



Strategisch plan



LKCA

2025

2028



Inhoud

H1
Inleiding



H2
**Positie LKCA
in het werkveld**



H3
**Beleidskompas
van LKCA**



H4
**Maatschappelijke opgaven:
kansengelijkheid
en veerkracht**



H5
**Kerntaken en activiteiten:
kennis, infrastructuur en
professionalisering**



H6
**Bedrijfsvoering:
basis op orde**





Inleiding

Aanleiding

In januari 2024 diende LKCA zijn subsidieaanvraag in bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), in het kader van de regeling Culturele basisinfrastructuur 2025-2028 (BIS). In september ontvingen we van het ministerie de beschikking voor het hele aangevraagde bedrag voor de beleidsperiode 2025-2028. Het ministerie spreekt met deze beschikking zijn vertrouwen uit in LKCA, en stelt daarnaast aanvullende voorwaarden op basis van het advies van de Raad voor Cultuur van juli 2024.

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 strategische 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 brengen vanaf 2025 met veel plezier en energie de plannen tot een succesvolle uitvoering.

Dit strategisch plan is een samenvoeging van het *LKCA Beleidsplan 2025-2028* en het *Addendum beleidsplan LKCA 2025-2028* en vervangt deze twee documenten. Het document vormt de basis voor de monitorgesprekken van LKCA met het ministerie en de Raad voor Cultuur. Daarnaast geeft het onze partners, stakeholders en geïnteresseerden in ons werkveld inzicht in onze activiteiten. We kijken ernaar uit om samen met het werkveld uitvoering te geven aan dit plan, en danken de partners en stakeholders die hebben meegedacht over en hebben bijgedragen aan de inhoud.

Leeswijzer

Na een schets van de positie van LKCA in het werkveld, volgt het LKCA-beleidskompas met daarin kerntaken, activiteiten, te behalen resultaten en de maatschappelijke opgaven die hieraan richting geven voor de periode 2025-2028. We sluiten af met een korte beschrijving van de bijdrage hieraan vanuit bedrijfsvoering.



2

Positie LKCA in het werkveld

LKCA is een bovensectorale instelling

De culturele sector wordt ondersteund door zes bovensectorale instellingen met elk specifieke aandachtsgebieden: arbeidsmarkt (Platform ACCT), internationaal cultuurbeleid (Dutch Culture), digitale transformatie (DEN), ondernemerschap en financiering (Cultuur+Ondernemen), onderzoek en monitoring (Boekmanstichting) en cultuureducatie en amateurkunst (LKCA). Het ministerie van OCW subsidieert deze instellingen via de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

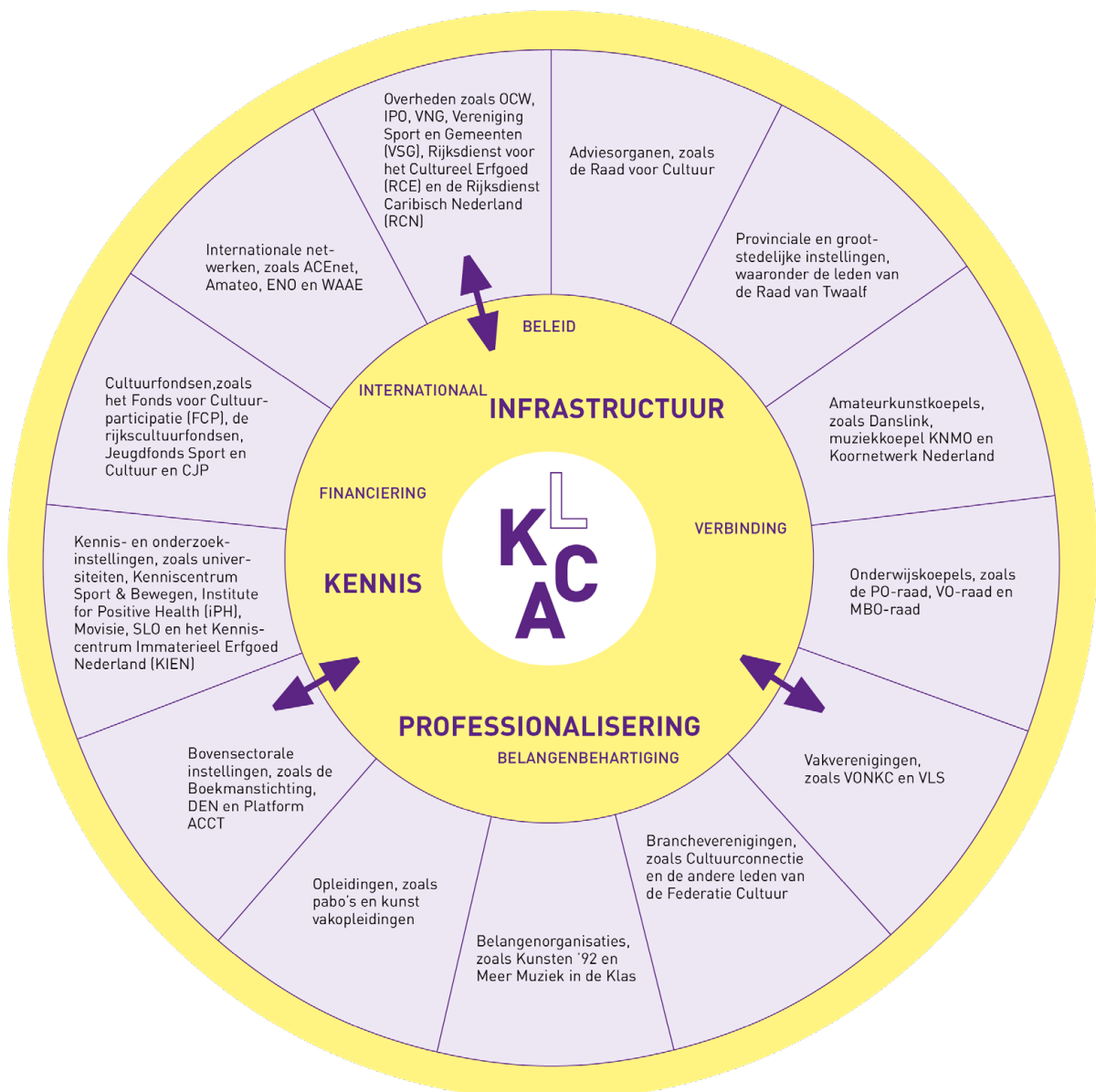
De bovensectorale instellingen voeden het beleid van overheden met kennis over beleid, structuur en uitvoering vanuit een onafhankelijke positie. Daarnaast adviseren en ondersteunen de bovensectorale instellingen organisaties in het werkveld en zorgen ze voor kennisdeling. LKCA vervult deze rol voor het werkveld cultuureducatie en amateurkunst.

