



# Jaarverslag 2023

De evolutie naar een sterk  
dynamisch kenniscentrum

# Inhoudsopgave

Inleiding	4
.....	
Prestatieraster 2023	5
.....	
Toelichting op de prestaties	6
.....	
Digitaal aanbod ter verrijking van fysiek aanbod	9
.....	
Bedrijfsvoering	10
.....	
Governance / Verslag van de Raad van Toezicht	14
.....	
Interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit	16
.....	

# Inleiding

Het jaar 2023, waarvan we in dit document verslag doen, mogen we gerust beschouwen als een goed jaar. Als Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR) wisten wij een stevige, maar noodzakelijke transformatieperiode naar tevredenheid af te ronden en tegelijkertijd resultaten te behalen waar we met recht trots op mogen zijn.

Daarmee zien we 2023 ook als een goed jaar voor het cultuuronderwijs in de eigenzinnige, veelkleurige en dynamische stad die Rotterdam van nature is. Ondanks dat de naweeën van de coronapandemie nog niet helemaal zijn weggeëbd, is het gelukt om de voorgenomen aantallen deelnemers aan het Cultuurtraject Rotterdam te bereiken. Bovendien hebben we hierin met meer culturele partners samengewerkt dan verwacht.

Op het vlak van schoolbegeleiding wisten we beduidend meer scholen te bedienen dan gepland en ook wat betreft innovatie en activering wisten we meer bereik te behalen dan dat we vooraf inschatten. Op het alom nijpende lerarentekort is een slim antwoord ontwikkeld, waarvan goed gebruik is gemaakt. Daarbovenop hebben veel scholen kunnen profiteren van Buzz010.

Terwijl we zozegd 'op volle zee' waren, diende een complexe verbouwing van ons 'schip' te worden afgerond. Dit enerzijds omdat het Rotterdamse culturele ecosysteem de afgelopen tijd sterk veranderd is en we hierop in moesten spelen. Anderzijds omdat we van een projectorganisatie, incidenteel door de gemeente Rotterdam uit cultuurplan-middelen gefinancierd, dienden te transformeren tot een structureel gefinancierde, intermediaire organisatie. Met het oog hierop hebben we onze organisatiestructuur aangepast

en nieuwe werkwijzen, zoals gebiedsgericht werken en integraal werken, aan onze dagelijkse praktijk toegevoegd.

Ook wat betreft onze missie hebben we het accent verschoven. Onze kerntaak als stedelijke verbinder heeft hierdoor als het ware een extra kleur gekregen. Als verbinder waren we voornamelijk dienend aan de ontwikkeling van de Rotterdamse scholen. Daarbij is nu gekomen dat we ons, met onze expertise en doorgaande kennisontwikkeling, inhoudelijk gezien meer leidend zullen gaan opstellen.

Zo zijn we uiteindelijk met succes getransformeerd van een stedelijke, neutrale verbinder tot een stedelijke intermediaire organisatie met als hart een sterk, lerend kenniscentrum. In deze nieuwe vorm zijn we nog altijd dezelfde betrokken partner, die onafhankelijk en responsief opereert, met als uiteindelijke doel om zoveel mogelijk Rotterdamse leerlingen te laten profiteren van de grote mogelijkheden van cultuur-onderwijs. Maar tegelijkertijd kunnen we een nieuwe dimensie toevoegen. Daarbij zal het eigen, samenhangende publieke programma dat we ontwikkelen een belangrijke rol gaan spelen.

Het moge duidelijk zijn dat wij, als KCR, al met al tevreden terugkijken op het 2023 en met vertrouwen vooruitkijken naar het jaar 2024.

# Prestatieraster 2023

Kennis & Deskundigheid	Jaarplan	Realisatie
Aantal activiteiten*	16	19
Aantal deelnames*	300	363

Cultuurtraject	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen po*	110	106
Aantal leerlingen po	32.000	29.311
Aantal scholen vo*	15	19
Aantal leerlingen vo	5.000	5.616
Aantal culturele instellingen*	40	49

Relatiebeheer	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen bo	90	104
Aantal scholen so	25	22
Aantal scholen vo	60	39
Aantal scholen mbo	6	4

Innovatie/ontwikkeling	Jaarplan	Realisatie
Activiteiten bo	2	6
Activiteiten so	1	2
Activiteiten vo	3	0
Activiteiten MBO	0	3
<b>Totaal Innovatie*</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

Activering	Jaarplan	Realisatie
Activiteiten bo	10	25
Activiteiten so	3	8
Activiteiten vo	7	10
Activiteiten mbo	1	1
<b>Totaal Activering*</b>	<b>21</b>	<b>44</b>

Schoolbegeleiding	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen bo	9	58
Aantal scholen so	3	13
Aantal scholen vo	7	8
Aantal scholen MBO	0	2
<b>Totaal Schoolbegeleiding*</b>	<b>19</b>	<b>81</b>

\*afrekenbare prestaties

# Toelichting op de prestaties

## Kernactiviteiten

### **Kennis & Deskundigheidsbevordering**

In mei 2023 organiseerden we de eerste KunstPakt-lezing. Een dergelijke lezing willen we in het vervolg jaarlijks laten terugkeren. Het thema was slavernijverleden en cultuur-onderwijs. Het publiek bestond onder meer uit belangstellenden uit het onderwijs, de gemeente en culturele instellingen. Ook organiseerden we in eigen huis een netwerkbijeenkomst voor Cultuurcoaches en bij Brutus een netwerkbijeenkomst voor het Rotterdamse CKV. Onze afdeling Kenniscentrum krijgt steeds meer vorm. Behalve aan het organiseren van bijeenkomsten en trainingen wordt hier gewerkt aan een samenhangend programma voor deskundigheidsbevordering. In het laatste trimester van 2023 organiseerden we twee Debatmeesters over 'De stem van de leerling'. Eén ervan was gericht op het primair onderwijs en de ander op het voortgezet onderwijs. Hiermee gaven we gestalte aan onze kerntaken agenderen en informeren.

