

# Jaarverslag LKCA 2024

**L**  
**K**  
**A**  
**C**

# Jaarverslag LKCA 2024

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

Goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht op  
26 maart 2025

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>DEEL 1 BESTUURSVERSLAG</b>	<b>5</b>
Kwalitatieve beschrijving van de verrichte activiteiten	5
Cultuurparticipatie	5
Cultuureducatie	7
Cultuurbeleid	8
Onderzoek	9
Code Diversiteit & Inclusie	10
Het bestuur en de raad van toezicht	11
Directeur-bestuurder	11
Raad van toezicht	11
Exploitatieresultaat	15
Financiële positie	15
Totale baten	15
Totale lasten	15
Saldo rentebaten-lasten	15
Resultaatsbestemming	15
Algemene reserve	16
Organisatie en bedrijfsvoering	17
Organisatieontwikkeling	17
Personeelsbeleid en -ontwikkelingen	17
Ondernemingsraad	19
Risico's en rechtmatigheid	21
Risico's	21
Rechtmatigheidsvereisten	21
Europese aanbestedingsregels	21
Beleggingen	22
AVG	22
Toepassing van de codes	23
Governance Code Cultuur	23
Fair Practice Code	23
Code Diversiteit & Inclusie	23
Digitale transformatie	25
<b>DEEL 2 PRESTATIEVERANTWOORDING</b>	<b>26</b>
Verantwoording prestatie-indicatoren	26
Klantonderzoek	27
Volgers op sociale media	27
Abonnementen	27
Bezoekers website	27
Beantwoorde informatie- en adviesvragen	28
Bezoekers (netwerk)bijeenkomsten	28

<b>DEEL 3 JAARREKENING</b>	<b>29</b>
Jaarrekening 2024	29
Balans per 31 december 2024 na resultaatsbestemming (in euro)	29
Categoriale exploitatierekening inclusief resultaatsbestemming (in euro)	30
Kasstroomoverzicht	31
Grondslagen financiële verslaglegging	32
Waarderingsgrondslagen	32
Activa	32
Passiva	33
Grondslagen voor de resultaatbepaling	33
Vaste activa	34
Vlottende activa	34
Vorderingen	34
Liquide middelen	35
Eigen vermogen	35
Voorzieningen	35
Langlopende schulden	36
Kortlopende schulden	37
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	37
Rechten	37
Verplichtingen	37
Baten	38
Herstelgelden verenigingsondersteuning	39
Bijdragen Code Diversiteit & Inclusie	40
Beheerlasten materieel	40
Beheerlasten personeel	40
Activiteitenlasten materieel	41
Activiteitenlasten personeel	42
Rentebaten/- lasten	42
WNT-gegevens	42
<b>DEEL 4 OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>47</b>
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	47

## Voorwoord

2024 was het laatste jaar van de beleidsperiode 2021-2024. Het jaar stond in het teken van de besteding van onze resultaten uit de afgelopen jaren en de voorbereiding op de nieuwe vierjarige beleidsperiode.

Het jaar kende veel hoogtepunten en successen, zoals positief gewaardeerde evenementen, trainingen, online kennisdelingsbijeenkomsten en publicaties. We werkten hiervoor intensief samen met onze stakeholders en doelgroepen. We versterkten (inter)nationale samenwerkingen en verstevigden onze relaties met de Cariben. We vernieuwden de Code Diversiteit & Inclusie – waar LKCA penvoerder van is – en reikten de &Awards 2024 uit.

In september ontvingen we van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de beschikking voor de beleidsperiode 2025-2028, met aanvullende voorwaarden. Hierop dienden we in november een addendum in bij het *LKCA Beleidsplan 2025-2028*, waarin we een strategisch beleidskompas als meerjarenrichting vastlegden. In december is dit kompas op operationeel en tactisch niveau vertaald in een activiteitenplan voor 2025, waarmee we aan de aanvullende voorwaarden voldoen en OCW nogmaals het vertrouwen in de aanpak en werkwijze bevestigde. We zijn blij met dit vertrouwen van het ministerie in LKCA en zullen vanaf 2025 met veel plezier en energie de plannen tot een succesvolle uitvoering brengen.

Het beleidskompas dat in de tweede helft van 2024 is ontwikkeld, is hierbij richtinggevend. Dit kompas kwam tot stand in samenspraak met medewerkers, stakeholders en het ministerie, en is vastgesteld door onze raad van toezicht. De ontwikkeling van het kompas was onderdeel van een intern traject, dat startte in maart 2024 toen de raad van toezicht mij aanstelde als directeur-bestuurder a.i., als opvolger van Lucien Kembel die per 1 april uit dienst ging. Het traject moet ervoor zorgen dat de organisatie gezond en gelukkig wordt om zo de kwaliteit en positie van amateurkunst en cultuureducatie nog beter te kunnen versterken. Eind 2024 startten de voorbereidingen voor de werving van een nieuwe directeur-bestuurder die hopelijk halverwege 2025 start en het traject de komende beleidsperiode voortzet.

### *Leeswijzer*

Met dit jaarverslag legt LKCA verantwoording af aan het ministerie van OCW over de besteding van de verleende subsidie voor het jaar 2024. Het bevat de door het ministerie voorgeschreven onderdelen: bestuursverslag, prestatieverantwoording en jaarrekening. De wijze waarop LKCA de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie toepast, staat bij de onderwerpen waar de codes betrekking op hebben, inclusief verwijzing naar de betreffende code.

Utrecht, maart 2025



Elma Groen,  
Directeur-bestuurder a.i.

## DEEL 1 BESTUURSVERSLAG

### Kwalitatieve beschrijving van de verrichte activiteiten

LKCA beoogt om cultuur voor iedereen te bevorderen (principe 1 Governance Code Cultuur). In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we hieraan in 2024 hebben gewerkt via onderzoek en monitoring, advisering en deskundigheidsbevordering en aanjagen van nieuwe ontwikkelingen. We beschrijven per werkveld – cultuurparticipatie, cultuureducatie en cultuurbeleid – de belangrijkste activiteiten en opbrengsten. Verder besteden we aandacht aan onze rol als pen-voerder van de Code Diversiteit & Inclusie en onze onderzoeksactiviteiten.

#### *Cultuurparticipatie*

Cultuurbeoefening en amateurkunst zijn van grote waarde voor mens en samenleving. Daarom bevordert LKCA een sterke en toegankelijke ondersteuningsstructuur voor amateurkunstbeoefening in formeel én informeel verband. We besteden hierbij ook aandacht aan de verbinding tussen de domeinen cultuur, welzijn en zorg.

LKCA coördineerde de strategische werkgroep Revitalisering Amateurkunst. Deze presenteerde in oktober de *Actieagenda voor amateurkunstondersteuning 2025*, met streefdoelen voor 2029 om de amateurkunstsector vitaal en toekomstbestendig te houden. OCW, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) gaan met de sector in gesprek over hoe de actieagenda concreet te maken is in beleid en praktijk.

Mede op basis van input van LKCA heeft het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) een regeling voor 2025 opgesteld waarbij amateurkunstkoepels de gelegenheid krijgen om te verbinden. En vanwege het onderstreepte belang van provinciale ondersteuning krijgen ook de provinciale instellingen budget (met matching door de provincies). Met deze stappen wordt de infrastructuur van amateurkunstondersteuning daadwerkelijk sterker.

Ook binnen het Nationaal Ontwikkeltraject Amateurkunst (NOA) werken we samen met andere amateurkunstkoepels en provinciale ondersteuningsinstellingen aan een sterkere amateurkunstsector. Met pilots en kennisuitwisseling onderzoeken we wat hiervoor nodig is en maken dit inzichtelijk voor het werkveld. Begin 2025 volgt een terugblik op de projecten tot nu toe.

De Landelijke Dag Amateurkunstondersteuning op 4 oktober, voor professionals van culturele organisaties en overheden, was inspirerend en oogstte gemiddeld een 7,6 van de 168 bezoekers. Tijdens deze dag is de VerenigingsMonitor 2024 gepresenteerd.

Van deze monitor zijn op verzoek monitors op maat gemaakt voor diverse provinciale en gemeentelijke instellingen (Huis voor de Kunsten Limburg, Rijnbrink, Kunstloc Brabant, Keunstwurk, K&C Drenthe, Plein C, CultuurLoket en Kunstlink) en voor Koornetwerk Nederland.

Kunstbeoefening gebeurt steeds vaker in informele verbanden. LKCA gaat na hoe die het beste te faciliteren zijn. Een voorbeeld is hiphop. De HipHop Kenniskring kwam in 2024 vier keer bij elkaar. LKCA zet in op verzelfstandiging van dit netwerk, maar blijft een kennisrol vervullen. Uit het themanummer van *Cultuur+Educatie* over vijftig jaar hiphop, blijkt dat informele

verbanden een andere manier van ondersteuning behoeven, en dat subsidies en beleid hier nog onvoldoende op zijn ingericht. We onderzoeken, onder meer binnen NOA, hoe dit beter kan.

We verbeterden de zichtbaarheid van procesbegeleiders cultuur binnen Rabo ClubSupport zodat nog meer amateurkunstgroepen hiervan kunnen profiteren. Verder is met Samen Slim-trainingen weer gewerkt aan deskundigheidsbevordering van amateurkunstondersteuners en ontwikkelden we een maatwerktraining voor Keunstwurk, de provinciale instelling in Friesland.

We zetten ons in 2024 wederom in om de sectoren cultuur, zorg en welzijn te verbinden en cultuurbeoefening inclusiever te maken. Een van de activiteiten was de Landelijke kennisdelingsdag Programma Cultuurparticipatie op 8 april. De ruim 200 deelnemers – voornamelijk betrokkenen bij gehonoreerde projecten van de regeling Samen Cultuurmaken van FCP – waardeerden de dag met een 7,6 gemiddeld. Ongeveer driekwart van de deelnemers (73%) deed nieuwe kennis op, en meer dan de helft van de deelnemers (67%) heeft waardevolle contacten opgedaan. Het programma is samengesteld met FCP en leden van het Strategisch Overleg Cultuurparticipatie (SOCP).

