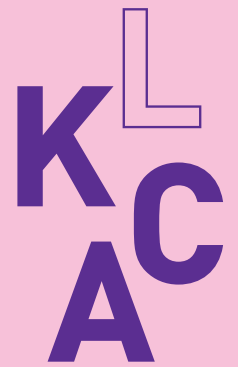


Jaarverslag LKCA 2025



Jaarverslag LKCA 2025

Stichting Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en
Amateurkunst (LKCA), statutair gevestigd te Utrecht

Inhoud

Voorwoord	3
Leeswijzer	6
Deel 1 Bestuursverslag	
1 Prestaties en activiteiten	8
1.1 Prestatieverantwoording	8
1.2 Activiteitenverslag	12
2 Bestuur, raad van toezicht en codes	28
2.1 Verslag bestuur en raad van toezicht	28
2.2 Toepassing van de codes	31
3 Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering	34
3.1 Organisatieontwikkeling	34
3.2 Bedrijfsvoering	35
3.3 Personeelsbeleid en -ontwikkelingen	37
3.4 HRM	40
3.5 Ondernemingsraad	41
4 Risico's en rechtmatigheid	43
4.1 Risico's	43
4.2 Rechtmatigheidsvereisten	43
4.3 Europese aanbestedingsregels	43
4.4 Beleggingen	43
4.5 AVG	44
Deel 2 Jaarrekening 2025	
Jaarrekening 2025	46
Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming (in euro)	46
Categoriale exploitatierekening inclusief resultaatbestemming (in euro)	47
Kasstroomoverzicht (in euro)	48
Toelichting algemeen	49
Grondslagen	50
Toelichting op de balans per 31 december 2025 (bedragen in euro)	52
Toelichting op de categorale exploitatierekening (bedragen in euro)	55
WNT gegevens	58
Deel 3 Overige gegevens	
Overige gegevens	67
Controle verklaring van de accountants	67

Voorwoord

Inleiding

2025 was voor LKCA het jaar van transitie. 'Van tijdelijk naar vast' luidde onze slogan. Een interessant jaar, omdat we samen gingen bouwen. Rust in de organisatie creëren, vertrouwen en openheid opbouwen, heldere lijnen uitzetten, de transitie verder vormgeven en met onze belangrijkste stakeholders de relatie verder oppakken waren de belangrijkste activiteiten.

Tegelijkertijd bleef de winkel open. Medewerkers kregen weer meer rust en ruimte om in dialoog met hun netwerk de voorgenomen activiteiten op te pakken. Nog gericht op inspanning en input, maar met grote bevologenheid en passie. Daarmee werd 2025 ook voor mij als bestuurder een nulmeting. Wel een nulmeting met manco's, want er ontbrak een aantal sturingsinstrumenten om ons op te kunnen baseren. Daarom hebben we dit jaar gebruikt om een ambitieus werkplan 2026 te ontwikkelen, met een doorkijk tot 2028, gericht op impact en outcome. Met in het werkplan ook prestatie-indicatoren om onze eigen prestaties te meten. In dit verslagjaar is de beschrijving van de prestaties over 2025 nog wat generiek. Maar we leren en ontwikkelen snel door. Dus ieder nieuwverslagjaar is onze groei merkbaar en (deels) meetbaar.

Naar een basis op orde

Interimmanager Elma Groen, in maart 2024 gestart, droeg in juni 2025 het stokje over aan mij als de nieuwe directeur-bestuurder. De belangrijkste opdracht was om rust te creëren en de basis weer op orde brengen. De interimmanager had veel in de steigers gezet of onderzocht. Nu moesten we implementeren en uitvoeren. In dit bestuursverslag leest u daar meer over.

De kern is dat de financiële administratie opnieuw is opgezet en een solide basis vormt voor financiële verslaglegging, rapportages en sturing. De administratieve organisatie was al uitgerust met een personeelsinformatiesysteem (AFAS), maar de modules zijn sterk uitgebreid. Vooral de HRM-administratie is zo ingericht dat deze managers maximaal ondersteunt. De organisatie kreeg een andere inrichting: er zijn nu vier afdelingen (Bedrijfsvoering, Advies, Onderzoek en Communicatie) met een managementteam (MT) dat integrale verantwoordelijkheid draagt. Ook is het MT compleet gemaakt. Vrijwel van alle externe ingehuurde mensen is afscheid genomen. De medewerkers zijn ondersteund met een jaar durende training van trainingsorganisatie Yearth die met name ging over het IK en de organisatie: hoe neem ik in een organisatie eigen verantwoordelijkheid? In 2026 volgt een jaar training op het WIJ: hoe werken we samen om resultaten te behalen, met elkaar en met onze stakeholders? Naast deze trainingen is de cultuurtransitie ondersteund met een strakke interne communicatie en maandelijkse Ontmoetingen met MT en medewerkers. Het gevoel van onveiligheid dat medewerkers ervaren, kreeg extra aandacht en daar is een aantal interventies op gepleegd. Er zijn goede stappen gezet, maar het proces van transitie en basis op orde loopt nog. In 2027 hopen we dit proces met een plan van aanpak in zijn geheel af te ronden.

De raad van toezicht kreeg drie nieuwe leden en er is een nieuwe voorzitter, Rosita Drigpal, benoemd. Rosita had al een jaar 'warm gelopen' als lid. Verder heeft de raad aan zijn

professionalisering gewerkt, door evaluatie en het ontwikkelen van onder andere een Toezichtvisie.

De blik naar buiten kreeg ook aandacht. Vooral het herstellen van vertrouwen en het opbouwen van relaties met de belangrijkste stakeholders was prioriteit. Denk daarbij aan de Raad voor Cultuur, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) en de Raad van Twaalf. Met deze partijen is zeer regelmatig afstemming.

Daarbovenop: populair gezegd gaat tijdens onze verbouwing de winkel door. In dit bestuursverslag leest u hoe de nieuwe afdelingen zich richten op het uitvoeren van een groots scala aan activiteiten, passend bij een kenniscentrum en met een focus op tweedelijnsorganisaties en landelijke beleidsmakers. Daarbij stellen we het sectorbelang voorop, maar voeren we niet zelf die belangenbehartiging uit. In 2025 hebben we een van het Beleidsplan 2025-2028 afgeleid werkplan 2026 gemaakt. Dit werkplan is zo opgesteld dat de stappen zijn geformuleerd die in 2026 zijn te nemen, om in 2028 te voorgenomen impact en outcome te realiseren.

We ontwikkelden prestatie-indicatoren om onze voortgang te meten. Bij het ontwikkelen van deze KPI hebben we signalen en input uit de eigen organisatie gebruikt, maar ook nadrukkelijk de reflecties van de Raad voor Cultuur en OCW. We hebben met een scheef oog gekeken hoe andere kenniscentra zich verantwoorden. We zijn gepast trots op het resultaat: onze KPI weer spiegelen dat we merkbaar verbeteringen willen laten zien en daarover transparant zijn. 2025 is een nulmeting, achteraf, omdat we pas eind 2025 de KPI hebben vastgesteld. Een mooi moment om te leren en onze ambitie is om per verslagjaar een specifiekere beschrijving van de prestatie-indicatoren te laten zien.

Kleine vooruitblik met mogelijk grote impact

Als we vooruitkijken, zien we dat OCW een aantal lijnen heeft uitgezet om voor cultuurbeoefening, cultuureducatie en de inrichting van de ondersteuningsstructuur van cultuurbeoefening beleidsinput te krijgen en op basis daarvan haar beleid te herijken. Zo is er de Denktank Cultuureducatie. De Regeling BIS wordt herzien en zal in de nieuwe beleidsperiode vanaf 2029 haar beslag krijgen. En Blueyard onderzoekt momenteel de inrichting van de ondersteuningsstructuur voor cultuurbeoefening, inclusief de rol en positie van de bovensectorale instellingen. Een en ander kan impact hebben voor de rol en positie van LKCA in het bestel vanaf 2029. 2026 wordt dus een spannend jaar voor ons.

Als afsluiting van dit voorwoord past het om alle medewerkers te bedanken voor hun grote inzet, passie en bevlogenheid in een moeilijke periode van LKCA. Dankzij hun flexibiliteit, incasseringsvermogen en optimisme zetten we de stappen die onze organisatie verder brengen. Ook de (deels nieuwe) leden van de raad van toezicht wil ik bedanken voor hun steun en vertrouwen. Dat geldt ook voor onze stakeholders die opnieuw en met vertrouwen investeren in onze

relatie en een gezamenlijke toekomst. Wat ons allen drijft, is het optimaal ondersteunen van een machtig mooie sector waar het gaat om samen creëren, leren en verbinden. Met als ultiem doel daarmee een veerkrachtige samenleving te behouden en versterken.

Utrecht, maart 2026

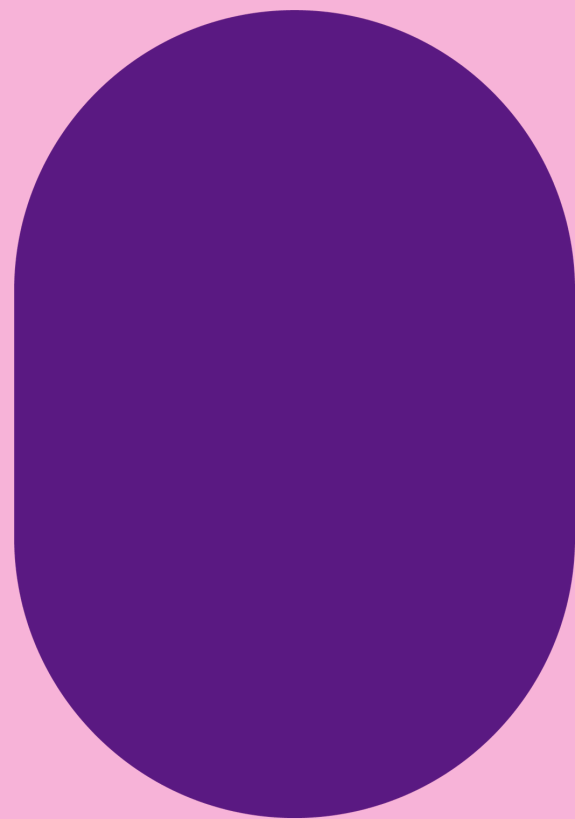
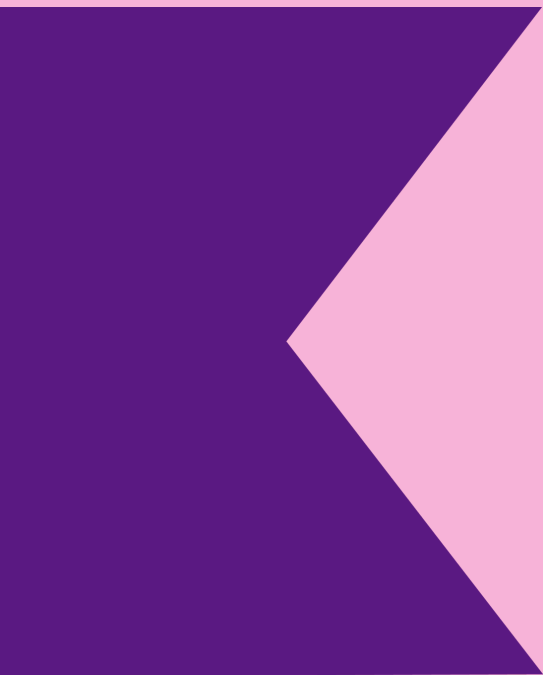
Ad Warnar,
Directeur-bestuurder

Leeswijzer

Met dit jaarverslag legt LKCA verantwoording af aan het ministerie van OCW over de besteding van de verleende subsidie voor het jaar 2025, als eerste jaar van de nieuwe BIS periode. Het bevat de door het ministerie voorgeschreven onderdelen. Het bestuursverslag start met een toelichting van prestaties en activiteiten waarbij de realisatie van prestaties in combinatie met de nieuw ontwikkelde prestatie-indicatoren wordt toegelicht. Vervolgens volgt een nadere uiteenzetting van de uitgevoerde activiteiten per kerntaak Kennis, Infrastructuur en Professionalisering, de code Diversiteit & Inclusie en Corporate Communicatie. De wijze waarop LKCA de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie en Digitale transformatie toepast is opgenomen in hoofdstuk 2 van het jaarverslag.

Naast dit jaarverslag wordt een publiekversie opgesteld ten behoeve van een bredere groep van belanghebbenden.

Deel 1
Bestuursverslag



1 Prestaties en activiteiten

1.1 Prestatieverantwoording

Als LKCA hebben we ingetekend op artikel 3.49 Cultuureducatie en cultuurparticipatie van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid. In ons Strategisch Plan 2025-2028 staat hoe we de ondersteunende activiteiten voor cultuureducatie en cultuurparticipatie willen uitvoeren: welke resultaten we willen behalen (outcome) en aan welke maatschappelijke opgave we werken (impact). Om zicht te hebben op de daadwerkelijke realisatie leggen we onze prestaties naast onze indicatoren.

Onze prestatie-indicatoren zullen gedurende de subsidieperiode 2025-2028 onze progressie laten zien. 2025 geldt als nulmeting. In dit hoofdstuk lichten we de elf prestatie-indicatoren toe (1.1.1) en beschrijven we hoe we onze activiteiten voor de kerntaken - kennis, infrastructuur en professionalisering - hebben uitgevoerd (1.2).

1.1.1 Prestatie-indicatoren

Een professionele inhoudelijke organisatie

1 We verrichtten in 2025 de kennisvergaring en kennisdeling **kwalitatief en vakkundig**.

Onze kennisproducten zijn daardoor verrijkt met oog voor behoeften in het veld. Vanuit onze professionaliteit zetten we telkens passende benaderingen in.

Zo beogen we door kwantitatief en kwalitatief onderzoek een breed inzicht te bieden in het veld van amateurkunst en cultuureducatie. Deze kennisproducten brengen de wereld van cultuurbeoefenaars in kaart, waarmee beleidsmakers en ondersteuners de effecten en de impact van hun beleid en ondersteuning van de sector onder de loep kunnen nemen. Zo hebben we de breed toegankelijke *Kennissynthese cultuurbeoefening* herzien en aangevuld met ontbrekende publicaties.

Ook zetten we ons in om de expertise en vaardigheden van tweedelijnsprofessionals in cultuureducatie en amateurkunst te vergroten en te versterken. Met een kwalitatief, passend en divers aanbod van onszelf en van derden dragen we bij aan kwaliteitsverbetering en -borging van het werk van tweedelijnsprofessionals, en daarmee aan de kwaliteit van amateurkunst en cultuureducatie.

Door ons actuele overzicht van de infrastructuur met verschillende landelijke spelers en samenwerkingsverbanden binnen ons werkveld kunnen we lacunes benoemen en agenderen. Onze medewerkers brengen en halen kennis in (inter)nationale netwerken. Ook verbinden ze partijen en werken ze veelvuldig samen met partners in netwerken, om zo gezamenlijk de infrastructuur te versterken.

Ontwikkelpunt is oog voor alle aandachtsgebieden in ons werkveld. Wij borgen kennis door meer medewerkers verantwoordelijk te maken voor een aandachtsgebied. Ook ons aanbod van professionaliseringsactiviteiten voor amateurkunst is een ontwikkelpunt. We willen de kwaliteit en het bereik van onze trainingen en de verscheidenheid van ons aanbod onder

de loop nemen, zodat we beter kunnen aansluiten op diverse manieren van kennisvergaring van het werkveld.

- 2 We waren in 2025 een **betrouwbare en onafhankelijke** partner voor het werkveld van cultuurbeoefening. Zo geven we gevraagd en ongevraagd advies en bieden we inzichten vanuit verschillende perspectieven en belevingen.

We volgen nauwlettend de beleidsontwikkeling voor amateurkunst, cultuureducatie, bestuurlijke afspraken cultuurbeoefening en cultuurcoaches, zonder ons te beperken tot overheidsorganen. We hebben oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en agenderen onderwerpen die we in het werkveld signaleren, zoals de afname van het aantal kunstprofessionals en veranderingen in cultuurbeoefening. We zijn daarbij nooit de spreker voor specifieke organen en bepaalde groepen in het werkveld.

In de netwerken waarin we actief zijn, gelden we als betrouwbare partner. We agenderen onderwerpen vanuit geduide kennis uit (inter)nationale bronnen, om het werkveld verder te brengen en de infrastructuur te versterken. Medewerkers zijn ter zake kundig en stellen zich onafhankelijk op. Zo boden we in de presentatie van de resultaten van het kennistrageject amateurkunstondersteuning diverse aanpakken in de pilots van de VLIAK-regeling genuanceerd aan, met aandacht voor zowel het succes van de pilots als de leerpunten en behoefte aan vervolg. We besteden hierin bovendien aandacht aan groepen die anders georganiseerd zijn dan in stichtingen of organisaties.

Als landelijk kenniscentrum dragen we er zorg voor dat beoefenaars en ondersteuners door onze onderzoeken, kennisdeling via netwerken en trainingen geïnformeerd raken over de mogelijkheden en knelpunten binnen het werkveld. We kijken genuanceerd en grondig naar verschillende factoren. Zo onderzoeken we de hele infrastructuur van cultuurbeoefening en de wijze waarop verschillende partijen elkaar versterken en beïnvloeden. Hiermee kunnen we als kenniscentrum, vanuit een onafhankelijke positie, bijdragen aan de kennis en kundigheid van het werkveld en aan de kwaliteit van het debat en praktijken binnen de sector.

Ontwikkelpunt is de versterking van de adviesfunctie van LKCA. Onze ambitie is de strategische adviespartner te zijn voor het (landelijke) veld. Hierin scholen we onze medewerkers in 2026.