### **Cultuurtraject Rotterdam**

De inschrijfperiode voor het Cultuurtraject Rotterdam 2023-2024 was in mei 2023 afgerond. Opnieuw hebben vele scholen zich aan het Cultuurtraject Rotterdam verbonden. In het primair onderwijs lopen we sinds de coronapandemie nog altijd wat achter bij de doelstellingen van ons jaarplan, maar het verschil is gering. We hebben 4% minder scholen bereikt en 8% minder leerlingen dan we ons hadden voorgenomen. In het voortgezet onderwijs zien we juist wat meer deelnemende scholen en leerlingen, waardoor we bij die doelgroep boven ons jaarplan presteren. Hier hebben we 27% meer scholen bereikt en 12% meer leerlingen.

Ook is er opnieuw een toename van het aantal deelnemende culturele partners. Dit doordat een aantal nieuwe culturele instellingen tot het Cultuurtraject Rotterdam zijn toegetreden, waaronder Brutus, Archiklas en Soulshine Connection. Zodoende werken we met 23% meer culturele instellingen samen dan het jaar ervoor.

Deze uitbreiding is het resultaat van een van de doelstellingen uit ons beleidsplan. Hierin staat dat we het Cultuurtraject Rotterdam hoeder van een gelijk speelveld voor alle culturele aanbieders moet zijn. Met dit alles gaven we in 2023 gestalte aan onze kerntaak regisseren.

### **Relatie & Advies algemeen**

Als gevolg van de coronapandemie, plus de achterblijvende prestaties in het primair onderwijs, hebben we wat betreft KunstPakt te maken met onderbesteding. Daarom hebben we ervoor gekozen de deelname aan KunstPakt voor scholen toegankelijker en laagdrempeliger te maken. In de kern blijft het originele projectplan Cultuureducatie met Kwaliteit 3 (CmK 3) gehandhaafd. Hetzelfde geldt voor de prestatiegegevens en de begroting. Met nog twee schooljaren binnen de planperiode voor de boeg en met meer stabiliteit dan in de voorgaande jaren verwachten we dat het gaat lukken om met onze laagdrempelige aanpak meer scholen aan KunstPakt te verbinden. Zo denken we Cultuureducatie met Kwaliteit 3 beter te kunnen afronden. Als kenniscentrum willen we in de aanloop naar Cultuureducatie met Kwaliteit 4 voor waardevolle opbrengsten en inzichten zorgen. Dit doen we door middel van gedegen monitoring en evaluatie, onder meer met behulp van Evi, het zelfevaluatieinstrument voor scholen.

Achter de schermen hebben we er hard aan gewerkt om deelname aan KunstPakt voor scholen gemakkelijker en aantrekkelijker te maken. We hebben meer ingezet op experiment en op opbrengsten uit monitoring en evaluatie. Daarbovenop willen we nog meer werken aan kansengelijkheid, zowel in het onderwijs als binnen het culturele veld. Dit doen we door de financiële administratie rondom deelname aan KunstPakt voor scholen te versimpelen. Het accent voor deelname van nieuwe scholen zal liggen op het meedoen aan Proeftuinen. Op dit vlak hebben we meer ruimte gemaakt voor initiatieven vanuit het culturele veld. Als gevolg van de manifestatie Gelijke Kansen zijn onze relaties met schoolbesturen versterkt en verdiept.

We zijn inmiddels met verschillende schoolbesturen in gesprek. Dit met de bedoeling om ook via hen bij meer scholen over de vloer te komen. Tegelijkertijd werken onze consultants inmiddels per gebied. Hiermee sluiten we beter aan bij de werkwijze van andere intermediaire partners en bij de gemeentelijke infrastructuur.

Behalve met kennisdeling houden we ons ook bezig met toegespitste deskundigheidsbevordering op het vlak van didactische vaardigheden, gericht op leerkrachten en het culturele veld. Ook dit is in ontwikkeling, mede dankzij het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten'. De cursus die opleidt tot Interne Cultuur Coördinator (ICC'er) laten we meeliften met de nieuwe Proeftuinen. Dit doen we omdat Rotterdam relatief nog weinig ICC'ers heeft. Tot slot prioriteren we, mede in het kader van kansengelijkheid, het bereiken van scholen in het speciaal (basis)onderwijs.

### **Relatiebeheer**

Als het gaat om relatiebeheer hebben we meer bereik weten te krijgen in het primair onderwijs. Dit kwam vooral door onze doelgerichte werving van nieuwe basisscholen via het project Proeftuinen. Het grotere bereik heeft gevolgen voor de belasting van onze consultants en de aandacht die we kunnen geven aan scholen in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Uiteraard zullen we tegen deze scholen nooit 'nee' zeggen, maar onze prioriteit ligt toch bij het behalen van onze KunstPakt-doelstellingen in het primair en speciaal onderwijs.