Dit netwerk van provinciale en grootstedelijke organisaties op het gebied van cultuurparticipatie kwam drie keer bijeen om kennis te delen over en strategie te ontwikkelen voor onder andere de ondersteuning van amateurkunst, talentontwikkeling en kunstprofessionals.

LKCA deed met financiering van FCP actieonderzoek in Tilburg en Assen naar domeinoverstijgend werken in cultuur, zorg en welzijn. In de nieuwe FCP-regeling Samenwerken aan cultuur (opvolger van regeling Samen Cultuurmaken) zal domeinoverstijgend werken een belangrijk element zijn.

Samen met het Trimbos Instituut werkten we aan een online kennisdossier over cultuur en mentale gezondheid. We werkten verder mee aan het whitepaper *Arts in Health in Nederland. Een nationale agenda* dat in februari werd gepresenteerd. We droegen binnen het consortium Arts in Health NL bij aan verdere planvorming. Ten slotte verspreidden we kennis over de positieve invloeden van kunst op gezondheid en welzijn via diverse presentaties, zoals tijdens het GALA-congres op 12 september en het Festival Thuis van het ministerie van VWS op 17 oktober en via artikelen in *Zorgvisie* en *Sociaal Bestek*.

#### Opbrengsten

- Landelijke kennisdelingsdag Programma Cultuurparticipatie
- Landelijke Dag Amateurkunstondersteuning
- Twee Samen Slim-trainingen: Vernieuwen, Branding en Deelnemers werven
- (Netwerk)bijeenkomsten: SOCP; NOA; HipHop Kenniskring; strategische werkgroep Revitalisering Amateurkunst
- Drie LKCAteliers: whitepaper *Arts in Health in Nederland*; Museum of Black Futures; Domeinoverstijgend samenwerken in gemeentelijk beleid
- Publicaties: *VerenigingsMonitor 2024*; *Hoe doen we het samen goed: samenwerking tussen cultuur, zorg en welzijn in gemeentelijk beleid*; *Evaluatie herstelsteun amateurkunst 2022-2023. De opbrengsten en aandachtspunten voor de toekomst*; bijdrage aan whitepaper *Arts in Health in Nederland*; *Actieagenda voor amateurkunstondersteuning 2025*

## Cultuureducatie

We zetten onze kennis en netwerken in om te zorgen dat cultuureducatie een structurele plek krijgt in het funderend onderwijs (po, vo en mbo), opdat alle kinderen en jongeren in Nederland (Europees en Caribisch) de kans krijgen zich cultureel te ontplooien. Onze focus ligt in het po en vo daarbij op scholen die op dit vlak nog aan het begin staan en bij het mbo op inbedding van cultuureducatie binnen het onderwijsgebied burgerschap en gebruik van de MBO Cultuurkaart.

We ondersteunen intermediairs, provinciale instellingen en kunstprofessionals met kennis en inzichten over nieuwe ontwikkelingen in het (cultuur)onderwijs en behoeftes van scholen. Dit gebeurt onder meer via netwerkbijeenkomsten, zoals die van het Landelijk Platform Kenniscentra Cultuureducatie (LPKC). Leden van dit platform bespraken dit jaar tijdens twee bijeenkomsten onder andere ontwikkelingen rondom Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) en gewenst nascholingsaanbod voor cultuurprofessionals. Ook organiseerden we dit jaar drie netwerkdagen onderwijs, waar verschillende netwerken, zoals die voor vo en mbo, elkaar ontmoeten om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen over actuele onderwerpen.

Ook via (bij)scholing zorgen we ervoor dat mensen in dit werkveld goed kunnen aansluiten op wat scholen nodig hebben. We coördineren de trainingen voor icc'ers en cultuurcoördinatoren in het vo (ccvo). Daarnaast hebben we trainingen over onder meer vraaggericht werken en interculturele sensitiviteit (Europe in Perspective). Deze trainingen worden vanaf 2025 ondergebracht in de LKCAcademie, evenals deskundigheidsbevorderingsactiviteiten voor de werkvelden cultuurparticipatie en cultuurbeleid.

We hebben verder gewerkt aan de verbetering van Evi, het instrument waarmee scholen hun cultuuronderwijs kunnen monitoren. De versie 3.0, te implementeren in 2025, is gebruikersvriendelijker en kan ook fungeren als landelijk monitoringsinstrument. Voor dit laatste hebben we veelvuldig overlegd met het ministerie van OCW om afspraken te maken over wat het ministerie voor zijn rekening neemt en wat wij monitoren.

Met diverse publicaties hebben we het werkveld gevoed en geïnspireerd om te werken aan goede cultuureducatie. Begin 2024 verscheen de herziene editie van het ICC-dossier, inclusief tien nieuwe podcasts. Met *Nieuwe Fundamenten voor Cultuureducatie* hebben we een stevige basis en visie gelegd voor de komende jaren. Ook publiceerden we twee beroepsprofielen (kunstvakdocent non-formele cultuureducatie en kunstvakdocent voortgezet onderwijs). Ten slotte hebben we in opdracht van het FCP gewerkt aan de eindpublicatie van de derde beleidsperiode Cultuureducatie met Kwaliteit; deze wordt in maart 2025 gepresenteerd tijdens de CmK-bijeenkomst.

Een LKCA-medewerker was voorzitter van de advieskring die meekeek en adviseerde over tussenproducten voor de nieuwe conceptkerndoelen voor het leergebied kunst en cultuur. SLO publiceerde deze conceptkerndoelen afgelopen november.



## Opbrengsten

- Trainingen: lesson study (mbo); leesbevordering-cultuureducatie; bewust gesprekken voeren; icc; ccvo; Europe in Perspective
- Netwerkbijeenkomsten: LPKC; Kennisdelingsdag cultuuronderwijs
- Drie LKCA teliers: cultuuronderwijs in het pabocurriculum; beroepsprofielen; *Nieuwe Fundamenten voor Cultuureducatie*
- Publicaties: *Nieuwe Fundamenten voor Cultuureducatie*; ICC-dossier; *Mbo-studenten over cultuur op school en in de vrije tijd*. *Nulmeting MBO Cultuurkaart met budget*; beroepsprofielen kunstvakdocent non-formele cultuureducatie en kunstvakdocent voortgezet onderwijs

## Cultuurbeleid

Wij ondersteunen beleidsbepalers met kennis, (lobby)vaardigheden en tools, zodat zij integraal beleid kunnen realiseren voor toegankelijke en inclusieve cultuureducatie en -participatie.

Binnen de werkplaats lokaal cultuurbeleid werkten we samen met provinciale partners aan een online kennisdossier cultuurbeleid. Kennis en inzichten over het belang en de opbrengsten van een goede lokale culturele infrastructuur zijn belangrijk om het lokale beleid te kunnen voeden en beïnvloeden. Dit kennisdossier is het vervolg op het *Handboek cultuurbeleid* van Elsevier en de website Cultuurbeleid op school en in de vrije tijd die we samen met VNG maakten.

Onze bijdrage binnen de Brede SPUK over cultuurcoaches wordt goed ontvangen en onze positie binnen het samenwerkingsverband ter ondersteuning van SPUK/GALA is versterkt. Zo werken we samen met diverse andere kenniscentra en stakeholders uit het culturele, sociaal en sportdomein. Ook ontwikkelden we het functieprofiel cultuurcoaches in lijn met de andere vijf profielen voor de Brede Regeling Combinatiefuncties (verschijnt begin 2025).

We participeren in het vierlandenoverleg en stemmen activiteiten af met OCW en FCP. In het najaar bezochten twee LKCA-medewerkers de Cariben en dat heeft de netwerkrelaties met dit gebied versterkt. Zo werken we eraan om trainingen op maat in Caribisch Nederland aan te bieden en verkennen we hoe de deelname vanuit de Cariben aan Nederlandse opleidingen voor cultuureducatie en amateurkunst toegankelijker te maken is.

Met kennisdeling en onderzoek werken we mee aan een toegankelijker, bredere en inclusievere infrastructuur voor cultuurbeoefening. In ons onderzoek naar leerecosystemen gingen we na hoe deze systemen diverser en integraler kunnen worden, door actoren te verbinden. In drie praktijken onderzochten we de effecten en mogelijkheden van deze systeembenadering. In 2024 publiceerden we de *Kennissynthese: cultuurbeoefening*. Dit overzicht van tien jaar Nederlands onderzoek over cultuurbeoefening op school en in de vrije tijd ontwikkelden we op verzoek van OCW, IPO en VNG en in samenwerking met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed en Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed Nederland. De kennissynthese vormt een belangrijke onderlegger voor de bestuurlijke afspraken tussen OCW, IPO en VNG en zullen we vanaf 2025 jaarlijks updaten.

## Opbrengsten

- Netwerkbijeenkomsten: werkplaats lokaal cultuurbeleid (met leden Raad van twaalf, grootstedelijke instellingen en koepels)
- Twee LKCAteliers: kennissynthese; onderzoek leerecosysteem voor kinderen in het speciaal onderwijs
- Publicaties: *Kennissynthese: cultuurbeoefening. Een verzameling van tien jaar Nederlands onderzoek*; in de reeks Culturele leerecosystemen *Versterken wat er al is* (onderzoek); *De stem van het kind in het culturele leerecosysteem* (artikel); twee essays (*Een leerervaring zit in een klein hoekje* en *Leerecosystemen vanuit een complex dynamisch systeemperspectief*)

## Onderzoek

Samen met professionals uit praktijk, onderzoek en opleidingen werken we aan een stevige basis voor kennisontwikkeling ter ondersteuning van de drie werkvelden. Dit doen we door zelf onderzoek te doen en door uitwisselen en delen van kennis te stimuleren.

Met de uitwerking van ons onderzoeksprogramma 2025-2028 hebben we een stevige basis gelegd voor kennisontwikkeling in de komende jaren. Na bespreking met stakeholders als OCW, FCP en Boekmanstichting en aanpassingen op basis van het advies van de Raad voor Cultuur is het onderzoeksprogramma eind 2024 vastgesteld. Op het programma staan diverse monitor- en thematische onderzoeken en de kennissynthese.