- 3 We zijn **maatschappelijk van betekenis** geweest in 2025, doordat we kennis hebben ontwikkeld, contacten hebben onderhouden of gelegd en inzichten hebben benut voor de ondersteuning van cultuurbeoefening in het Nederlands Koninkrijk. Hierdoor bedraagt het aantal cultuurbeoefenaars ten minste 55 procent. Een aandachtspunt is dat dit cijfer uit 2023 stamt. In 2026 voeren we de monitor amateurkunstbeoefening opnieuw uit, zodat we dit percentage kunnen vergelijken.

De implementatie van het monitorprogramma is een goed voorbeeld van onze maatschappelijke betekenis. Hierin werkten we bij de monitor *Leren in Kunst en Cultuur* samen met partners in het veld, waarbij de behoefte aan onafhankelijk onderzoek en aan

maatschappelijk relevante branche-informatie bij elkaar kwam.

We waarborgen de impact van ons professionaliseringsaanbod door te evalueren of ze voldoende aansluiten op diverse vraagstukken uit en behoeften in het werkveld. Deze evaluatie gebruiken we om ons aanbod te verbeteren. We bouwen aan netwerken en versterken de tweede lijn met mogelijkheden en tools om zichtbare en minder zichtbare gemeenschappen te bereiken en te ondersteunen.

Door onze samenwerking in landelijke netwerken als de Nationale Jeugdcoalitie, de Gelijke Kansen Alliantie en Arts in Health Netherlands dragen we als kennispartner bij aan oplossingen van brede maatschappelijke opgaven, zoals het bevorderen van kansengelijkheid en (mentaal) welzijn en (mentale) gezondheid.

- 4 We waren **wendbaar en toekomstgericht** door ontwikkelingen in het veld te signaleren en aansluitende onderzoeksthema's en innovatieve vormen van professionalisering te ontwikkelen. Zo versterken we de ondersteuners van het werkveld in toekomstgericht werken en gelijkwaardig toegang bieden tot cultuur. Door onze inzet willen we bijdragen aan een gezamenlijke maatschappelijke taak voor een inclusieve cultuursector. Hiermee dragen we als bovensectoraal kenniscentrum bij aan de veerkracht en de toegankelijkheid van het werkveld.

Omdat we die bijdrage vanaf 2026 systematischer gaan aanpakken, baseren we ons in 2025 op de drie belangrijkste bevindingen uit de *Kennissynthese cultuurbeoefening 2024* en wat daarmee gedaan is:

- We constateerden een bredere blik op informele cultuurbeoefening, wat leidde tot een LKCA-project en diverse activiteiten bij provinciale instellingen en koepels.
- Daarnaast stelden we dat cultuureducatie zelden leidt tot blijvende participatie in de vrije tijd. Dit wordt meegenomen in de Denktank cultuureducatie en in een LKCA-project.
- En ten slotte is er meer informatie over erfgoedbeoefenaars, wat het beeld heeft bijgesteld dat alleen ouderen aan erfgoed doen. Dat zien we nu terug in lokale beleidsaandacht hiervoor.

Ontwikkelpunt is het structureel bijhouden hoe het werkveld de inzichten benut. Ook willen we onze activiteiten voor kennisdeling differentiëren en beter laten aansluiten op de diversiteit aan behoeften en vraagstukken in het veld. In het pilotjaar 2025 hebben we ons met name gefocust op het opzetten en uitvoeren van het in 2024 opgestelde implementatieplan voor de LKCAcademie. In 2025 hebben we het proces en de definiëring van professionalisering onder de loep genomen en geëvalueerd. De reflecties met interne collega's en professionals uit het werkveld boden nieuwe inzichten die we verder willen vertalen in onze wijze van kennisdeling.

- 5 In 2025 vervulden we een **landelijke, toegankelijke** kennisfunctie wat blijkt uit relevante en begrijpelijke producten en activiteiten. We actualiseerden onze website met geduide kennis en informatie over beleid, onderzoek en praktijk van cultuureducatie en amateurkunst. We droegen bij aan de ontwikkeling en uitvoering van rijksbeleid door kennis te ontwikkelen en te delen. Zo maakten we de opbrengsten van de penvoerders van CmK3 landelijk toegankelijk via een publicatie en bijeenkomsten. In onze maandelijkse nieuwsbrief en

de *Cultuurkrant* besteedden we aandacht aan recente ontwikkelingen en publicaties in het werkveld. In onze Informatiebank verzamelden en beschreven we (inter)nationale onderzoeken. Met Cultureel Kapitaal boden we een platform voor professionals, onderzoekers en beleidsmakers over cultuureducatie en amateurkunst. Tijdens fysieke en online (netwerk)bijeenkomsten brachten we regionale en provinciale tweedelijsorganisaties samen. We deelden daar kennis over landelijke ontwikkelingen, boden de deelnemers de gelegenheid hun ervaringen uit te wisselen en stimuleerden hen om samen te werken om zo de kwaliteit en positie van cultuureducatie en amateurkunst te versterken. Partijen in landelijk en stedelijk gebied en in Europees en Caribisch Nederland benutten en waardeerden onze producten en activiteiten.

Ontwikkelpunt is het meer uitlichten van praktijken uit Caribisch Nederland en de vertaling van producten voor Europees Nederland naar Caribisch Nederland.

- 6 Vanuit onze **netwerkfunctie** concludeerden we in 2025 samen met het werkveld dat een aantal naast elkaar bestaande of overlappende netwerken om opschoning en revitalisering vraagt. De laatste jaren is het aantal landelijke netwerken waarbij LKCA betrokken is, sterk gegroeid. Het is voor tweedelijsinstellingen niet altijd duidelijk welk onderwerp waar besproken wordt, wie aan welk netwerk deelneemt en welke afspraken waar worden gemaakt. Door het grote aantal overleggen daalde de opkomst en zijn deelnemers minder goed voorbereid. We hebben daarom in diverse netwerken en met diverse stakeholders gesprekken gevoerd, zodat we vanaf 2026 kunnen gaan werken aan het beter verbinden en resultaatgerichtere netwerken. Dit doen we op basis van een visie die medewerkers die in 2025 zijn opgeleid tot netwerkregisseur hebben ontwikkeld; deze visie rollen we in 2026 uit binnen de organisatie.

Ontwikkelpunt is dat we aandacht moeten blijven houden voor spelers buiten de bestaande netwerken en systemen. Het is een uitdaging om ook daar partijen te betrekken en ontwikkelingen op te halen, zodat we ook de stemmen van niet-georganiseerde professionals horen.

Een bedrijfsmatig gezonde organisatie

- 7 We zijn **financieel** gezond

De solvabiliteit eind 2025 bedraagt 33 procent en is gebaseerd op het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van de totale baten (eind 2024: 30%). De solvabiliteit komt hiermee ruim boven de minimale gewenste (interne) norm van 15 procent. In 2026 zal een actualisatie plaatsvinden van het eigen vermogensbeleid en gewenste omvang van het vermogen uitgaande van continuïteit van onze bedrijfsactiviteiten.

De current ratio eind 2025 komt uit op 3,5 procent (eind 2024: 3,2%) en is ruim boven de minimale ratio van 1,5 procent. LKCA heeft een ruime liquide positie om te voldoen aan haar verplichtingen uit reguliere bedrijfsvoering.

- 8 We zorgen goed voor ons **personeel**

In 2025 zijn veel acties uitgezet om het ziekteverzuim terug te dringen. Eind december bedroeg het ziekteverzuim circa 7 procent. Voor 2026 hanteren we een norm van 5 procent, gebaseerd op het branchegemiddelde.

De gemiddelde duur van het dienstverband van de medewerkers bedroeg eind 2025 circa 13 jaar.

9 Ons **toezicht** is goed ingericht

Voor de jaarlijkse reflectie op toezicht en control verwijzen we naar het verslag van het bestuur en de raad van toezicht en de toepassing van de verschillende codes.

10 We werken **planmatig**

De voorspelbaarheid van activiteiten zal in 2026 meer aandacht krijgen. LKCA hanteert een minimale norm van 75 procent voorspelbaarheid van activiteiten en begroting. Op basis van de opgestelde werkplannen zullen we periodiek beoordelen of activiteiten in de pas lopen met planning en begroting.

Code D&I

11 De Code D&I zorgt voor meer organisaties die de D&I-beleidsscan invulden. Bovendien verbeterde hun score op minimaal één van de volgende dimensies: prioritering van D&I, structurele verankering en toepassing binnen de vier P's, ten opzichte van hun eerste ingevulde scan (bewustzijn D&I).

1.2 Activiteitenverslag

LKCA werkt aan een toekomst waarin cultuurbeoefening binnen ieders bereik ligt. Cultuurbeoefening is essentieel voor een creatieve en veerkrachtige samenleving. We versterken de positie en kwaliteit van cultuureducatie en amateurkunst door kennis toegankelijk te maken en samenwerking en professionalisering te stimuleren. Dit staat beschreven in ons Strategisch Plan. In deze paragraaf beschrijven we hoe we hieraan in 2025 hebben gewerkt via onderzoek en monitoring, advisering en deskundigheidsbevordering en aanjagen van nieuwe ontwikkelingen. We beschrijven per onderdeel – kennis, infrastructuur en professionalisering – de belangrijkste activiteiten en opbrengsten. Verder besteden we aandacht aan onze rol als promotor van de Code Diversiteit & Inclusie, de corporate communicatie en de ontwikkeling intern en extern.

1.2.1 Kennis

Resultaten uit activiteiten kerntaak Kennis in 2025

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten in 2025 binnen de kerntaak Kennis om eind 2028 de in ons strategisch plan beschreven outcome en impact te bereiken: toegankelijke en overdraagbare actuele kennis, duiding en agendering van ontwikkelingen, en samen met het werkveld geformuleerde concrete visies en acties, waarmee beleidsmakers en ondersteuners de positie en kwaliteit van cultuureducatie en amateurkunst verder kunnen versterken.

Ontwikkeling en implementatie Onderzoeksprogramma 2025-2028

We hebben in 2025 hiaten in de kennisbasis in kaart gebracht, het onderzoeksprogramma 2025-2028 opgesteld en de monitoronderzoeken verder uitgebouwd.

Onze monitoronderzoeken zijn gericht op de volgende actoren in het werkveld van cultuur-educatie en amateurkunst:

- 1 Vrijtijdsbeoefenaren
- 2 Aanbieders van cultuurbeoefening, zoals centra voor de kunsten, muziekscholen, dansscholen
- 3 Ondersteuners, zoals provinciale steunfuncties, cultuurcoaches, koepels, bonden
- 4 Overheden, zowel gemeenten als provincies

Monitoronderzoeken

Monitor gemeentelijk beleid (publicatie Q1 2026)

In 2025 is er een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet onder alle Nederlandse gemeenten voor een onderzoek naar hun beleid voor cultuurbeoefening. De analyse van de ontvangen data is in 2025 afgerond. LKCA gaat dit monitoronderzoek vierjaarlijks doen om inzicht te bieden in hoe gemeenten cultuurdeelname stimuleren en ondersteunen. Dat doen we met drie hoofdthema's: beleid, maatschappelijke oriëntatie en gemeentelijke organisatie. Daarnaast kijken we naar ervaren knelpunten en de verhouding tot landelijke afspraken, akkoorden en culturele codes. Deze kennis is belangrijk om landelijke ontwikkelingen in kaart te brengen en gemeenten te versterken in (de ontwikkeling van) hun cultuurbeleid.

Monitor provinciale en grootstedelijke ondersteuningsinstellingen (publicatie Q1 2026)

In 2025 is er een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet onder provinciale en grootstedelijke instellingen voor een onderzoek naar hun ondersteuning van cultuurbeoefening. De analyse van de ontvangen data is in 2025 afgerond. LKCA gaat dit monitoronderzoek tweejaarlijks doen om inzicht te bieden in het ondersteuningsaanbod, de maatschappelijke oriëntatie en organisatiekracht. We maken zichtbaar hoe de instellingen bijdragen aan toegankelijkheid en kwaliteit van en samenhang in cultuurbeoefening. De resultaten ondersteunen instellingen bij hun professionele ontwikkeling en helpen overheden en partners om beleid en middelen beter af te stemmen op lokale en regionale behoeften.

Monitor koepels, bonden en brancheorganisaties (publicatie Q1 2026)

In 2025 is er een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet onder koepels, bonden en brancheorganisaties voor een onderzoek naar hun ondersteuning van cultuurbeoefening. De analyse van de ontvangen data is in 2025 afgerond. LKCA gaat dit monitoronderzoek vierjaarlijks doen om inzicht te bieden in ondersteuningsaanbod, maatschappelijke oriëntatie en organisatiekracht. We maken zichtbaar hoe deze organisaties functioneren en bijdragen aan het culturele ecosysteem. De uitkomsten helpen koepels en bonden hun rol gericht te vervullen en helpen overheden en fondsen om beleid en middelen beter af te stemmen op ontwikkelingen en behoeften.

Monitor mbo - cultuuronderwijs (publicatie Q2 2026)

In 2025 zijn we gestart met het eerste landelijke monitoronderzoek naar de stand van zaken van cultuureducatie in het mbo. Hierin analyseren we de gegevens van CJP over de inzet van de cultuurkaartgelden. Daarnaast is er een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet onder alle opleidingsmanagers in het mbo. Aanvullend interviewden we een groot deel van de cultuurcoördinatoren in het mbo. Met dit onderzoek bieden we inzicht in het aanbod, de maatschappelijke oriëntatie en de organisatiekracht van mbo-opleidingen rondom cultuureducatie.

Met deze kennis brengen we de landelijke stand van zaken in het mbo in kaart, delen we *best practices* en helpen we mbo's en culturele instellingen om cultuureducatie verder te versterken.

Monitor leren in kunst en cultuur (publicatie Q2/3 2026)

In 2025 zijn we een samenwerking aangegaan met Cultuurconnectie en Dansondernemers Nederland om een monitoronderzoek vorm te geven en een vragenlijst op te stellen. Doel is om een zo compleet mogelijk beeld te geven van de doelgroep, de randvoorwaarden en de knelpunten in de praktijk van culturele instellingen voor buitenschoolse kunsteducatie, zoals muziek-, dans- en theaterscholen, centra voor de kunsten en kunstdocentencollectieven. Met deze kennis brengen we de landelijke stand van zaken in kaart en vergroten we de zichtbaarheid van deze groepen in beleid en ondersteuning. De uitkomsten helpen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), provincies en andere partijen die cultuureducatie en amateurkunst ondersteunen, om hun beleid en ondersteuning beter af te stemmen op behoeften en ontwikkelingen.

Monitor kunstprofessionals (publicatie Q2/3 2026)

In 2025 is er een vragenlijst ontwikkeld samen met diverse stakeholders, zoals Platform ACCT en Cultuurconnectie voor onderzoek naar de werkpraktijk van kunstprofessionals en artistiek begeleiders, met een focus op ondersteuningsaanbod, maatschappelijke oriëntatie en organisatiekracht. LKCA gaat dit monitoronderzoek vierjaarlijks doen om zichtbaar te maken waar aanbod van begeleiding ontbreekt en waar knelpunten zijn, zodat ondersteuners en beleidsmakers hun aanbod daarop kunnen afstemmen.

Monitor professionele culturele gezelschappen (publicatie Q3 2026)

In 2025 is gestart met het ontwikkelen van de vragenlijst voor een monitoronderzoek naar professionele culturele gezelschappen. Partners als de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK), Fonds Podiumkunsten en de Universiteit van Amsterdam hebben feedback geleverd op de vragenlijst. Dit onderzoek heeft als doel een zo compleet mogelijk beeld te geven van wat professionele dans- en toneelgezelschappen, orkesten, koren en andere uitvoerende podiumkunstgezelschappen in Nederland doen met kunsteducatie: voor wie ze dat doen, onder welke randvoorwaarden ze dat doen en welke knelpunten ze ervaren. Dit onderzoek biedt een betere zichtbaarheid van deze groep in beleid en ondersteuning. De uitkomsten helpen beleidsmakers en ondersteuners om hun beleid en activiteiten beter af te stemmen op behoeften en ontwikkelingen.

Monitor presentatie-instellingen (poppodia, theaters/schouwburgen, filmhuizen/bioscopen, festivals) (publicatie 2026-2027)

In 2025 zijn we gestart met het ontwikkelen van de vragenlijst voor presentatie-instellingen. Dit doen we in samenwerking met brancheverenigingen zoals de Vereniging Nederlandse Popodia en Festivals (VNPF), de Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters (NVBF) en de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD). Daarnaast hebben we de onderzoekspopulatie in kaart gebracht en afgebakend. LKCA gaat vierjaarlijks monitoronderzoek doen naar de educatieve activiteiten en programmering van amateurkunst van presentatie-instellingen (festivals, poppodia, filmhuizen, theaters, schouwburgen). Mogelijk wordt dit onderzoek nog aangevuld met expositieruimtes en multifunctionele organisaties (MFO's). Dit onderzoek levert kennis op over de positie van presentatie-instellingen en de ervaren

knelpunten en ondersteuningsbehoeften rondom cultuureducatie en amateurkunst. Overheden en ondersteuners kunnen deze kennis gebruiken om hun beleid en activiteiten beter af te stemmen op behoeften en ontwikkelingen.

Publicaties

Kennissynthese cultuurbeoefening

In 2025 is een herziene versie van de *Kennissynthese cultuurbeoefening* gepubliceerd. Deze is aangevuld met publicaties uit 2024 en eerder ontbrekende publicaties. De kennissynthese is een verzameling van elf jaar Nederlands onderzoek naar cultuurbeoefening op school en in de vrije tijd. We beschrijven de literatuur rondom vier partijen binnen cultuurbeoefening: beoefenaars, aanbieders, ondersteuners en overheden. De synthese biedt een kennisfundament voor beleid en ondersteuning en maakt zichtbaar waar kansen en knelpunten liggen. Het onderzoek is breed toegankelijk, ook voor nieuwe actoren in het werkveld, en geeft richting voor nieuw onderzoek. Eind 2025 is begonnen met het literatuuronderzoek voor de update van de Kennissynthese in 2026. Deze wordt begin 2026 gepubliceerd.