### **Innovatie**

Op het vlak van innovatie hebben we in 2023 bijna twee keer zoveel activiteiten georganiseerd dan in ons jaarplan was beoogd. Dit komt met name door het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten'. Dit nieuwe project stelt ons in staat om op meer scholen aan de ontwikkeling van cultuuronderwijs te werken.

Daarbij zijn wij kwartiermaker voor het in oprichting zijnde Rotterdamse mbo-practoraat kunst en cultuur.

### **Activering**

We hebben goede resultaten geboekt met onze aanpak op nieuwe basisscholen. Zij konden in Proeftuinen op vereenvoudigde wijze deelnemen aan KunstPakt. Het aantal deelnemende nieuwe basisscholen hebben we in een jaar tijd weten te verdubbelen.

Doordat we ons specifiek richtten op basisscholen die niet eerder aan KunstPakt hebben meegedaan (met daarbinnen voorrang voor het speciaal basisonderwijs) heeft er een verschuiving van onze activiteit richting het basisonderwijs plaatsgevonden. Overigens valt het voortgezet speciaal onderwijs ook onder basisonderwijs, volgens de definitie van de Dienst Uitvoering Onderwijs.

### **Schoolbegeleiding**

Op het vlak van schoolbegeleiding hebben we hoge prestatiecijfers behaald. Dit komt deels door het grote aantal scholen (de zogenaamde Spoor 1 scholen) dat deelnam aan het programma van ZangExpress, wat een onderdeel van KunstPakt is. Deze scholen hebben we in het verleden ten onrechte niet meegeteld in onze prestatiecijfers. Nu dat wel doen, blijken we vier keer zoveel scholen te bereiken. Het voortgezet onderwijs hebben we bediend door het netwerk Culturele Kunstzinnige Vorming (CKV) nieuw leven in te blazen. Ook houden we vijf pilots rond het thema Burgerschap op scholen in het voortgezet speciaal onderwijs die onder de stichting Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR) vallen.

Als het gaat om schoolbegeleiding zullen we onze doelstellingen waarschijnlijk gaan overstijgen. Dit komt mede doordat het gebiedsgericht werken door onze consultants inmiddels stevig structuur en vorm heeft gekregen, zowel inhoudelijk als organisatorisch.

## Projecten

### CmK Barendrecht

Wat betreft Barendrecht heeft onze tijdelijke projectleider en kwartiermaker onderzoek gedaan. De conclusie hieruit was dat Barendrecht weliswaar tegen Rotterdam aanleunt, maar toch een volstrekt eigen karakter en cultuur heeft. Daarom zijn we in gesprek gegaan met Kunstgebouw (het kenniscentrum voor cultuureducatie voor de provincie Zuid-Holland), de gemeente Barendrecht en het Fonds voor Cultuurparticipatie. Kunstgebouw blijkt bij nader inzien beter geëquipeerd om kleine gemeenten te begeleiden dan wij. Ook de verantwoordelijke wethouder van Barendrecht ziet hier de voordelen van. Per 1 januari 2024 heeft Kunstgebouw de uitvoering van het CmK-programma Barendrecht dan ook in goed overleg van ons overgenomen. Als KCR blijven wij voor de resterende subsidieperiode wel penvoerder.

### Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten

Het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten' ontwikkelt zich vooral inhoudelijk. De ervaring leert inmiddels dat een aantal zaken goed in het oog gehouden moet worden. Bijvoorbeeld het maken van goede afspraken over de doelen van een school wat betreft de inzet van kunstvakdocenten. Ook het regelmatig aandacht besteden aan de verwachtingen van een school omtrent de programmering van lessen en de uitkomsten in de praktijk is van belang. Als dit gebeurt, kunnen de deelnemende scholen en culturele instellingen echte samenwerkende partners worden. Dit kost echter ook tijd en aandacht, waar scholen met een lerarentekort doorgaans weinig van voorhanden hebben.

Op scholen die investeren in de samenwerking zijn kunstvakdocenten meer onderdeel van het team en wordt er vaker samengewerkt aan de doelen van het schoolcurriculum. De kunstvakdocenten leren de leerlingen beter kennen en kunnen dus ook beter op hun behoeften inspelen. Vaak blijven ze graag voor langere tijd aan de school verbonden. In de praktijk zien we inmiddels steeds meer samenwerking ontstaan tussen verschillende culturele partners op een school, zoals de samenwerking van SKVR met Vakmanstad en die van Talentzchool met Wereldmuseum.

Op scholen die investeren in de samenwerking zijn kunstvakdocenten meer onderdeel van het team en wordt er vaker samengewerkt aan de doelen van het schoolcurriculum.

Op deze scholen zien we steeds meer inzet van kunstvakdocenten. Niettemin nemen helaas minder scholen aan het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten' deel dan we in ons projectplan geformuleerd hebben. Het gaat in 2023 om 11 daadwerkelijk deelnemende scholen, in plaats van de beoogde 15. Het bijscholingsprogramma Level Up van pabo Thomas More trekt voldoende kunstvakdocenten. Met in het totaal 38 kunstvakdocenten in 2023 zitten we boven de prestatie-indicator. 17 kunstvakdocenten hebben inmiddels het certificaat behaald.