LKCA is partner in het vijfjarige NWO-onderzoeksprogramma *Re/Presenting Europe: popular representations of diversity and belonging (2023-2027)*. Binnen dit programma werkt een groot consortium van academische en maatschappelijke partners (onder andere de Universiteit Utrecht en de Universiteit Leiden) samen aan het bevorderen van een meer inclusieve en veerkrachtige Europese samenleving, met speciale aandacht voor Nederland. Wij zetten binnen dit programma vooral in op de betrokkenheid van relevante maatschappelijke partners en de vertaalslag van onderzoek naar de praktijk. We onderzoeken onder meer de rol van hiphop en urban arts in het creëren van een thuisgevoel voor verschillende generaties in Nederland.

Naast kennisontwikkeling zetten we ons in voor het uitwisselen en delen van kennis. Dat hebben we in 2024 onder meer gedaan door het bieden van een podium voor Nederlandstalig onderzoek op onze website, in de *Cultuurkrant* en in het vakblad *Cultuur+Educatie*. Dit laatste blad zal in 2025 niet langer in gedrukte vorm verschijnen. LKCA kijkt, samen met onderzoekers in Nederland en Vlaanderen, of voortzetting als online periodiek wenselijk en haalbaar is.

Ten slotte zijn we bezig om benutting van kennis uit onze informatiebank te verbeteren. Zo vulden we de informatiebank aan met 303 relevante onderzoekspublicaties voor ons werkveld. Met een nieuw ontwikkelde tool kunnen we gebruikersstatistieken analyseren en zo beter aansluiten op de vragen vanuit het werkveld.

## Opbrengsten

- Onderzoeksprogramma 2025-2028
- Partner in NWO-onderzoeksprogramma *Re/Presenting Europe*
- *Cultuur+Educatie*: 5 nummers

## Code Diversiteit & Inclusie

Als penvoerder van de Code Diversiteit & Inclusie (D&I) spannen we ons in om de principes van deze code breed te verspreiden. Ook ondersteunen we gesubsidieerde instellingen met kennis en tools om hun organisatie diverser en inclusiever te maken.

In 2024 bestond de Code D&I vijf jaar. LKCA greep dit aan om een evaluatieonderzoek te laten uitvoeren. Het rapport *Verbeterkansen D&I* van adviesbureau DoDiversity, begin 2025 gepubliceerd, brengt knelpunten en kansen voor verbetering in kaart. Er blijkt bijvoorbeeld behoefte aan helderheid over wat de code wel en niet doet en aan hulpmiddelen, zoals een monitortool en een centrale kennisbank. We gebruiken deze en andere bevindingen om de Code D&I verder te verbeteren. In 2024 bereidden we de vernieuwing van de website van de Code D&I voor. Instellingen kunnen hier onder meer terecht voor de D&I-scan, inspiratie en tips.

We hebben samenwerkingsafspraken gemaakt met de Federatie Cultuur, gericht op verbinding met diverse sectoren in de culturele sector en vergroten van de inzet op diversiteit en inclusie. De samenwerkingsovereenkomst wordt begin 2025 ondertekend.

Ook in 2024 hebben we de &Awards toegekend voor een project en een professional, als stimulering en voorbeeld van hoe je als culturele organisatie kunt werken aan meer diversiteit en inclusiviteit. In 2024 ontvingen we vele inzendingen: 61 nominaties voor 27 projecten en 92 nominaties voor 28 personen. De feestelijke prijsuitreiking vond plaats tijdens de Nederlandse Dansdagen in Maastricht.

We droegen zowel vanuit het team van de Code D&I als vanuit inhoudelijke expertise bij LKCA bij aan de OCW-verkenning van de beste invulling en plek voor een Kennispunt Toegankelijke Cultuur, dat informatie verschaft over toegankelijkheid van de culturele sector voor mensen met een beperking. We zullen voor diverse ontwikkelde prototypen in 2025 samen met de Federatie Cultuur in het kader van de Code D&I subsidie aanvragen.

### Opbrengsten

- Verbetering code en website
- Uitreiking &Awards
- Rapport: *Verbeterkansen D&I*

## Het bestuur en de raad van toezicht

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 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).

### *Directeur-bestuurder*

Op 1 april 2024 ging Lucien Kembel na een jaar uit dienst als directeur-bestuurder. Elma Groen volgde hem op, als directeur-bestuurder a.i. De verantwoordelijkheid voor de contacten met externe relaties werd belegd bij manager Marlies Tal.

In de tweede helft van 2024 zijn de voorbereidingen gestart voor de werving van een nieuwe directeur-bestuurder. Het bureau dat LKCA hierbij bijstaat streeft ernaar de procedure medio 2025 af te ronden. Elma Groen zal op verzoek van de raad van toezicht tot 1 juni 2025 directeur-bestuurder a.i. blijven.

### *Raad van toezicht*

De raad van toezicht hield in 2024 vier reguliere vergaderingen, in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. De financiële en de remuneratiecommissie kwamen meermaals bijeen. Beide commissies hebben hun inzichten over de voortgang op financieel en strategisch vlak getoetst en voorgelegd aan de volledige raad van toezicht (principe 7 Governance Code Cultuur).

Verder sprak de raad in apart belegde overleggen met de directeur-bestuurder a.i. en het managementteam over onderwerpen als de organisatieontwikkeling en de opvolging van het advies van de Raad voor Cultuur.

Er vonden twee overleggen plaats tussen de raad en de ondernemingsraad in het kader van artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Bij één van de overleggen was de directeur-bestuurder a.i. aanwezig (principe 4 Governance Code Cultuur). Onderwerp van gesprek was voornamelijk de organisatieontwikkeling en wat dit voor medewerkers betekent.

De raad was aanwezig bij de plenaire personeelsbijeenkomst in juni waarin de organisatieanalyse door de interim-directeur-bestuurder en de mogelijke ontwikkelijnen werden besproken.

De remuneratiecommissie voerde zoals elk jaar een taakgesprek, midtermgesprek en evaluatiegesprek met de directeur-bestuurder conform de hr-cyclus Resultaatgericht werken van LKCA (principe 7 Governance Code Cultuur).

Er vond een zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats en het functioneren van de statutaire commissies van de raad van toezicht is geëvalueerd (principe 3 Governance Code Cultuur).

Daarnaast had de raad een heidag in juli om zich als team meer te verbinden, en aandacht besteden aan het rooster van aftreden.

De raad heeft in 2024 in twee rondes nieuwe leden geworven. In de eerste ronde is een nieuw lid gezocht en gevonden ter vervanging van een lid dat in maart 2024 afscheid nam.

In de tweede ronde is geworven ter vervanging van twee leden van wie de tweede en laatste termijn in 2025 afloopt. Bij de werving is gekeken naar de expertise, deskundigheid en ervaring waaraan LKCA behoefte heeft en daarnaast is gelet op een brede diversiteit (principe 8 Governance Code Cultuur).

#### *Belangrijkste onderwerpen*

Begin 2024 werd duidelijk dat Lucien Kembel per 1 april zou vertrekken als directeur-bestuurder. De raad besloot op zoek te gaan naar een tijdelijke directeur-bestuurder, mede omdat LKCA in afwachting was van een positieve beschikking op zijn subsidieaanvraag.

In maart benoemde de raad Elma Groen als directeur-bestuurder a.i. Het managementteam en de ondernemingsraad waren betrokken bij de zoektocht naar een geschikte kandidaat en het opstellen van de opdracht. De directeur-bestuurder a.i. kreeg van de raad de opdracht de interne organisatie aan te sturen, een gedegen analyse te maken met verbeteringen voor een professionele organisatie, een gedragen duurzaam plan van aanpak, inclusief benodigde randvoorwaarden, en te starten met de implementatie van dat plan van aanpak. De voortgang van de opdracht en de stand van zaken in de organisatie waren vaste gespreksonderwerpen van de raad en de directeur-bestuurder a.i. en de manager verantwoordelijk voor de externe relaties. Dit gesprek werd ondersteund met periodieke schriftelijke rapportages door de directeur-bestuurder a.i.

Halverwege het jaar startte de raad met het traject voor de werving van een nieuwe directeur-bestuurder in vaste dienst. De remuneratiecommissie van de raad maakte een plan van aanpak en op basis hiervan is besloten te kiezen voor een extern bureau. Uit meerdere offertes is na een weging de opdracht in november gegund aan Vanderkruis/Boer&Croon Executive Search. Het bureau hoopt de werving medio 2025 af te kunnen ronden. Mede daarom verlengde de raad de overeenkomst met de directeur-bestuurder a.i. tot 1 juni 2025.

In juli adviseerde de Raad voor Cultuur positief over het in januari ingediende beleidsplan voor 2025-2028, onder bepaalde voorwaarden. Het ministerie van OCW nam dit advies over. Het addendum (inclusief het organisatieontwikkelplan) en het activiteitenplan 2025 waarmee aan deze voorwaarden wordt voldaan, heeft de raad besproken en goedgekeurd. Twee raadsleden hebben gesprekken gevoerd met het ministerie over de aanvullende voorwaarden.

Wettelijke taken zoals jaarrekening 2023, begroting 2025 en de strategische koers zijn, mede op advies van de financiële commissie van de raad goedgekeurd en vastgesteld (principe 5 Governance Code Cultuur). De controle van de jaarrekening wordt in 2025 wederom uitgevoerd door accountantskantoor Dubois & Co. De eindverantwoordelijke accountant is met ingang van de controle van de jaarrekening 2024 wel gewisseld, om te voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten van de beroepsgroep. Met deze aanpak heeft de raad gekozen voor continuïteit die wenselijk is omdat de huidige directeur-bestuurder tijdelijk is en de samenstelling van de raad in 2025 verandert.

#### *Samenstelling*

In mei nam Rosita Drigpal de plaats in van Bas Meijer, die maart afscheid nam.

