros)</b>			
		2022	2021
<b>I</b>	<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
	Resultaat	134.163-	361.666-
	Afschrijvingen materiële vaste activa	77.025	96.093
	Mutatie voorzieningen	72.378-	58.599-
	Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	129.515-	324.173-
	Mutatie vorderingen	51.387-	103.532
	Mutatie langlopende schulden	18.193-	18.193-
	Mutatie kortlopende schulden	272.427	111.294-
	Totaal mutaties werkkapitaal	202.846	25.954-
	Netto kasstroom uit operationele activiteiten	73.331	350.127-
<b>II</b>	<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
	Investerings in materiële vaste activa	117.525-	24.027-
	Desinvesterings in effecten	-	-
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten	117.525-	24.027-
	<b>Mutatie liquide middelen I en II</b>	<b>44.193-</b>	<b>374.154-</b>
	Liquide middelen einde boekjaar	2.783.632	2.827.825
	Liquide middelen begin boekjaar	2.827.825	3.201.980
	<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>44.193-</b>	<b>374.154-</b>

## Grondslagen financiële verslaglegging

### *Waarderingsgrondslagen*

#### *Algemeen*

Stichting LKCA is statutair gevestigd in Utrecht aan de Lange Viestraat 365.

De stichting heeft ten doel: de kwaliteit van cultuureducatie, in en buiten het onderwijs, en de amateurkunst te bevorderen; bij te dragen aan de professionalisering van cultuureducatie in het onderwijs, de educatiefunctie in de cultuursector en de deskundigheidsbevordering - bestuurlijk en artistiek - binnen de amateurkunst; de voorgenoemde doelen uit te voeren in een continue interactie met haar doelgroepen en in samenwerking met partners, vanuit het besef dat deelname aan cultuur en actieve kunstbeoefening in de hele levensloop bijdraagt aan het welzijn van mensen en de leefbaarheid van de samenleving.

De stichting heeft de jaarrekening opgesteld volgens het *Handboek Verantwoording Cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2021-2024*.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn.

### *Activa*

#### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de historische kostprijs onder aftrek van de lineair berekende afschrijvingen. De afschrijving op automatisering is vastgesteld op 33,33 % per jaar van de kostprijs, de afschrijving op inventarissen en apparatuur op 20% en de afschrijvingen op verbouwingen op 10%.

#### *Vorderingen*

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met een voorziening voor oninbaarheid.

#### *Liquide middelen*

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen en wissels en cheques. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite - zij het eventueel met opoffering van rentebaten - ter onmiddellijke beschikking staan. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Liquide middelen die langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.



## *Passiva*

### *Pensioenen*

De pensioenen zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. De aan de pensioen-uitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaareinde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord.

### *Vorzieningen*

Een voorziening wordt gevormd indien de stichting op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde.

Indien het waarschijnlijk is dat voor uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen een vergoeding van een derde zal worden ontvangen, wordt deze vergoeding gepresenteerd als een afzonderlijk actief.

### *Langlopende schulden*

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

### *Kortlopende schulden*

Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## *Grondslagen voor de resultaat bepaling*

### *Activiteiten*

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen.

### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## **Vaste activa**

In 2022 zijn de gerealiseerde investeringen materiële vaste activa € 118k (aanschaf laptops, bureaustoelen en aanpassingen gebouw). De boekwaarde van de materiële vaste activa is hierdoor in 2022 gestegen van € 274k per 31-12-21 naar € 315k per 31-12-22.