Naar aanleiding van een nieuwe, meerjarige aanvraag is ons partnerschap met Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (SKVR) onderzocht. Op basis hiervan is de uiteindelijke aanvraag ingediend. Hierbij is SKVR verantwoordelijk voor het binnenhalen van scholen en zijn wij, als KCR, verantwoordelijk voor monitoring en kennisdeling.

### Buzz010

Voor het eerst in het bestaan van Buzz010 werden alle busritten benut. In de periode 2022-2023 reden we 2.285 busritten. Dit zijn 195 ritten meer dan de 2.090 die we beschikbaar hadden. Door extra budgetten in te zetten, konden we deze extra ritten toch uitvoeren. In het totaal vervoerden we 64.614 leerlingen naar 174 educatieve bestemmingen, waarvan 32% deel uitmaakte van het leergebied Kunst & Cultuur. Sinds de presentatie van de elektrische bus in februari 2023 reden we 1.398 busritten emissievrij, wat neerkomt op 13,3% van het totale aantal busritten.

Sinds 1 november 2023 is Buzz010 uitgebreid naar de aangrenzende gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis. De uitbreiding is op initiatief van Fonds Schiedam Vlaardingen e.o. en is tot stand gekomen in samenwerking met de gemeenten Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en de deelnemende schoolbesturen. Het gaat in totaal om 9 schoolbesturen en 59 basisscholen. In het kader van de uitbreiding wordt onder andere de samenwerking opgezocht met aanbieders van educatieve excursies.

De werking van een echte confrontatie met kunst in theater of museum, plus de live interactie tussen kunstvakdocent en leerlingen, is ongeëvenaard.

# Digitaal aanbod ter verrijking van 'fysiek' aanbod

Toen de coronamaatregelen in 2022 stapsgewijs werden afgebouwd konden leerlingen weer in levende lijve deelnemen aan cultuuronderwijs.

De werking van een echte confrontatie met kunst in theater of museum, plus de live interactie tussen kunstvakdocent en leerlingen, is ongeëvenaard. Wij beschouwen deze dan ook als essentieel voor cultuuronderwijs. Tijdens de coronapandemie was er, noodgedwongen, een digitaal aanbod van cultuur-educatieprogramma's. Maar zodra het weer mogelijk was, is er over de hele linie ingezet op 'fysieke' educatie.

Dit geldt voor het hele Cultuurtraject Rotterdam, maar ook voor andere programma's, zoals KunstPakt. Niettemin heeft de ontwikkeling van het digitale aanbod in enkele gevallen geleid tot professioneler en/of uitgebreider aanvullend

lesmateriaal ter voorbereiding of verwerking van een 'fysieke' culturele activiteit. Ook op het gebied van kennisdeling en deskundigheidsbevordering hebben we, zodra dit weer kon, de overstap gemaakt naar 'fysieke' bijeenkomsten, trainingen en symposia.

Dit naar grote tevredenheid van onze doelgroep. Alle in het prestatieraster opgenomen activiteiten op het gebied van kennisdeling en deskundigheidsbevordering hebben op locatie plaatsgevonden, waarbij de bezoekers fysiek aanwezig waren.

# Bedrijfsvoering

## Organisatieontwikkeling

In 2023 hebben we hard gewerkt aan de ontwikkeling van onze organisatie. HR-adviesbureau Leeuwendaal organiseerde in dit kader een teamsessie waarin medewerkers input mochten geven voor ons HR-beleid. Op basis hiervan is advies aan ons managementteam uitgebracht. Het ging hierbij om een aantal belangrijke ontwikkelthema's, waaronder de gesprekkencyclus en het optimaliseren van onboarding. Ons managementteam heeft het uitgebrachte advies integraal overgenomen. Vervolgens is er een nieuw personeels-handboek gemaakt. Hierdoor zijn vanaf nu alle afspraken, regels en procedures binnen onze organisatie voor iedereen helder. Het vernieuwde HR-beleid en het personeels-handboek zijn aan onze medewerkers voorgelegd, waarna ze zijn besproken en vastgesteld. Op de agenda staat nog een periodieke, tweejaarlijkse personeelsvergadering waarin medewerkers tijdig worden geïnformeerd en gehoord over eventuele nieuwe ontwikkelingen in de organisatie die hen aangaan.

Hiermee is onze reorganisatie afgerond. We hebben een nieuw organogram dat beter aansluit bij onze nieuwe rol en missie. Er is in samenhang hiermee een nieuwe communicatie- en marketingstrategie ontwikkeld. Het functiehuis is op orde en het HR-beleid heeft draagvlak onder de medewerkers. Bovendien is er een personeelshandboek waarin procedures en regels helder beschreven staan. Dit betekent dat onze basis helemaal op orde is.

## Personeelszaken

### Formatie

2023 kende meerdere personele wisselingen. De interimmanager Relatie & Advies werd vervangen door een nieuw, permanent hoofd van deze afdeling. Nadat onze nieuwe marketingstrategie in 2023 werd voltooid,

hebben we twee nieuwe medewerkers voor de afdeling Marketing & Communicatie aangetrokken. Ook heeft de afdeling Kenniscentrum een vaste plaats in de organisatie gekregen. In 2023 werden hiervoor een programmamaker publiek programma en een beleidsadviseur/onderzoeker aangetrokken. Tenslotte gingen twee van onze medewerkers met pensioen, waardoor er enkele interne verschuivingen waren. Er zijn twee nieuwe medewerkers planning en een nieuwe consultant aangesteld.