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht ziet er per 31-12-2024 als volgt uit:

Naam	Functie	Lid sinds	2024	2025	2026	2027	2028
Nicolle van Lith	Voorzitter	20-03-2017		(E2)			
Najiba Abdellaoui	Lid	20-03-2017		(E2)			
Rosita Drigpal	Lid / fin. com.	15-05-2024					(E1)
Irene Ford	Lid/ fin. com.	18-12-2019				(E2)	
Cor Knoester	Lid	14-10-2020	(E1)				(E2)

E1 = Einde eerste termijn

E2 = Einde tweede termijn

#### Hoofd- en nevenfuncties

De leden van de raad hadden in 2024 de volgende hoofd- en nevenfuncties (principe 8 Governance Code Cultuur):

Naam	Hoofdfunctie(s)	Nevenfunctie(s)
Nicolle van Lith	Eigenaar adviesbureau voor culturele vraagstukken	Voorzitter bestuur Stichting Nyxland; voorzitter bestuur Cultuur in Bedrijf Limburg; lid Brede Economische Sociale Taskforce (BEST) Provincie Limburg; bestuurslid Jeugdfonds Sport en Cultuur Limburg; bestuurslid Remunjse Kamer
Najiba Abdellaoui	Kinderboekenschrijver, dichter en vertaler	Lid adviescomité Special Arts Projects Art-fact; lid adviescomité Re/Presenting Europe - Universiteit Utrecht; lid adviescommissie illustratie & kinder- en jeugdliteratuur, Literatuur Vlaanderen
Rosita Drigpal	Directeur van adviesbureau AC-Y2	Voorzitter raad van toezicht Nederlands Centrum Jeugdgezondheid; lid raad van toezicht Amare; voorzitter raad van toezicht Het Buitenhof; lid raad van toezicht Vivell
Irene Ford	Manager Bedrijfsvoering & Financiën Rijksmuseum Boerhaave	-

Cor Knoester	Interim verandermanager bij de gemeente Amsterdam	Cultureel ondernemer Hommage Philip Glass; voorzitter raad van toezicht Tamino; adviseur Cello8tet Amsterdam; vrijwilliger Nederlands Blazers Ensemble
Bas Meijer	Hoofd Bedrijfsvoering Omgevingsdienst Haaglanden	

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

#### *WNT*

In 2024 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).

## Exploitatieresultaat

LKCA sloot 2024 af met een positief exploitatieresultaat van € 222k. Dit komt vooral door niet ingevulde vacatures en stopzetting en herprioritering van activiteiten.

## Financiële positie

Exploitatieresultaat en resultaatbestemming

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023	Begroting 2025
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>6.934.023</b>	<b>6.962.283</b>	<b>6.924.967</b>	<b>7.131.881</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>6.743.909</b>	<b>7.292.981</b>	<b>7.064.654</b>	<b>7.188.748</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>190.114</b>	<b>-330.698</b>	<b>-139.687</b>	<b>-56.867</b>
Saldo rentebaten/ -lasten	31.875	-	12.932	15.000
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>221.989</b>	<b>-330.698</b>	<b>-126.755</b>	<b>-41.867</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>				
<b>Ten laste - /gunste + van Algemene reserve</b>	<b>221.989</b>	<b>-330.698</b>	<b>-126.755</b>	<b>-41.867</b>

### Totale baten

De totale baten zijn € 28k lager dan begroot, vooral door lagere incidentele publieke subsidies.

### Totale lasten

De totale lasten zijn € 549k lager dan begroot. Dit komt vooral door ontstane, maar niet opnieuw ingevulde vacatures en door verschuiving en herprioritering van activiteiten en het soms doorschuiven van activiteiten naar 2025.

### Saldo rentebaten-lasten

In de begroting van 2024 is geen rekening gehouden met rentebaten, omdat de renteontwikkeling op dat moment nog niet was in te schatten. Door de gunstige renteontwikkeling heeft LKCA in 2024 een rentevergoeding van € 32k op spaarrekeningen ontvangen.

### Resultaatsbestemming

Het positieve exploitatieresultaat van € 222k voegen we toe aan de algemene reserve.



### *Algemene reserve*

LKCA beschikt ultimo 2024 over een algemene reserve van € 2,064 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 meer begrote frictiekosten, op te kunnen vangen. Het vermogensbeleid is erop gericht om minimaal € 1,5 miljoen als weerstandsvermogen aan te houden.

## Organisatie en bedrijfsvoering

### Organisatieontwikkeling

In maart 2024 stelde de raad van toezicht Elma Groen aan als interim-directeur-bestuurder met de opdracht de organisatie weer 'gezond en gelukkig' te krijgen. Uit haar surveyonderzoek van eind april bleek dat LKCA drie aandachtsgebieden voor verbetering heeft:

- 1 Meer focus aanbrengen in bestaande taken en activiteiten;
- 2 Creëren van een bestendige organisatiestructuur;
- 3 Inrichten van efficiëntere bedrijfsvoering.

Deze aandachtsgebieden zijn, samen met het richtinggevend beleidskompas en de inhoudelijke activiteitenplannen voor 2025, verwerkt in een organisatieontwikkelplan. Hierin staat hoe LKCA vanaf 2025 naar een gezonde(re) organisatie toewerkt. De raad van toezicht stelde dit plan vast in december 2024.

### Personeelsbeleid en -ontwikkelingen

#### Personele bezetting

Eind 2024 bedroeg de totale formatie 42 fte, zijnde 50 medewerkers. Drie vacatures waren nog niet ingevuld. Onder de 47 medewerkers zijn 31 vrouwen en 16 mannen.<sup>1</sup> Twee van deze 47 medewerkers hadden een aanstelling voor bepaalde tijd.

Verdeling personeel op basis van leeftijd

Leeftijd in jaren	Aantal medewerkers 2024	Aantal medewerkers 2023
20 – 29	4	4
30 – 39	9	18
40 – 49	8	8
50 – 59	12	14
60 – 66	14	11

Verdeling personeel op basis van aantal dienstjaren

Aantal dienstjaren	Aantal medewerkers 2024	Aantal medewerkers 2023
0 – 5	16	21
5 – 10	10	5
10 – 15	0	1
15 – 20	7	11
20 – 25	7	8
25 – 30	5	4
30 – 35	2	2

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

### *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 de rekentool van het Platform ACCT gebruiken (deelprincipe Fair Pay van Fair Practice Code).

In 2023 heeft werkgeversvereniging AAVN een concept opgeleverd voor een nieuw functiehuis. Dit zou geïmplementeerd worden in het tweede kwartaal van 2024, maar is inmiddels achterhaald door de organisatieontwikkeling. In de loop van 2025 wordt een nieuw functiehuis met functiebeschrijvingen passend bij de nieuwe organisatie ontwikkeld en voorbereid voor implementatie. Tot dan gelden de huidige functieprofielen uit 2019.

### *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. Bij de eerstvolgende cao-onderhandelingen leggen we de houdbaarheid van een dergelijke trendvolgning 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.

### *Verzuim(beleid)*

LKCA kent mede door een aantal langdurige zieken en relatief veel korte ziektemeldingen een bovengemiddeld hoog ziekteverzuim van circa 16% (was 10% in 2023). Dat is ver boven het landelijke en branchegemiddelde van circa 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).

Eind 2024 is ook het bestaande contract met de arbodienst doorgelicht, met als resultaat een lijst van wensen ter verbetering. Deze verbeteringen worden in 2025 verder voorbereid en geïmplementeerd.

### *Sociale veiligheid*

Uit cijfers van Gimd, de landelijke marktleider van vertrouwenspersonen, blijkt dat de sociale veiligheid binnen organisaties steeds meer onder druk komt te staan. Landelijk stijgt het aantal meldingen bij vertrouwenspersonen in de categorie 'agressie, geweld en intimidatie'. Het aantal meldingen in de categorie 'pesten' daalt, maar dat betekent niet dat pesten minder voorkomt: de absolute aantallen stijgen nog steeds. Gimd is blij dat meer werknemers vertrouwenspersonen benaderen, maar benadrukt ook dat het noodzakelijk is het gesprek over sociale veiligheid te voeren op de werkvloer.

Om de sociale veiligheid te vergroten heeft LKCA een gedragscode. Ook kunnen medewerkers terecht bij een externe vertrouwenspersoon (principe 6 Governance Code Cultuur).

In 2024 is in het managementteam en met twee medewerkers een aantal keer gesproken over sociale veiligheid naar aanleiding van actuele situaties. Daarnaast was de omgang met elkaar regelmatig onderwerp van gesprek binnen het managementteam. De externe

vertrouwenspersoon ontving drie klachten, maar gaf geen signalen aan de directeur-bestuurder a.i. of de managers dat specifieke aandacht voor een bepaald thema of actie ondernemen gewenst was.

#### *RI&E*

De risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is in het najaar van 2023 geëvalueerd en geüpdatet, en zou in het eerste kwartaal van 2024 definitief worden. Omdat er geen urgente zaken lagen en hrm onderbezet was, was dit geen prioriteit en is dit niet uitgevoerd.

#### *Strategische personeelsplanning*

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). Daarom hebben we de afgelopen jaren gewerkt 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. De SPP is onderdeel van het organisatieontwikkelplan dat in 2024 is gemaakt en vanaf 2025 wordt ingezet.

#### *Duurzame inzetbaarheid*

Bij het afsluiten van de 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. Deze is voorgelegd aan de directeur-bestuurder en in april 2024 vastgesteld en geïmplementeerd.

#### *Hrm*

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

In de tweede helft van 2024 is het gelukt om na een interim-periode weer een vaste hrm-adviseur in dienst te nemen. Deze collega heeft veel ervaring in de begeleiding van en de zorg voor personeel. Wij verwachten dat het in 2024 relatief hoge ziekteverzuim in 2025 zal teruglopen.

#### *Ondernemingsraad*

De bezetting van de ondernemingsraad wisselde dit jaar sterk, door vertrek van twee medewerkers en langdurige afwezigheid van twee medewerkers. De vertrekkende leden zijn na verkiezingen vervangen. Daarnaast stopte in december een lid vanwege de hoge werkdruk door de combinatie van het raadswerk en reguliere taken.

De raad kwam zeer regelmatig bij elkaar voor onderling overleg. De overleggen varieerden in duur van kort bijpraten tot een formele vergadering waarin de leden standpunten bepaalden als voorbereiding op het overleg met de directeur-bestuurder. Onderwerp van gesprek was in de meeste gevallen de dynamiek in de organisatie en de effecten die dit had op de medewerkers.

De raad is intensief betrokken geweest bij het proces rond het vertrek van de directeur-bestuurder begin 2024 en de aanstelling van een interim-directeur-bestuurder. Het advies van de Raad voor Cultuur in juli zorgde voor een versnelling van de ingezette organisatieverandering. Deze dynamiek maakte onderlinge afstemming noodzakelijk, ook omdat medewerkers regelmatig hierover met de raad in gesprek wilden.