Bereik, resultaten en lessen van het Programma Cultuurparticipatie 2020-2024

In 2025 hebben we de gegevens die projectleiders van 488 verschillende projecten invulden in de reflectietool Projectenmonitor *Samen Cultuur Maken* geanalyseerd. Dit resulteerde in het onderzoeksrapport *Bereik, resultaten en lessen van het Programma Cultuurparticipatie 2020-2024*. De rapportage biedt beleidsmakers en professionals inspiratie voor en inzichten in hoe ze cultuurdeelname voor iedereen mogelijk kunnen maken en hoe cultuurbeoefening kan bijdragen aan (mentale) gezondheid.

Bruggenbouwers in Cultuur

De publicatie *Bruggenbouwers in Cultuur* is in 2025 herzien na signalen uit het veld om deze te actualiseren en toepasbaar te maken. Met deze publicatie bieden we handvatten om de effectiviteit en zichtbaarheid van de cultuurcoach te verbeteren, middelen doelmatiger in te zetten en de maatschappelijke waarde van cultuurcoaches beter te onderbouwen.

Wettelijke verankering

In 2025 hebben we een serie van vier artikelen gepubliceerd in de *Cultuurkrant* over of en hoe wetgeving kan bijdragen aan het duurzaam borgen van cultuureducatie en amateurkunst. Met het oog op de Tweede Kamerverkiezingen in oktober 2025 en de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 verkenden we wat een dergelijke verankering in de praktijk kan betekenen, puttend uit andere beleidsdomeinen (bibliotheek en sport) en internationale voorbeelden. Met deze serie wilden we het publieke en politieke debat over de duurzame borging van cultuureducatie en amateurkunst inhoudelijk versterken door beleidsmakers en volksvertegenwoordigers inzicht te bieden in hoe wetgeving kan bijdragen aan structurele zekerheid en hoe cultuur minder afhankelijk kan worden van wisselend beleid en tijdelijke prioriteiten.

Dashboard (publicatie Q2 2026)

In 2025 hebben we gewerkt aan de ontwikkeling en inrichting van het landelijke dashboard cultuurbeoefening. De cijfers van de VerenigingsMonitor en de Monitor Amateurkunst zijn hierin opgenomen. De komende tijd vullen we het dashboard steeds aan met cijfers uit andere monitoronderzoeken en onderzoeken van LKCA en derden. De actuele cijfers in het dashboard,

en de mogelijkheid om deze te filteren op provincie en kunstdiscipline, helpen beleidsmakers en ondersteuners om hun beleid en ondersteuning op het gebied van cultuurbeoefening te evalueren en verbeteren.

Deskresearch

In 2025 is onze informatiebank aangevuld met 361 (onderzoeks)publicaties. Hiervan waren ongeveer 60 titels van belang voor de update van de *Kennissynthese cultuurbeoefening 2025*. De overige titels zijn van belang voor het bijhouden van onderzoek in Nederland en het buitenland naar cultuureducatie, cultuurparticipatie en amateurkunst en voor het signaleren van nieuwe trends in ons werkveld. In 2025 bracht de *Cultuurkrant* in de rubriek Onderzoeksnieuws twaalf nieuwe onderzoeken uit de Informatiebank onder de aandacht van beleidsmakers en ondersteuners.

Evi: monitoring van verankering cultuureducatie

In 2025 heeft de Radboud Universiteit de analysemethode voor de Evi-monitor grotendeels afgerond. We gaan in 2026 aan de slag met de automatisering hiervan, zodat we ingevulde gegevens van dit evaluatie-instrument voor verankering van cultuureducatie op school eenduidig kunnen analyseren en vergelijken.

Bijdragen aan onderzoek derden

MindCare

MindCare, een Europees samenwerkingsproject met de Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ), startte in het voorjaar van 2025. Doel van dit project is het ontwikkelen van een toolbox om kunstvakdocenten te helpen bij het signaleren van en doorverwijzen bij mentale problemen bij hun leerlingen. Sardes onderzocht in opdracht van LKCA de aard van de problematiek en de behoeften onder kunstvakdocenten. De resultaten nemen we in 2026 mee bij de ontwikkeling van de toolbox en bijbehorende scholingen. LKCA en BKJ organiseerden samen de conferentie Creativity as MindCare in Berlijn over mentale gezondheid en de (positieve) rol van kunst(beoefening) daarbij. Ook de opbrengsten van de conferentie, inhoudelijk en voor het netwerk, nemen we mee bij de ontwikkeling van de toolbox.

Lesson Study KCR en Zadkine

In 2025 hebben we samen met het Centre for Arts & Sciences Education (CASE) en lector Emiel Heijnen (Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten) het ontwerponderzoek van een lessenserie op het snijvlak van burgerschap en kunst ondersteund. In deze Lesson Study is vanuit het practoraat van het Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR) en Zadkine (opleider voor mbo in Rotterdam) samen met burgerschapsdocenten, een lessenserie ontworpen (vanuit de methodiek van wicked kunsteducatie). Deze is getoetst en onderzocht bij studenten en docenten.

Méér Muziek in de Klas

In 2025 zijn we kennispartner geworden in het onderzoek van Méér Muziek in de Klas (MMidK) naar de voorwaarden voor goede cultuureducatie in het primair onderwijs. Edwin van Meerkerk, hoogleraar Cultuureducatie aan de Radboud Universiteit, leidt dit onderzoek. Vanuit onze kerntaak kennis draagt LKCA bij aan het onderzoek met literatuuronderzoek en inhoudelijk advies.

Creating Cultures of Care

Creating Cultures of Care wil een landelijk expertisenetwerk en onderzoekinfrastructuur voor kunst en gezondheid ontwikkelen. Een SPRONG-groep onderzoekt de rollen, methodologieën, manieren van werken en impact van deze transdisciplinaire co-creatie. Vanaf 2025 participeren we in de werkgroep 'lerend en onderzoekend vermogen' van de SPRONG-groep die zich buigt over de vraag: hoe richten we een leercommunity op? In 2025 hebben we alle verzamelde data geanalyseerd. In 2026 publiceert de werkgroep een artikel over de inzichten.

Onderzoek van Arts in Health Nederland

In 2025 is de werkgroep onderzoek van Arts in Health gestart, met LKCA en Codarts als trekkers. Inmiddels zijn er leden geworven en is er een plan van aanpak dat moet leiden tot een onderzoeksvoorstel voor een kennisplatform met daarin een overzicht van relevant onderzoek.

1.2.2 *Infrastructuur*

Resultaten uit activiteiten kerntaak Infrastructuur in 2025

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten in 2025 binnen de kerntaak Infrastructuur om eind 2028 de in ons strategisch plan beschreven outcome en impact te bereiken: agendering van lacunes in de landelijke infrastructuur bij beleidsmakers en ondersteuners en bijdragen aan de borging en versterking van de infrastructuur, met landelijke dekking als doel.

Visie op borging kennis uit contacten en netwerken

In 2025 deden we een (inter)nationale verkenning onder vergelijkbare organisaties als LKCA hoe zij de kennis van adviseurs en netwerken organiseren (ophalen, delen en verbinden). In 2026 zullen we op basis van kennis uit onderzoek en kennis die adviseurs ophalen in het werkveld en in netwerken signaleringsdocumenten opstellen. Deze signalen over ontwikkelingen en kwesties in ons werkveld brengen we onder de aandacht van stakeholders, beleidsmakers en ondersteuners.

Daarnaast hebben we binnen onze nieuwe afdeling Advies de aandachtsgebieden en bijbehorende netwerken en netwerkcontacten in ons werkveld herverdeeld. Zo kunnen we volledige dekking van ons werkveld garanderen.

Netwerkregie

Netwerkregisseurs

In 2025 volgden zes medewerkers het Ontwikkelprogramma Netwerkregie. Dit resulteerde in een aangescherpte visie op landelijke netwerken en de rol van LKCA. In 2026 passen we deze visie toe in de praktijk, door collega's en partners te begeleiden en te ondersteunen bij het optimaliseren van bestaande en nieuwe netwerken, met als doel het versterken van het werkveld met relevante en vitale netwerken.

Netwerkregie onderzoek

We deden een krachtenveldanalyse en voerden gesprekken met sleutelfiguren. We zijn gestart met het samen realiseren van de doorstart van het onderzoekstijdschrift *Cultuur+Educatie*. Daarmee vergroten we de kennisbasis voor cultuurbeoefening en sluiten we aan bij behoeften in het veld. In het najaar is met een aantal onderzoekers een concept-werkwijze voor het

tijdschrift ontwikkeld. Begin 2026 volgt het samenstellen van een redactie en adviesraad en starten de voorbereidingen voor edities van 2026.

Netwerkgregie ondersteuning

In diverse netwerken is discussie ontstaan over doel en deelname. Daarom hebben we in 2025 de huidige overlegstructuur voor ondersteuning op tweedelijnsniveau geïnterpreteerd. Ook verkenden we knelpunten en kansen, behoeften en prioriteiten in het veld rondom de bestaande netwerken. Vervolgens formuleerden we samen met een vertegenwoordiging van het veld uitgangspunten en kaders voor een nieuwe overleg- en netwerkstructuur. In 2026 gaan we die toetsen en na bijstelling implementeren.

(Netwerk)bijeenkomsten

We organiseerden en namen deel aan diverse (netwerk)bijeenkomsten om kennis op te halen, te delen en te verbinden en daarmee de kwaliteit en positie van cultuureducatie en amateurkunst te versterken. We delen hieronder enkele highlights.

Cultuureducatie

- We organiseerden twee onderwijsnetwerkdagen voor het voortgezet onderwijs, gespecialiseerd onderwijs en mbo en het Landelijk Platform Kenniscentra Cultuureducatie (LPKC).
- We organiseerden een landelijk netwerk van tweedelijns ondersteuningsinstellingen voor cultuureducatie in het mbo, waarin mensen kennis en voorbeelden deelden en tools maakten.
- We dachten inhoudelijk mee over het programma van de landelijke mbo-conferentie Samen Vooruit met 250 deelnemers. Tijdens deze conferentie presenteerde LKCA samen met het ROC van Amsterdam en Flevoland, Plein C, Mocca en OCW de resultaten van samen bouwen aan cultuureducatie in het mbo.

Amateurkunst

- In 2025 onderzocht LKCA samen met een kerngroep van de Hiphop Kenniskring hoe dit netwerk voortgezet zou moeten worden. Diverse bijeenkomsten, onder meer tijdens de Cultural Currency Conference, leidden tot het overdragen van de faciliterende rol aan Emoves. Hiermee is een hiphoporganisatie trekker geworden. LKCA blijft betrokken als kennispartner.

Cariben

- We organiseerden drie bijeenkomsten met Caribische alumni van kunstopleidingen en studieleiders van die opleidingen, om aansluiting te bevorderen. Dit zal leiden tot een handreiking in voorjaar 2026, samen met het Kunstvakdocentenoverleg (KVDO).

Internationaal

- We namen deel aan twee ontmoetingen van ACEnet, het Europese netwerk voor cultuurbeoefeningsbeleid, over creative learning (Wales) en het UNESCO Framework for Arts Education (Finland).
- We waren bij de presentatie van het rapport *On(ver)vangbaar: de innovatieve kracht van the culture* in Parijs, bij UNESCO wereldwijd.

Domeinoverstijgend

- Met het netwerk Kunst op Recept verkenden we de behoefte aan netwerkvorming en zijn we gestart met het schrijven van een businesscase voor een lobby bij zorgverzekeraars.
- We participeerden in netwerken als de Nationale Jeugdcoalitie, Creating Cultures of Care, Gelijke Kansen Alliantie en SPUK-GALA.

Belangenbehartiging

- We participeerden in verschillende ontmoetingen van het platform cultuureducatie/cultuurparticipatie van Kunsten '92 om vanuit onze kennisrol belangrijke thema's te signaleren en te agenderen.

Ontwikkeling en uitvoering rijksbeleid

In 2025 droegen we bij aan de ontwikkeling en uitvoering van rijksbeleid door kennis te ontwikkelen en te delen, mee te denken over regelingen en cultuureducatie, amateurkunst, cultuur & samenleving, Caribisch Nederland en onderzoek te agenderen. We werkten nauw samen met OCW en het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP).

Cultuureducatie

We organiseerden de laatste CmK Meet up behorend bij de derde periode van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) met 182 deelnemers. We presenteerden hier de eerste versie van *Kijk eens wat er staat*, een publicatie waarin penvoerders, het FCP en LKCA terugkijken op vier jaar CmK3. Helaas bleken de cijfers niet volledig en moesten we de publicatie rectificeren. Halverwege 2026 delen we de definitieve publicatie. Daarnaast hebben we samen met het FCP gekeken naar de opstart van de CmK4-matchingsregeling, het gebruik van de (v)mbo-regeling en de monitoring van cultuuronderwijs.

We namen deel aan de advieskring voor de curriculumontwikkeling van kunst en cultuur. Na een lang voortraject zijn eind 2025 de vernieuwde conceptkerndoelen gepresenteerd. Deze bieden scholen meer mogelijkheden om vakoverstijgend te werken, zijn concreter en bieden ook penvoerders meer aanknopingspunten om het gesprek met de school aan te gaan.

We namen deel aan de Denktank cultuureducatie en dachten mee over de inrichting daarvan. Doel is om in wisselende samenstellingen na te denken over een structureel vervolg op CmK4. Dit traject loopt door in 2026. LKCA is een vaste deelnemer aan het overleg, samen met het FCP en OCW. Het eindresultaat (advies) bespreken we in 2026 intern met de minister.

Amateurkunst

Samen met OCW en het FCP hebben we verder gewerkt aan inrichting van de amateurkunstondersteuning. LKCA organiseerde hiervoor diverse ontmoetingen van de strategische werkgroep amateurkunstondersteuning met een vertegenwoordiging van diverse spelers uit het werkveld.

We organiseerden in 2025 opnieuw het Kennistraject Amateurkunstondersteuning in opdracht van OCW. Hiervoor hielden we in 2025 kennisuitwisselingsbijeenkomsten, versterkten we het netwerk, monitorde we praktijken en stemden we af met provinciale ondersteuningsinstellingen en amateurkunstkoepels. Samen met de strategische werkgroep Revitalisering

Amateurkunst en overheden werkten we aan visieontwikkeling. Op 9 oktober vierden we met de penvoerders van de pilots en de nieuwe projecten van Versterking landelijke infrastructuur amateurkunst (VLIAK) uit 2025 de opbrengsten van de pilotregeling en keken we vooruit. We presenteerden de Kennisrapportage van het Nationaal Ontwikkeltraject Amateurkunstondersteuning (NOA) en de Analyse van VLIAK 2025. Begin december verscheen de LKCA-publicatie met verhalen en (leer)opbrengsten. In 2025 rondde we de verkenning 'AI in de amateurkunstsector' af. Deze krijgt een vervolg in 2026. Het Plan voor Kennistraject Amateurkunstondersteuning 2026-2028 is ontwikkeld op basis van behoeften van het veld.

Cultuur & Samenleving

Samen met OCW en het FCP focusten we in 2025 op twee onderwerpen: cultuur in zorg/welzijn en cultuur in het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), beide in nauwe samenwerking met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

LKCA maakte een analyse van projecten die in 2021-2024 financiering ontvingen vanuit de regeling Samen Cultuur Maken en die daarvoor de gezamenlijke Projectenmonitor invulden.

Ook participeerden we in de landelijke beweging Arts in Health Netherlands, een vanuit het Arts in Health-project Groningen geïnitieerde beweging. We hadden zitting in de stuurgroep en namen deel in drie van de vier werkgroepen.

Verder participeerden we in strategische overleggen met spelers uit sport en welzijn, waarin we kennis over cultuurbeoefening deelden en knelpunten agendeerden.

Bovendien vervulden we een cruciale rol in de uitvoering van de Brede Regeling Combinatiefunctionarissen. Daarvoor zorgden we in 2025 dat de provinciale ondersteuningsinstellingen aanhaakten, positioneerden we cultuur stevig op de regionale bijeenkomsten, organiseerden we voor het eerst de verkiezing Cultuurcoach van het Jaar (waarvan de winnaar op de landelijke inspiratiedag van de combinatiefunctionaris werd gekozen) en droegen we met kennis bij aan de scholing cultuurcoaches via Hogeschool Windesheim.

Caribisch Nederland

We participeerden in het vierlandenoverleg om kennis over cultuurbeoefening te delen in Caribisch Nederland. Dit kernteamoverleg moet nog nader vorm krijgen.

We organiseerden vier online bijeenkomsten voor de Leergemeenschap cultuurcoaches BES rondom de thema's talentontwikkeling, ontwikkeling van de eigen rol in relatie tot het culturele veld en onderlinge samenwerking tussen Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

In september organiseerden we het werkbezoek naar Nederland voor cultuurcoaches van de eilanden, met matching van cultuurcoaches in Europees Nederland (samen met OCW en het FCP).

Bestuurlijke Afspraken Cultuurbeoefening (BAC)

OCW, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en VNG zijn in 2025 aan de slag gegaan met de implementatie van de Bestuurlijke Afspraken Cultuurbeoefening (BAC). LKCA woonde als

kennispartner diverse landelijke bijeenkomsten bij. In januari 2025 publiceerden we op onze website een artikel met de afspraken zoals ondertekend door OCW, IPO en VNG, en na de zomer volgt een update, waarmee we het veld van actuele informatie voorzien.

Kennispagina's

In 2025 hebben we diverse kennispagina's op onze website geactualiseerd, bijvoorbeeld die over cultuureducatie, amateurkunstondersteuning, Caribisch Nederland en cultuurcoaches. De website cultuuropscholenindevrijetijd.nl is omgezet naar een kennisdossier Cultuurbeleid op onze eigen website.

In voorbereiding op de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 en de monitor gemeentelijk beleid hebben we, samen met een werkgroep uit het veld, de kennispagina 'Gemeentelijk beleid voor cultuurbeoefening' herschreven. Deze wordt met resultaten uit de monitor (februari 2026) bijgewerkt.