### Verzuim

In 2023 bedroeg het verzuimpercentage 8,16 %. Dit is weliswaar een daling ten opzichte van 2022 (9,11%), maar wij realiseren ons dat dit nog altijd een hoog percentage is. Het wordt voor het grootste deel veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim. Dit bedroeg 6,1% voor de categorie 43 dagen tot en met 1 jaar. In 2023 waren twee van onze medewerkers gedurende een langere periode ten dele of geheel arbeidsongeschikt.

### Overstap salarisadministratie

Sinds onze oprichting en verzelfstandiging in 2014 waren onze salarisadministratie en HR-adviestaken extern belegd bij SKVR. Dit gebeurde in een Service Level Agreement (SLA). Wij kijken terug op een lange en prettige samenwerking. Echter, wanneer wij vooruit kijken, zien we grote voordelen om onze salarisadministratie en financiële administratie bij één organisatie onder te brengen. Onze huidige partner op gebied van financiële dienstverlening, Berghout+Mas, biedt deze mogelijkheid. Hiermee zullen beduidend kortere lijnen ontstaan, wat naar verwachting tot veel efficiencywinst zal leiden. Bovendien verwachten we hiermee meer grip te krijgen op onze personele kosten. Daarom is de Service Level Agreement voor HR-zaken met SKVR per 1 januari 2024 beëindigd. In het najaar van 2023 is de overstap naar de nieuwe salarisadministratie bij Berghout+Mas voorbereid. Deze overstap is per 1 januari 2024 een feit.

We zijn begonnen met het leggen van een fundament voor onze reputatie- en merkstrategie. Dit met de bedoeling dat de stad beter weet wie wij, als KCR, zijn en waar wij voor staan.

### Overstap naar pensioenfonds PFZW

Binnen de branche kunsteducatie is deelname aan het pensioenfonds PFZW verplicht. Voortkomend uit het verleden waren diverse organisaties binnen deze branche, waaronder ook wij, aangesloten bij ABP. Dit was omdat wij eerder onder de CAO CAR-UWO vielen. Tot 1 januari 2023 hadden we, samen met een aantal andere organisaties, dispensatie van deelname aan het pensioenfonds PFZW. Intussen werd de overstap naar PFZW, in gezamenlijkheid, nauwkeurig door onze HR-afdeling voorbereid. Per 1 januari 2023 is deze overstap met succes voltooid.

Implementatie nieuw functiewaarderingssysteem OB/KE Ook hebben we per 1 januari 2023 een nieuw functie-waarderingssysteem geïmplementeerd, OB/KE genaamd. Dit functieboek OB/KE is overeengekomen door de cao-partijen van de cao Kunsteducatie en de cao Openbare Bibliotheken. Het geldt voor de hele branche kunsteducatie en de openbare bibliotheken. Als KCR zijn we aangesloten bij de algemeen verbindend verklaarde cao Kunsteducatie. Daarom waren we verplicht om onze huidige functiebeschrijvingen aan de generieke functiebeschrijvingen uit het functieboek OB/KE te koppelen. In het najaar van 2022 is dit met HR-adviesbureau Leeuwendaal nauwkeurig voorbereid. De implementatie ervan werd per 1 januari 2023 met succes voltooid.

## Financiën

### Beleid fondsen en reserves

We streven naar een gezonde vermogenspositie die ons enerzijds voldoende buffer voor onverwachte tegenvallers biedt en anderzijds de mogelijkheid geeft voor buitenbegrotelijke uitgaven die passen binnen onze meerjarige beleidsdoelstellingen. Omdat wij een intermediaire instelling zijn, is het belang van een goede onderbouwing van onze

bestemmingsreserves evident. Daarom zijn deze regelmatig onderwerp van gesprek en, indien mogelijk en wenselijk, van herijking. Wij houden bestemmingsfondsen aan, conform de grondslagen voor niet-bestede subsidies die geoormd zijn en projectmatig van karakter. Op deze manier willen wij transparant en verantwoord met deze verkregen middelen omgaan en stakeholders meenemen in de toekomstige besteding hiervan.

## Marketing en communicatie

In 2023 hebben we een externe senior communicatieadviseur ingehuurd. Deze kreeg de volgende opdracht mee: 'Een strategisch marketing en communicatieplan, gefundeerd in een stakeholderanalyse, dat bijdraagt aan een duurzame positionering en aan de zichtbaarheid van KCR in Rotterdam. Niet alleen gebaseerd op hoe externe stakeholders naar KCR kijken, maar ook op datgene waar KCR-medewerkers behoefte aan hebben. Met aansluitend hierop een eerste overzicht van de middelen, werkwijze en mensen die nodig zijn om dit plan te implementeren.'

Dit marketing- en communicatieplan is medio mei afgerond. De belangrijkste conclusie van dit plan is dat wij niet meer de beperkte rol van matchmaker of verbinder hebben. Dit omdat wij daar niet uniek in zijn. Deze rol wordt immers steeds vaker ingevuld door de culturele aanbieders. Hiermee is vanaf 2022 het aandeel van de kenniscentrum-functie in onze missie weer prominent geworden. Zo willen we ons in het bestaande krachtenveld duidelijk onderscheiden. Daarmee zijn we tegelijkertijd dienend en leidend geworden. Als verbinder dienen we en als kenniscentrum leiden we.