De raad overlegde zeven keer regulier met de directeur-bestuurder en de hrm-adviseur, die secretaris is van deze overleggen. Hij ging twee keer in gesprek met de raad van toezicht in het kader van artikel 24 van de WOR, waarvan één keer in aanwezigheid van de directeur-bestuurder a.i. (Principe 4 Governance Code Cultuur).

De raad organiseerde negen inloopsprekuren voor medewerkers die over het algemeen goed bezocht zijn.

De raad ontving adviesverzoeken voor de voorgenomen organisatiewijziging (september), voor de attentieregeling (november) en voor de profielschets voor de vacature directeur-bestuurder (november).

## Risico's en rechtmatigheid

### *Risico's*

Voor de korte en de lange termijn houdt LKCA rekening met de volgende risico's.

#### *Weinig doorstroom personeelsbestand*

Veel medewerkers werken al ruim tien jaar bij LKCA in een vast dienstverband en daardoor loopt de gemiddelde leeftijd op. Dit kan inhoudelijke en organisatorische vernieuwing in de weg staan.

*Beheersmaatregel:* opstellen van een nieuwe strategische personeelsplanning. In 2024 is besloten deze op te nemen in het organisatieontwikkelplan.

#### *Continuïteit*

Het advies van de Raad voor Cultuur aan het ministerie van OCW over de subsidiëring heeft een bepalende invloed op de continuïteit van LKCA.

*Beheersmaatregel:* goed contact houden met de raad, ook in het kader van de werkbezoeken. In 2024 hebben de directeur-bestuurder a.i. en de voorzitter van de raad van toezicht geïnvesteerd in de relatie met de Raad voor Cultuur.

LKCA is ook afhankelijk van de politieke koers. Politieke keuzes kunnen negatieve gevolgen hebben voor de financiering van de culturele sector en daarmee ook voor onze werkzaamheden.

*Beheersmaatregel:* op verzoek van de subsidieverstrekker inzichtelijk maken van de meerwaarde van LKCA en zijn producten, en indien gewenst de subsidieverstrekker van de nodige informatie voorzien.

#### *Stijging personele lasten*

De trendvolging van de CAO Sociaal Werk wordt niet volledig gedekt door de indexatie van de overheidssubsidie.

*Beheersmaatregel:* tekorten opvangen binnen de eigen organisatie.

### *Rechtmatigheidsvereisten*

Conform de eisen in het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024* is LKCA verplicht om zijn bedrijfsvoering en de jaarcijfers te laten controleren door een daartoe gecertificeerde accountant. LKCA heeft ook voor het boekjaar 2024 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.

### *Europese aanbestedingsregels*

In 2024 heeft LKCA geen projecten uitgevoerd en opdrachten verstrekt die vanwege de (financiële) omvang tot een Europese aanbesteding hebben geleid.

### *Beleggingen*

LKCA heeft een eigen treasurystatuut dat in lijn is met de subsidieverplichtingen van OCW en voldoet aan de voorschriften conform 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)sparrekeningen die direct en volledig opeisbaar zijn.

### *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 2024 ontvingen we geen interne en externe meldingen van datalekken.

## 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, zie daarvoor het hoofdstuk met de kwalitatieve beschrijving van de verrichte activiteiten.

### *Governance Code Cultuur*

LKCA past de principes en de aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019 toe. Hoe we dat doen, is te lezen in de hoofdstukken Bestuur en raad van toezicht en Organisatie en bedrijfsvoering.

### *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 het hoofdstuk Organisatie 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.

### *Code Diversiteit & Inclusie*

Als penvoerder van de Code Diversiteit & Inclusie (D&I) in opdracht van het ministerie 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. In 2024 is door interne ontwikkelingen, zoals vertrek van collega's, ziekteverzuim en werkdruk, de werkgroep D&I niet bijeengekomen.

Dit neemt niet weg dat diversiteit en inclusie in ons personeelsbeleid en werk belangrijke onderdelen zijn. Onze personele samenstelling is divers te noemen qua gender, beperking, seksuele oriëntatie, religie, sociaaleconomische 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. In 2024 kozen we bijvoorbeeld voor een dagvoorzitter met een fysieke beperking, agendeerden we culturele praktijken die werken met mensen met een beperking, migratieachtergrond of die de systeemwereld uitdagen op bijeenkomsten en in publicaties.

#### *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.

## Digitale transformatie

In 2020 startten we met LKCAteliers en online kennisdelings- en netwerkbijeenkomsten, omdat door lockdowns en andere coronamaatregelen geen fysieke bijeenkomsten konden plaatsvinden. Nadat in 2022 alle beperkingen voorbij waren, gingen we door met online bijeenkomsten. In 2024 organiseerden we er ook weer een aantal, naast fysieke bijeenkomsten.

Hoewel het animo voor onze online kennisdelingsbijeenkomsten – waaronder LKCAteliers – minder wordt, vinden we het belangrijk deze te blijven organiseren. We bereiken hiermee namelijk deels een ander publiek, doordat mensen niet hoeven te reizen en makkelijker kunnen aansluiten. Netwerkbijeenkomsten – zoals SOCP en LPKC – organiseren we afwisselend online en fysiek, want het is voor netwerkleden belangrijk om elkaar van tijd tot tijd in het echt te ontmoeten. Dit bevordert de onderlinge band en betrokkenheid bij het netwerk.

We streven ernaar onze publicaties zo digitoegankelijk mogelijk aan te bieden. Voor onze website is ons streven te voldoen aan de meest recente voorwaarden voor digitoegankelijkheid op het hoogste niveau. Daarbij letten we onder meer op de toegankelijkheid van tekst, beeld, video en technische inrichting van de website.

In 2024 hebben we Evi, het digitale instrument waarmee scholen hun cultuuronderwijs kunnen monitoren, doorontwikkeld naar een gebruiksvriendelijkere versie. Deze wordt in 2025 geïmplementeerd.

Leden van het SOCP startten in 2024 met een verkenning van de mogelijke inzet van AI in amateurkunst. In 2025 wordt deze verkenning landelijk voortgezet.

In 2024 verrichtte de interim-directeur-bestuurder een survey-onderzoek, waaruit blijkt dat LKCA drie aandachtsgebieden heeft voor verbetering. Een van deze aandachtsgebieden is het inrichten van efficiëntere bedrijfsvoering. Om de basis op orde te krijgen wordt een standaardarchiveringssysteem opgezet en wordt het ICT-systeem op orde gebracht.

We zien onszelf op dit moment als een organisatie in de lerende fase van de Digitale Transformatie Scan van DEN: We ontwikkelen vaardigheden en doen kennis op over digitalisering en nieuwe technologie.

## DEEL 2 PRESTATIEVERANTWOORDING

### Verantwoording prestatie-indicatoren

Conform het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024* geldt er voor LKCA als bovensectorale ondersteunende instelling geen specifiek prestatiemodel. In nauwe afstemming met OCW formuleerden we aan het begin van de beleidsperiode kwantitatieve prestatie-indicatoren. Deze vormen het uitgangspunt voor onze verantwoording.

Eind 2024 constateerden we dat deze kwantitatieve prestatie-indicatoren niet goed weergeven wat LKCA realiseert. Er is dringend behoefte aan een prestatiemodel voor bovensectorale instellingen. Samen met de andere bovensectorale instellingen voerden we hierover afgelopen jaar gesprekken met OCW en gaan we hier vanaf 2025 gezamenlijk mee aan de slag.

In onderstaande tabel staan de begrote KPI's voor 2021 en 2024, met daarbij de gerealiseerde cijfers van 2021, 2022, 2023 en 2024.

Een vergelijking van begrote en gerealiseerde cijfers

Prestatie-indicator	Begroot 2021	Begroot 2024	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Percentage klanten in klantonderzoek dat ons bij anderen zou aanbevelen om kennis op te halen	45%	50%	52%	52%	64%	*
Percentage klanten in klantonderzoek dat ons zou aanbevelen als samenwerkingspartner	32%	37%	43%	43%	44%	*
Percentage klanten in klantonderzoek dat ons als verbinder zou aanbevelen	25%	30%	33%	33%	26%	*
Percentage klanten in klantonderzoek dat ons als aanjager zou aanbevelen	10%	15%	29%	29%	32%	*
Aantal volgers op sociale media (Twitter/X, Facebook, LinkedIn, Instagram)	16.000	18.000	22.948	24.509	25.538	25.975
Aantal abonnementen ( <i>nieuwsbrief, Cultuurkrant, Cultuur+Educatie</i> )	19.000	20.000	21.302	21.852	22.638	22.567
Aantal unieke bezoekers website	170.000	200.000	172.249	129.162	136.719	121.831
Aantal beantwoorde informatie- en adviesvragen	500	500	1.010	1.001	946	903
Aantal bezoekers van door LKCA georganiseerde (netwerk)bijeenkomsten inclusief webinars en streams	5.000	5.000	6.471	3.801	3.325	4.094

\* De cijfers bij deze prestatie-indicatoren volgen uit ons jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek dat in het eerste halfjaar 2025 wordt uitgevoerd.

### *Klantonderzoek*

Een onderzoeksbureau voert ons klantonderzoek uit. Dit meet de tevredenheid met de Net Promotor Score (NPS). De standaard NPS-vraag is: 'Hoe waarschijnlijk is het op een schaal van 0 tot en met 10 dat jij, vanuit jouw ervaringen, LKCA aanbeveelt bij collega en vakgenoten als een organisatie ...'. Deze vraag wordt voorgelegd voor de onderwerpen: 'om kennis op te halen', 'om mee samen te werken', 'die partijen kan verbinden' en 'die in staat is om thema's aan te jagen'.

Deelnemers aan het klantonderzoek scoren van 0 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk). Het percentage dat 9 of 10 scoort zijn 'promotors' en dat percentage vormt onze KPI.

Omdat de resultaten van het klantonderzoek over 2024 pas medio 2025 bekend zijn, is niet met zekerheid te zeggen of we onze begrote cijfers in 2024 realiseerden. Maar op basis van de cijfers van voorgaande jaren, ligt dat wel in de lijn van verwachting voor drie van de vier indicatoren.