LKCA werkt intensief samen met OCW en FCP

Het ministerie van OCW en het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) zijn belangrijke partners. We werken samen om cultuurbeoefening toegankelijk te maken voor iedereen. Ieder heeft daarin een eigen verantwoordelijkheid: beleidsontwikkeling en interdepartementale afstemming (OCW), subsidieregelingen (FCP) en kennis en verbinding (LKCA). Afstemming en het signaleren van ontwikkelingen in het werkveld zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In deze beleidsperiode profileren we LKCA nog steviger als landelijk kenniscentrum voor cultuureducatie en amateurkunst door in te zetten op kennis, infrastructuur en professionalisering.

Afbeelding 1. Partners van LKCA in het werkveld cultuureducatie en amateurkunst



Wat en waarom?

Visie: cultuur binnen het bereik van iedereen

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

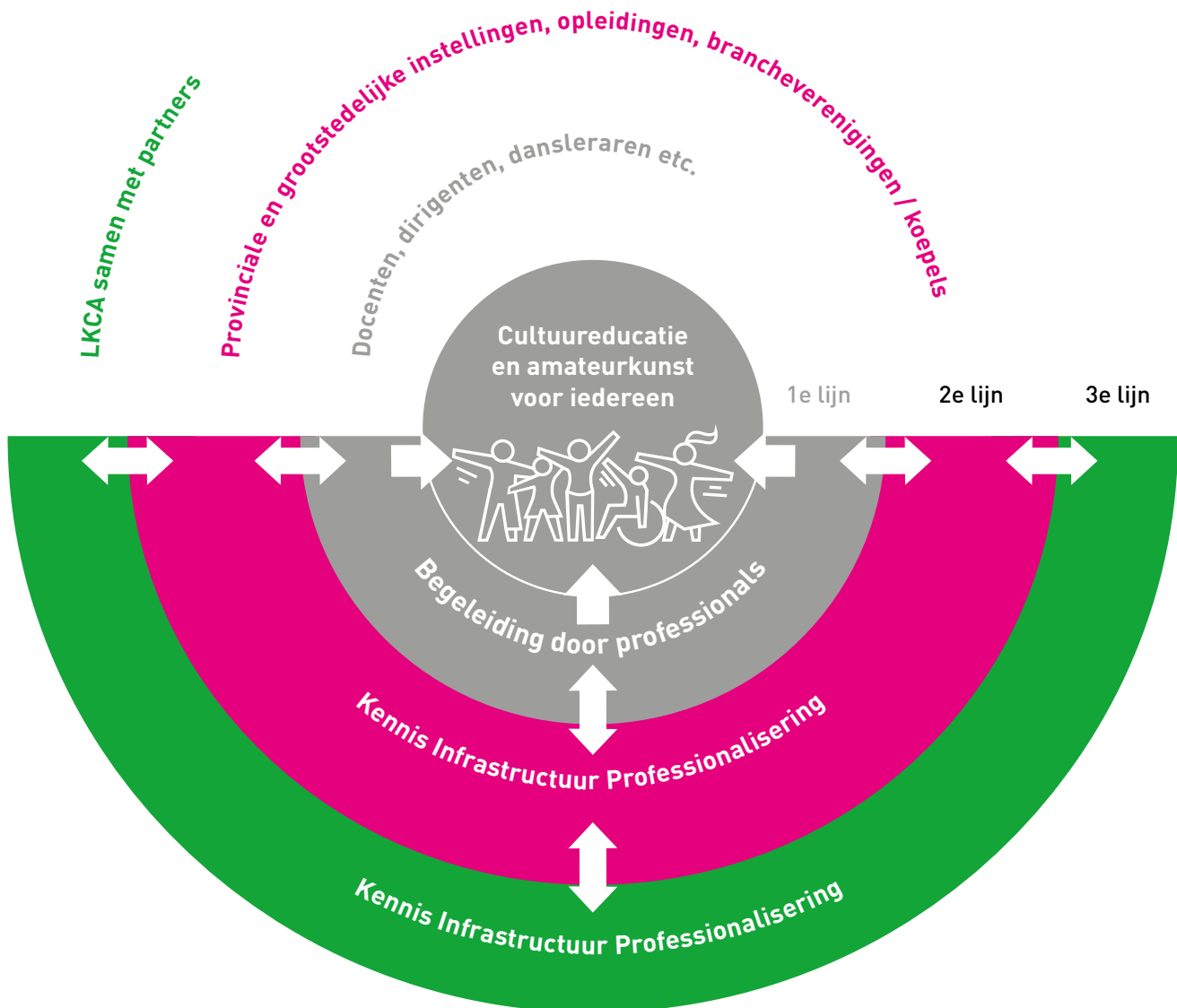
Missie: kennis voor beleid en ondersteuning

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

Voor en met wie?

Als landelijk kenniscentrum voegen we waarde toe aan beleid, structuur en uitvoering van tweedelijnsorganisaties in heel Nederland (inclusief het Caribisch deel van Nederland). We voorzien hen van relevante informatie en inzichten op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst. Dit stelt tweedelijnsorganisaties in staat om hun doelgroep, waaronder begeleiders, docenten en culturele organisaties in de eerste lijn nog effectiever te kunnen ondersteunen en te versterken.