Op basis van bovenstaande ziet het overzicht van de vaste activa per 31-12-2022 er dan als volgt uit:

(Bedragen x € 1.000)	Verbouwing	Inventaris	Apparatuur	Automatisering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	300.629	144.192	10.527	161.877	617.225
Cumulatieve afschrijvingen	-98.350	-96.128	-7.017	-141.279	-342.774
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>202.279</b>	<b>48.064</b>	<b>3.510</b>	<b>20.598</b>	<b>274.451</b>
<b>Mutaties 2022</b>					
Investeringen	7.343	15.428	0	94.754	117.525
Desinvesteringen	0	0	0	-122.790	-122.790
Afschrijvingen materiële vaste activa	-30.124	-30.553	-2.105	-14.243	-77.025
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	122.790	122.790
Saldo mutaties	-22.781	-15.126	-2.105	80.511	40.500
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	307.973	159.620	10.527	133.841	611.960
Cumulatieve afschrijvingen	-128.474	-126.681	-9.122	-32.732	-297.009
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>179.499</b>	<b>32.939</b>	<b>1.405</b>	<b>101.109</b>	<b>314.951</b>
Afschrijvingspercentages	10,00%	20,00%	20,00%	33,33%	

## Vlottende activa

### Vorderingen

De openstaande vorderingen per 31-12-22 bestaan uit:

Vorderingen	2022	2021	Toelichting 2022
Vooruitbetaalde kosten	38.253	22.650	Licenties website € 15k, Licenties kantoorautomatisering € 21k, Overig € 2k
Waarborgsommen	4.025	4.025	Frankeermachine € 4k
Debiteuren	29.328	15.583	Bijdrage trainingen onderwijs € 18k, bijdragen overig € 11k
BTW	-1.069	0	
Overige vorderingen	45.000	21.891	Nog te ontvangen bijdrage VSB-fonds € 45k
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>115.537</b>	<b>64.149</b>	

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2022 met € 44k gedaald van € 2.828k naar € 2.784k als gevolg van de negatieve netto kasstroom uit operationele activiteiten (-€ 44k).

Een deel van de liquide middelen (€ 56k) bestaat uit de bankgarantie ten behoeve van de huur van het pand aan de Lange Viestraat 365. Ten aanzien van de directe opeisbaarheid van deze gelden geldt dus wel een beperking.

<b>Liquide middelen</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Banken	2.783.065	2.827.259
Kas	567	567
	<b>2.783.632</b>	<b>2.827.825</b>

## Eigen vermogen

De algemene reserve is gedaald met € 134k. Deze daling wordt veroorzaakt door het negatieve exploitatieresultaat.

De algemene reserve van € 2,0 mio per 31-12-22 is in de loop der jaren tot stand gekomen, waarbij er in 2014 € 0,5 mio van het verkoopresultaat van de Ganzenmarkt 6 beschikbaar is gesteld voor de versterking van deze algemene reserve. De hoogte van de algemene reserve heeft onze aandacht, waarbij deze in afstemming met de raad van toezicht jaarlijks getoetst wordt. In overleg met de raad van toezicht is besloten de algemene reserve in de komende beleidsperiode 2021-2024 terug te brengen tot € 1,5 mio, waarbij de vrijgekomen middelen besteed worden aan de reguliere activiteiten voor ons werkveld en de uitvoering van de strategische personeelsplanning.

<b>Algemene reserve</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Saldo per 1 januari	2.103.045	2.464.711
Vanuit resultaatbestemming	-134.163	-361.666
Saldo per 31 december	<b>1.968.882</b>	<b>2.103.045</b>

## Voorzieningen

Bij de vaststelling van de benodigde voorziening wordt een schattingsmethode gehanteerd waarbij uitgegaan wordt van de jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting (rechten wachtgelden lopen tot en met 2029) van de uitvoerder van de wachtgelden (Raet) die gebaseerd is op de laatst bekende inkomenssituatie van de uitkeringsgerechtigde. Daarnaast is er in 2019 in overleg met de accountant een verdere aanscherping geweest van de systematiek, waarbij oud-medewerkers die langer dan 5 jaar geen aanspraak hebben gemaakt op wachtgeld voor de resterende looptijd voor 50% zijn meegenomen bij de reservering.