### *Volgers op sociale media*

Eind 2023 merkten we aan onze cijfers dat de invloed van bepaalde sociale media, zoals Facebook en X, tanende zijn. Deze trend heeft zich in 2024 verder voortgezet. Sommige sociale platforms worden gelinkt aan gebruik/misbruik door politici om verkiezingen te beïnvloeden en nepnieuws te verspreiden. Ook het werken met algoritmes, waardoor iedereen in een eigen online 'bubbel' terecht komt, lijkt niet meer aan te sluiten bij de wensen en behoeften van gebruikers.

We merken dat onze doelgroepen minder of niet meer actief is op Facebook en X. In november 2024 besloten we daarom niet meer actief te zijn op X. Onze focus ligt nu vooral op LinkedIn, waar we op het moment van schrijven 9.646 volgers en veel interactie hebben.

### *Abonnementen*

Nieuwsbrief: 10.547 (adressenbestand recent opgeschoond)

*Cultuurkrant*: 11.800 kranten, naar 6.449 adressen

*Cultuur+Educatie*: 220 (gemiddeld aantal downloads nieuwe edities 2024: 120 per editie)

### *Bezoekers website*

In 2021 mikte LKCA op een grote toename van nieuwe bezoekers op de website. Maar die verwachting berustte voor een groot deel op de populariteit van de corona-informatie die wij boden voor de gehele sector. Toen de sector weer opende, merkten we ook direct een afname in het aantal websitebezoekers.

De plannen om in 2024 te starten met de voorbereidingen voor een nieuwe website, zijn niet doorgegaan, mede vanwege de organisatieontwikkeling waarin LKCA zich bevindt.

### *Beantwoorde informatie- en adviesvragen*

In 2024 registreerden we in totaal 903 vragen en adviezen. Bijna de helft van deze vragen (45%) handelden we binnen één werkdag af. Bij 36% van de ingekomen vragen was de beantwoordingstermijn minder dan een week, bij 16% lag deze binnen twee weken en bij 3% liet ons antwoord langer op zich wachten.

Naast het sturen op bereikbaarheid en service, geven de gestelde vragen ons ook inzicht in wat de doelgroep bezighoudt. We gebruiken dit als input voor het verder verbeteren en aanscherpen van onze dienstverlening en producten.

### *Bezoekers (netwerk)bijeenkomsten*

In het eerste trimester namen 2.754 mensen deel aan onze bijeenkomsten. In het tweede trimester waren dat 444 deelnemers, en in het derde trimester 896. In totaal namen in 2024 4.094 mensen deel aan online en fysieke LKCA-bijeenkomsten.

Dit zijn aanzienlijk minder mensen dan begroot aan het begin van de beleidsperiode. De belangrijkste verklaring daarvoor is dat we de afgelopen jaren bewust minder inzetten op het organiseren van grote evenementen en het werven van bezoekers. Wel zijn we steeds vaker actief op bijeenkomsten van onze tweedelijns partners.

## DEEL 3 JAARREKENING

### Jaarrekening 2024

Balans per 31 december 2024 na resultaatsbestemming (in euro)

	2024	2023
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	177.580	236.579
<b>Totale vaste activa</b>	<b>177.580</b>	<b>236.579</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	94.981	45.232
Liquide middelen	2.896.751	2.757.083
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>2.991.732</b>	<b>2.802.314</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>	<b>3.169.312</b>	<b>3.038.893</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	2.063.866	1.841.878
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>2.063.866</b>	<b>1.841.878</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Voorziening wachtgelden reorganisatie Kunstfactor 2012	162.136	171.816
Voorziening wachtgelden reorganisatie Cultuurnetwerk 2012	578	1.086
<b>Totale voorzieningen</b>	<b>162.714</b>	<b>172.902</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Inrichtingsbijdrage verhuurder	15.162	21.226
<b>Totale langlopende schulden &gt; 1 jaar</b>	<b>15.162</b>	<b>21.226</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Belastingen, premies sociale verzekeringen	266.759	286.836
Overige schulden	660.810	633.666
Nog te besteden subsidie	0	82.385
<b>Totale kortlopende schulden &lt; 1 jaar</b>	<b>927.570</b>	<b>1.002.887</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>	<b>3.169.312</b>	<b>3.038.893</b>

*Categoriale exploitatierekening inclusief resultaatsbestemming (in euro)*

	<b>Realisatie 2024</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Realisatie 2023</b>
<b>BATEN</b>			
<b>Eigen inkomsten</b>			
Directe inkomsten	83.630	65.000	93.237
Indirecte inkomsten	1.584	7.000	9.284
Bijdragen uit private middelen	55.000	55.000	55.000
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>140.214</b>	<b>127.000</b>	<b>157.522</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidies	6.395.854	6.387.999	6.083.809
Incidentele publieke subsidies	397.955	447.284	683.636
<b>Totaal subsidies</b>	<b>6.793.809</b>	<b>6.835.283</b>	<b>6.767.445</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>6.934.023</b>	<b>6.962.283</b>	<b>6.924.967</b>
<b>LASTEN</b>			
Beheerlasten materieel	768.801	836.436	753.179
Beheerlasten personeel	970.963	1.191.817	1.183.281
<b>Beheerlasten totaal</b>	<b>1.739.764</b>	<b>2.028.253</b>	<b>1.936.460</b>
Activiteitenlasten materieel	1.153.958	1.362.004	1.445.707
Activiteitenlasten personeel	3.850.186	3.902.724	3.682.486
<b>Activiteitenlasten totaal</b>	<b>5.004.145</b>	<b>5.264.728</b>	<b>5.128.193</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>6.743.909</b>	<b>7.292.981</b>	<b>7.064.654</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>190.114</b>	<b>-330.698</b>	<b>-139.687</b>
Saldo rentebaten/ -lasten	31.875	-	12.932
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>221.989</b>	<b>-330.698</b>	<b>-126.755</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>			
<b>Ten laste - /gunste + van Algemene reserve</b>	<b>221.989</b>	<b>-330.698</b>	<b>-126.755</b>

## Kasstroomoverzicht

### Kasstroomoverzicht over 2024 (in euro)

	2024	2023
<b>I Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat	221.989	126.755-
Afschrijvingen materiële vaste activa	75.594	95.201
Mutatie voorzieningen	10.188-	83.460
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	287.395	51.906
Mutatie vorderingen	49.749-	70.306
Mutatie langlopende schulden	6.064-	6.066-
Mutatie kortlopende schulden	75.317-	125.866-
Totaal mutaties werkkapitaal	131.131-	61.626-
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	156.265	9.720-
<b>II Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	16.597-	16.829-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	16.597-	16.829-
Mutatie liquide middelen I en II	139.668	26.549-
Liquide middelen einde boekjaar	2.896.751	2.757.083
Liquide middelen begin boekjaar	2.757.083	2.783.632
Mutatie liquide middelen	139.668	26.549-



## Grondslagen financiële verslaglegging

### *Waarderingsgrondslagen*

#### *Algemeen*

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

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

De stichting heeft de jaarrekening opgesteld volgens het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024*.

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

Het stichtingsbestuur heeft op basis van alle informatie uit het veld en alle interne informatie afgewogen of LKCA in staat is om zijn werkzaamheden in continuïteit voort te zetten in het komende boekjaar en daarna. Deze jaarrekening is opgemaakt vanuit de overtuiging van het bestuur 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.

De bezoldiging van onze topfunctionarissen is in lijn met het normenkader van de Beleidsregels Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

### *Activa*

#### *Materiële vaste activa*

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

#### *Vorderingen*

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

### *Liquide middelen*

Onder liquide middelen vallen kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien ze – zij het eventueel met opoffering van rentebaten – ter onmiddellijke beschikking staan. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

### *Passiva*

#### *Pensioenen*

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

#### *Vorzieningen*

Een voorziening wordt gevormd indien de stichting op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening bepalen we door de beste schatting van de benodigde bedragen voor 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 ter afwikkeling van een voorziening LKCA een vergoeding van een derde zal 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 resultaatbepaling*

#### *Activiteiten*

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

#### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## Vaste activa

In 2024 zijn de gerealiseerde investeringen voor materiële vaste activa € 18k (aanschaf inventaris en automatisering). De boekwaarde van de materiële vaste activa daalde in 2024 van € 237k per 31-12-2023 naar € 178k per 31-12-2024.

Het overzicht van de vaste activa per 31-12-2024 ziet er als volgt uit:

	Verbouwing	Inventaris	Apparatuur	Automatisering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	307.972	170.980	15.996	113.203	608.151
Cumulatieve afschrijvingen	-159.271	-151.165	-11.308	-49.828	-371.572
<b>Boekwaarde per 1 januari 2024</b>	<b>148.701</b>	<b>19.815</b>	<b>4.688</b>	<b>63.375</b>	<b>236.579</b>
<b>Mutaties 2024</b>					
Investerings		10.690		7.808	18.498
Desinvesteringen			-1.902		-1.902
Afschrijvingen materiële vaste activa	-30.797	-6.071	-713	-38.140	-75.721
Afschrijvingen desinvesteringen			127		127
<b>Saldo mutaties 2024</b>	<b>-30.797</b>	<b>4.619</b>	<b>-2.488</b>	<b>-30.332</b>	<b>-58.998</b>
<b>Stand per 31 december 2024</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	307.972	181.670	14.094	121.011	624.747
Cumulatieve afschrijvingen	-190.068	-157.236	-11.894	-87.968	-447.166
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>	<b>117.904</b>	<b>24.434</b>	<b>2.200</b>	<b>33.043</b>	<b>177.580</b>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>10,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>20,00%</i>	<i>33,33%</i>	

## Flottende activa

### Vorderingen

De openstaande vorderingen per 31-12-2024 bestaan uit:

Vorderingen	2024	2023	Toelichting 2024
Vooruitbetaalde kosten	18.906	23.218	Vooruitbetaalde licenties en abonnementen
Waarborgsommen	4.025	4.025	Frankeermachine
Debiteuren	17.202	9.659	
BTW	-	-1.670	
Overige vorderingen	54.848	10.000	Nog te ontvangen vergoeding en rente
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>94.981</b>	<b>45.232</b>	

### Liquide middelen

De liquide middelen stegen in 2024 met € 140k van € 2.757k naar € 2.897k, vooral als gevolg van het positieve resultaat.