Afbeelding 2. Doelgroep LKCA





3

Beleidskompas van LKCA

Voor de periode 2025-2028 hanteren we een richtinggevend beleidskompas. Het beleidskompas leidt tot meer focus op te behalen resultaten behorende bij onze drie kerntaken: kennis, infrastructuur en professionalisering. Het kompas toont, naast de strategie, ook de samenhang tussen de maatschappelijke opgaven waar we aan werken, onze kerntaken en bijbehorende activiteiten. Zo gebruiken we resultaten uit monitoronderzoek om de infrastructuur van ons werkveld te versterken en ons professionaliseringaanbod verder vorm te geven. Welke middelen we daarvoor inzetten, bepalen we op basis van gemeten effectiviteit.

LKCA-beleidskompas 2025-2028

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN	KERNTAKEN/ACTIVITEITEN	RESULTATEN 2025-2028
<p>Kansengelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuleren van de inbedding van cultuureducatie in het funderend onderwijs • Verbinden van regio's en stimuleren van kennisdeling en professionalisering <p>&</p> <p>Veerkracht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drempels verlagen • Gezamenlijke kennisgedreven strategische agenda stimuleren 	<p>Kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennisontwikkeling: monitoronderzoek en thematisch onderzoek verrichten, verzamelen van informatie/kennis via deskresearch en participeren in netwerken, bijdragen aan onderzoek van anderen, trendanalyses opstellen • Kennisdeling: agenda's en visies ontwikkelen, kennis bundelen en beschikbaar stellen via diverse kanalen, vindbaar en beschikbaar maken van informatie en kennis 	<ul style="list-style-type: none"> • Overdraagbare, toegankelijke en onafhankelijke informatie- en kennisproducten waarmee tweedelijnsorganisaties cultuureducatie en amateurkunst verder kunnen brengen opdat kansengelijkheid en veerkracht vergroot worden • Actuele duiding van ontwikkelingen en trends in cultuureducatie en amateurkunst die wordt gebruikt om samen met het werkveld concrete visies en acties te formuleren • Actuele kennis op het gebied van cultuureducatie en/of amateurkunst die we via website en andere communicatiemiddelen en/of kennisbank verspreiden en agenderen op strategische tafels waar hierover besluiten worden genomen
	<p>Infrastructuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholdermanagement en werkveldanalyse tweede lijn • Jaarlijks LKCA-event voor gehele werkveld • Structureel faciliteren van landelijke netwerken: <ol style="list-style-type: none"> a. onderzoek cultuureducatie en amateurkunst b. tweedelijnsorganisaties cultuureducatie en amateurkunst • Tijdelijk faciliteren van netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Actueel overzicht van de verschillende spelers en samenwerkingsverbanden binnen ons werkveld en verbindingen binnen de tweede lijn • Agendering van lacunes in de landelijke infrastructuur opdat de verantwoordelijke netwerkpartners maatregelen ten behoeve van de versterking van de infrastructuur kunnen inregelen • Bijdragen aan de borging en versterking van de bestaande infrastructuur met als doel een landelijke dekking
	<p>Professionalisering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trainingsaanbod, met kennismodules en train-de-trainertrajecten • Kwaliteitsbewaking • Terugkomdagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Startbekwame trainers en adviseurs in de tweede lijn opdat de inbedding van kennis in cultuureducatie en amateurkunst wordt vergroot • Stabiele groep van trainers en adviseurs in de tweede lijn die jaarlijks hun kennis en kwaliteit onderhouden ter borging van cultuureducatie en amateurkunst • Legitimatie en draagvlak bij tweedelijnsorganisaties voor het aanbod van landelijke deskundigheidsbevordering voor de tweedelijnsactiviteiten cultuureducatie en amateurkunst
	<p>Code Diversiteit & Inclusie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Culturele organisaties gaan de Code D&I goed inbedden binnen hun achterban, waarbij zij dit bereiken door het vergroten van hun eigenaarschap

4

Maatschappelijke opgaven: kansengelijkheid en veerkracht

De samenleving wordt geconfronteerd met vele complexe maatschappelijke opgaven. Vanuit de overtuiging en op basis van onderzoek dat cultuureducatie en amateurkunst van grote waarde zijn voor de maatschappij en een positieve bijdrage leveren aan deze opgaven, werkt LKCA in de periode 2025-2028 specifiek aan de thema's kansengelijkheid en veerkracht. Deze opgaven zijn richtinggevend voor de wijze waarop LKCA vormgeeft aan zijn drie kerntaken: kennis, infrastructuur en professionalisering.

Kansengelijkheid

Kansengelijkheid betekent: iedereen kan meedoen. Iedereen, ongeacht achtergrond, afkomst, geslacht, sociale status, etniciteit, religie, woonplaats of andere persoonlijke kenmerken, moet gelijke kansen hebben om cultuur te kunnen beoefenen. Als LKCA zorgen we dat tweedelijnsorganisaties weten wat ze kunnen doen om gelijke kansen te bieden voor iedereen, ook als hiervoor een ongelijke behandeling nodig is.

Wij streven naar een spreiding van mogelijkheden op het vlak van cultuureducatie en amateurkunst en constateren dat er voor de versterking van de infrastructuur voor amateurkunst de komende jaren meer inspanning wordt gevraagd. Daar waar de spreiding onvoldoende is, stimuleren we de ontwikkeling van de infrastructuur, door:

- Stimuleren van de inbedding van cultuureducatie in het funderend onderwijs, omdat cultuureducatie dan een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het curriculum en daarmee alle kinderen en jongeren worden bereikt;
- Verbinden van regio's en stimuleren van kennisdeling en professionalisering, om met en van elkaar te leren en samenwerking te stimuleren, zodat mensen ongeacht waar ze wonen cultuur kunnen beoefenen.