Bij de jaarrekening 2022 resulteert dit tot een vrijval 2022 van € 7k op basis van de afrekening 2022 van Raet en een reservering van € 3k voor de jaren 2023 en verder op basis van de dit jaar geactualiseerde meerjarenbegroting. Deze reserveringen zijn noodzakelijk omdat er in 2023 en verder naar verwachting meer oud-medewerkers gebruik (zullen) maken van de wachtgeldregeling dan waar rekening mee is gehouden in de vorig jaar geactualiseerde meerjarenbegroting 2022-2029. De netto vrijval wordt ten laste gebracht van het exploitatieresultaat 2022.

<b>Voorziening wachtgelden Reorganisatie Cultuurnetwerk 2012</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Saldo per 1 januari	31.531	18.824
Onttrekking wachtgeld 2021	-24.275	-25.438
Vrijval 2021	-2.787	17.602
Vrijval op basis van meerjarenbegroting 2022 en verder	-850	20.544
Saldo per 31 december	3.620	31.531
<b>Voorziening wachtgelden Reorganisatie Kunstfactor 2012</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Saldo per 1 januari	130.289	185.763
Onttrekking wachtgeld 2021	-43.989	-57.020
Vrijval 2021	-4.474	-7.633
Vrijval op basis van meerjarenbegroting 2022 en verder	3.997	9.179
Saldo per 31 december	85.822	130.289
<b>Voorziening wachtgelden Reorganisatie LOKV 2012</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Saldo per 1 januari	-	15.832
Onttrekking wachtgeld 2021	-	-17.846
Vrijval 2021	-	2.014
Vrijval op basis van meerjarenbegroting 2022 en verder	-	-
Saldo per 31 december	-	-
<b>Saldo totale voorzieningen per 31 december</b>	<b>89.442</b>	<b>161.820</b>

Van het saldo van € 89k per 31-12-22 zal naar verwachting € 34k in 2023 worden afgewikkeld.

### Langlopende schulden

Voor het nieuwe pand aan de Lange Viestraat 365 is een incentive met de verhuurder overeengekomen van € 60.645 ten behoeve van de inrichting van het nieuwe pand en een eenmalige huurkorting van € 60.645, waarbij de baten van de inrichtingsbijdrage verspreid worden over de afschrijvingstermijn van de verbouwing van 10 jaar en die van de huurkorting over de huurperiode van 5 jaar (startend per 01-07-18 als ingangsdatum van de huurovereenkomst). Tot en met 2022 is hiervan € 82k gerealiseerd, wordt € 27k bij de langlopende schulden en € 12k bij de kortlopende schulden gepresenteerd.

Inrichtingsbijdrage	€ 60.645
Vrijval 2018	- € 3.033
Vrijval 2019	- € 6.064
Vrijval 2020	- € 6.064
Vrijval 2021	- € 6.064
Vrijval 2022	- € 6.064
<b>Saldo schulden per 31-12</b>	<b>€ 33.356</b>

<u>Herrubricering kortlopend</u>	- € 6.064
Langlopende schulden	€ 27.292
Huurkorting	€ 60.645
Vrijval 2018	- € 6.065
Vrijval 2019	- € 12.129
Vrijval 2020	- € 12.129
Vrijval 2021	- € 12.129
<u>Vrijval 2022</u>	- € 12.129
<b>Saldo schulden per 31-12</b>	<b>€ 6.065</b>
<u>Herrubricering kortlopend</u>	- € 6.065
Langlopende schulden	€ 0

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden per 31-12-22 bestaan uit:

Kortlopende schulden	2022	2021	Toelichting 2022
Belastingen en premies sociale verzekeringen	65.020	174.533	Belasting en pensioenpremies december 2022
Reservering vakantietoelage en verlof	303.220	304.554	Reservering vakantietoelage juli t/m december 2022 en openstaande verlofuren per 31-12-22
Schulden aan personeel	2.657	181.135	Vertrekregelingen, pensioenpremies en declaraties aan personeel
Crediteuren	133.969	62.037	Diverse project- en beheerkosten € 134k
Nog te besteden subsidie	581.551	17.923	Herstelgelden verenigingsondersteuning (bijdrage FCP)
Overige schulden	42.086	121.959	Voorontvangen huurkorting/ inrichtingsbijdrage € 12k, vooruit ontvangen subsidie Cultureel vermogen € 25k, overige project- en beheerkosten € 5k
<b>Totaal</b>	<b>1.128.503</b>	<b>862.141</b>	

### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De volgende rechten en verplichtingen zijn niet opgenomen in de balans per 31-12-22, waarvan een deel kortlopend (< 1 jaar) en een deel langlopend (> 1 jaar) is:

#### Rechten

Instellingssubsidie 2023/ 2024 conform subsidiebesluit 2021-2024 € 12.057.151

Waarvan kortlopend € 5.919.073

*inclusief loon- en prijsbijstelling 2022 OCW van gemiddeld 3,7% per jaar*

Verhuurcontract Uit de Kunst t/m 01-12-2023 € 6.696

Waarvan kortlopend € 6.696

*inclusief indexering 122,78/ 109,98 = 11,6 % per jaar op basis van:*

*consumentenprijzen; Europees geharmoniseerde prijsindex 2015=100*

### *Verplichtingen*

Leaseverplichting printers (Konica-Minolta) t/m 31-12-2028 € 113.843

Waarvan kortlopend € 14.157 en langlopend € 99.686.

*inclusief indexering  $122,78 / 109,98 = 11,6\%$  per jaar op basis van:  
consumenten prijzen; Europees geharmoniseerde prijsindex 2015=100*

Huurverplichting Lange Viestraat 341-361 t/m 30-06-28 € 1.550.896

Waarvan kortlopend € 216.171 en langlopend € 1.334.725.

*inclusief indexering  $122,78 / 109,98 = 11,6\%$  per jaar op basis van:  
consumenten prijzen; Europees geharmoniseerde prijsindex 2015=100*

### **Baten**

De totale baten zijn € 626k hoger dan begroot, waarvan +€ 90k het gevolg is van een hogere loon- en prijsbijstelling 2022 (ten opzichte van 2021) vanuit OCW, +€ 512k het gevolg is van hogere incidentele publieke subsidies (met name herstelgelden verenigingsondersteuning), en hogere overige inkomsten van +€ 24k.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de gerealiseerde baten 2022 ten opzichte van de begroting 2022 en de realisatie 2021.

Baten (in euro) met omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Evenementen LKCA; bijdrage deelnemers	44.010	25.000	9.570
Publicaties divers; abonnementen, losse verkoop en auteursrechten	9.780	10.000	14.066
NextStop; bijdragen divers	10.485		
De waarde van cultuureducatie; bijdrage Erasmus universiteit	6.570		
Evi; bijdragen divers	8.000		
Overige directe inkomsten	6.310	25.000	31.576
<b>Directe inkomsten</b>	<b>85.155</b>	<b>60.000</b>	<b>55.212</b>
Huur- en serviceopbrengsten huisvesting	5.454	7.000	5.306
Detachering aan gemeente Amersfoort	-	-	19.888
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>5.454</b>	<b>7.000</b>	<b>25.194</b>
Codedi; bijdrage VSB-fonds	45.000	45.000	45.000
Verenigingsondersteuning; bijdrage Rabobank	55.000	55.000	55.000
<b>Bijdragen uit private middelen</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
Instellingssubsidie OCW	5.707.881	5.618.000	5.503.620
<b>Structurele subsidies</b>	<b>5.707.881</b>	<b>5.618.000</b>	<b>5.503.620</b>
Codedi @Awards; bijdragen rijkscultuurfondsen	25.000	25.000	26.667
Herstelgelden verenigingondersteuning; bijdrage FCP	503.413	-	417.976
CMK 2021; bijdrage FCP	10.000	10.000	23.037
MBO-middag: Bijdrage FCP, CJP, Fonds21	13.700		
Cultureel vermogen; bijdrage FCP (via Cultuur oost)			20.000
AMATEO (Europees amateurkunstnetwerk)	-	5.000	1.613
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>552.113</b>	<b>40.000</b>	<b>489.293</b>
<b>Totale baten</b>	<b>6.450.603</b>	<b>5.825.000</b>	<b>6.173.318</b>