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

Liquide middelen	2024	2023
Banken	2.896.551	2.756.516
Kas	201	567
	<u>2.896.751</u>	<u>2.757.083</u>

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve. Deze reserve steeg in het verslagjaar met € 222k naar € 2.064k door het positieve exploitatieresultaat over 2024. Het vermogensbeleid is erop gericht om een minimale algemene reserve van € 1,5 miljoen aan te houden om eventueel extra activiteiten binnen de doelstelling te kunnen ontplooiën en eventuele financiële tegenslagen, waaronder niet of nauwelijks meer begrote frictiekosten, op te kunnen vangen. Financiële verplichtingen uit contracten met derden en uit arbeidsovereenkomsten zijn bij een eventuele wegval van de subsidiëring vanuit de BIS-regeling vanuit deze reserve alleen zeer beperkt op te vangen.

Algemene reserve	2024	2023
Saldo per 1 januari	1.841.878	1.968.632
Vanuit resultaatbestemming	221.989	-126.755
Saldo per 31 december	<u>2.063.866</u>	<u>1.841.878</u>

### Voorzieningen

Bij de vaststelling van de benodigde voorziening hanteren we een schattingsmethode waarbij we uitgaan 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 meldde zich een oud-medewerkster 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 2025 wordt verwacht.

Bij de jaarrekening 2024 resulteerde een en ander in een vrijval in 2024 van € 2k en een reservering van € 7k voor de jaren 2025 en verder op basis van de dit jaar geactualiseerde meerjarenbegroting. De netto mutatie van de voorziening komt ten laste dan wel ten bate van het exploitatieresultaat.

<b>Voorziening wachtgelden Reorganisatie Cultuurnetwerk 2012</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Saldo per 1 januari	1.086	3.620
Onttrekking wachtgeld 2024	-543	-519
Vrijval 2024	-0	-888
Dotatie/vrijval op basis van meerjarenbegroting 2025 en verder	35	-1.128
Saldo per 31 december	578	1.086

<b>Voorziening wachtgelden Reorganisatie Kunstfactor 2012</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Saldo per 1 januari	171.817	85.822
Onttrekking wachtgeld 2024	-14.192	-29.187
Vrijval 2024	-2.324	-3.300
Dotatie op basis van meerjarenbegroting 2025 en verder	6.836	118.482
Saldo per 31 december	162.137	171.817

**Saldo totale voorzieningen per 31 december** 162.714 172.902

Van het saldo van € 163k per 31-12-2024 zal naar verwachting € 147k in 2025 worden afgewikkeld.

### Langlopende schulden

Voor het nieuwe pand aan de Lange Viestraat 365 is destijds een incentive met de verhuurder overeengekomen van € 60.645 voor de inrichting van het pand. Daarbij worden de baten van de inrichtingsbijdrage verspreid over de afschrijvingstermijn van de verbouwing van tien jaar (startend per 01-07-2018 als ingangsdatum van de huurovereenkomst). Tot en met 2024 is hiervan € 39k gerealiseerd, wordt € 15k bij de langlopende schulden en € 6k bij de kortlopende schulden gepresenteerd.

<b>Inrichtingsbijdrage</b>	€	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
<b>Saldo schulden per 31-12</b>	<b>€</b>	<b>21.228</b>
Herrubricering kortlopend	€	-6.064
<b>Langlopende schulden</b>	<b>€</b>	<b>15.164</b>

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden per 31-12-2024 bestaan uit:

Kortlopende schulden	2024	2023	Toelichting 2024
Belastingen en premies sociale verzekeringen	266.759	286.836	Belasting december 2024 en pensioenpremie december 2024
Reservering vakantietoeslag en verlof	271.878	299.117	Reservering vakantietoeslag juni t/m december 2024 en openstaande verlofuren per 31-12-2024
Schulden aan personeel	3.015	1.802	Declaraties personeel
Crediteuren	299.848	155.852	Diverse project- en beheerkosten
Nog te besteden subsidie	-	82.385	
Overige schulden	86.068	176.897	Waarvan vooruit ontvangen subsidie NAA 22.746 en doorontwikkeling Code DI 22.716
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>927.570</b>	<b>1.002.887</b>	

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De volgende rechten en verplichtingen zijn niet opgenomen in de balans per 31-12-2024, waarvan een deel kortlopend (< 1 jaar) en een deel langlopend (> 1 jaar) is:

### Rechten

Instellingssubsidie van OCW 2025-2028 conform subsidiebesluit 2025-2028 ad € 6.395.844 per jaar, totaal € 25.583.376. Hiervan is dus € 6.395.844 kortlopend. Dit bedrag is exclusief de loon- en prijsbijstellingen die door OCW per jaar zullen worden doorgevoerd.

Sponsorovereenkomst met de Coöperatieve Rabobank voor ondersteuning van het verenigingsleven, looptijd t/m 31-12-2030 ad € 330.000, waarvan kortlopend € 55.000.

### Verplichtingen

Leaseverplichting printers (Konica-Minolta) t/m 31-12-2028 ad € 61.329, waarvan kortlopend € 14.612 en langlopend € 46.717, inclusief indexering  $131,92 / 127,81 = 3,2\%$  op basis van de Europees geharmoniseerde prijsindex (2015=100) van consumentenprijzen.

Huurverplichting Lange Viestraat 341-361 t/m 30-06-2028 ad € 864.412, waarvan kortlopend € 237.000 en langlopend € 627.412, inclusief indexering  $131,92 / 127,81 = 3,2\%$  op basis van de Europees geharmoniseerde prijsindex (2015=100) van consumentenprijzen.

## Baten

De totale baten waren in 2024 € 28k lager dan begroot. Lagere incidentele publieke subsidies (-/- € 49k) en beëindiging van de onderverhuur (-/- € 5k) worden gedeeltelijk gecompenseerd door hogere directe inkomsten (+ € 19k) en een iets hogere loon- en prijsbijstelling 2024 vanuit OCW (+ € 8k).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gerealiseerde baten 2024 ten opzichte van de begroting 2024 en de realisatie 2023.

Baten (in euro)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Evenementen LKCA; bijdrage deelnemers	60.148	40.000	60.088
Publicaties divers; abonnementen, losse verkoop en auteursrechten	15.490	10.000	8.529
Overige directe inkomsten	7.992	15.000	24.621
<b>Directe inkomsten</b>	<b>83.630</b>	<b>65.000</b>	<b>93.237</b>
Huur- en serviceopbrengsten huisvesting	1.584	7.000	9.284
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>1.584</b>	<b>7.000</b>	<b>9.284</b>
Verenigingsondersteuning; bijdrage Rabobank	55.000	55.000	55.000
<b>Bijdragen uit private middelen</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>
Instellingssubsidie OCW	6.395.854	6.387.999	6.083.809
<b>Structurele subsidies</b>	<b>6.395.854</b>	<b>6.387.999</b>	<b>6.083.809</b>
Codedi @Awards; bijdragen rijkscultuurfondsen	25.000	50.000	-
Cultureel vermogen; bijdrage Cultuur Oost	-	-	24.500
Herstelgelden verenigingondersteuning; bijdrage FCP	69.832	-	599.166
Programma cultuurparticipatie; bijdrage FCP	10.000	30.000	24.600
CMK (Cultuur met Kwaliteit); bijdrage FCP	10.000	10.000	10.000
Subsidie OCW vernieuwen code D&I + website + campagne	90.861	113.000	-
Bijdrage gemeente Tilburg CZW actieonderzoek	4.600	-	-
Subsidie project Code D&I	-	45.000	-
Representing Europe	-	40.000	-
Subsidie Ontwikkeltraject rond pilots Nationaal Akkoord Amateurkunst - OCW	162.662	159.284	14.338
Subsidie Ontwikkeltraject rond pilots Nationaal Akkoord Amateurkunst - FCP	25.000	-	-
Staatscommissie; Dr. Hilda Verwey-Jonker Instituut	-	-	11.032
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>397.955</b>	<b>447.284</b>	<b>683.636</b>
<b>Totale baten</b>	<b>6.934.023</b>	<b>6.962.283</b>	<b>6.924.967</b>

## Subsidie Nationaal Ontwikkeltraject Amateurkunst

Onder de incidentele publieke subsidies is een subsidie van het ministerie van OCW voor het Nationaal Ontwikkeltraject Amateurkunst verantwoord.

Omschrijving	Toewijzing kenmerk / datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2024	Ontvangen t/m verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale lasten	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Subsidie Ontwikkeltaject rond pilots Nationaal Akkoord	39729906 / 29-8-2023	199.746	26.124	199.746	162.662	177.000	22.746

De resterende € 22.746 besteden we in het eerste kwartaal van 2025. We hebben afgesproken met OCW dat we de afwikkeling van deze subsidie in het jaarverslag van 2025 verantwoorden.

### Baten uit trainingen

De baten uit bijdragen van betalende deelnemers aan trainingen in 2024 zijn als volgt opgebouwd:

Naam training	Opbrengsten uit bijdragen	Aantal betalende deelnemers
Training Europe in Perspective	€ 1k	10
Training Train de trainer icc	€ 10k	20
Training Hiphop Mogelijkmakers	€ 2k	14
Training Module 3 het culturele veld	€ 9k	14
Training Bewust gesprekken voeren	€ 38k	22
<b>Totaal</b>	<b>€ 60k</b>	<b>80</b>

### Herstelgelden verenigingsondersteuning

FCP en LKCA hebben de afgelopen jaren gezamenlijk gewerkt aan de ondersteuning van landelijke koepels bij hun werkzaamheden voor het opvangen van de gevolgen van de lockdowns en andere coronamaatregelen van de overheid voor hun achterban.

FCP en LKCA hadden samen voor de periode 01-01-2022 t/m 31-12-2023 een verlenging van deze opdracht geformuleerd, waarbij het fonds het aanvullende ondersteunend kapitaal van € 1.590k inbracht. Van dit bedrag ging € 523k conform afspraak rechtstreeks naar de koepels (deze gelden worden niet via de exploitatierekening van LKCA verantwoord) en werd € 1.085k gebruikt voor de bijbehorende projectmedewerkers onder aansturing en verantwoordelijkheid van LKCA. De projectmedewerkers zorgden hierbij voor een goede balans tussen een overkoepelende en verbindende aanpak over het geheel en een op maat gerichte aanpak voor de verschillende koepels.