Ook hebben we binnen een van de GALA-actielijnen (werkgroepen met kennisinstituten) input gegeven op het thema Vitaal Ouder Worden (loket gezond leven van RIVM) en hoe je daaraan met kunst en cultuur kunt bijdragen. Op deze manier landt onze kennis ook in kennisdossiers van derden.

Evi: instrument voor adviseurs cultuureducatie

We leverden de verbeterde online omgeving van het evaluatie-instrument voor verankering van cultuureducatie op school (Evi) op zoals gepland. 25 CmK-penvoerders gebruiken deze online omgeving. Er zijn in 2025 ongeveer duizend vragenlijsten ingevuld. Daarnaast is het vernieuwde gespreksinstrument opgeleverd, waardoor scholen en adviseurs kunnen reflecteren op de stand van zaken. We zijn in 2025 het gesprek met eigenaren van Evi aangegaan om tot een passender organisatiestructuur te komen. Dit wordt in 2026 geëffectueerd.

LKCA-event (Q2 2026)

In 2025 ontwikkelden we het concept voor een nieuw LKCA-event (strategische en verbindende conferentie voor het werkveld) met collega's en een klankbordgroep met vertegenwoordiging van de doelgroep (directeuren en managers uit ons werkveld).

Re/Presenting Europe (2023-2028)

Het onderzoeksprogramma Re/Presenting Europe (2023-2028) richt zich op diversiteit en verbondenheid in Europa, met speciale aandacht voor Nederland. LKCA is kennispartner in dit programma en onderzoekt onder andere de rol van hiphop en urban arts in het creëren van een thuisgevoel voor verschillende generaties in Nederland. In 2025 droegen we met advies bij aan diverse bijeenkomsten over hiphoparchivering (Culture Capsule). We onderhielden ook geregeld contact met diverse consortiumpartners, in het bijzonder met Universiteit Utrecht en Universiteit Leiden.

1.2.3 Professionalisering

Resultaten uit activiteiten kerntaak Professionalisering in 2025

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten in 2025 binnen de kerntaak Professionalisering

om eind 2028 de in ons strategisch plan beschreven outcome en impact te bereiken: deskundige professionals die hun kennis onderhouden en daarmee het werkveld cultuureducatie en amateurkunst versterken.

Trainingen

In dit pilotjaar organiseerden we 21 trainingen bij LKCA en 2 professionaliseringsdagen. In totaal namen hieraan 369 professionals deel. Op enkele uitzonderingen na zijn de trainingen kostendekkend.

Adviseurs werkten aan de inbedding van de academie in de organisatie en aan (door)ontwikkeling van (nieuwe) trainingen. Deelnemers en trainers evalueerden de trainingen en professionaliseringsdagen. Deelnemers waarderen dat de trainingen landelijk waren, zodat ze hun eigen ervaringen kunnen delen met deelnemers uit andere regio's en van en met elkaar kunnen leren. Positief is dat diverse deelnemers meer trainingen volgden.

Gedurende 2025 hebben we geïnvesteerd in onze netwerken en naamsbekendheid en steeds de inzichten uit de evaluaties vertaald naar de volgende trainingen. Deze inzet leidde tot meer deelnemers en hogere tevredenheidsscore. De trainingen in het najaar van 2025 scoorden een 7,5 gemiddeld. We maakten nieuwe propositieteksten voor de trainingen met heldere USP's en verbeterden de teksten van de brochure. Er is een communicatieplan ontwikkeld voor 2026 om de toegankelijkheid, bereikbaarheid en de aansluiting van onze trainingen verder te versterken en te professionaliseren.

De trainingen zijn onderverdeeld in drie niveaus van deelnemers: basis, gevorderd en expert. Een aantal trainingen had helaas, ondanks hun inhoudelijke relevantie, weinig aanmeldingen, waardoor ze niet konden doorgaan. In 2025 hebben we deze processen geëvalueerd en signaleerden we verschillende belemmeringen. Zo is een financiële bijdrage niet altijd haalbaar voor professionals of organisaties en de communicatie en werving van deelnemers kan beter. In 2026 zullen we aan de slag gaan met deze inzichten en met name vanuit amateurkunst meer deelnemers proberen te werven, door beter aan te sluiten op de behoeften in de sector.

In 2025 vonden de volgende *trainingen basis* plaats, waaraan in totaal 85 mensen deelnamen:

In dialoog met het onderwijs

In deze module staat de samenwerking met het onderwijs centraal. Deelnemers onderzoeken hoe zij in samenspraak met scholen een educatief programma kunnen ontwikkelen dat aansluit bij de visie op leren en bij de culturele ontwikkeling van leerlingen. Daarbij besteden we aandacht aan actuele ontwikkelingen in het onderwijs en de betekenis daarvan voor cultuureducatie. Vanuit de vraag van de school analyseren deelnemers eerst de context. Vervolgens bekijken zij hoe een activiteit kan aansluiten bij de opbouw en samenhang van het programma. Tot slot besteden we aandacht aan hoe vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid een begeleidingstraject vorm kan krijgen.

Zicht krijgen op een cultuureducatief systeem

In deze module maken deelnemers kennis met het denken in leerecosystemen binnen cultuureducatie en amateurkunst. Zij onderzoeken de kansen en belemmeringen die zich binnen een

cultuureducatief systeem kunnen voordoen. Daarnaast verkennen deelnemers hoe verschillende partijen binnen dit systeem kunnen samenwerken en hoe co-creatie kan bijdragen aan sterkere en samenhangende cultuureducatie.

Grip op beleid en financiën

Overzicht krijgen van onderwijsbeleid en – meer specifiek – cultuureducatie en amateurkunst is vaak complex. Veel aspecten zijn niet wettelijk vastgelegd, waardoor lokaal grote verschillen bestaan tussen gemeenten, provincies, het Rijk, schoolbesturen en culturele organisaties. Omdat beleid op verschillende niveaus wordt ontwikkeld, zijn ook de financieringsstromen divers. In deze module krijgen deelnemers inzicht in de belangrijkste aspecten van beleid en financiering. Daarbij besteden we aandacht aan de samenhang tussen regelingen en aan de rode draad die professionals kunnen gebruiken in hun werkzaamheden.

Introductie in het werkveld – rol intermediair

In deze module verkennen deelnemers de landelijke, provinciale en stedelijke context van cultuureducatie. Deze context vertalen zij naar hun eigen lokale situatie. Daarnaast onderzoeken deelnemers welke rollen een intermediair kan vervullen binnen het werkveld. Zij reflecteren op hun eigen rol binnen de organisatie en op de vaardigheden en competenties die nodig zijn om deze functie goed uit te voeren. Daarbij is ook aandacht voor persoonlijke kwaliteiten en drijfveren.

Communiceren bij verandering

In deze training staat communicatie bij veranderprocessen centraal. Deelnemers leren hoe zij anderen kunnen inspireren en betrekken bij nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Tijdens de training onderzoeken deelnemers hun eigen communicatiestijl en invloed. Met praktische oefeningen en theoretische modellen, zoals de ‘vier C’s’ en ‘Theory U’, leren zij hun boodschap helder overbrengen, draagvlak creëren en vertrouwen opbouwen binnen een team. Ook besteden we aandacht aan het begeleiden van veranderingen.

De basiskennis bijeen

De deelnemers van bovenstaande vijf trainingen worden uitgenodigd om deel te nemen aan deze afrondende module. Deze bestaat uit een kennisopdracht die deelnemers in groepsverband uitvoeren. Zij kiezen gezamenlijk een casus, ontwikkelen hiervoor een plan en geven aan het einde van de dag een posterpresentatie. Deze module heeft in 2025 twee keer plaatsgevonden.

Bewust gesprekken voeren 2024–2025

Adviseurs cultuureducatie voeren regelmatig verschillende soorten gesprekken. Deelnemers maken kennis met verschillende gesprekstechnieken voor ontwikkelingsgerichte gesprekken met duidelijke doelen en afspraken. De training bestaat uit vijf bijeenkomsten en tussentijdse gesprekken in de eigen werkomgeving. Beide dragen bij aan het leerproces. Tijdens de training staat leren van en met elkaar centraal. Deelnemers reflecteren op hun eigen handelen en ontwikkelen hun gespreksvaardigheden. Na afloop zijn zij beter in staat verschillende gesprekstechnieken effectief toe te passen. Deze trainingen hebben zowel bij LKCA als in company plaatsgevonden.

In 2025 vonden volgende *trainingen gevorderd* plaats, waaraan in totaal 60 mensen deelnamen:

Samen Slim Vernieuwen

De training Samen Slim Vernieuwen richt zich op amateurkunstondersteuners die amateurkunstgroepen in hun regio willen begeleiden bij het ontwikkelen en vernieuwen van plannen en activiteiten. In deze trainingen maken zij kennis met creatieve en innovatieve methoden die zij kunnen inzetten om amateurkunstgroepen te stimuleren om hun vraagstukken effectief aan te gaan.

CC'er in Beeld

In deze module verdiepen deelnemers zich in de rol van de cultuurcoördinator. Daarbij besteden we aandacht aan de opbouw en inhoud van de ICC- en CCVO-training en aan het ontwikkelen van een cultuurbeleidsplan of een ander beroepsproduct. Daarnaast staat de samenwerking tussen adviseurs en cultuurcoördinatoren in het primair en voortgezet onderwijs centraal. Ook besteden we aandacht aan het ophalen van de juiste vraag en aan thema's zoals draagvlak en verandermanagement.

Een bijeenkomst organiseren en begeleiden

In deze module vergroten deelnemers hun vaardigheden in het organiseren en begeleiden van bijeenkomsten. Daarbij staat centraal hoe je een bijeenkomst betekenisvol kunt vormgeven. Deelnemers onderzoeken hoe zij een bijeenkomst kunnen opbouwen die aansluit bij de doelgroep en bij de gewenste doelen en opbrengsten. Ook besteden we aandacht aan groepsdynamiek. Met verschillende werkvormen ervaren deelnemers hoe zij een bijeenkomst kunnen ontwerpen met een duidelijke structuur en passende werkvormen.

ICC train-de-trainer

In deze module verdiepen deelnemers zich in de verschillende rollen van de trainer volgens het trainersprofiel, met speciale aandacht voor de rol van didacticus en procesbegeleider. Daarnaast ontwikkelen deelnemers een ontwerp voor hun eigen ICC-training. Ook besteden we aandacht aan het integreren van thema's zoals visie, draagvlak, diversiteit en inclusie.

CCVO traineetraject einddag 2024–2025

Tijdens deze bijeenkomst verdiepen deelnemers zich verder in de rollen van de trainer binnen het trainersprofiel, met nadruk op de rol van didacticus en procesbegeleider. Deelnemers werken aan het ontwerp van hun eigen ICC-training en verkennen hoe thema's zoals visie, draagvlak, diversiteit en inclusie daarin kunnen worden verwerkt.

CCVO traineetraject startdag

Tijdens de startdag maken deelnemers kennis met de rollen van de trainer volgens het trainersprofiel, met nadruk op de rol van didacticus en procesbegeleider. Daarnaast starten deelnemers met het ontwerpen van hun eigen ICC-training en verkennen zij hoe thema's zoals visie, draagvlak, diversiteit en inclusie daarin een plaats kunnen krijgen.

In 2025 vond de volgende *training expert* plaats, waaraan in totaal elf mensen deelnamen.

Persoonsgericht en waarderend trainen

In deze training maken deelnemers kennis met de 7 V's en ontvangen zij praktische handvaten die direct toepasbaar zijn in hun eigen trainingen binnen het culturele werkveld. Daarbij ontdekken en leren zij hoe zij kunnen inspelen op verschillende leervoorkeuren en hoe diversiteit binnen groepen het leerproces kan versterken. Binnen deze train-de-trainer-leerroute onderzoeken deelnemers hun kwaliteiten als trainer en versterken zij hun persoonlijke stijl. De training richt zich op een persoonsgerichte aanpak met als doel het leervermogen van deelnemers duurzaam te versterken.

Trainingen in company

Tot slot zijn trainingen verzorgd op locatie, zoals de Evi-training voor penvoerders. Deze vonden vier keer verspreid door het land plaats met in totaal 50 deelnemers.

Projecten

Proeftuin Cultuurcoördinator mbo (CCMBO)

LKCA heeft samen met MOCCA en Plein C in opdracht van het ROC Amsterdam-Flevoland en het Media College een eerste proeftuin CCMBO geïnitieerd in Amsterdam, Hilversum, Hoofddorp en Flevoland. In mei 2025 hebben de eerste elf cultuurcoördinatoren een CCMBO-certificaat ontvangen.

LKCA heeft een kerngroep opgezet en aangestuurd waarin de bouwstenen werden besproken die vervolgens met trainers van samenwerkingspartners Plein C en MOCCA zijn getoetst en aangepast. We hebben kennis gedeeld in vier expertmeetings en ook gepresenteerd op vier mbo-conferenties en binnen het Platform Cultuureducatie Amsterdam. De uitkomsten nemen we mee naar de proeftuin CCMBO en naar de netwerken en onderzoek.

Met deze proeftuin heeft LKCA de visie overgedragen over de waarde van cultuur binnen het mbo-onderwijs voor kansengelijkheid en toegankelijkheid, en de weg gebaad naar duurzame verankering in het mbo.

Netwerkdagen professionalisering

ICC-CCVO

We organiseerden in 2025 twee professionaliseringsdagen voor trainers van cultuurcoördinatoren in het primair en voortgezet onderwijs (ICC-CCVO).

De voorjaarsbijeenkomst bevatte onder meer presentaties over de kracht van procesgerichte didactiek, praktijkervaringen van een minor van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en een interactieve workshop over persoonsgericht en waarderend trainen. 55 trainers hebben deelgenomen aan deze bijeenkomst. De inzichten en evaluaties van deze bijeenkomsten zijn gebruikt in de planning en vormgeving van de professionalisering dag in het najaar. Het centrale thema was gepersonaliseerd en hybride leren, met verschillende settingen en werkvormen.

1.2.4 Programma Code Diversiteit & Inclusie

Resultaten activiteiten Programma Code D&I 2025

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten in 2025 met het programma Code Diversiteit & Inclusie (Code D&I) om eind 2028 de in ons strategisch plan beschreven outcome en impact te realiseren: de culturele sector toegankelijk maken voor iedereen.

Als penvoerder van de Code D&I hebben we in 2025 belangrijke vervolgstappen gezet na aanbevelingen uit het rapport *Verbeterkansen D&I* van DoDiversity. Een van de belangrijkste aanbevelingen was een sterkere samenwerking en gezamenlijke uitvoering. Daarom zijn we in 2025 een structurele samenwerking aangegaan met de Federatie Cultuur. Samen hebben we een meerjarig activiteitenplan opgesteld tot en met 2028, met de vijf stappen van de Code D&I als leidende doelen. Dit plan vormt de basis voor gezamenlijke inzet op de uitvoering en doorontwikkeling van de code binnen de culturele sector.

In het voorjaar van 2025 is de vernieuwde website van de Code D&I live gegaan. Deze biedt meer duidelijkheid over de werking en reikwijdte van de code en fungeert als centrale plek voor kennis, inspiratie en praktische hulpmiddelen. Een belangrijke toevoeging is het dashboard, waarin geanonimiseerde data uit de beleids- en werkvloerscan samenkomen en die inzicht geven in de stand van zaken rond diversiteit en inclusie binnen de sector en deelsectoren. Instellingen kunnen op de website onder andere terecht voor de D&I-scan, praktijkvoorbeelden en toegankelijke informatie over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.

Daarnaast hebben we in 2025, naar aanleiding van de Kamerbrief over toegankelijkheid in de culturele sector, actief meegewerkt aan het onderzoek naar de inrichting van het Kennispunt Toegankelijke Cultuur. Vanuit het onderzoeksrapport is een subsidieaanvraag opgesteld voor vier prototypes (digitale toolbox, het loket, kennispunt op locatie en het gesprekspunt). We hebben deze prototypes bovendien bewust geïntegreerd in onze bestaande werkwijze en activiteiten, zodat het geen losstaande trajecten worden, maar onderdeel van de dagelijkse praktijk. Deze aanvraag is in oktober 2025 gehonoreerd, waarmee de ontwikkeling van het Kennispunt Toegankelijke Cultuur daadwerkelijk kan starten.

1.2.5 Corporate communicatie

Resultaten activiteiten Corporate communicatie in 2025

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten in 2025 voor communicatie om eind 2028 de in ons strategisch plan beschreven outcome en impact te realiseren: herkenning en erkenning als landelijk kenniscentrum voor cultuureducatie en amateurkunst.

Positionering

We formuleerden met enkele medewerkers met een Brand Key-model onze merkessentie. Vervolgens werkten we onze bestaande kernwaarden *nieuwsgierig, toegankelijk, samenwerkend en relatiegericht* uit naar corresponderende proces- en productwaarden, oftewel kenmerken van medewerkers en van activiteiten. Doel is dat deze merkessentie en kernwaarden fungeren als intern kompas dat ons dagelijks handelen stuurt.

Na de aangescherpte positionering uit het *Strategisch Plan 2025-2028*, met een focus op de tweede lijn, gaan we onze communicatiemiddelen aanpassen op de behoeften van deze doelgroep. De eerste resultaten zijn terug te vinden in de rapportages van de helpdesk die een terugloop van vragen uit de eerste lijn laat zien.

Reputatie- en stakeholdermanagement

We hebben structuur aangebracht in het reputatie- en stakeholdermanagement om kansen en bedreigingen in samenwerkingen te monitoren, proactief en transparant te communiceren met onze stakeholders, samenwerkingen te verbeteren en vertrouwen te herstellen. We hebben het stakeholdersoverzicht geüpdatet, geanalyseerd en doelen bepaald.

Digitalisering

In 2025 maakten we een projectplan voor een geheel vernieuwde website, inclusief leverancierskeuze en een goedgekeurde begroting. We hebben aanpassingen gedaan in onze huisstijl om de digitale toegankelijkheid te verbeteren, zoals andere kleurencombinaties. Deze voeren we in 2026 door op onze nieuwe website. We hebben de omzetting van printpublicaties naar hybride of zelfs volledig digitale publicaties voorbereid en zullen dit in 2026 implementeren. Verder hebben we een start gemaakt met een plan voor AI-geletterdheid van onze medewerkers en een AI-programmaplan.