Veerkracht

Veerkracht is het vermogen van een individu en de samenleving om met veranderende omstandigheden om te gaan. Cultuureducatie en amateurkunst dragen bij, door ontmoeting, plezier, zingeving en ontplooiing, aan het vergroten van de veerkracht van zowel individu als samenleving. Als LKCA zorgen we ervoor dat tweedelijnsorganisaties weten wat ze kunnen doen om veerkracht te bevorderen. Onze inspanningen richten zich op het bundelen van de krachten binnen het werkveld, met als doel:

- Drempels te verlagen voor cultuureducatie en amateurkunst;
- Een gezamenlijke kennisgedreven strategische agenda voor cultuureducatie en amateurkunst als noodzakelijkheid.



5

Kerntaken en activiteiten: kennis, infrastructuur en professionalisering

LKCA is het landelijk kenniscentrum voor cultuureducatie en amateurkunst. Een centraal punt in het werkveld van cultuureducatie en amateurkunst, waar verschillende belanghebbenden uit de tweede lijn laagdrempelig kennis halen en delen en kunnen samenwerken en professionaliseren om gezamenlijke doelen na te streven.

Kennis

Met de kerntaak Kennis hebben en houden we zicht op actoren in het werkveld van cultuureducatie en amateurkunst en op ontwikkelingen en vraagstukken in het werkveld. We doen daartoe zelf onderzoek, participeren in onderzoek van anderen en verzamelen informatie en kennis uit onderzoeks- en databronnen en praktijk. Die kennis zetten we in om thema's, ontwikkelingen, knelpunten en kansen te agenderen op plekken waar hierover beleidsmatige beslissingen worden genomen en om ons werkveld cultuureducatie en amateurkunst te versterken, inspireren en professionaliseren via onze twee andere kerntaken Infrastructuur en Professionalisering.

Onder de kerntaak Kennis vallen twee soorten activiteiten: kennisontwikkeling en kennisdeling.

Onderzoeksprogramma

LKCA heeft een eigen onderzoeksprogramma, waarmee we onafhankelijk en kritisch actoren onderzoeken die actief zijn binnen het werkveld van cultuureducatie en amateurkunst. Het doel is om kennis inzichtelijk, toegankelijk en overdraagbaar te maken. Daarnaast maken we gebruik van een onderzoekskader, dat laat zien waaraan het onderzoek en de uitvoering daarvan moet voldoen en hoe we de kwaliteit van het onderzoek waarborgen. De kern van het onderzoeksprogramma bestaat uit verschillende monitoronderzoeken en aanvullende thematische onderzoeken.

Monitoronderzoek

Via monitoronderzoek krijgen we inzicht in:

- de stand van zaken van cultuurbeoefening van inwoners van Nederland (inclusief het Caribisch deel van Nederland);
- de wijze van inrichting van cultuureducatie- en amateurkunstaanbod, de ondersteuning en het beleid in Nederland (inclusief het Caribisch deel van Nederland);
- (niet-)werkzame elementen en de ontwikkelingen over de tijd.

De actoren die we onderzoeken zijn:

- *cultuurbeoefenaars* in schoolverband en in de vrije tijd;
- *aanbieders* van cultuureducatie en amateurkunst, zoals basis- en middelbare scholen, centra voor de kunsten, muziekscholen, dansscholen, theaterscholen, zelfstandige kunstdocenten, volksuniversiteiten, podia, festivals, amateurkunstverenigingen, informele groepsverbanden;
- *ondersteuners* zoals provinciale instellingen, cultuurcoaches, koepels, bonden, brancheverenigingen, fondsen en andere lokale ondersteuners en stedelijke kenniscentra;
- *overheden*, zowel gemeenten, provincies als Rijk.

Voor sommige actoren loopt het monitoronderzoek al, zoals in het geval van de – door de doelgroep zeer gewaardeerde – Monitor Amateurkunst en de VerenigingsMonitor. Voor actoren waar dit onderzoek nog niet voor gestart is, sluiten we waar mogelijk aan bij bestaand monitoronderzoek. Als dit niet mogelijk is, initiëren we zelf nieuw monitoronderzoek.

Thematisch onderzoek

Naast het monitoronderzoek voeren we thematisch onderzoek uit. Voor deze beleidsperiode sluiten we hiervoor aan bij de maatschappelijke opgaven kansengelijkheid en veerkracht.

Hoofdvragen hierbij zijn:

- Wat is er uit onderzoek bekend over de relatie tussen cultuureducatie en amateurkunst en kansengelijkheid en veerkracht?
- Hoe wordt in een regionale setting vormgegeven aan de inzet van cultuureducatie en amateurkunst voor kansengelijkheid en veerkracht (wie zijn betrokken, wie is de doelgroep, hoe wordt de cultuurbeoefening vormgegeven en wat werkt daarin volgens de betrokkenen, wat gaat goed, wat kan beter)?

Er vindt structureel overleg plaats met de Boekmanstichting om de onderzoeksactiviteiten op elkaar af te stemmen en daar waar mogelijk samen te werken, bijvoorbeeld als het gaat om het ontsluiten van data via de Cultuurmonitor. Dit gebeurt ook bij de Monitor Amateurkunst en de VerenigingsMonitor.