Aanvullend bracht de Nederlandse Archeologievereniging, AWN, in 2023 een bedrag van € 100k in, ter ondersteuning van amateurarcheologiegroepen en -beoefenaars. De hieraan ten grondslag liggende overeenkomst had een looptijd tot en met 30-06-2024.

In 2024 is de regeling dan ook tot een afwikkeling gekomen. Uiteindelijk is een niet besteed bedrag van € 12.553 terugbetaald aan FCP.



Omschrijving	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2024	Ontvangen t/m verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Correcties	Terugbetaling FCP	Totale lasten	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Herstelgelden verenigingsondersteuning	1.671.339	82.385	1.671.339	36.168	33.664	12.553	1.671.339	-

## Bijdragen Code Diversiteit & Inclusie

OCW heeft in 2023 een subsidie ter beschikking gesteld aan LKCA als penvoerder van de Code Diversiteit & Inclusie ad € 114k. Dit bedrag is bedoeld om de communicatie rond de code, met name via een speciale website, te verbeteren. In 2024 is een belangrijk deel van de kosten gemaakt. Het restant van de bijdrage zal in 2025 tot besteding komen.

Omschrijving	Toewijzing kenmerk / datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2023	Ontvangen t/m verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale lasten	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Code Diversiteit & Inclusie 2023-2024	42561158 / 8-12-2023	113.577	68.146	113.577	90.861	90.861	22.716

De Rijkscultuurfondsen maakten in 2024 opnieuw de stimuleringsprijs & Awards mogelijk. Ze stelden een bedrag van € 25k beschikbaar voor een persoon en een project die bijdragen aan een toegankelijke, inclusieve sector. LKCA organiseerde als penvoerder de uitreiking van deze prijzen.

## Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel waren in 2024 € 68k lager dan begroot. Dit komt vooral door lagere kantoorkosten (met name lagere advieskosten) en lagere automatiseringskosten.

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Beheerlasten materieel	768.801	836.436	753.181

De in 2024 gerealiseerde beheerlasten materieel bestaan uit (in euro):

Huisvestingskosten	362.108
Kantoorkosten	207.661
Automatiseringskosten	112.633
Afschrijvingen	76.797
Overige beheerkosten	9.603
<b>Totaal</b>	<b>768.801</b>

## Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel waren in 2024 € 221k lager dan begroot door lagere directe personeelslasten (-/- € 102k), lagere opleidingskosten (-/- € 52k), lagere kosten van Arbozorg (-/- € 24k) en lagere wervingskosten (-/- € 38k).

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Beheerlasten personeel	970.963	1.191.817	1.183.281

De in 2024 gerealiseerde beheerlasten personeel bestaan uit (in euro):

Salariskosten Directie en Bedrijfsvoering	387.031
Ziektevervangingskosten	35.171
Tijdelijk personeel	366.165
Zwangerschapsuitkering / ziekgeld	-30.664
Reiskostenvergoeding woon-werk /zakelijke reizen	93.013
Opleidingskosten	27.476
Arbozorg (incl. duurzame inzetbaarheid)	28.018
Wervingskosten	12.169
Voorziening wachtgeldregeling	2.182
Overige personeelskosten	50.402
<b>Totaal</b>	<b>970.963</b>

### Activiteitenlasten materieel

De activiteitenlasten waren in 2024 € 208k lager dan begroot. Dit komt vooral door lagere lasten voor het cluster onderwijs inclusief kunstprofessionals (-/- €109k). Naast nadere prioriteitstelling zijn activiteiten gestopt of doorgeschoven naar 2025.

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Activiteitenlasten materieel	1.153.958	1.362.004	1.445.707

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

In de werkplannen 2024 zijn de activiteitenlasten materieel begroot/gerealiseerd bij de inhoudelijke clusters die zich richten op de verschillende doelgroepen. Voor 2024 ziet deze begroting/realisatie er als volgt uit:

Cluster/doelstelling	Realisatie 2024	Begroting 2024	Verschil R2024-B2024
Overheid en politiek	66.839	53.495	13.344
Onderzoek	55.931	86.000	-30.069
Onderwijs (PO, VO en MBO), incl. kunstprofessionals VT	224.112	333.000	-108.888
Beoefenaarsverbanden	91.163	115.630	-24.467
Nationaal Akkoord Amateurkunst	187.662	159.284	28.378
Cultuur, zorg en welzijn	53.589	103.495	-49.906
Corporate communicatie	160.670	200.000	-39.330
Inclusieve cultuursector	277.825	311.100	-33.275
Herstelgelden verenigingen	36.168	-	36.168
<b>Totaal</b>	<b>1.153.958</b>	<b>1.362.004</b>	<b>-208.046</b>

## Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel waren in 2024 € 52k lager dan begroot door in de loop van het jaar ontstane, maar niet opnieuw ingevulde vacatures.

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Activiteitenlasten personeel	3.850.186	3.902.724	3.682.486

Deze lasten (€ 3.850k) bestonden in 2024 uit de salariskosten (inclusief thuiswerkvergoeding) van de medewerkers die de inhoudelijke activiteiten van LKCA uitvoeren. De activiteitenlasten personeel bestaan dus uit de gerealiseerde uren die inhoudelijk verantwoord worden bij de kwalitatieve toelichting van het bestuursverslag.

## Rentebaten/- lasten

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Saldo rentebaten/ -lasten	31.875	-	12.932

In 2024 was er een hogere positieve rente op de banktegoeden bij ABN AMRO.

## WNT-gegevens

WNT-verantwoording 2024 Stichting Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) op basis van de van toepassing zijnde regelgeving en conform nieuwe WNT-normen per 1 januari 2024 conform jaarverantwoording OCW. Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor Stichting Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) bedraagt € 233.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

## 1 Bezoldiging topfunctionarissen

### 1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

<b>Gegevens 2024</b> (bedragen x € 1)	L.S. Kembel
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/03
Omvang dienstverband (in fte)	0,89
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 36.999
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 3.712
<i>Subtotaal</i>	€ 40.711
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum *)	€ 51.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 40.711</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
<b>Gegevens 2023</b> (bedragen x € 1)	L.S. Kembel
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/04 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,89
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 79.890
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 9.958
<i>Subtotaal</i>	€ 89.848
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 149.532
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 89.848</b>

\*)  $y = \frac{x \cdot a \cdot b}{365}$  waarbij: y = individueel WNT-maximum, x = voor instelling geldend WNT-bezoldigingsmaximum, a = deeltijdfactor (maximaal 1,0 fte) en b = functieduur in kalenderdagen. L.S. Kembel (€ 233.000 x 0,89 fte x 91 kalenderdagen) ÷ 365 dagen = € 51.700.

1b Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Gegevens 2024 (bedragen x € 1)		E. Groen	
Functiegegevens		Bestuurslid	
Kalenderjaar	2024	2023	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	21/03 – 31/12	n.v.t.	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	10	n.v.t.	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	960	n.v.t.	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	n.v.t.	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 278.400	n.v.t.	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	960 gewerkte uren x maximum uurtarief van € 221 = € 212.160		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 141.120	n.v.t.	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 141.120		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.		
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 141.120</b>		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.		

### 1c Toezichthoudende topfunctionarissen

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

<b>Gegevens 2024</b> (bedragen x € 1)	N. van Lith	C. Knoester	N. Abdellaoui
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 5.525	€ 3.830	€ 1.815
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>1</sup>	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 5.525</b>	<b>€ 3.830</b>	<b>€ 1.815</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2023</b> (bedragen x € 1)			
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 33.450	€ 22.300	€ 22.300

<sup>1</sup>)  $y = 15\%$  of  $10\%$  van  $\frac{x \cdot b}{365}$  waarbij: x = voor instelling geldend WNT-maximum en b = functieduur in kalenderdagen. Voorzitter =  $15\% \times € 233.000 = € 34.950$ . Leden =  $10\% \times € 233.000 = € 23.300$ .

<b>Gegevens 2024</b> (bedragen x € 1)	B. Meijer	I. Ford	R. Drigpal
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 21/03	01/01 - 31/12	15/05 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 945	€ 3.005	€ 1.875
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>1</sup>	€ 5.171	€ 23.300	€ 14.746
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 945</b>	<b>€ 3.005</b>	<b>€ 1.875</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2023</b> (bedragen x € 1)			
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 1.750	€ 1.750	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.300	€ 22.300	n.v.t.

1)  $y = 15\%$  of  $10\%$  van  $\frac{x \cdot b}{365}$  waarbij: x = voor instelling geldend WNT-maximum en b = functieduur in kalenderdagen. Voorzitter =  $15\% \times € 233.000 = € 34.950$ . Leden =  $10\% \times € 233.000 = € 23.300$ .

## 2 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2024 ook geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

### Overige gegevens

De stichting kent geen statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat anders dan dat het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting. Bij het verwezenlijken van het doel van de stichting heeft de stichting geen winstoogmerk. Bij een besluit tot ontbinding wordt tevens de bestemming van het liquidatiesaldo vastgesteld. Daarbij blijven de bepalingen van de statuten zoveel mogelijk van kracht.

## **DEEL 4 OVERIGE GEGEVENS**

### **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**



## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting Landelijk Kennisinstituut  
Cultuureducatie en Amateurkunst.

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Landelijk Kennisinstituut  
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 Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2021-2024.

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

E-mail [info@dubois.nl](mailto:info@dubois.nl)  
[www.dubois.nl](http://www.dubois.nl)  
KvK nummer 34374865

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de exploitatierekening over 2024; 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 2021-2024 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 Kennisinstituut 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 2024 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 2021-2024 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 2021-2024 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 2021-2024.

### **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 2021-2024. 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 2021-2024.

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 2021-2024, 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, 4 april 2025

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:  
G. Visser RA en T.C.W. Yau RA

## Colofon

Jaarverslag LKCA 2024  
Stichting Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA),  
statutair gevestigd te UTRECHT

Goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht op  
26 maart 2025

### Eindredactie

Zunneberg & Ros tekstproducties

### Uitgever

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

### LKCA

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](mailto:info@lkca.nl).

©LKCA Utrecht, april 2025



**LKCA**

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

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