Arbeidsmarktcommunicatie

In 2025 hebben we vaste formats gemaakt voor vacatureteksten. Hierin hebben we ook inclusiever taalgebruik doorgevoerd om onze vacatureteksten en de communicatie rondom vacatures toegankelijker te maken. Dit leidde tot een duidelijke verbetering: de diversiteit van de reacties was aanmerkelijk groter dan bij vergelijkbare vacatures in voorgaande jaren.

Interne communicatie

Met onze interne communicatie hebben we ingezet op meer betrokkenheid van medewerkers. We organiseerden tweemaandelijks *Ontmoetingen* met lunch, waarin we in gesprek gingen over organisatorische ontwikkelingen, onderzoeks- en adviesactiviteiten. Via ons intranet In-site informeerden we collega's met tweewekelijkse nieuwsbrieven over het verandertraject (Transitienieuws), wekelijkse berichten over MT-vergaderingen en maandelijkse nieuwsberichten over de geplande in- en externe activiteiten. Dit leidde tot meer gevoel van transparantie, betrokkenheid en tot het oprichten van een personeelsvereniging die een feestelijke afsluiting van het jaar organiseerde.

Cultuurkrant

De *Cultuurkrant*, onze landelijke vakuitgave voor beleidsmakers, onderzoekers en professionals in cultuureducatie en amateurkunst, verscheen in 2025 weer vier keer. Het totale aantal abonnees steeg met 281 naar 11.835. Inhoudelijk stonden twee thema's centraal: de wettelijke verankering van cultuurbeoefening, uitgewerkt in een serie van vier artikelen waarin onder meer de overheidssturing in Vlaanderen en Nederland werd vergeleken, en overheidsbeleid in de aanloop naar de verkiezingen voor de Tweede Kamer en de gemeenteraad. Daarnaast verschenen interviews met onder anderen bijzonder hoogleraar Janine Stubbe, pedagoog Gert Biesta en auteur Arthur Japin.

2 Bestuur, raad van toezicht en codes

2.1 Verslag bestuur en raad van toezicht

Stichting LKCA werkt volgens het raad van toezicht-bestuursmodel. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden staan duidelijk omschreven in een bestuursreglement dat we periodiek aanpassen (principe 4 Governance Code Cultuur). In 2026 actualiseren we de statuten en in het verlengde daarvan ook het bestuursreglement.

In het afgelopen jaar waren er geen situaties waardoor twijfel ontstond over de onafhankelijkheid en integriteit van de directeur-bestuurder en de leden van de raad van toezicht (principe 3 Governance Code Cultuur).

2.1.1 Directeur-bestuurder

Elma Groen was directeur-bestuurder ad interim van januari 2025 tot juni 2025. Doel was om te komen tot een beleidsplan voor de periode 2025-2028. Tegelijkertijd zijn op- en aanmerkingen van de Raad voor Cultuur en OCW ter harte genomen en is er een aanzet gedaan om de basis van de organisatie weer op orde te krijgen. Sinds juni 2025 is Ad Warnar vaste directeur-bestuurder. De verantwoordelijkheid voor contacten met externe relaties was gedurende het bestuurderschap van Elma Groen tijdelijk belegd bij manager Marlies Tal en is per juni overgedragen aan Ad Warnar.

De bestuurder is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid voor de algemene en dagelijkse gang van zaken en stuurt gericht op het goed functioneren en goede resultaten van de stichting. Het jaar is afgesloten met een positief financieel resultaat en een toevoeging aan de reserve. Er is een werkplan voor 2026 gemaakt met een doorkijk en vertaling naar de beoogde impact in 2028. In samenspraak met de ondernemingsraad (OR) heeft de bestuurder veel aandacht besteed aan een veilige, open organisatiecultuur waarin medewerkers plezierig kunnen werken en aan hun welzijn. Dat is met een organisatiebrede training en een intern communicatieprogramma gedurende het gehele jaar ondersteund (principe 5, 6 Governance Code Cultuur).

2.1.2 Raad van toezicht

Algemeen

De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen LKCA. Daarnaast fungeert de raad als werkgever voor de directeur-bestuurder en als adviseur en klankbord bij strategische, organisatorische en maatschappelijke vraagstukken. De RvT voert deze rollen professioneel en onafhankelijk uit. In 2025 zijn er uit de raad drie commissies geïnstalleerd: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de Organisatieontwikkelingscommissie. Deze laatste ziet toe op de realisatie van het organisatieontwikkelplan om de basis op orde te krijgen (principe 7 Governance Code Cultuur).

In 2025 zijn twee leden uitgetreden en drie nieuwe toegetreden, waarvan één als startend toezichthouder. Bij het werven en selecteren van de nieuwe leden heeft de raad nadrukkelijk gekeken naar deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid van mensen en een evenwichtige samenstelling van de raad (principe 8 Governance Code Cultuur).

In 2025 waren er vier reguliere raadsvergaderingen, in aanwezigheid van de (interim) directeur-bestuurder. In deze vergaderingen is integraal toezicht gehouden op de voortgang van de organisatie, de realisatie van beleidsdoelstellingen, de financiële positie en relevante governance- en sectorontwikkelingen.

Belangrijkste onderwerpen

Bestuurlijke continuïteit en governance stonden in 2025 centraal. De raad keurde het jaarverslag en de jaarrekening 2024 goed, inclusief controleverklaring van de accountant. Ook keurde de raad het geïntegreerd beleidsplan 2025–2028 goed en stemde hij in met een statutenwijziging, waaronder de naamswijziging naar Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst en een aangepaste regeling *over ontstentenis en belet van de bestuurder*.

De raad stemde in met de benoeming van Ad Warnar als directeur-bestuurder en verleende decharge aan de voorgaande (interim) directeur-bestuurders voor het in 2024 gevoerde beleid.

Gedurende het jaar hield de raad toezicht op organisatieontwikkeling, managementstructuur en personele vraagstukken, waaronder MT-ontwikkeling, leiderschap, ziekteverzuim en managementrapportages. In dit kader voerde de Remuneratiecommissie gesprekken over het functioneren van de directeur-bestuurder. Ook stelde de raad de bezoldiging van de raadsleden vast binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Daarnaast besprak de raad de strategische positionering en externe ontwikkelingen, waaronder de Brand Key-analyse en waardenmix, personele ontwikkelingen, de subsidie voor het Kennispunt Toegankelijke Cultuur en het OCW-onderzoek naar de ondersteuningsstructuur cultuurbeoefening.

De raad keurde het werkplan 2026, de begroting 2026 en financiële rapportages goed, evenals governance-instrumenten (waaronder de mandaatregeling), de risicomatrix, het toezichtkader en het samenwerkingskompas. Risicobeheersing kreeg aandacht via de risicomatrix en interne rapportages.

Overleg en professionalisering

De RvT had tweemaal overleg met de OR over onder meer samenwerking, sociale veiligheid, personeelsbeleid en organisatie-inrichting. Ook organiseerde de raad bijeenkomsten over professionalisering van het toezicht, waaronder een introductiesessie voor de nieuwe leden en een reflectiesessie over rol en werkwijze.

De commissie Organiseerontwikkeling kwam eenmaal bijeen, beide andere commissies vergaderden tweemaal en rapporteerden aan de voltallige raad.

Toepassing governance codes

De RvT ziet toe op naleving van de relevante governancekaders binnen de culturele sector. LKCA past de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie, de Fair Practice Code en de code voor publieke waarden en rechtmatige besteding van middelen toe. De toepassing en doorontwikkeling hiervan vormen een vast onderdeel van het toezicht en de jaarlijkse verantwoording.

Samenstelling

Op 26 maart 2025 traden Nicolle van Lith en Najiba Abdellaoui af als respectievelijk voorzitter en lid van de RvT. Per dezelfde datum werd Rosita Drigpal benoemd tot voorzitter en Cor Knoester tot vicevoorzitter. Ook traden Ilse Verburgh, Aiman Hassani en Esra Cebbar toe als leden van de raad.

Het rooster van aftreden van raadsleden per 31 december 2025:

Naam	Functie	Lid sinds - tot	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Nicolle van Lith	Voorzitter tot 26-03-2025	20-03-2017 tot 26-03-2025		(E2)								
Najiba Abdellaoui	Lid	20-03-2017 tot 26-03-2025		(E2)								
Rosita Drigpal	Voorzitter vanaf 26-03-2025	15-05-2024					(E1)				(E2)	
Irene Ford	Lid/ fin com	18-12-2019				(E2)						
Cor Knoester	Lid/vice-vzt	14-10-2020	(E1)				(E2)					
Ilse Verburgh	Lid	26-03-2025						(E1)				(E2)
Aiman Hassani	Lid	26-03-2025						(E1)				(E2)
Esra Cebbar	Lid	26-03-2025						(E1)				(E2)

E1 = Einde eerste termijn

E2 = Einde tweede termijn

Hoofd- en nevenfuncties van raadsleden per 31 december 2025 (principe 8 Governance Code Cultuur):

Naam	Hoofdfunctie(s)	Nevenfunctie(s)
Rosita Drigpal	Directeur van adviesbureau AC-Y2	Voorzitter raad van toezicht Nederlands Centrum Jeugdgezondheid; lid raad van toezicht Amare; voorzitter raad van toezicht stichting Buitenhof; lid raad van toezicht Vivell
Irene Ford	Manager Bedrijfsvoering & Financiën Rijksmuseum Boerhaave	Lid raad van toezicht Musea Bekenden Kleur

Cor Knoester	Programma/interimmanager bij de gemeente Amsterdam	Cultureel ondernemer Hommage Philip Glass; voorzitter raad van toezicht Tamino; eigenaar/coach CKcoaching
Ilse Verburgh	Kwartiermaker verzelfstandiging bibliotheek Bonaire	Strategisch advies en begeleiding gemeenten, culturele organisaties en bibliotheken
Aiman Hassani	Mede-oprichter en interim-directeur van Stichting Wedowe	Interdisciplinair maker en regisseur binnen de audiovisuele sector. Adviseur Diversiteit en Inclusie voor culturele instellingen en onderwijsinstellingen. Lid van landelijke advies- en beoordelingscommissies: Het Nederlandse Letterenfonds (regeling Makers buiten het boek) en de Raad voor Cultuur (monitoringcommissie Film Festivals). Lid van gemeentelijke en regionale adviescommissies: Cultuur Eindhoven, Gemeente Bergen, CultuurInnovatiefonds Provincie Utrecht, Kunstraad Groningen, Commissie Cultuur Groei Nijmegen, Go Short Filmfestival Nijmegen, Nederlandse competitie en Project Showcase en Lid Albeda College Rotterdam, Economie en Ondernemen.
Esra Cebbar	Teamleider Sport, Cultuur en Gezondheid bij Gemeente Nieuwegein	

Als een lid een nevenfunctie aanvaardt, toetst de raad of deze leidt tot belangenverstremeling en zo het onafhankelijk functioneren in de weg zit (principe 3 Governance Code Cultuur).

Wet normering topfuncties

In 2025 zijn de vacatiegelden van de raadsleden getoetst aan de Wet normering topfunctionarissen (WNT). Deze liggen ruim onder de bij deze wet vastgestelde bedragen. Een overzicht van de uitgekeerde gelden is opgenomen in de jaarrekening (principe 8 Governance Code Cultuur).

2.2 Toepassing van de codes

LKCA onderschrijft de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Van de laatstgenoemde is LKCA ook penvoerder voor de culturele sector.

2.2.1 Governance Code Cultuur

LKCA past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019 toe. Hoe we dat doen, is te lezen in paragraaf 2.1 (Verslag bestuur en de raad van toezicht) en hoofdstuk 3 (Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering).

2.2.2 Fair Practice Code

De Fair Practice Code omvat drie deelprincipes: Fair Pay, Fair Chain en Fair Share. De toepassing van Fair Pay staat beschreven in hoofdstuk 3 (Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering). De andere twee deelprincipes zijn voor LKCA minder goed toepasbaar, omdat we niet werken met producenten, programmeurs of voor publiek. We werken vooral voor tweedelijnsinstellingen in de culturele sector, waarmee wij geen financiële relatie onderhouden.

2.2.3 Code Diversiteit & Inclusie

Als penvoerder van de Code Diversiteit & Inclusie (D&I) in opdracht van OCW hecht LKCA bovengemiddeld veel waarde aan de toepassing van deze code binnen de eigen organisatie. Hiertoe hebben we in 2021 een werkgroep ingericht en een stappenplan opgesteld.

Onze personele samenstelling is divers qua gender, beperking, seksuele oriëntatie, religie, sociaal-economische status, opleidingsniveau en leeftijd. Medewerkers reflecteren periodiek op de vier P's (Personeel, Publiek, Programmering, Partners) in hun activiteiten.

Hieronder beschrijven we kort hoe we aan drie van de vier P's werkten in onze activiteiten. De P van Publiek laten we buiten beschouwing, omdat we als bovensectorale instelling niet direct publiek bereiken.

Personeel

We zorgen ervoor dat wervingsteksten inclusief zijn en werken samen met bureaus die divers en inclusief werven. Directeur-bestuurder en managementteam geven invulling aan hun functie vanuit inclusief leiderschap en stimuleren bij medewerkers bewustzijn over nut en noodzaak van een diverser en inclusiever LKCA.

Programma

Bij de totstandkoming van onze kennisproducten, bijeenkomsten en publicaties beperken we ons niet tot de bronnen en kennis die we al kennen, maar geven we nieuwe ontwikkelingen ruimte.

Partners

Met onze partners voeren we doorlopend het gesprek over diversiteit en inclusie, opdat onze netwerken inclusief zijn of worden en bijdragen aan een breder perspectief. We betrekken in toenemende mate andere partners dan de *usual suspects*, bijvoorbeeld uit informele verbanden. Sinds 2024 nodigen we bijvoorbeeld vertegenwoordigers van de hiphop- en urbansector uit voor gesprekken met koepels over ondersteuning van cultuurbeoefening.

2.2.4 Digitale transformatie

LKCA heeft 'on the job' een digitale visie ontwikkeld. Door de lockdowns vanaf 2020 werden we min of meer gedwongen digitaal te gaan, wat resulteerde in online kennis- en netwerkbijeenkomsten. Dit was ook de basis voor de eerste jaren na de lockdowns vanaf 2022. In 2024 zijn we begonnen met een grootschalige transitie in digitalisering, waarbij we ons werkveld, onze publicaties en activiteiten en onze interne processen meenemen. Zo wordt onze

kennisbank gedigitaliseerd, werken we aan de digitalisering van publicaties als de *Cultuurkrant* en *Cultuur+Educatie* en bereiden we een grondige renovatie van onze website voor, waarmee onder andere digitoegankelijkheid gegarandeerd zal zijn. Voor onze interne processen werken we volledig in de cloud en is de digitalisering van HR-processen bijna een feit.

AI biedt voor ons werkveld, onze activiteiten en onze interne processen zowel kansen als bedreigingen. In 2026 ontwikkelen en implementeren we een AI-beleid om hier verantwoord mee om te gaan. Verder leggen we al onze publicaties en activiteiten onder een vergrootglas om deze waar nodig en mogelijk te digitaliseren of te kiezen voor hybride vormen.

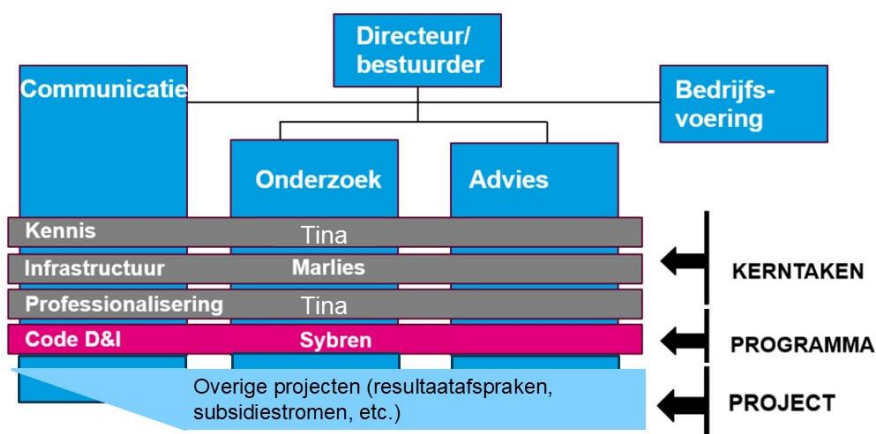
3 Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering

3.1 Organisatieontwikkeling

3.1.1 Transitie

Het transitiejaar 2025 stond in het teken van de herinrichting van de organisatie, medewerkersbetrokkenheid en de 'basis op orde'. Met een extern adviseur, een ontwerpteam met vertegenwoordigers uit de organisatie en het MT stelden we een nieuwe structuur vast. Op 30 september hebben we met alle medewerkers de stap naar de nieuwe organisatiestructuur gezet (zie figuur 1).

Figuur 1 De organisatiestructuur per 30 september 2025



Voor meer medewerkersbetrokkenheid hebben we een intern communicatieplan opgesteld en uitgevoerd. Voor de 'basis op orde' hebben we processen in kaart gebracht en vastgelegd voor bedrijfsvoering, corporate communicatie, onderzoek en advies. Voor het beheer van ons ERP gingen we in zee met een nieuwe beheerpartner, die voor HRM en Finance met de vastgelegde processen verbeteringen doorvoerde. Hiermee zijn betere interne en externe rapportages mogelijk, waarvan eind 2025 de eerste resultaten zichtbaar waren. We lieten een inventarisering maken van risico's en noodzakelijke verbeteringen in ICT; deze voeren we de komende jaren door.