Resultaten en activiteiten kennisontwikkeling

1. *Overdraagbare, toegankelijke en onafhankelijke informatie- en kennisproducten waarmee tweedelijnsorganisaties cultuureducatie en amateurkunst verder kunnen brengen opdat kansengelijkheid en veerkracht vergroot worden;*
2. *Actuele duiding van ontwikkelingen en trends in cultuureducatie en amateurkunst die wordt gebruikt om samen met het werkveld concrete visies en acties te formuleren.*

Door:

- Monitoronderzoek onder cultuurbeoefenaars, aanbieders, ondersteuners en overheden;
- Thematisch onderzoek (1 per jaar, gedurende 4 jaar), gekoppeld aan de maatschappelijke opgaven veerkracht en kansengelijkheid;
- (Inter)nationale informatie en kennis te verzamelen via deskresearch en te participeren in (inter)nationale netwerken op het gebied van beleid, professionals, opleidingen, onderzoek, kansengelijkheid en veerkracht. Daarnaast door samen te werken met OCW als het gaat om uitvoering van het rijksbeleid op diverse onderwerpen (Cultuureducatie met Kwaliteit, GALA, amateurkunst);
- Bij te dragen aan beleidsprogramma's en onderzoek van anderen, zoals het onderzoek naar combinatiefunctionarissen van het Mulier Instituut, de onderwijsmonitors van OCW en de vrijetijdssomnibus van de Boekmanstichting/CBS;

- Trendanalyses op te stellen waarin we de kennis uit bovenstaande bronnen duiden en vooruitkijken naar welke ontwikkelingen we in de toekomst verwachten. We bekijken ons werkveld vanuit diverse vensters (economisch, politiek, sociologisch) en betrekken daarin ook de inzichten van (Europees) onderzoek van derden waarin we participeren;
- Tot en met 2026 participeren we in Re/presenting Europe dat representatie in kennisontwikkeling onderzoekt en in MIND-CARE (Mental Health in Cultural Education - Cultivating Awareness, Resilience and Empowerment) dat onderzoek doet naar de ondersteuningsbehoeften van kunstprofessionals bij het herkennen van en omgaan met sociaal-emotionele problemen bij leerlingen.

Resultaten en activiteiten kennisdeling

3. Actuele kennis op het gebied van cultuureducatie en/of amateurkunst die we via website en andere communicatiemiddelen en/of kennisbank verspreiden en agenderen op strategische tafels waar hierover besluiten worden genomen.

Door:

- Ontwikkelen van agenda's en visies. Op basis van de trendanalyses onderbouwen we strategische denkrichtingen om deze vervolgens op de juiste plekken te agenderen;
- Bundelen en beschikbaar stellen van kennis via diverse online (webinars, webpagina's, nieuwsbrieven en social media) en offline (publicaties en bijeenkomsten/trainingen van onszelf en van anderen) kanalen;
- Beschikbaar stellen van informatie in een toegankelijke omgeving, zodat die te benutten is voor eigen onderzoek en voor anderen.

ACTIVITEITEN KENNIS	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN KENNIS
Monitor- en thematisch onderzoek	€ 83.000	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie- en kennisproducten • Actuele duiding van ontwikkelingen • Concrete visies en acties
Kennis verzamelen uit deskresearch en contacten	€ 10.000	
Bijdragen aan beleidsprogramma's en onderzoek derden	€ 20.000	
Tijdelijke onderzoeksprojecten (soms met projectsubsidie)	€ 168.325	
Agenda's en visies ontwikkelen (soms met projectsubsidie)	€ 125.000	
Kennisontsluiting	€ 30.000	
Archief functie	€ 5.000	
Totaal Kennis activiteiten (inclusief circa 5% ruimte om in te spelen op actualiteit)	€ 462.341	
Kennis communicatie	€ 83.221	
TOTAAL	€ 545.562	

Infrastructuur

Als landelijk kenniscentrum maken we inzichtelijk welke activiteiten tweedelijnsorganisaties ondernemen en welke effecten we daarvan zien. We stimuleren dat succesvolle initiatieven ook op andere plekken in Nederland (inclusief het Caribisch deel van Nederland) opvolging krijgen.

LKCA heeft een faciliterende rol als het gaat om het creëren van verbinding binnen de tweede lijn van het werkveld. We brengen partijen bij elkaar en stimuleren hen vervolgens om ook zelf verbindingen tot stand te brengen en te behouden. Wanneer dat is gelukt, verandert de rol en blijft LKCA als landelijk centrum verbonden vanuit de kennisrol.

Resultaten en activiteiten infrastructuur

4. *Actueel overzicht van de verschillende spelers en samenwerkingsverbanden binnen ons werkveld en verbindingen binnen de tweede lijn;*
5. *Agendering van lacunes in de landelijke infrastructuur opdat de verantwoordelijke netwerkpartners maatregelen ten behoeve van de versterking van de infrastructuur kunnen inregelen;*
6. *Bijdragen aan de borging en versterking van de bestaande infrastructuur met als doel een landelijke dekking;*

Door:

- Stakeholdermanagement. We identificeren de belangrijkste actoren in het werkveld van cultuureducatie en amateurkunst. We onderhouden sterke relaties met deze (informele) partijen en brengen ze met elkaar in verbinding;
- Werkveldanalyse tweede lijn. We zorgen dat we diverse spelers in het werkveld en hun rol in beeld hebben door collectieve systeemanalyses en houden dit beeld actueel zodat we mogelijke lacunes kunnen constateren. Met het werkveld werken we aan een overzicht van rollen en scholingsmogelijkheden voor professionals in cultuureducatie en amateurkunst;
- LKCA-event, een jaarlijks evenement over een aspect van cultuureducatie en amateurkunst. We organiseren één event per jaar waar netwerken uit het gehele werkveld bij elkaar komen om zo een integrale benadering te stimuleren;
- Structureel faciliteren van netwerken vanuit onze landelijke taak. Dit houdt in dat we het betreffende netwerk regisseren (wie horen erbij), coördineren (agenda opstellen), ondersteunen (online informatie en uitwisseling) en faciliteren (ontmoetingsmomenten bieden). Het gaat hierbij om de volgende netwerken:

- a Strategische afstemming onderzoek cultuureducatie en amateurkunst. Dit netwerk organiseert de ontmoeting en uitwisseling tussen onderzoekers op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst op basis van gebundelde/geduide onderzoeksartikelen en netwerkactiviteiten. De inhoudelijke inbreng voor dit netwerk komt vanuit de kerntaak Kennis;
- b Strategische afstemming tweedelijnsorganisaties cultuureducatie en amateurkunst. We organiseren het strategisch overleg voor tweedelijnsorganisaties en bieden netwerkcontmoetingen en thematische verdieping. Bijvoorbeeld op het vlak van beleid, talentontwikkeling, Cultuureducatie met Kwaliteit, amateurkunst en cultuur in verbinding met zorg en welzijn. De inhoudelijke inbreng komt vanuit de kerntaak Kennis. Afstemming over trainingen gebeurt in samenspraak met de collega's die werken aan de kerntaak Professionalisering;
- Tijdelijk faciliteren van (informele) netwerken die op termijn op eigen kracht verder gaan. In 2025 voorzien we de formalisering van het huidige koepeloverleg binnen amateurkunst. Daarnaast werken we aan het opzetten van een netwerk voor cultuurcoaches in het Caribisch deel van Nederland.