De baten met betrekking tot de bijdragen van betalende deelnemers aan evenementen in 2022 zijn als volgt opgebouwd:

Naam evenement	Opbrengsten uit bijdragen	Aantal betalende deelnemers
Event verbindend cultuurbeleid	5k	56
Training train de trainer	6k	12
Training bewust gesprekken voeren	19k	13
Training train de trainer icc	11k	23
Basistraining intermediair cultuureducatie	2k	5
<b>Totaal</b>	<b>€ 44k</b>	<b>109</b>

### Herstelgelden verenigingsondersteuning

Het Fonds voor Cultuurparticipatie en LKCA werken gezamenlijk aan het doel om de landelijke koepels te ondersteunen in hun werkzaamheden. Dat betreffen de werkzaamheden ten behoeve van het opvangen van de gevolgen van het Covid-19 virus en de gevolgen die voortvloeien uit de maatregelen die de overheid heeft genomen ter bestrijding van het Covid-19 virus voor hun achterban.

FCP en LKCA hebben samen ook voor de periode 01-01-22 t/m 31-12-2023 een verlenging van deze opdracht geformuleerd, waarbij het Fonds het aanvullende ondersteunend kapitaal inbrengt van € 1.590k, waarvan € 523k conform afspraak rechtsreeks als activiteitenbudget ter beschikking is gesteld aan de koepels (deze gelden worden niet via de exploitatierekening van LKCA verantwoord) en € 1.085k (inclusief het nog te besteden bedrag van € 18k uit voorgaande jaren) wordt aangewend voor de bijbehorende projectmedewerkers onder aansturing en verantwoordelijkheid van LKCA. De projectmedewerkers zorgen hierbij voor een goede balans tussen een overkoepelende en verbindende aanpak over het geheel en een gerichte aanpak voor de verschillende koepels.

In 2022 hebben de projectmedewerkers een activiteitenverslag ingediend bij het bestuur van LKCA en FCP waarin verantwoording is afgelegd over de bestede middelen.

De gerealiseerde kosten t/m 2022 bedragen € 486k (waarvan € 418k in 2021) en bestaan dus uit de inhuur van de projectmedewerkers onder aansturing van LKCA.

Omschrijving	Bijdrage van FCP aan LKCA t/m 2023	Saldo 01-01-2022	Ontvangen t/m 2022	Kosten 2020	Kosten 2021	Kosten 2022	Kosten t/m 2022	Saldo nog te besteden ultimo 2022
Herstelgelden verenigingsondersteuning	1.571.339	17.923	1.571.339	68.399	417.976	503.413	989.788	581.551

De verwachting is dat het resterende saldo van € 582k ingezet zal worden in 2023.



## Bijdragen Code Diversiteit en Inclusie

LKCA trekt samen op met het VSB-fonds en de Rijkscultuurfondsen om – met de code als instrument – diversiteit en inclusie in de culturele sector aan te jagen en te promoten. Het VSB-fonds draagt bij aan de code zelf zodat deze middels haar activiteiten en uitingen de sector kan ondersteunen en van dienst kan zijn. De Rijkscultuurfondsen doen dit door het mogelijk maken van de Awards: zij stellen ieder jaar een stimuleringsprijs in de vorm van een geldbedrag beschikbaar voor zowel een persoon als een project die bijdragen aan een toegankelijke, inclusieve sector. Deze prijzen worden tijdens het jaarlijkse event van de code uitgereikt.

Omschrijving	2021	2022	2021 t/m 2022
Gerealiseerde materiele lasten LKCA	142.311	101.434	243.745
waarvan bijdrage VSB-fonds	45.000	45.000	90.000
waarvan bijdrage Rijkscultuurfondsen	26.667	25.000	51.667
waarvan bijdrage LKCA	70.644	31.434	102.078

De bijdrage VSB-fonds voor 2022 is nog niet definitief vastgesteld.

## Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn in 2022 € 87k hoger dan begroot. Met name de huisvestingskosten vallen hoger uit door de energiestijgingen. Daarnaast zijn er eenmalige kosten gemaakt voor het veranderingstraject zelforganiserend werken en het functieonderzoek om te komen tot een toekomstbestendig functiehuis.

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Beheerlasten materieel	812.072	725.000	698.347

De in 2022 gerealiseerde beheerlasten materieel bestaan uit:

Huisvestingskosten	€ 319k
Automatiseringskosten (incl. print, glasvezel en licenties)	€ 141k
Afschrijvingen (verbouwing pand en ICT-hardware)	€ 77k
Digitalisering en begeleiding crm, uitbestede salarisadministratie	€ 74k
Porti- en vrachtkosten	€ 43k
Accountantskosten	€ 36k
Veranderingstraject zelforganiserend werken	€ 31k
Functieonderzoek (nieuw functieboek en benchmark)	€ 30k
Zaalhuur en catering	€ 16k
Verzekeringen (divers)	€ 13k
Vergaderkosten (bestuur en rvt inclusief catering)	€ 12k
Overige beheerlasten (divers)	€ 20k
<b>Totaal</b>	<b>€ 812k</b>

## Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn in 2022 € 42k hoger dan begroot met name als gevolg van ziektevervangings bij de teamassistenten (+€ 46k) die niet waren begroot.

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Beheerlasten personeel	1.017.298	975.000	949.270

De in 2022 gerealiseerde beheerlasten personeel bestaan uit:

Salariskosten Directie & Bedrijfsvoering (incl. thuiswerkvergoeding)	€ 687k
Reiskostenvergoeding woon-werk	€ 54k
Opleidingskosten	€ 82k
Werving- en advertentiekosten	€ 70k
Arbozorg en duurzame inzetbaarheid	€ 12k
Telefoonkostenvergoeding	€ 17k
Ziektevervangings (teamassistent)	€ 46k
Inhuur directeur-bestuurder a.i.	€ 21k
Zwangerschapsuitkeringen	-€25k
Werkkostenregeling (bedrijfsuitjes, kerstpakketten, bloemen, etc.)	€ 28k
Overige personeelskosten	€ 25k
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.017k</b>

## Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten zijn in 2022 € 418k hoger dan begroot. Dit is met name het gevolg van de hogere kosten van de niet begrote herstelgelden verenigingsondersteuning waarvoor we in 2022 aanvullende projectsubsidie hebben gekregen.

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Activiteitenlasten materieel	1.667.767	1.250.000	1.659.640

De in 2022 gerealiseerde activiteitenlasten materieel bestaan uit de kosten die reeds verantwoord zijn bij de kwalitatieve toelichting van het bestuursverslag voor de uitvoering van het activiteitenplan 2021-2024 aangevuld met de kosten van de later in het jaar toegekende projectsubsidie herstelgelden verenigingsondersteuning.

In de werkplannen 2022 zijn de activiteitenlasten materieel begroot/ gerealiseerd bij de inhoudelijke clusters die zich richten op de verschillende doelgroepen. Voor 2022 ziet deze begroting/ realisatie er als volgt uit:

Cluster/doelstelling (Bedragen x 1.000 euro)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Vershil R2022- B2022	Toelichting Vershil 2022
Overheid en politiek	80	80	0	
Onderzoek	164	280	-116	Onderzoeksconferentie vervallen, inhuur trainee gestopt, afsluiting bijzonder hoogleraar niet doorgegaan
Onderwijs (PO, VO en MBO)	177	317	-140	CMK-uitvoering lager en minder benodigde inhuur/ trainee
Kunstprofessionals VT	181	167	+14	
Beoefenaarsverbanden	56	132	-76	Vervallen kosten kennisontwikkeling informele groepen en inzet informatiespecialisme
Cultuur, zorg en welzijn	102	137	-35	Lagere kosten 1sociaaldomein en pcp-bijeenkomsten
Corporate communicatie (inclusief evenementen)	299	232	+67	Hogere kosten inhuur in verband met ziekte
Code Diversiteit en Inclusie	101	105	-4	
Herstelgelden verenigingsondersteuning	503	0	+503	Inzet projectmedewerkers in lijn met ontvangen projectsubsidie
Inclusieve cultuursector	5	0	+5	
Taakstelling MT	0	-200	+200	
<b>Totale activiteitenlasten</b>	<b>1.668</b>	<b>1.250</b>	<b>+418</b>	

### Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn in 2022 € 173k lager dan begroot. Deze onderschrijding is met name veroorzaakt door het niet aanwenden van het budget voor afvloeiingsregelingen.

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Activiteitenlasten personeel	3.077.024	3.250.000	3.210.752

De in 2022 gerealiseerde activiteitenlasten (€ 3.077k) bestaan uit de salariskosten (inclusief thuiswerkvergoeding) van de medewerkers die de inhoudelijke activiteiten van LKCA uitvoeren. De activiteitenlasten personeel bestaan dus uit de gerealiseerde uren die inhoudelijk verantwoord worden bij de kwalitatieve toelichting van het bestuursverslag.

## Rentebaten/- lasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Saldo rentebaten/ -lasten	-10.605	-25.000	-16.975

De rentebaten van -€ 11k zijn lager dan begroot, omdat ABN-AMRO in 2022 de negatieve rente weer langzaam heeft afgebouwd naar 0.

## Personeel en werkzame personen

### Personeel

Personeel LKCA 2022						
Specificatie personeelslasten	Realisatie 2022		Begroting 2022		Realisatie 2021	
	euro	fte	euro	fte	euro	fte
Waarvan vast contract per 31 december 2022	3.579.357	39,1	3.775.000	40,4	3.855.305	41,5
Waarvan tijdelijk contract per 31 december 2022	448.746	6,0	450.000	5,0	245.820	3,3
Waarvan inhuur	66.218		-		17.191	
<b>Personeelslasten totaal (excl. vrijval wachtgeld)</b>	<b>4.094.322</b>	<b>45,1</b>	<b>4.225.000</b>	<b>45,4</b>	<b>4.118.316</b>	<b>44,8</b>
Fte-bezetting exclusief stagiaires en inclusief oproepkrachten en rekening houdend met onbetaald verlof						
Inhuur bestaande uit tijdelijk personeel en detachering (inclusief ziektevervangings)						

De gerealiseerde personeelslasten 2022 bestaan voor € 1.017k uit beheerlasten personeel en voor € 3.077k uit activiteitenlasten personeel.

### Werkzame personen (deels verantwoord onder materiele lasten)

In de volgende tabel staan alle personen die werkzaamheden verricht hebben voor LKCA in 2022, dus werknemers, zelfstandigen/freelancers, overige betaalde krachten, stagiair(e)s en vrijwilligers. Het gaat hierbij dus om personen die onder onze rechtstreekse aansturing of in opdracht van LKCA werken en een bijdrage leveren aan onze activiteiten.

Deze tabel dient om meer inzichten te geven in de ontwikkeling van fair practice ten aanzien van werkenden in de cultuursector. Zoals reeds beschreven in het jaarverslag omarmen we de Fair Practice Code en zetten we ons in voor fair pay, fair share en fair chain. Hierbij dragen we de volgende kernwaarden uit en maken we deze ook zelf waar: solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen.

	Realisatie 2022		Realisatie 2021	
	aantal fte / uren	bedrag (x 1.000 euro)	aantal fte / uren	bedrag (x 1.000 euro)
Uren werkweek fte	36 uur		36 uur	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	39,1 fte	3.579	41,5 fte	3.855
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	6,0 fte	449	3,3 fte	246
Ingehuurde zelfstandigen /freelancers (uurtarief > € 50)		907		830
Overige werkzame personen	fte	0	fte	0
Stagiair(e)s	0,7 fte	4	2,2 fte	13
Vrijwilligers	0,0 fte		0,0 fte	