Als eerste stap hebben we een nieuw team voor marketing en communicatie gevormd. Dit team is begonnen met het leggen

van een fundament voor onze reputatie- en merkstrategie. Dit met de bedoeling dat de stad beter weet wie wij, als KCR, zijn en waar wij voor staan. We werken expliciet aan het zichtbaar maken van ons overkoepelende verhaal, dat de samenhang tussen al onze activiteiten toont. Parallel hieraan werken we aan verschillende praktische zaken, zoals onze website, planning en overzicht, technische aspecten van onze mailingsystemen en de websites van Buzz010 en Cultuurtraject Rotterdam. We zetten social media met meer samenhang in, vanuit onze positie van spin in het web. Daarnaast zijn onze medewerkers zich er goed van bewust dat zij allemaal KCR-ambassadeurs zijn. Tenslotte vertalen we relevante data en de opbrengsten van onze monitoring richting het publiek, onder meer in de vorm van publicaties en filmpjes.

Als tweede stap werken we hard aan de zichtbaarheid van onze consultants in de wijken. We hebben een wijktoer in voorbereiding, die in 2024 gaat plaatsvinden. Als derde stap willen we de aandacht gaan trekken door middel van een sterk en onderscheidend publiek programma.

Ook onze directeur-bestuurder is in 2023 actief geweest in het uitdragen van het KCR-*imago*. Dit gebeurde in verschillende activiteiten.

- Een lezing voor KCR Dordrecht SOC, over de relatie tussen burgerschap en cultuuronderwijs. Het schrijven van een artikel voor het themanummer 'Dialogisch leren' in het blad Tenachon. De titel hiervan was Kloppen aan dovemansdeur? Pleidooi voor gelijke kansen door cultuuronderwijs. Dit artikel is eveneens gepubliceerd op onze website. Het schrijven van een column voor een publicatie van de Gelijke Kansen alliantie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Het geven van een interview in het kader van het 'smoelenboek' LKCA-leerecosystemen in de wijk. Het geven van een interview over burgerschaps- en cultuuronderwijs in Kunstzone, tijdschrift voor kunst en cultuur in het onderwijs.
- Het leiden van een sessie met bovenschoolse directeuren van Stichting BOOR, over de kernwaarden van openbaar onderwijs. Het leiden van vier inspiratiesessies met school-directeuren en cultuureducatie-medewerkers in het kader van het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten'. Het adviseren van Stichting Meer Muziek in de Klas over een bijeenkomst met Hare Majesteit Koningin Maxima. Dit inclusief een voorgesprek met de Rotterdamse wethouder Kasmi en deelname aan het panelgesprek.
- Het toetreden tot de agendacommissie van het directeur-renoverleg. Het leiden van een sessie over cultuuronderwijs tijdens een stadscongres van D66.

#### Fair Practice Code

Wij onderschrijven de Fair Practice Code niet alleen, we handelen er ook naar. De salarissen van onze vaste medewerkers en onze tarieven voor zzp'ers zijn gebaseerd op een eerlijke beloning voor hun werkzaamheden. Voor al onze medewerkers in loondienst hanteren we de cao Kunsteducatie. Jaarlijks toetsen wij of onze tarieven voor zzp'ers nog overeenstemmen met de beginselen van fair pay en zo nodig passen we ze aan.

#### Risicoparagraaf

We hebben in 2023 gewerkt met een uitgebreid risicoregister, waarin aandacht was voor risico's op verschillende gebieden, te weten: strategisch/politiek, financieel, operationeel en governance. De resultaten hiervan, plus de te nemen maatregelen, zijn in een vergadering van de Raad van Toezicht vastgesteld en waar nodig bijgesteld. Op basis hiervan kunnen we een tweetal concrete risico's benoemen.

1. Minder ruimte voor cultuuronderwijs als gevolg van leerachterstanden en het lerarentekort. Scholen hebben zich na de coronaperiode geconcentreerd op het inhalen van leerachterstanden. Hiervoor is een landelijke impuls gekomen in de vorm van NPO-gelden. In de praktijk betekent dit vaak dat de focus komt te liggen op rekenen en taal. Kunst, cultuur en cultuuronderwijs worden daarmee tijdelijk in de koelkast gezet, terwijl ze juist van belang zijn voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind. Het oplopende lerarentekort vormt, met name in een grootstedelijke omgeving als Rotterdam, voor een bijkomend knelpunt. Hierdoor kan een duurzame verankering van cultuuronderwijs in het gedrag komen.
2. Een te klein weerstandsvermogen. We voegden een onderbesteding van € 55.555 over 2021 toe aan het algemeen vermogen. Omdat de subsidie op grond van kosten is verleend en het genoemde bedrag niet is uitgegeven, heeft de gemeente besloten om het terug te vorderen. Dit alles leidt tot een krimp van onze algemene reserve. We signaleren het risico dat onze algemeen reserve, waarmee we onvoorziene kosten kunnen opvangen, niet meer in verhouding blijft met de omvang van onze organisatie.