ACTIVITEITEN INFRASTRUCTUUR	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN INFRASTRUCTUUR
Stakeholdermanagement en werkveldanalyse		<ul style="list-style-type: none"> • Actueel overzicht werkveld • Versterken infrastructuur • Borging landelijke infrastructuur
Jaarlijks event	€ 15.000	
Faciliteren landelijke netwerken	€ 63.267	
Tijdelijk faciliteren van netwerken	€ 8.000	
Tijdelijke infrastructuurprojecten	€ 44.000	
Totaal Infrastructuur activiteiten (inclusief 5% ruimte om in te spelen op actualiteit)	€ 136.780	
Infrastructuur communicatie	€ 47.380	
TOTAAL	€ 184.160	

Professionalisering

Met de kerntaak Professionalisering zetten we ons in om de expertise en vaardigheden van tweedelijnsprofessionals die werkzaam zijn in cultuureducatie en amateurkunst te vergroten en te versterken. Met een kwalitatief en passend opleidingsaanbod van onszelf en van derden dragen we bij aan kwaliteitsverbetering en kwaliteitsborging van het werk van tweedelijnsprofessionals, en daarmee aan de kwaliteit van amateurkunst en cultuureducatie in het werkveld.

Om de impact van ons aanbod te waarborgen, gebruiken we specifiek gedefinieerde indicatoren en doelen en ontwikkelen we die samen met het werkveld. Deze stellen ons in staat om ons aanbod continu te evalueren en te verbeteren.

Resultaten en activiteiten professionalisering

7. *Startbekwame trainers en adviseurs in de tweede lijn opdat de inbedding van kennis in cultuureducatie en amateurkunst wordt vergroot;*
8. *Stabiele groep van trainers en adviseurs in de tweede lijn die jaarlijks hun kennis en kwaliteit onderhouden ter borging van cultuureducatie en amateurkunst;*
9. *Legitimatie en draagvlak bij tweedelijnsorganisaties voor het aanbod van landelijke deskundigheidsbevordering voor de tweedelijnsactiviteiten cultuureducatie en amateurkunst.*

Door:

- Modulair trainingsaanbod. We bieden de tweedelijnsprofessional een modulaair trainingsaanbod dat aansluit bij de diverse rollen die professionals bekleden in het werkveld cultuureducatie en amateurkunst. Het trainingsaanbod is met en voor het werkveld ontwikkeld en kent drie niveaus: basis, gevorderd en expert. Door deze modulaire opbouw kan de tweedelijnsprofessional zich via opeenvolgende niveaus én werkveldoverstijgend ontwikkelen. De kennismodules hebben betrekking op meerdere inhoudelijke thema's;
- Train-de-trainertrajecten. Deze zijn bedoeld om trainers (vanuit tweedelijnsorganisaties en brancheverenigingen) te professionaliseren in het geven van trainingen voor eerstelijnsdoelgroepen in het werkveld cultuureducatie en amateurkunst;
- Kwaliteitsbewaking. LKCA zorgt voor kwaliteitsbewaking van deskundigheidsbevordering in samenwerking met provinciale en grootstedelijke instellingen, brancheverenigingen en koepels. We verstrekken bewijzen van deelname in de vorm van LKCA-certificaten. Evaluatie en reflectie zijn belangrijke componenten voor de inhoudelijke kwaliteit van het opleidingsaanbod;
- Organiseren van terugkomdagen die bijdragen aan het hoog houden van de inhoudelijke kwaliteit en het actueel houden van de kennis.

ACTIVITEITEN PROFESSIONALISERING	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN PROFESSIONALISERING
Modulair trainingsaanbod en trainde-trainer trajecten in LKCAcademie	€ 104.000	<ul style="list-style-type: none"> • Startbekwame trainers en adviseurs • Stabiele groep trainers en adviseurs • Legitimatatie en draagvlak LKCAcademie
Kwaliteitsbewaking LKCAcademie		
Netwerkdagen professionalisering	€ 9.000	
Tijdelijke professionaliseringsprojecten	€ 9.000	
Totaal Professionalisering activiteiten (inclusief 5% ruimte om in te spelen op actualiteit)	€ 128.100	
Professionalisering communicatie	€ 23.058	
TOTAAL	€ 151.158	

Strategische communicatie kenniscentrum

Het speerpunt van onze strategische communicatie is het nog steviger profileren van LKCA als landelijk kenniscentrum voor cultuureducatie en amateurkunst.

ACTIVITEITEN STRATEGISCHE COMMUNICATIE	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN STRATEGISCHE COMMUNICATIE
Stevige profilering als landelijk kenniscentrum	€ 225.000	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk verhaal van LKCA
TOTAAL	€ 225.000	

Code Diversiteit & Inclusie

Binnen de culturele sector zijn er drie gedragscodes: de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Cultuur+Ondernemen is penvoerder van de Governance Code Cultuur, Kunsten '92 van de Fair Practice Code en LKCA van de Code Diversiteit & Inclusie.