Vanuit de afdeling Onderzoek hebben we gewerkt aan (meer) expertise in het uitvoeren van monitoronderzoeken. Drie medewerkers volgden een tweedaagse training in SPSS, een softwareprogramma voor data-analyse. Deze training komt de kwaliteit en betrouwbaarheid en daarmee de waarde van onze monitoronderzoeken ten goede.

In 2025 volgden alle medewerkers en leidinggevenden een training met als kerntema eigenaarschap. Met vier leiderschapsstijlen verkenden we welke vorm van leiderschap en coaching het best past bij verschillende situaties. Deelnemers ervaarden de training als inspirerend en leerzaam. Ze leidde tot een gezamenlijke taal die de samenwerking en ontwikkelgesprekken

versterkt.

Daarnaast is aandacht besteed aan *integraal management* als nieuw sturingsprincipe voor leidinggeven binnen LKCA. De rolverdeling tussen MT (strategisch), afdelingsmanagers (tactisch) en medewerkers (uitvoering) is verduidelijkt.

3.2 Bedrijfsvoering

3.2.1 Transitie

In 2025 stond de bedrijfsvoering voor een grote transitieopgave, die ook in 2026 nog aandacht vraagt. In dit hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de stand van zaken per onderdeel uit het beleidsplan 2025-2028.

Dit is duidelijk

In 2025 zijn we gekomen tot een nieuwe organisatiestructuur met bijbehorend functiehuis en functiebeschrijvingen en beoordelingssystematiek. Voor een verdere beschrijving zie paragraaf 3.1 (Organisatieontwikkeling).

Zo werken we hier

Communicatie over de interne ontwikkelingen en transitie vond plaats via enkele bijeenkomsten, waarin we medewerkers informeerden en feedback vroegen om vervolgstappen te bepalen.

Dit draag ik bij

Voor een beschrijving hiervan verwijzen we naar paragraaf 3.1 (Organisatieontwikkeling).

In een keer goed

In 2026 werken we verder aan een goed archiveringssysteem. Op dit moment worden alle documenten al veilig opgeslagen, maar de structuur kan nog beter. In de financiële administratie waren veel structuurwijzigingen, in 2026 werken we verder aan vereenvoudiging en standaardisering van financiën en administratie. De kostenplaatsenstructuur is herzien, de planning & control-cyclus start in 2026 en de procedure voor urenregistratie is aangescherpt. Dit zal de kwetsbaarheid van de afdeling Bedrijfsvoering verminderen. Daarnaast staan vanaf 2026 periodieke afdelingsbijeenkomsten op de agenda, mede om de kwetsbaarheid verder te verminderen.

In 2025 ontwikkelden we financiële managementrapportages die inzicht geven in de financiële stand van zaken. Hierbij sluiten we aan bij het OCW-format en kan LKCA aanvullend gedetailleerder monitoren op de financiële voortgang van activiteiten. Deze managementrapportage gaan we in 2026 verder automatiseren, met als verrijking de combinatie tussen financiële data en inhoudelijke (nog te bepalen) mijlpalen.

Voor een beschrijving van het ziekteverzuimbeleid verwijzen we naar paragraaf 3.3 (Personeelsbeleid en -ontwikkelingen).

3.2.2 Exploitatieresultaat

LKCA sloot 2025 af met een positief exploitatieresultaat van € 288k. Dit komt vooral door verschuiving en herprioritering van activiteiten en is vooral zichtbaar bij de activiteitenlasten materieel.

3.2.3 Financiële positie

Het exploitatieresultaat en resultaatbestemming is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Begroting 2026
TOTALE BATEN	7.037.541	7.131.881	6.934.023	7.692.766
TOTALE LASTEN	6.789.041	7.188.748	6.743.909	7.974.251
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	248.500	-56.867	190.114	-281.485
Saldo rentebaten/ -lasten	39.772	15.000	31.875	15.000
EXPLOITATIERESULTAAT	288.272	-41.867	221.989	-266.485
Resultaatbestemming:				
Ten laste - /gunste + van Algemene reserve	288.272	-41.867	221.989	-266.485

Totale baten

De totale baten zijn € 94k lager dan begroot, vooral door lagere directe inkomsten. 2025 was het opstartjaar voor de LKCAcademie en de activiteiten kwamen later op gang dan verwacht.

Totale lasten

De totale lasten zijn circa € 400k lager dan begroot. Dit komt vooral door verschuiving en herprioritering van activiteiten. Een aantal activiteiten komt tot uitdrukking in 2026.

Saldo rentebaten/-lasten

Door de gunstige renteontwikkeling heeft LKCA in 2025 een hogere rentevergoeding ontvangen dan begroot.

Resultaatsbestemming

Het positieve exploitatieresultaat van € 288k besteden we in 2026 voor activiteiten. Hiervoor is een aanvullende begroting opgesteld. Vooruitlopend hierop is het resultaat toegevoegd aan de algemene reserve.

Algemene reserve

LKCA beschikt ultimo 2025 over een algemene reserve van € 2,3 miljoen. De basis hiervan is gevormd door verkoop van vastgoed bij een eerdere fusie. Deze reserve is bedoeld om eventueel extra activiteiten vanuit onze doelstelling te kunnen realiseren en eventuele financiële

tegenslagen, waaronder niet of nauwelijks begrote frictiekosten, op te kunnen vangen. Het vermogensbeleid is erop gericht om minimaal € 1,5 miljoen als weerstandsvermogen aan te houden. In 2026 actualiseren we het vermogensbeleid.

3.3 Personeelsbeleid en -ontwikkelingen

3.3.1 Personele bezetting

Eind 2025 bedroeg de totale formatie 37,9 fte, verdeeld over 44 medewerkers. Twee vacatures waren nog niet ingevuld. Onder de 44 medewerkers zijn 27 vrouwen en 17 mannen.¹ Negen van deze 44 medewerkers hadden een aanstelling voor bepaalde tijd.

Tabel 1 Verdeling personeel op basis van leeftijd per 31 december

Leeftijd in jaren	Aantal medewerkers 2025	Aantal medewerkers 2024
20 – 29	2	4
30 – 39	9	9
40 – 49	8	8
50 – 59	9	12
60 – 66	16	14

Tabel 2 Verdeling personeel op basis van aantal dienstjaren per 31 december

Aantal dienstjaren	Aantal medewerkers 2025	Aantal medewerkers 2024
0 - 5	20	16
5 - 10	4	10
10 - 15	1	0
15 - 20	4	7
20 - 25	8	7
25 - 30	4	5
30 - 35	3	2

¹ Bij LKCA bepalen alle medewerkers of ze als non-binair, man of vrouw willen worden aangesproken.

Tabel 3 Werkzame personen in het jaar

	Huidig boekjaar (2025)				Vorig boekjaar (2024)			
	Aantal personen	Aantal fte / uren		Bedrag €	Aantal personen	Aantal fte / uren		Bedrag €
Uren werkweek 1.0 fte		36 uren				36 uren		
Werknemers in vast dienst (onbepaalde tijd)	43	31,90 fte		3.225.799	45	37,95 fte		3.575.167
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	11	4,57 fte		444.526	2	1,67 fte		90.188
Ingehuurde zelfstandigen / freelancers	51	6.673 uren		824.030	109	6.870 uren		822.838
Overige werkzame personen	21	4,43 fte		559.015	4	2,99 fte		207.343
Stagiair(e)s	0	0,00 fte			0	0,00 fte		0
Vrijwilligers	0	0,00 fte			0	0,00 fte		

De aantallen en bedragen van ingehuurde zelfstandigen (freelancers) in tabel 3 hebben betrekking op directe contracten met deze personen. Van de overige werkzame personen zijn 13 in dienst van andere organisaties en 8 zijn privépersonen die incidentele werkzaamheden verricht hebben. De vergoedingen hiervoor zijn aan de Belastingdienst via 'uitbetaalde bedragen aan derden' (IB47) gemeld.

3.3.2 Functiehuis

LKCA hanteert een functiehuis dat medewerkers in loondienst op basis van functieniveau, opleiding en ervaring inschaalt. Tijdelijke werknemers en zzp'ers betalen we (markt)conform, waarbij we voor het bepalen van honoraria van zzp'ers waar mogelijk de rekentool van het Platform ACCT gebruiken (deelprincipe Fair Pay van Fair Practice Code).

In 2025 heeft LKCA een nieuw functieboek KE/LKCA vastgesteld. De procedure is begeleid door bureau Buitenhok/Leeuwendaal. Per 1 januari 2026 is het functieboek in gebruik, medewerkers in loondienst zijn op basis van generieke functies ingeschaald.

3.3.3 Cao

LKCA beschikt over een eigen cao met een looptijd tot en met 2026 (Fair Pay deelprincipe van Fair Practice Code). Voor de loonontwikkeling volgen we de CAO Sociaal Werk. Op 28 oktober 2025 hebben werkgeversorganisatie Sociaal Werk Nederland en vakbond CNV een nieuw akkoord bereikt voor een nieuwe CAO Sociaal Werk 2025-2027. Deze cao loopt van 1 augustus 2025 tot 1 juni 2027 en voorziet in een loonstijging per 1 oktober 2025 van 3,5% en een loonstijging per 1 oktober 2026 van 2,1%. De eerste is per 1 oktober 2025 doorgevoerd in de salaristabel van LKCA.

Bij de eerstvolgende cao-onderhandelingen leggen we de houdbaarheid van een dergelijke trendvolging ter bespreking voor aan de vakbond. De indexatie op de subsidie is namelijk

aanmerkelijk lager dan de loonontwikkeling en LKCA moet het verschil dus structureel uit eigen middelen bekostigen. Ook gaan we voorleggen of de CAO Sociaal Werk nog passend is voor onze organisatie om te volgen voor de loonontwikkeling.

3.3.4 Verzuim(beleid)

LKCA kent mede door een aantal langdurig zieken en relatief veel korte ziekmeldingen over 2025 een berekend jaarverzuim van ongeveer 8,9 procent. Dat is boven het landelijke en branchegemiddelde (alle economische sectoren) van ongeveer 5 procent, maar lager dan ons jaarverzuim over 2024 (12,5%).

LKCA zet in op een gezamenlijke aanpak van werkgever en werknemer om ziekteverzuim te voorkomen. Ook voor het herstel van zieke werknemers, daar waar dit te beïnvloeden is, kijken we naar mogelijkheden en de juiste ondersteuning van leidinggevende of professionals (principe 6 Governance Code Cultuur). Een doorlichting van het arbocontract leidde tot de conclusie om in te zetten op activerende verzuimbegeleiding met als centrale vraag 'Wat is nodig om onze medewerkers te helpen?' Om dit te bereiken startten we samen met Human Capital Care met een nieuwe methodiek, de digitaal voorspellende vragenlijst (DVV). Dit is een methode om sneller in contact te komen met de zieke medewerker en op het juiste moment de juiste interventie in te zetten, afgestemd op de persoonlijke situatie en behoefte van de medewerker. Deze persoonlijke aanpak draagt bij aan een sneller en duurzaam herstel van medewerkers.

3.3.5 Sociale veiligheid

LKCA hecht waarde aan een fysiek en sociaal veilige, inclusieve werkomgeving, waarin elke medewerker optimaal kan functioneren en zich kan ontwikkelen (principe 6 Governance Code Cultuur). Om de sociale veiligheid te vergroten heeft LKCA een gedragscode. Ook kunnen medewerkers terecht bij een externe vertrouwenspersoon (principe 6 Governance Code Cultuur).

In 2025 ontving de externe vertrouwenspersoon vier meldingen, maar gaf geen signalen aan de directeur-bestuurder of de managers dat specifieke aandacht voor een bepaald thema of actie ondernemen gewenst was.

In september 2025 presenteerde het MT het plan van aanpak 'Gevoel van Veiligheid', gebaseerd op de handreiking van Mariette Hamer. Het MT wil, in lijn met de oproep van Gimd, de landelijke marktleider van vertrouwenspersonen, meer aandacht voor en actie op veiligheid. Er blijft namelijk onder medewerkers een onderstroom aan gevoelens en dat is niet constructief voor de ingezette ontwikkelingen en het welzijn en werkplezier van medewerkers.

In 2025 hebben we daarom geïnvesteerd in diverse acties, waaronder lunchmeetings met de directeur-bestuurder, extra gesprekken met medewerkers op hun verzoek, een uitgebreidere behandeling over het thema gevoel van veiligheid tijdens trainingdagen van Yearth voor de medewerkers en het MT. Er gaan meer medewerkers in gesprek met de directeur-bestuurder. Dit lijkt een positief signaal, want het kan betekenen dat mensen zich veilig genoeg voelen om zaken te delen, en dus een teken van groeiend vertrouwen. Het thema veiligheid krijgt ook in 2026 volop aandacht.

3.3.6 *Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)*

In 2025 is de RI&E opnieuw geëvalueerd en zijn actiepunten besproken tijdens een overleg tussen directeur-bestuurder en OR. Aandacht vragen vooral gebouwtechnische zaken, zoals een invalidetoilet op de vierde verdieping. LKCA is afhankelijk van de verhuurder van het gebouw om dit actiepunt te realiseren. De preventiemedewerker houdt hierover contact met de verhuurder. In 2027 voeren we een volgende RI&E uit.

Strategische personeelsplanning

We werken met een strategische personeelsplanning (SPP), met als uitgangspunt dat de samenstelling, ontwikkeling en omvang van het personeelsbestand in overeenstemming is met de doelen en de financiële kaders. In 2025 vonden voorbereidende sessies plaats voor een geactualiseerd SPP. Het eerste concept is begin 2026 gereed.

De SPP is onderdeel van het in 2024 opgestelde Organisatieontwikkelplan LKCA. Dit plan is in 2025 grotendeels geïmplementeerd: besturingsfilosofie, inrichtingsprincipes en organisatiestructuur zijn vastgesteld en uitgevoerd, evenals het nieuwe functieboek KE/LKCA.

3.3.7 *Duurzame inzetbaarheid*

Bij het afsluiten van onze CAO 2023-2026 is een aantal protocolafspraken gemaakt, waaronder onderzoek naar en het opstellen van een visie op duurzame inzetbaarheid. Een werkgroep van LKCA-medewerkers ontwikkelde in 2023 onder begeleiding van Linxx een visie, resulterend in het plan van aanpak Duurzame inzetbaarheid. Een groot deel van de afgesproken acties is in 2024 en 2025 doorgevoerd. Zo is er in de jaarlijkse RGW-gesprekken (over resultaatgericht werken) standaard aandacht voor een juiste balans tussen belasting en belastbaarheid, krijgen medewerkers de mogelijkheid om samen met de leidinggevende een ontwikkelplan op te stellen en krijgen medewerkers de ruimte om te bepalen aan welke activiteit of welk project zij deel kunnen nemen. Ook namen alle medewerkers en leidinggevenden in 2025 deel aan een Yearth training over eigenaarschap.

In 2025 werkten we in het traject onder de noemer 'van tijdelijk naar vast' aan de organisatiestructuur, de ontwikkeling van gezamenlijke kernwaarden (nieuwsgierig, toegankelijk, samenwerkend, relatiegericht) en vierden we samen successen.

3.4 HRM

LKCA hanteert de resultaatgericht werken-cyclus waarin managers periodiek de verantwoordelijkheden, taken en werkdruk met individuele medewerkers bespreken en evalueren. Zo kunnen ze waar nodig tijdig bijsturen en uitval vanwege hoge werkdruk zo veel mogelijk voorkomen (principe 6 Governance Code Cultuur).

De afdeling HRM stak in 2025 veel energie in de organisatieontwikkeling, de basis-op-orde-personeelsbeleid, functieboek, preventieve verzuimbegeleiding en verbetering en gebruiksvriendelijk inrichten van het personeelsinformatiesysteem Afas.

Vanuit de nieuwe besturingsprincipes is de personele verantwoordelijkheid in 2025 volledig bij de managers belegd.

3.5 Ondernemingsraad

2025 was een bewogen jaar voor de OR. Er waren twee verkiezingen en de samenstelling veranderde twee keer. Deze wisselingen vroegen extra afstemming en inwerktijd, maar de OR bleef goed functioneren.

De OR had twee gesprekspartners: de eerste vijf maanden Elma Groen als directeur-bestuurder ad interim, vanaf juni Ad Warnar als nieuwe directeur-bestuurder van LKCA. De OR was intensief betrokken bij de sollicitatieprocedure.

Ook voerde de OR klikgesprekken met twee nieuwe MT-leden en diverse kennismakingsgesprekken met nieuwe medewerkers. Het jaar begon met veel inzet van externen, in de loop van het jaar werd er naar een vast(er) personeelsbestand toegewerkt. De wisselingen van directeur, verschillende managers, collega's en een veranderende organisatiestructuur brachten de nodige onrust binnen de organisatie.

3.5.1 Overleggen

De OR had in totaal negen formele overleggen met de directie en negen voorbereidende OR-overleggen. De gesprekken gingen vaak over ontwikkelingen binnen de organisatie en de gevolgen daarvan voor medewerkers.

Ook voerde de OR twee overleggen met de raad van toezicht, in juni met de voltallige raad en directeur-bestuurder en in november met de Remuneratiecommissie (twee raadsleden). Deze gesprekken vonden plaats in het kader van de wettelijke overlegmomenten. Voor medewerkers organiseerde de OR zes inloopsprekuren, met ruimte voor vragen, signalen en gesprekken over werk en organisatie.

3.5.2 Officiële aanvragen

In 2025 behandelde de OR vier adviesaanvragen en vier instemmingsaanvragen. In alle gevallen gaf de OR (uiteindelijk) een positieve reactie:

Advies

- April 2025 – Besturingsfilosofie en inrichtingsprincipes - positief advies
- Juni 2025 – Procedureregeling functiebeschrijvingen - positief advies
- Juni 2025 – Organisatiestructuur – positief advies
- November 2025 – Functieboek – positief advies

Instemming

- April 2025 – Attentieregeling - ja, mits ingestemd
- Mei 2025 – Methodiek functieboek – ingestemd
- Juni 2025 – toepassing DVV Arbodienst - ingestemd
- September 2025 – Aangepast verzuimprotocol – ingestemd

3.5.3 Kennisbevordering

Ook investeerde de OR in deskundigheidsbevordering. Raadsleden volgden twee trainingen, waarvan één gezamenlijk met de nieuwe directeur-bestuurder. Dit droeg bij aan onderling begrip en een betere samenwerking. Het was een roerig jaar voor personeel met onder meer veel personeelwisselingen, een nieuwe organisatiestructuur en nieuwe functies.