#### Toekomstparagraaf

Met ingang van de beleidsperiode 2021-2024 zijn we door de gemeente Rotterdam ondergebracht in het Beleidskader Intermediaire Instellingen. De looptijd van dit beleidskader eindigt op 31 december 2028. We bevinden ons inmiddels aan het einde van de lopende beleidsplanperiode 2021-2024 en ontwikkelen een meerjarenbeleidsplan 2025-2028 dat recht zal doen aan landelijke en gemeentelijke doelstellingen op het vlak van cultuuronderwijs in brede zin. De uitgangspunten van dit meerjarenbeleidsplan zullen in lijn zijn met de gemeentelijke uitgangspuntennotitie voor het Rotterdamse cultuurbeleid 2025-2028. Hierin wordt gesproken van een behoefte aan focus, concretisering en bestending van de uitgangspunten die in de vorige beleidsperiode zijn vastgesteld. Ook zijn we voor de komende periode weer penvoerder voor de landelijke regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK 4). Vanuit de overheid wordt ingezet op de doorontwikkeling van CmK 3, met grote aandacht voor deskundigheidsbevordering en het stimuleren van gelijke kansen door middel van het opzetten van leerecosystemen.

# Kunst, cultuur en cultuuronderwijs worden vanwege het lerarentekort tijdelijk in de koelkast gezet, terwijl ze juist van belang zijn voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind.

# Governance / Verslag van de Raad van Toezicht

In 2023 is onze Raad van Toezicht (RvT) vier keer bij elkaar gekomen. Onze Raad van Toezicht onderschrijft de code van Cultural Governance. Daarom is er gewerkt aan bouwstenen hiervoor op het gebied van bestuur en toezicht, zoals geformuleerd tijdens de visiebijeenkomst van 22 oktober 2022.

Hierbij gaat het onder meer om rolvastheid, een onderzoekende houding, betrokkenheid, strategisch inzicht en vakmanschap met passie en efficiency. De volgende stappen zijn inmiddels genomen:

We hebben een commissie personeel en beleid ingesteld. Hierdoor worden vergaderingen op inhoudelijk en strategisch vlak nog beter voorbereid. Daarmee ontstaat er ook meer ruimte voor een constructieve dialoog. Onze directeur-bestuurder en de voorzitter van onze Raad van Toezicht houden regulier overleg, zowel voorafgaand aan de RvT-vergaderingen als erna. We organiseren ontspannen, informele momenten, zoals etentjes en een kerstborrel. We nodigen leden van onze Raad van Toezicht uit voor KCR-activiteiten, bijvoorbeeld voor de debatten die wij organiseren. Daarnaast ontwikkelen we een toezichtkader waarvoor in de visiebijeenkomst van 22 oktober 2022 een model is gemaakt. Dit toezichtkader draait om de eisen die er gesteld moeten worden aan informatievoorziening en beoordelingsdomeinen. Tot het kader klaar is, werken we met een beleg-agenda voor het hele jaar, die aansluit bij onze planning en control cyclus. Ook werken we met een actielijst. Alle stukken op het gebied van strategie, beleid en personeel worden met de commissie personeel en beleid voorbereid. Alle financiële stukken bereiden we voor met de auditcommissie.

Voor één lid van de Raad van Toezicht zat in 2023 de termijn erop. Van RvT-lid Kristel Dirx hebben we in mei 2023 afscheid genomen.

## Veilige werkomgeving

In 2023 hebben we gewerkt aan een transparante organisatiestructuur en een doelgerichte, efficiënte organisatie. Zo organiseerden we een teamdag waarop onze medewerkers input mochten geven voor ons HR-beleid. Op basis daarvan is aan ons managementteam advies uitgebracht over HR-beleid, inclusief de te houden gesprekscyclus. Dit advies heeft het managementteam integraal overgenomen. Het is opgenomen in een personeelshandboek, zodat alle afspraken, regels en procedures op het gebied van HR-management voor iedereen helder zijn.

Daarnaast hielden we een sessie over het onderlinge vertrouwen en ons werkplezier. Dit gebeurde met behulp van het Insight Discovery-model. Naar aanleiding van deze sessie werken we verder aan teambuilding, waarbij de onderlinge verbinding vanuit onze KCR-opgave centraal zal staan. Op onze agenda staat nog het houden van een tweemaaljaarlijkse personeelsvergadering. Het is de bedoeling dat we onze medewerkers hiermee tijdig informeren, maar ook horen, over de organisatieontwikkelingen die hen aangaan.

Tenslotte zijn we via brancheorganisatie Cultuurconnectie aangesloten bij het meldpunt ongewenste omgangsvormen van Mores.online. Dit is een centraal meldnummer met professionele vertrouwenspersonen. Het meldpunt staat open voor alle werkenden in de sector cultuureducatie. Onze medewerkers kunnen altijd bij de vertrouwenspersonen van Mores.online terecht.

Naam lid RvT	Functie binnen bestuur/RvT	Maatschappelijke functie / nevenfuncties	Eerste termijn gestart in	Einde termijn	Profiel
Kristel Dirx	Lid	Directeur Dienst Publiek en Communicatie bij het Ministerie van Algemene Zaken	1 juni 2017	16 mei 2023	Bestuurlijk, financieel, management/personeel
Gaby Vink	Lid	Voormalig directeur Lifestyle, Sport & Entertainment Albeda college	1 oktober 2022	1 oktober 2026	Rotterdams netwerk in Onderwijs, bestuurlijk (mbo)
Jan Andries Wolhuis	Lid	Regiodirecteur Lucas VO Delftlanden	1 oktober 2022	1 oktober 2026	Rotterdams netwerk in Onderwijs, bestuurlijk (vo), beleid
Ahmet Dikbas	Lid	Docent Burgerschap en projectleider Burgerschap Team Next Albeda, eigenaar Urban Prof	1 oktober 2022	1 oktober 2026	Jongeren, lokale democratie en wijken
Zakaria El-khetabi	Voorzitter	Voorzitter raad van bestuur Stedelink	1 juli 2020	1 juli 2024	Bestuurlijk en politiek netwerk
Natascha Slagtand	Lid	Managing director House of Knowledge	1 juli 2020	1 juli 2024	Rotterdams netwerk grass-roots, cultuur in de wijken
Nabeel Siddiqie	Lid	Managing Director Sia Partners	16 april 2021	16 april 2025	Financieel beheer en controle, maatschappelijk
Liesbeth Levy	Directeur/ bestuurder	Coach interview en presentatietechnieken, gastdocent Socratische Dialoog, bestuurslid Gijsbert Karel van Hogendorp Genootschap, lid 4 mei comité	1 september 2021		



# Interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit

In 2023 hebben we ons ervoor geijverd om als intermediaire organisatie een bijdrage te leveren aan het hele Rotterdamse ecosysteem. Kansengelijkheid zien we daarbij als onze centrale maatschappelijke opgave. De pijlers hieronder worden gevormd door de drie i's van interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit<sup>1</sup>. Interconnectiviteit staat voor het samen impact realiseren. Innovatie geeft ruimte aan experiment en vernieuwing. Inclusiviteit biedt iedereen de mogelijkheid om cultuur te maken en mee te maken, in vele vormen en in alle delen van de stad

## Interconnectiviteit

In het evaluatierapport van onderzoeks- en adviesbureau KWINK kreeg de gemeente Rotterdam de aanbeveling om de rol van de intermediairs in de stad te versterken. Op deze manier zouden de kennis en ervaring van de intermediairs en die van de gemeente beter voor de stad benut kunnen worden. Als KCR zijn wij een van deze intermediairs. Wij maken onderdeel uit van het kennisnetwerk van de culturele sector in de stad. Samen met anderen zijn wij verantwoordelijk voor het verzamelen van data, voor het toegankelijk maken en benutten hiervan, en voor het evalueren en bijsturen. Er wordt verwacht dat culturele instellingen onderlinge samenwerking zoeken en meewerken aan het opzetten van de kennisagenda van de gemeente. In 2023 is dan ook een begin gemaakt met een structureel overleg tussen de verschillende intermediaire instellingen.

Dit gebeurt zowel op directie- als op mede-werkersniveau. Het werken aan de gemeenschappelijke kennisagenda van de stad wordt hierin voorbereid.

## Innovatie

Uit onze gegevens blijkt dat 43% van de scholen in het Rotterdamse basisonderwijs in de afgelopen vier jaar haar cultuuronderwijs heeft geïntensiveerd. Dit maakt dat er momenteel vooral winst valt te behalen in het mbo en het speciaal onderwijs. Mede met het oog hierop hebben we in 2023, samen met mbo-instelling Zadkine en met medewerking van het Albeda College en het Hout- en Meubileringscollege, een practoraat kunst en cultuur op het mbo opgericht. Daarnaast hebben we speciaal onderwijs binnen onze organisatie tot een apart kennisgebied gemaakt.

## Inclusiviteit

Ook in 2023 hebben we gewerkt aan een duurzame samenwerkingsstructuur en -strategie voor de Rotterdamse onderwijs- en cultuursector. Dit deden we door enerzijds veel tijd en zorg te besteden aan de relatie met de diverse schoolbesturen. Anderzijds hebben we de cultuursector inhoudelijk gefaciliteerd om hun bestaande contacten met het onderwijs te verduurzamen. Dit gebeurde mede met behulp van Cultuureducatie met Kwaliteit. Hierdoor is de aanvankelijke beduchtheid overwonnen die schoolbesturen hadden om met 'verplichte afname' te maken te krijgen.

Het hele jaar hebben we gestuurd op een aanbod van inclusief en kwalitatief goed cultuuronderwijs, passend bij de school. Dat betekent een aanbod op basis van de vraag van scholen. Om dit te realiseren zijn onze consultants vooral gebieds- en vraaggericht gaan werken. Met het oog hierop hebben we ze helpen professionaliseren in de vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

In het project 'Lerarentekort, slim organiseren met inzet van kunstvakdocenten' zijn we samen met SKVR aan de slag gegaan met het structureel inzetten van bevoegde kunstvakdocenten in het primair onderwijs. Hierdoor krijgen scholen de ruimte om hun eigen leerkrachten efficiënter in te zetten.

Ook hebben we in 2023 voorbereidingen getroffen om te werken aan het versterken van de verbindingen tussen cultuuronderwijs, buitenschoolse cultuureducatie en vrije tijdsbesteding. Hiertoe hebben we een wijktoer voorbereid die als aanzet moet dienen voor een leerecosysteem in een wijk. Daarnaast hebben we gewerkt aan het optimaliseren van de monitoring van resultaten. Dit deden we met behulp van de Monitor Cultuuronderwijs Rotterdam en door het verbeteren van zelfevaluatie-instrument Evi, gericht op scholen in het primair en voortgezet onderwijs.

<sup>1</sup> Deze komen opeenvolgend uit het advies van de International Advisory Board, de IABx, de Rotterdamse Cultuurvisie en de Uitgangspuntennota 2021-2024.

Inclusiviteit biedt iedereen de mogelijkheid om cultuur te maken en mee te maken, in vele vormen en in alle delen van de stad.