Als penvoerder zorgen we voor de bevordering van een goede toepassing en het beheer van de Code Diversiteit & Inclusie. De doelgroep van de Code Diversiteit & Inclusie betreft de hele cultuursector, de doelgroep van LKCA richt zich op de tweede lijn in cultuureducatie en amateurkunst. Om met de Code Diversiteit & Inclusie de hele cultuursector te bereiken fungeert de Federatie Cultuur als verbindende partner. De leden van de Federatie Cultuur zetten hun communicatiekanalen in, agenderen de Code Diversiteit & Inclusie op bijeenkomsten en benoemen diversiteit- en inclusiekwesties

die collectief opgepakt kunnen worden. De verantwoordelijkheid om de Code Diversiteit & Inclusie goed in te bedden ligt bij de hele cultuursector.

Resultaten en activiteiten Code D&I

10. Culturele organisaties gaan de Code D&I goed inbedden binnen hun achterban, waarbij zij dit bereiken door het vergroten van hun eigenaarschap.

Door:

- We beheren de Code D&I (tekst en code zijn actueel) en stimuleren de toepassing ervan (scans, inspiratie, toolbox en netwerk);
- We werken samen met de Federatie Cultuur om op die manier de hele culturele sector te bereiken. Culturele organisaties dragen zelf de verantwoordelijkheid hun achterban zo goed mogelijk in staat te stellen de Code in te bedden;

De Code Diversiteit & Inclusie is momenteel als een zelfstandige werkeenheid binnen LKCA ingericht. Wellicht is het mogelijk (en wenselijk) om de Code in deze beleidsperiode onder te brengen bij een andere partij die de hele culturele sector vertegenwoordigt aangezien LKCA een deel vertegenwoordigt.

ACTIVITEITEN CODE D&I	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN CODE D&I
Beheren Code D&I		• Vergroten eigenaarschap Code D&I in culturele sector
Stimuleren toepassing Code D&I		
Samenwerken Federatie Cultuur	€ 75.000	
Tijdelijke projecten Code D&I (soms met projectsubsidie)	€ 45.422	
TOTAAL (inclusief 5% ruimte om in te spelen op actualiteit)	€ 126.443	

Gevolgen van focus op tweedelijsorganisaties en kerntaken

In deze beleidsperiode profileren we LKCA nog steviger als landelijk kenniscentrum. In netwerken en andere samenwerkingsverbanden zijn we scherp op onze rol als landelijk kenniscentrum met een focus op kennis, infrastructuur en professionalisering. Daar waar we een andere rol vervullen, zoals belangenbehartiger of trekker, stellen we dit bij. Bepaalde activiteiten dragen we over of borgen we door anderen aan te spreken op hun rol en verantwoordelijkheid. Deze focus op onze kerntaken betekent een verschuiving die al verwerkt is in de paragrafen hiervoor.

Netwerken, ketentafels, werkgroepen

We zijn niet langer trekker van disciplinegerichte netwerken als de HipHop Kenniskring of netwerken die voortkomen uit ontwikkeltrajecten, zoals Cultureel Vermogen (Platform AAN!). De trekkersrol wordt overgedragen aan andere netwerkleden. Bij deze netwerken blijven we betrokken vanuit onze kennisrol, we delen er kennis en halen actuele ontwikkelingen op, zodat we deze op strategische tafels kunnen agenderen.

De actieve bijdrage aan de ketentafel cultuureducatie en amateurkunst van Platform ACCT gaan we vanuit onze kennisrol invullen.

Door de jaren heen is het aantal netwerken, werkgroepen en samenwerkingstrajecten met tweedelijnsorganisaties uitgedijd. We houden deze versnippering tegen het licht en werken aan verheldering van rollen, eigenaarschap, belangen en doelen en bundeling van onderwerpen.

Bijzonder hoogleraren

Het genereren van aandacht voor cultuureducatie en amateurkunst in onderzoek en opleidingen doen we sinds 2023 niet meer via bijzonder hoogleraren. We blijven inzetten op het versterken van onze relatie met opleidingen, zowel in het wo als het hbo en mbo en zetten een deel van de vrijgekomen middelen daar dus voor in.

Beroepsprofielen

Voor het opstellen van beroepsprofielen geldt dat LKCA hieraan alleen vanuit zijn kennisrol een bijdrage levert. Het opstellen van beroepsprofielen is een taak van de beroepsverenigingen.

Cultuurcoaches

We pakken voor cultuurcoaches vanaf nu de rol die ons past en gaan niet langer op bijvoorbeeld de stoel van OCW zitten: we zijn kennispartner in onderzoek en bijeenkomsten, we verbinden onze provinciale partners aan regiobijeenkomsten en zorgen voor kennis, informatie en professionalisering voor de tweedelijnsorganisaties.

Trainingen voor de eerste lijn

We verzorgen geen professionaliseringsactiviteiten meer voor eerstelijnsorganisaties, we richten ons uitsluitend op tweedelijnsorganisaties. Samen met regionale partners, amateurkunstkoepels en leden van de Federatie Cultuur zetten we ons in om landelijk dekkend deskundigheidsbevordering te realiseren.

Belangenbehartiging/lobby

We doen geen activiteiten op het gebied van belangenbehartiging of lobby voor een specifiek onderwerp. Het aanjagen van politieke aandacht voor cultuureducatie en amateurkunst is immers belegd bij Kunsten '92. Uiteraard blijven we Kunsten '92 op dit vlak actief voeden met onze kennis van het werkveld cultuureducatie en amateurkunst.

Communicatiemiddelen

De *Cultuurkrant* ondergaat een herziening met meer focus op actualiteiten, achtergronden en adviezen voor tweedelijnsorganisaties. Het tijdschrift *Cultuur+Educatie* wordt in 2025 geëvalueerd en vernieuwd, dit is onderdeel van de strategische afstemming rondom onderzoek. Ons channel *Cultuur, Zorg en Welzijn* op 1sociaaldomein zetten we om van zelf doen naar faciliteren van provinciale partners, omdat de doelgroep van dit digitale platform zich voor een groot deel in de eerste lijn bevindt.