4 Risico's en rechtmatigheid

4.1 Risico's

In 2025 is de risicocontrolmatrix herzien en goedgekeurd door de raad van toezicht. De interne beheersmaatregelen om benoemde risico's te voorkomen, bestonden deels al en zullen we deels nog verder uitwerken en implementeren in 2026.

4.1.1 *Risico: verlies van subsidie*

OCW vermindert of stopt de subsidie, bijvoorbeeld bij niet behalen van beleidsdoelen of niet realiseren van gemaakte afspraken in de beleidsperiode 2025-2028.

Beheersmaatregel: behalen van prestatie-indicatoren, periodiek overleg met OCW en Raad voor Cultuur, voldoende algemene reserve op basis van actueel vermogensbeleid, realiseren van ontwikkelagenda en daar transparant over rapporteren.

4.1.2 *Risico: stijging personele lasten*

De indexatie van de overheidssubsidie dekt de trendvolging van de CAO Sociaal Werk niet volledig.

Beheersmaatregel: ontwikkelingen CAO en financiële consequenties voor exploitatie bespreken met bond en OCW.

4.2 Rechtmatigheidsvereisten

Conform de eisen in het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028* is LKCA verplicht om bedrijfsvoering en jaarcijfers te laten controleren door een daartoe gecertificeerde accountant. LKCA heeft ook voor het boekjaar 2025 deze opdracht aan Dubois & Co te Amsterdam gegeven. De accountant controleert en beoordeelt op basis van het activiteitenplan en de jaarrekening of de subsidie rechtmatig is gebruikt.

4.3 Europese aanbestedingsregels

In 2025 heeft LKCA geen projecten uitgevoerd en opdrachten verstrekt die vanwege de (financiële) omvang tot een Europese aanbesteding hebben geleid.

4.4 Beleggingen

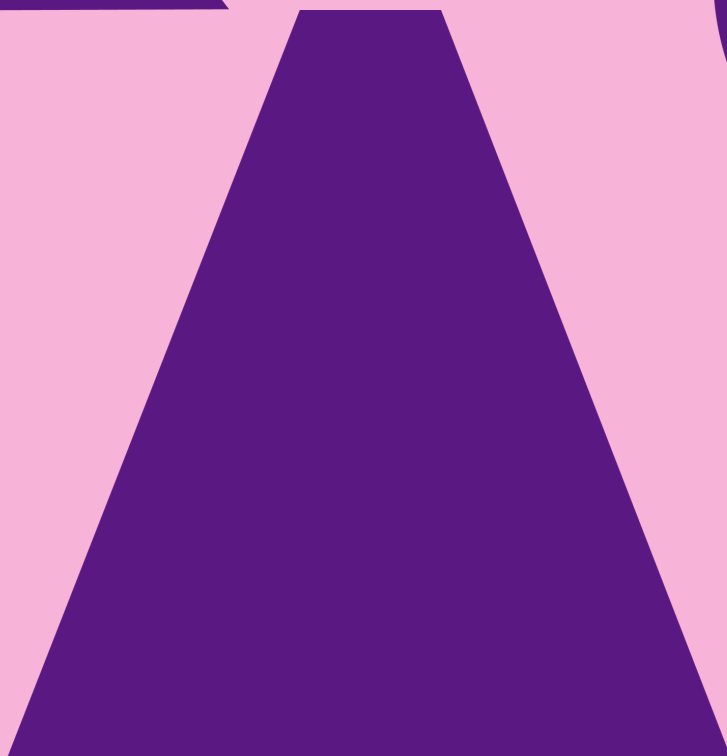
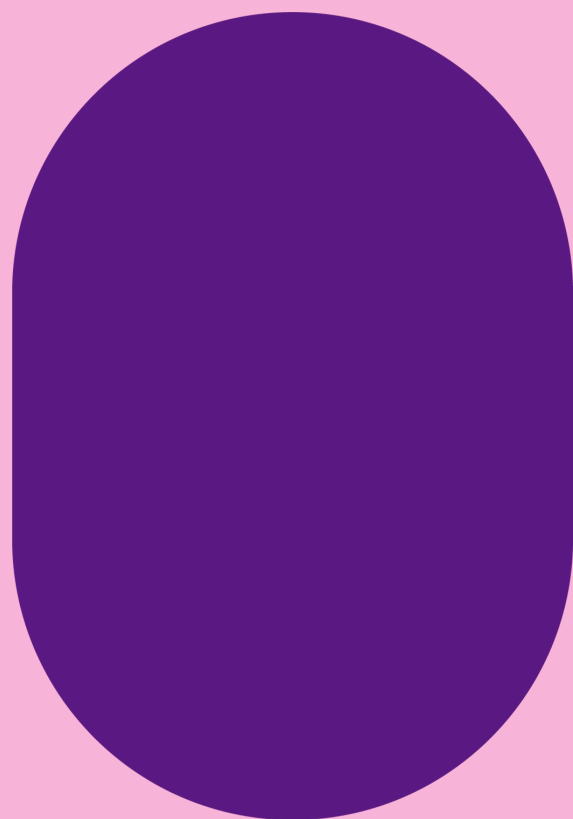
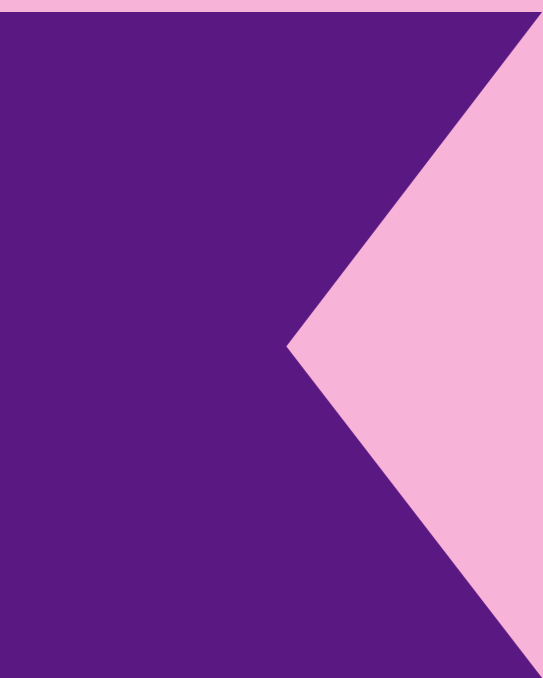
LKCA heeft een eigen treasurystatuut dat in lijn is met de subsidieverplichtingen van OCW en voldoet aan de voorschriften van de Regeling beleggen, lenen en derivaten van OCW.

Om alle mogelijke risico's bij het beleggen van overtollige middelen zo klein mogelijk te houden, beschikt LKCA alleen over (bank)spaarrekeningen die direct en volledig opeisbaar zijn.

4.5 AVG

Overeenkomstig de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) heeft LKCA een verwerkingsregister ingericht en voeren we regelmatig analyses uit om mogelijke risico's inzichtelijk te maken. Daarnaast is er ook een protocol voor het melden en de opvolging van datalekken opgesteld. Over 2025 ontvingen we geen interne en externe meldingen van datalekken.

Deel 2
Jaarrekening



Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming (in euro)

	2025	2024
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	166.464	177.580
Totale vaste activa	166.464	177.580
Flottende activa		
Vorderingen	58.071	94.981
Liquide middelen	3.170.690	2.896.751
Totale flottende activa	3.228.761	2.991.732
TOTALE ACTIVA	3.395.225	3.169.312
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	2.352.138	2.063.866
Totaal eigen vermogen	2.352.138	2.063.866
Voorzieningen		
Voorziening wachtgelden reorganisatie Kunstfactor 2012	149.136	162.136
Voorziening wachtgelden reorganisatie Cultuurnetwerk 2012	0	578
Totale voorzieningen	149.136	162.714
Langlopende schulden		
Inrichtingsbijdrage verhuurder	9.100	15.162
Totale langlopende schulden > 1 jaar	9.100	15.162
Kortlopende schulden		
Belastingen, premies sociale verzekeringen	306.522	266.759
Overige schulden	392.891	660.810
Nog te besteden subsidie	185.438	0
Totale kortlopende schulden < 1 jaar	884.851	927.570
TOTALE PASSIVA	3.395.225	3.169.312

Categoriale exploitatierekening inclusief resultaatbestemming (in euro)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BATEN			
Eigen inkomsten			
Directe inkomsten	102.822	187.000	83.630
Indirecte inkomsten	-	-	1.584
Bijdragen uit private middelen	55.000	55.000	55.000
Totaal eigen inkomsten	157.822	242.000	140.214
Subsidies			
Structurele subsidies	6.631.160	6.587.719	6.395.854
Incidentele publieke subsidies	248.560	302.162	397.955
Totaal subsidies	6.879.720	6.889.881	6.793.809
TOTALE BATEN	7.037.541	7.131.881	6.934.023
LASTEN			
Beheerlasten materieel	853.995	1.002.100	768.801
Beheerlasten personeel	1.393.068	1.375.695	970.963
Beheerlasten totaal	2.247.063	2.377.795	1.739.764
Activiteitenlasten materieel	756.757	1.232.323	1.153.958
Activiteitenlasten personeel	3.785.221	3.578.630	3.850.186
Activiteitenlasten totaal	4.541.978	4.810.953	5.004.145
TOTALE LASTEN	6.789.041	7.188.748	6.743.909
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	248.500	-56.867	190.114
Saldo rentebaten/ -lasten	39.772	15.000	31.875
EXPLOITATIERESULTAAT	288.272	-41.867	221.989
Resultaatbestemming:			
Ten laste - /gunste + van Algemene reserv	288.272	-41.867	221.989

Kasstroomoverzicht (in euro)

	2025	2024
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat	288.272	221.989
Afschrijvingen materiële vaste activa	80.449	75.594
Mutatie voorzieningen	13.578-	10.188-
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	355.143	287.395
Mutatie vorderingen	36.910	49.749-
Mutatie langlopende schulden	6.062-	6.064-
Mutatie kortlopende schulden	42.719-	75.317-
Totaal mutaties werkkapitaal	11.871-	131.131-
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	343.272	156.265
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	69.333-	16.597-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	69.333-	16.597-
Mutatie liquide middelen I en II	273.938	139.668
Liquide middelen einde boekjaar	3.170.690	2.896.751
Liquide middelen begin boekjaar	2.896.752	2.757.083
Mutatie liquide middelen	273.938	139.668

Toelichting algemeen

Organisatiegegevens

Stichting LKCA (Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst) is op 1 januari 2013 opgericht als een fusie tussen Cultuurnetwerk en Kunstfactor, is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel met nummer 54462738, en is statutair gevestigd in Utrecht aan de Lange Viestraat 365.

Organisatieactiviteiten

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.

Algemeen

De stichting heeft de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met het OCW *Handboek Verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2025-2028*. In het handboek is opgenomen dat naar de wettelijke verankering van de bepalingen van Titel 9 zoveel mogelijk wordt aangesloten bij de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 640 (RJ 640 organisaties zonder winstoogmerk). Voorts is bepaald dat daar waar specifieke wet- of regelgeving of subsidievoorschriften afwijken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, deze voorrang hebben op de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing.

Continuïteit

Het bestuur heeft op basis van alle informatie uit het veld en alle interne informatie afgewogen of LKCA in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten in het komende boekjaar en daarna. Deze jaarrekening is opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling, dat betekent dat het bestuur ervan overtuigd is dat de organisatie haar taken en verantwoordelijkheden in de toekomst kan uitvoeren. Er zijn geen voornemens om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen. Er zijn geen gebeurtenissen of omstandigheden bekend waardoor er twijfels zouden kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. De structurele instellingssubsidie vanuit de BIS-regeling voor de nieuw beleidsperiode vanaf 2025 is gecontinueerd.

Grondslagen

Activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de historische kostprijs onder aftrek van de lineair berekende afschrijvingen die zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

Vorderingen

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

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen. 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.

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.

Voorzieningen

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

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.

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.

Toelichting op de balans per 31 december 2025 (bedragen in euro)

Vaste activa

Het overzicht van de materiële vaste activa per 31 december is als volgt:

	Verbouwing	Inventaris	Apparatuur	Automatisering	Totaal
Stand per 1 januari 2025					
Cumulatieve aanschafwaarde	307.972	181.670	14.094	121.011	624.747
Cumulatieve afschrijvingen	-190.068	-157.236	-11.894	-87.968	-447.166
Boekwaarde per 1 januari 2025	117.904	24.434	2.200	33.043	177.581
Mutaties 2025					
Investeringen				69.333	69.333
Desinvesteringen					0
Afschrijvingen materiële vaste activa	-30.797	-7.496	-713	-41.443	-80.449
Afschrijvingen desinvesteringen					0
Saldo mutaties 2025	-30.797	-7.496	-713	27.890	-11.116
Stand per 31 december 2025					
Cumulatieve aanschafwaarde	307.972	181.670	14.094	190.344	694.080
Cumulatieve afschrijvingen	-220.865	-164.732	-12.607	-129.411	-527.615
Boekwaarde per 31 december 2025	87.107	16.938	1.487	60.933	166.464
<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>10,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>33,33%</i>	

De investeringen in automatisering betreft activering ontwikkelingskosten voor EVI 3.0 en dashboard ten behoeve van monitoronderzoek.

Vlottende activa

Vorderingen

De openstaande vorderingen per 31 december bestaan uit:

Vorderingen	2025	2024	Toelichting 2025
Vooruitbetaalde kosten	33.533	18.906	Vooruitbetaalde licenties en abonnementen
Waarborgsommen	4.025	4.025	Frankeermachine
Debiteuren	2.685	17.202	Geen voorziening voor oninbaarheid
BTW	-	-	
Overige vorderingen	17.829	54.848	Nog te ontvangen vergoeding en rente
Totaal vorderingen	58.071	94.981	

Liquide middelen

Een deel van de liquide middelen (€ 56k) bestaat uit de bankgarantie ten behoeve van de huur van het pand aan de Lange Viestraat 365. Het restant van de liquide middelen is vrij opeisbaar.

Liquide middelen	2025	2024
Banken	3.170.605	2.896.551
Kas	85	201
Totaal liquide middelen	3.170.690	2.896.752

Eigen vermogen

Het vermogensbeleid is erop gericht om een minimale algemene reserve van € 1,5 miljoen aan te houden om eventueel extra activiteiten in het kader van de doelstelling te kunnen ontplooiën en eventuele financiële tegenslagen op te kunnen vangen. Financiële verplichtingen uit contracten met derden en uit arbeidsovereenkomsten kunnen bij een eventuele wegval van de subsidiëring vanuit de BIS-regeling vanuit deze reserve alleen voor een zeer beperkt deel worden opgevangen.

Algemene reserve	2025	2024
Saldo per 1 januari	2.063.866	1.841.877
Vanuit resultaatbestemming	288.272	221.989
Saldo per 31 december	2.352.138	2.063.866

Voorzieningen

Bij de vaststelling van de benodigde voorziening wordt een schattingsmethode gehanteerd waarbij uitgegaan wordt van de jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting (rechten wachtgeld lopen tot en met 2029) van de uitvoerder van de wachtgeld (Visma-Raet) die gebaseerd is op de laatst bekende inkomenssituatie van de uitkeringsgerechtigden.

In 2023 heeft zich een oud-medewerkster gemeld die alsnog gebruik wilde maken van haar rechten binnen de wachtgeldregeling. De verwachting was dat deze rechten in 2024 zouden worden afgewikkeld, hetgeen nog niet heeft plaatsgevonden en nu in 2026 wordt verwacht. Bij de jaarrekening 2025 resulteert een en ander in een vrijval 2024 van € 2k. De netto mutatie van de voorziening komt ten laste danwel ten bate van het exploitatieresultaat.

Voorziening wachtgeld Reorganisatie Cultuurnetwerk 2012	2025	2024
Saldo per 1 januari	578	1.086
Onttrekking wachtgeld 2025	-578	-543
Vrijval 2024	-	-0
Dotatie/vrijval op basis van meerjarenbegroting 2025 en verder	-	35
Saldo per 31 december	0	578

Voorziening wachtgeld Reorganisatie Kunstfactor 2012		2024
Saldo per 1 januari	162.137	171.817
Onttrekking wachtgeld 2025	-11.437	-14.192
Vrijval 2025	-1.564	-2.324
Dotatie op basis van meerjarenbegroting 2025 en verder	-	6.836
Saldo per 31 december	149.136	162.137

Saldo totale voorzieningen per 31 december 149.136 162.714

Van het saldo van € 149k per 31 december 2025 zal naar verwachting € 147k in 2026 worden afgewikkeld.

Langlopende schulden

Voor het pand aan de Lange Viestraat 365 is destijds een incentive met de verhuurder overeengekomen van € 60.645 ten behoeve van de inrichting van het nieuwe pand, waarbij de baten van de inrichtingsbijdrage verspreid worden over de afschrijvingstermijn van de verbouwing van 10 jaar. Tot en met 2025 is hiervan € 45k gerealiseerd.