### WNT gegevens

WNT-verantwoording 2022 Stichting Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) op basis van de van toepassing zijnde regelgeving en conform nieuwe WNT-normen per 1 januari 2021 conform jaarverantwoording OCW. Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor Stichting Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) bedraagt € 216.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

## 1 Bezoldiging topfunctionarissen

### 1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

<b>Gegevens 2022</b> (bedragen x € 1)	S. Scholten
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 14/11
Omvang dienstverband (in fte)	0,89
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 90.107
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 10.641
<i>Subtotaal</i>	€ 100.748
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>1</sup>	€ 167.485
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 100.748</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
<b>Gegevens 2021</b> (bedragen x € 1)	
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,89
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 92.855
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 10.559
<i>Subtotaal</i>	€ 103.414
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>2</sup>	€ 186.010
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 103.414</b>

1  $y = \frac{x \cdot a \cdot b}{365}$  waarbij: y = individueel WNT-maximum, x = voor instelling geldend WNT-bezoldigingsmaximum, a = deeltijdfactor (maximaal 1,0 fte) en b = functieduur in kalenderdagen. S. Scholten (€ 216.000 x 0,89 fte x 318 kalenderdagen) ÷ 365 dagen = € 167.485

## 1.b Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

<b>Gegevens 2022</b> (bedragen x € 1)	O. Westerhof	
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurslid	
Kalenderjaar	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	18/10 – 31/12	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	n.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	112	n.v.t.
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 206	n.v.t.
Maxima op basis van de normbedragen per maand		n.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	112 gewerkte uren x maximum uurtarief van € 206 = € 23.072	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 16.800	n.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 16.800	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 16.800</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	

### 1.c Toezichthoudende topfunctionarissen

De gerealiseerde bezoldiging vindt plaats op basis van het aantal keren aanwezigheid.

<b>Gegevens 2022 (bedragen x € 1)</b>	N. van Lith	C. Knoester	N. Abdellaoui
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 3.250	1.250	€ 750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>1</sup>	€ 32.400	21.600	€ 21.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-		-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.250</b>	<b>1.250</b>	<b>€ 750</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2021 (bedragen x € 1)</b>			
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 1.000	€ 750	€ 1.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 31.350	€ 20.900	€ 20.900



<b>Gegevens 2022</b> (bedragen x € 1)	B. Meijer	R. Klamer	I. Ford
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvT	n.v.t.	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	n.v.t.	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 3.500	n.v.t.	€ 2.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>1</sup>	€ 21.600	n.v.t.	€ 21.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.500</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>€ 2.250</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling			
<b>Gegevens 2021</b> (bedragen x € 1)			
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 01/04	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 2.000	€ 250	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.900	€ 5.153	€ 20.900

$y = 15\% \text{ of } 10\% \text{ van } \frac{x \cdot b}{365}$  waarbij:  $x$  = voor instelling geldend WNT-maximum en  $b$  = functieduur in kalenderdagen. Voorzitter =  $15\% \times 216.000 = € 32.400$ . Leden =  $10\% \times € 216.000 = € 21.600$ .

## 2 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2022 ook geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

### Overige gegevens

De stichting kent geen statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat anders dan dat het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting. Bij het verwezenlijken van het doel van de stichting heeft de stichting geen winstoogmerk. Bij een

besluit tot ontbinding wordt tevens de bestemming van het liquidatiesaldo vastgesteld. Daarbij blijven de bepalingen van de statuten zoveel mogelijk van kracht.

## Colofon

### Jaarverslag LKCA 2022

Goedgekeurd in vergadering raad van toezicht 23 maart 2023

LKCA  
Lange Viestraat 365  
Postbus 452  
3500 AL Utrecht  
030 711 51 00  
[info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)  
[www.lkca.nl](http://www.lkca.nl)

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl).

©LKCA Utrecht, maart 2023

## **LKCA**

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA | Lange Viestraat 365 | Postbus 452, 3500 AL Utrecht | +31 30 711 51 00 | [www.lkca.nl](http://www.lkca.nl) | [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)