6

Bedrijfsvoering: basis op orde

We streven naar een bestendige en efficiënte organisatiestructuur die past bij onze transitieopgave. De transitieopgave houdt in dat we toewerken naar een organisatie met een heldere focus, waarbij we onze expertise verder ontwikkelen en borgen. De transitieopgave houdt ook in dat we de benodigde randvoorwaarden nog beter inregelen, omdat die evenzeer bijdragen aan het succes van de organisatie. Oftewel 'de basis op orde'.

Dat uit zich onder meer in een concreet plan van aanpak voor een gezond werkklimaat en op termijn in een zichtbare afname van het ziekteverzuim.

In het operationele plan van aanpak voor de beleidsperiode 2025-2028 zijn de volgende onderdelen verwerkt:

Dit is duidelijk

- a Het creëren van een duidelijke organisatiestructuur, met daarin de volgende onderdelen:
 - Een vernieuwde besturingsfilosofie;
 - Passende inrichtingsprincipes en organisatiestructuur/overlegstructuur;

- Een correct functiehuis, functiebeschrijvingen en beoordelingssystematiek;
- Strategische personeelsplanning;
- Een passende berekening van de bezetting in relatie tot de taken;
- Een zorgvuldig te volgen proces: de juiste persoon in de juiste functie.
- Elke processtap doorlopen we uiteraard in nauwe samenwerking met de ondernemingsraad.

Zo werken we hier

- b Het komen tot heldere processtappen en procesinrichting van de reguliere werkzaamheden, met daarin de volgende onderdelen:
- Duidelijkheid in wederzijdse verwachtingen en taken en taakafbakening;
 - Duidelijkheid in rollen en bevoegdheden;
 - Duidelijke communicatie over de stand van zaken van interne ontwikkelingen en de volgende processtappen.

Dit draag ik bij

- c Het bieden van ruimte voor interne professionalisering, op basis van de volgende onderdelen:
- Persoonlijk ontwikkelplan voor elke medewerker;
 - Opleidingsplan;
 - Vergroten kwaliteit output;
 - Verminderen werkdruk.

In een keer goed

- d Het inregelen van ondersteunende activiteiten vanuit het principe 'in een keer goed', met daarin de volgende onderdelen:
- Goed archiveringssysteem;
 - Minder handelingen en meer standaardisering op het gebied van financiën en administratie;
 - Reductie kwetsbaarheid bedrijfsvoering op vlak van ICT, hrm, boekhouding en ondersteuning;
 - Managementrapportages ontwikkelen die inzicht geven in stand van zaken en helpen bij betere sturing en verantwoording, zoals ook de informatieverstrekking aan de raad van toezicht verbeterd gaat worden;
 - Reductie ziekteverzuim door wijziging arbodienst, waarbij preventie net zoveel nadruk krijgt als curatie.

ACTIVITEITEN BEDRIJFSVOERING	MIDDELEN IN 2025	RESULTATEN BEDRIJFSVOERING
Organisatieontwikkeling	€ 433.941	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke organisatiestructuur • Procesinrichting • Professionalisering medewerkers • Ondersteunende activiteiten aan kerntaken goed inrichten
TOTAAL	€ 433.941	

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 de paragraaf over de Code in het hoofdstuk Kerntaken en activiteiten: kennis, infrastructuur en professionalisering.

Governance Code Cultuur

LKCA heeft een raad van toezicht-bestuursmodel en past de acht principes en aanbevelingen toe van de Code Governance Cultuur 2019. De raad van toezicht ziet toe op het functioneren van de directeur-bestuurder en controleert of deze diens taken in lijn zijn met het goedgekeurde beleid. Na afloop van elk jaar evalueert de raad zijn functioneren en dat van de directeur-bestuurder en legt dit vast in een verslag. Een raadslid wordt benoemd voor een termijn van vier jaar met de mogelijkheid van eenmalige verlenging met ten hoogste vier jaar. De raad komt minstens vier keer per jaar bijeen en benoemt uit zijn midden een remuneratie- en financiële commissie. Wanneer er een vacature ontstaat in de raad, start een werving aan de hand van een profiel, waarbij diversiteit in de samenstelling van de raad even belangrijk is als deskundigheid, kennis, ervaring en affiniteit van (aspirant)leden. De raad ziet toe op ongewenste belangenverstrengeling: de (neven)functies van alle leden worden jaarlijks geïventariseerd, besproken en gepubliceerd. Voor hun werkzaamheden ontvangen de leden een vacatievergoeding.

Fair Practice Code

We hebben een goede beloningsstructuur ontwikkeld. We werken vooral met medewerkers op basis van een tijdelijke of vaste dienstbetrekking. Bij goed functioneren wordt een tijdelijke arbeidsovereenkomst na één jaar omgezet in een

vast dienstverband. We beschikken over een eigen cao met een eigen functiehuis dat voor de loonontwikkeling de CAO Sociaal Werk volgt. Naast ruime primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden medewerkers in staat gesteld om zich verder te ontwikkelen via opleidingen en trainingen.

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

Code Diversiteit & Inclusie

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

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

Personeel

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

Programma

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

Partners

Met onze partners voeren we doorlopend het gesprek over diversiteit en inclusie, opdat onze netwerken inclusief zijn of worden en bijdragen aan een breder perspectief. We betrekken in toenemende mate andere partners dan de usual suspects, bijvoorbeeld uit informele verbanden.

Colofon

Strategisch plan LKCA 2025-2028

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

Vormgeving

Taluut, Utrecht

Beelden

pag. 3 ©Flickr J de Graaf | pag. 6 Held & Bloem Producties_De Racende Rechter © Lilian van Rooij | pag. 11 ©Lilian van Rooij | pag. 16 ©Phoenix Cultuur_Paul van der Veer | pag. 28 en 33 Stock

www.lkca.nl

©LKCA Utrecht, mei 2025