Inrichtingsbijdrage	€ 60.645
Vrijval 2018	-€ 3.033
Vrijval 2019	-€ 6.064
Vrijval 2020	-€ 6.064
Vrijval 2021	-€ 6.064
Vrijval 2022	-€ 6.064
Vrijval 2023	-€ 6.064
Vrijval 2024	-€ 6.064
Vrijval 2025	-€ 6.064
Saldo schulden per 31-12	€ 15.164
Herrubricering kortlopend	-€ 6.064
Langlopende schulden 31-12	€ 9.100

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden per 31 december bestaan uit:

Kortlopende schulden	2025	2024	Toelichting 2025
Belastingen en premies sociale verzekeringen	306.522	266.759	Belasting december 2025 en pensioenpremie nov/dec 2025
Reservering vakantietoelage en verlof	258.024	271.878	Reservering vakantietoelage juni t/m december 2025 en openstaande verlofuren per 31-12-2025
Schulden aan personeel	12.221	3.015	Uit te betalen nettoloon agv CAO verhoging 1-10
Crediteuren	110.357	299.848	Diverse project- en beheerkosten
Nog te besteden subsidie	185.438	-	Waarvan € 91K Code D&I KTC subsidie van OCW (te besteden in 2026-2028), €77K MIND-CARE (te besteden in 2026) en €18K NOA subsidie van OCW (terugbetalingsverplichting)
Overige schulden	12.289	86.068	Bestaande uit reservering prijs Cultuurcoach van het jaar, kortlopend deel van de langlopende schulden en nog te ontvangen facturen
Totaal kortlopende schulden	884.851	927.570	

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen		< 1 jaar	1-5 jaar
Rechten			
OCW BIS 2025-2028		6.395.844	12.791.688
Rabo Clubsupport		55.000	
Saldo		6.450.844	12.791.688
Verplichtingen			
Lease printers		14.612	32.105
Huurverplichting Lange Viestraat 341-361		237.000	390.412
Saldo		251.612	422.517

Toelichting op de categorale exploitatierekening (bedragen in euro)

Baten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gerealiseerde baten 2025 ten opzichte van de begroting 2025 en de realisatie 2024.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten (in euro)			
Evenementen LKCA; bijdrage deelnemers		19.000	60.148
Publicaties divers; abonnementen, losse verkoop en auteursrechten	4.906		15.490
Overige directe inkomsten	4.028		7.992
Opbrengsten opleidingen, trainingen, kennismodules	93.888	168.000	
Directe inkomsten	102.822	187.000	83.630
Huur- en serviceopbrengsten huisvesting			1.584
Indirecte inkomsten			1.584
Verenigingsondersteuning; bijdrage Rabobank	55.000	55.000	55.000
Bijdragen uit private middelen	55.000	55.000	55.000
Instellingssubsidie OCW	6.631.160	6.587.719	6.395.854
Structurele subsidies	6.631.160	6.587.719	6.395.854
Codedi @Awards; bijdragen rijkscultuurfondsen			25.000
Herstelgelden verenigingsondersteuning; bijdrage FCP			69.832
Programma cultuurparticipatie; bijdrage FCP			10.000
CMK (Cultuur met Kwaliteit); bijdrage FCP		10.000	10.000
Subsidie OCW vernieuwen code D&I + website + campagne	22.716	45.422	90.861
Bijdrage gemeente Tilburg CZW actieonderzoek			4.600
Subsidie project Code D&I - 2025-2028 Kennispunt toegankelijke cultuur	51.703		
Subsidie Ontwikkeltraject rond pilots Nationaal Akkoord Amateurkunst - OCW			162.662
Subsidie Ontwikkeltraject rond pilots Nationaal Akkoord Amateurkunst - FCP			25.000
Europees subsidie tbv ondersteuning onderwijs bij versterken mentale gezondheid kinderen	42.082	96.740	
Subsidie OCW Nationaal Ontwikkeltraject Amateurkunst (NOA)	132.058	150.000	
Incidentele publieke subsidies	248.560	302.162	397.955
Totale baten	7.037.541	7.131.881	6.934.023

Incidentele publieke subsidies

Onder de incidentele publieke subsidies is een drietal projectsubsidie van het ministerie van OCW. Zie deze tabel:

Omschrijving	Toewijzing kenmerk / datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2025	Ontvangen t/m verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale lasten	Saldo nog te besteden/ verrekenen ultimo verslagjaar
Code Diversiteit & Inclusie 2023-2024	42561158 / 8-12-2023	113.577	22.716	113.577	22.716	113.577	-
Kennistrject Amateurkunstondersteuning 2025	52954269 / 18-7-2025	150.000	-	150.000	132.058	132.058	17.942
Kennispunt Toegankelijke Cultuur (Code D&I) 2025-2028	54638014 / 9-10-2025	1.200.000	-	142.500	51.703	51.703	90.797

Voor het Kennistrject Amateurkunstondersteuning geldt dat het resterende bedrag in 2026 wordt teruggevorderd door het ministerie van OCW. Voor Kennispunt Toegankelijke Cultuur geldt dat er nog meer bedragen ontvangen en besteed gaan worden in de periode 2026-2028.

Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn in 2025 € 148k lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere advieskosten.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Beheerlasten materieel	853.995	1.002.100	768.801

De in 2025 gerealiseerde beheerlasten materieel bestaan uit:

(bedragen in euro)	Realisatie 2025
Beheerlasten materieel	
Huisvestingskosten	370.876
Kantoorkosten	53.944
Automatiseringskosten	157.304
Afschrijvingen	77.758
MT en bestuurskosten	129.805
Overige beheerkosten	64.308
Totale lasten	853.995

Van de €854K beheerslasten materieel is € 88K besteed aan organisatie ontwikkeling. Deze kosten bestaan met name uit:

- Optimalisatie van de inrichting van de financiële administratie en personeels- en salarisadministratie (€43K). Naar verwachting worden hier ook nog kosten voor gemaakt in 2026.
- Advieskosten inzake nieuw functieboek, passend bij de nieuwe organisatiestructuur (€30K). Hier worden geen aanvullende kosten voor verwacht in 2026.
- Advieskosten inzake duurzame indeling van de organisatie in afdelingen en activiteiten (€13K). Hiervoor worden geen aanvullende kosten verwacht in 2026.

Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn in 2025 € 17k hoger dan begroot met name als gevolg van hogere inhuur van externen (+ € 211K). Daarnaast worden in 2025 de overige personeelskosten volledig opgenomen onder de activiteitenlasten materieel en worden deze procentueel (naar rato van salariskosten, 20%) toegerekend aan beheerlasten personeel (+ €73K). Dit wordt deels gecompenseerd doordat per juni 2025 een nieuwe directeur-bestuurder in dienst is getreden, terwijl was begroot dat deze per maart zou beginnen. Daarnaast zijn begin 2025 personeelsleden uit dienst getreden die voor het gehele jaar in dienst waren begroot. Deze zijn gedurende 2025 vervangen door tijdelijke inhuur (totaal effect op salarissen +/- €266K).

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Beheerlasten personeel	1.393.068	1.375.695	970.963

De in 2025 gerealiseerde beheerslasten personeel bestaan uit:

Beheerlasten Personeel	
Salarissen	668.446
Inhuur	651.774
Overige personeelskosten	72.849
Beheerlasten personeel	1.393.068

Van de Inhuur is € 416K besteed aan organisatieontwikkeling, waarvan € 299K voor team Financiën, €101K voor HRM en €17K voor organisatie brede begeleiding bij de transitie. Voor team Financiën is onder andere een projectleider ingehuurd (€68K), een projectmedewerker t.b.v. procesbeschrijvingen (€50K) en financial controllers t.b.v. inrichting van de financiële administratie en bijbehorende rapportages (€164K). Voor HRM zijn medewerkers ingehuurd voor het optimaliseren van de Personeels- en salarisadministratie in het ERP pakket.

Activiteitenlasten materieel

In 2025 heeft een herstructurering van de clusters naar kerntaken plaatsgevonden, zodat er beter invulling gegeven kan worden aan activiteiten. In 2026 vindt een verdere verfijning plaats van activiteiten per kerntaak, zodat nog beter gestuurd kan worden op realisatie ten opzichte van de begroting per activiteit en kerntaak.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Activiteitenlasten materieel	756.757	1.232.323	1.153.958

De in 2025 gerealiseerde activiteitenlasten materieel bestaan uit:

Kerntaak	Realisatie 2025
Kennis	110.521
Infrastructuur	230.462
Professionalisering	116.454
Code D&I	171.998
Corporate communicatie	127.322
Totaal	756.757

De in 2025 gerealiseerde activiteitenlasten materieel bestaan uit kosten voor de uitvoering van het activiteitenplan 2025-2028. Zie ook de kwalitatieve toelichting in het bestuursverslag.

Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn in 2025 € 219k hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere kosten inhuur van externen (+ €269K). De doorbelasting van de overige personeelskosten naar Beheerlasten personeel (-/- € 51K) compenseert dit gedeeltelijk.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Activiteitenlasten personeel			
Salariskosten activiteiten (incl. vertrekregelingen)	3.785.221	3.578.630	3.850.186
Waarvan vertrekregelingen			123.237

In 2025 bestaan de gerealiseerde activiteitenlasten personeel uit:

Activiteitenlasten personeel	
Salarissen	3.066.839
Inhuur	426.988
Subtotaal overige personeelskosten	364.243
Doorbelasting naar beheer	-72.849
Totaal overige personeelskosten	291.394
Activiteitslasten personeel	3.785.221

Van de inhuur is € 99K besteed t.b.v. organisatieontwikkeling. Dit betreft de inhuur van een communicatiespecialist ten behoeve van communicatie over de transitie.

Rentebaten/-lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Saldo rentebaten/ -lasten	39.772	15.000	31.875

In 2025 is er sprake van een hogere positieve rente op de banktegoeden bij ABN AMRO.

WNT gegevens

WNT-verantwoording 2025 Stichting Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) op basis van de van toepassing zijnde regelgeving en volgens nieuwe WNT-normen per 1 januari 2025 in overeenstemming met jaarverantwoording OCW. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) bedraagt € 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

1 Bezoldiging topfunctionarissen

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	A.W. Warnar	E. Groen	E. Groen
Functiegegevens	Directeur- bestuurder	Bestuurslid	Adviseur ¹
Aanvang en einde functievervulling in 2025	04/06 - 31/12	01/03 - 31/05	01/06 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	0,912	0,072
Dienstbetrekking?	Ja	Nee	Nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€76.603	€ 50.904	€ 9.975
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 9.876	€ 0	€ 0
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 86.479</i>	<i>€50.904</i>	<i>€ 9.975</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 141.534	€ 56.549	€ 10.385
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 86.479	€50.904	€ 9.975
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.

¹ Functionaris wordt aangemerkt als topfunctionaris tot uiterlijk 31-5-2029 in verband met eerdere functie als bestuurslid.

Gegevens 2024		
Bedragen x € 1	A.W. Warnar	E. Groen
Functiegegevens	n.v.t.	Bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	n.v.t.	Zie tabel 1b
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	n.v.t.	
Dienstbetrekking?	n.v.t.	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	n.v.t.	
Beloningen betaalbaar op termijn	n.v.t.	
<i>Subtotaal</i>	<i>n.v.t.</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	
Bezoldiging	n.v.t.	

1b Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Gegevens 2025 (bedragen x € 1)		E. Groen	
Functiegegevens	Bestuurslid		
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	01/01 - 28/02	21/03 - 31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	2	10	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	192	960	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 49.800	€ 278.400	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 257.280		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 33.936	€ 141.120	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 175.056		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0		
Bezoldiging	€ 175.056		
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.		

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

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

Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	N. van Lith	C. Knoester	N. Abdellaoui
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 26/03	01/01 – 31/12	01/01 – 26/03
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 375	€ 4.140	€ 250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 8.492	€ 24.600	€ 5.661
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0
Bezoldiging	€ 375	€ 4.140	€ 250
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.
Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	N. van Lith	C. Knoester	N. Abdellaoui
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 5.525	€ 3.830	€ 1.815
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300

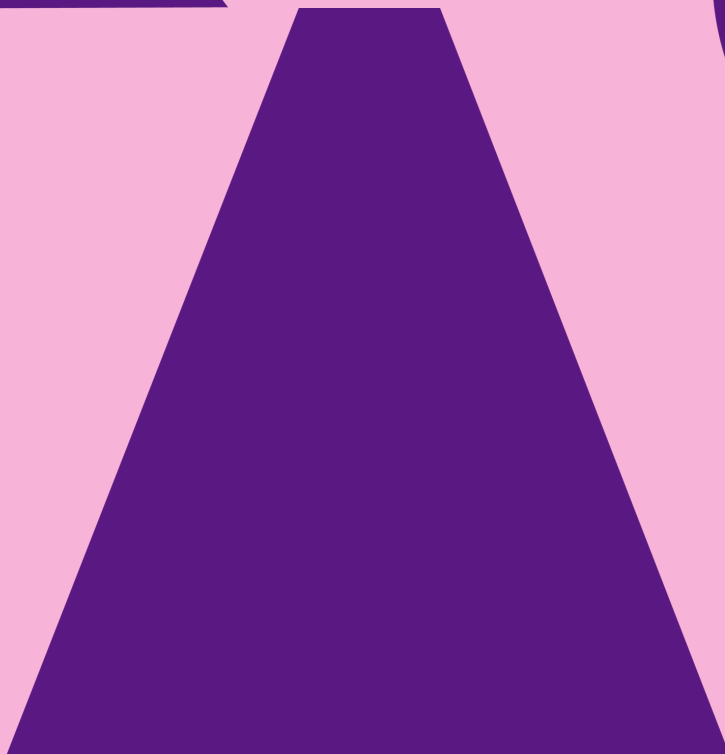
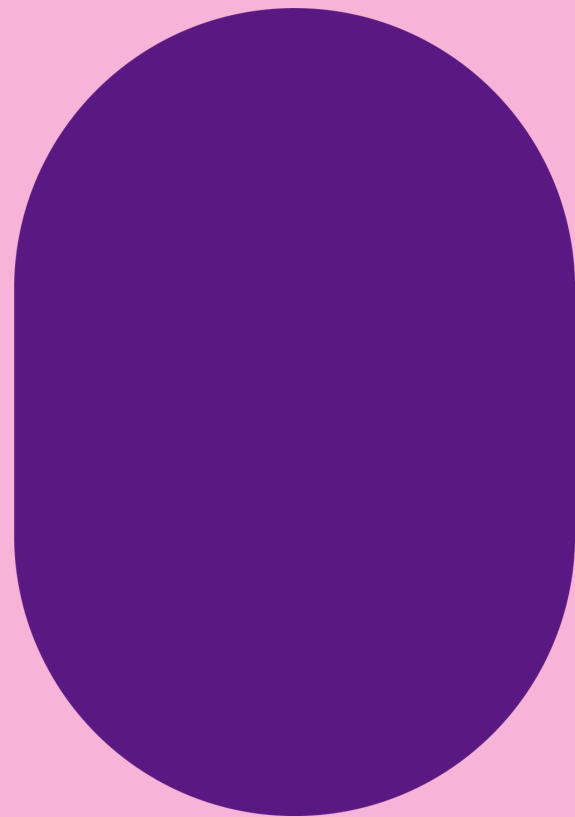
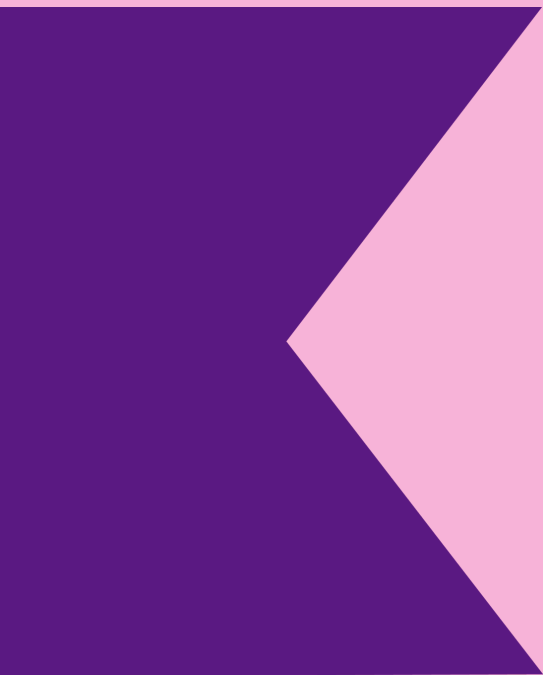
Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	I. Ford	R. Drigpal	R. Drigpal
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Voorzitter RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12	01/01 – 25/03	26/03 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 4.081	€ 1.803	€ 4.225
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 5.661	€ 28.408
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 4.081	€ 1.803	€ 4.225
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.
Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	I. Ford	R. Drigpal	
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	15/05 – 31/12	
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 3.005	€ 1.875	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 14.746	

Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	I. Verburgh	A. Hassani	E. Cebbar
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	26/03 – 31/12	26/03 – 31/12	26/03 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 3.088	€ 3.000	€ 3.024
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 18.938	€ 18.938	€ 18.938
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 3.088	€ 3.000	€ 3.024
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.
Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	I. Verburgh	A. Hassani	E. Cebbar
Functiegegevens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging			
Bezoldiging	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

2 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 ook geen ontsluitkeringen 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.

Deel 3
Overige gegevens



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.

Controle verklaring van de accountants

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Landelijk Kenniscentrum
Cultuureducatie en Amateurkunst.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam
Telefoon 020 571 23 45

E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de exploitatierekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 14 april 2026

Dubois & Co. Registeraccountants

G. Visser RA

T.C.W. Yau RA

Colofon

Jaarverslag LKCA 2025

Stichting Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA),
statutair gevestigd te UTRECHT

Goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht op 1 april 2026.

Eindredactie
Zunneberg & Ros Tekstproducties

Uitgever
LKCA
Lange Viestraat 365
Postbus 452
3500 AL Utrecht
030 711 51 00
info@lkca.nl
www.lkca.nl

LKCA
Cultuurbeoefening is essentieel voor een creatieve en veerkrachtige samenleving. Daarom versterkt

LKCA de kwaliteit en positie van cultuureducatie en amateurkunst. We maken kennis toegankelijk en stimuleren samenwerking en professionalisering.
LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via info@lkca.nl.

©LKCA Utrecht, april 2026

**Landelijk Kennisinstituut
Cultuureducatie en Amateurkunst**

Het Landelijk Kennisinstituut
Cultuureducatie en Amateurkunst
(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
info@lkca.nl