



JAARVERSLAG

Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam

Jaarverslag 2024

Rotterdam - 24-04-2025

Inhoud

Inleiding	3
Prestatieraster 2024.....	4
Toelichting op de prestaties	5
Kernactiviteiten.....	5
Projecten	6
Digitaal aanbod ter verrijking van het fysieke aanbod	7
Kennisbank.....	7
Online Academie.....	7
Bedrijfsvoering	8
Personeelszaken.....	8
Nieuw klantrelatiebeheersysteem.....	8
Certificering Kwaliteit in Beeld.....	8
Financiën	8
Risicoparagraaf.....	9
Toekomstparagraaf.....	9
Marketing en communicatie.....	10
Governance / verslag van de Raad van Toezicht.....	11
Veilige werkomgeving	12
Interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit	13
Interconnectiviteit.....	13
Innovatie	13
Inclusiviteit.....	13

Inleiding

2024 was voor ons, als Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR), een jaar van zowel investeren als oogsten. Intensief werkten we aan twee grote trajecten die beide gericht waren op de periode 2025-2029: ons KCR-meerjarenbeleidsplan en onze aanvraag voor de vierde ronde van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK4).

Deze twee plannen kwamen tot stand in samenspraak met ons voltallige KCR-team en met nauwe betrokkenheid van onze Raad van Toezicht. Ook extern hebben we ze breed afgestemd. Zo haalden we waardevolle inzichten op tijdens onze gesprekken met scholen en culturele instellingen. Ook de gehanteerde zelfevaluatie-instrumenten boden ons waardevolle bevindingen. Op basis van deze input konden we in onze strategische MT-bijeenkomsten de uitgangspunten van het beleid aanscherpen. Eén van de belangrijkste keuzes hierbij was het nadrukkelijker centraal stellen van de impact die we als KCR willen hebben. De uitgangspunten van Theory of Change hebben we hierbij als leidraad gekozen.

De oogst van onze inspanningen stemt ons tevreden. We hebben hiermee een toekomstbestendige aanpak geformuleerd wat betreft onze missie en visie, ons beleid en onze strategie. De betrokken financiers hebben zowel het CmK4-plan als het meerjarenbeleidsplan positief beoordeeld. Dat betekent dat we in de komende jaren verder kunnen gaan met het realiseren van onze ambities.

Inhoudelijk blijven we inzetten op onze drie kerntaken: verbinden, borgen en kennisdelen. Deze taken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om het Rotterdamse cultuuronderwijs nog steviger in het schoolcurriculum te verankeren zijn duurzame relaties tussen het onderwijsveld en de cultuursector nodig. De rol van KCR als intermediair is hierbij essentieel.

In 2024 hebben we het brede activiteitenaanbod richting onze doelgroep succesvol gecontinueerd en verder ontwikkeld. Onze bereikcijfers laten dit ook zien. Een bijzonder resultaat is de toekenning van het kwaliteitscertificaat van het Certificeringskader Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBTC)). We zijn trots op dit kwaliteitskeurmerk. Het bevestigt dat onze aanpak degelijk en toekomstbestendig is en in lijn ligt met de ambities van de organisatie. Vooral zijn we blij met het oordeel van de auditor, die niets dan lof uitsprak over de manier waarop wij, samen met het onderwijs en onze culturele partners, producten ontwikkelen die tot de verbeelding spreken.

Er is in dit jaarverslag over 2024 dus goed nieuws te vertellen. Tegelijkertijd zijn we ons zeer bewust van de maatschappelijke en beleidsmatige context waarin we opereren. De ironische wens *'Moge u leven in interessante tijden'* lijkt vandaag de dag meer dan ooit van toepassing. We bevinden ons nu eenmaal in een wereld die complex is en snel verandert. En we opereren binnen een grootstedelijk krachtenveld dat volop in transitie is. Juist dat maakt onze opdracht des te urgenter: vrije ruimte creëren binnen het onderwijs. Deze vrije ruimte is belangrijk, omdat kinderen en jongeren die nodig hebben om zich breed kunnen ontwikkelen.

Prestatieraster 2024

	Jaarplan 2024	Realisatie 2024
Kennis & Deskundigheidsbevordering	Jaarplan	Realisatie
Aantal activiteiten*	16	20
Aantal deelnames*	300	505
Cultuurtraject Rotterdam	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen po*	110	106
Aantal leerlingen po	32.000	28.911
Aantal scholen vo*	15	18
Aantal leerlingen vo	5.000	5.445
Aantal culturele instellingen*	40	48
Relatiebeheer	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen bo	90	100
Aantal scholen so	25	20
Aantal scholen vo	60	25
Aantal scholen mbo	6	5
Innovatie/ontwikkeling	Jaarplan	Realisatie
Activiteiten bo	2	13
Activiteiten so	1	2
Activiteiten vo	3	0
Totaal Innovatie*	6	15
Activering	Jaarplan	Realisatie
Activiteiten bo	10	21
Activiteiten so	3	3
Activiteiten vo	7	11
Activiteiten mbo	1	3
Totaal Activering*	21	38
Schoolbegeleiding	Jaarplan	Realisatie
Aantal scholen bo	9	63
Aantal scholen so	3	13
Aantal scholen vo	7	12
Totaal Schoolbegeleiding*	19	88

*afrekenbare prestaties

Toelichting op de prestaties

Kernactiviteiten

Kennis & Deskundigheidsbevordering

In 2024 hebben we op het vlak van kennisdeling en deskundigheidsbevordering meer gerealiseerd dan in het jaarplan was voorzien. Met name ons publieke programma trok veel bezoekers. Dit programma richtte zich op de dialoog met het onderwijs, de culturele sector en de stad als geheel. In 2024 organiseerden we een congres, een lezing en twee publieke gesprekken.

Het congres 'Let's Explore!' vond plaats in april in het Nieuwe Instituut. Het bood een plenair programma en diverse workshops, en trok een groot publiek. Het doel: samen verkennen welke mogelijkheden de toekomst biedt voor goed en innovatief cultuuronderwijs. De aansluitende lezing in de Arminiuskerk van Eva Vesseur borduurde hierop voort, met een oproep tot meer experimenteerruimte in het onderwijs. Tijdens de publieke gesprekken in oktober en november bespraken vertegenwoordigers van onderwijs en cultuur in het Maaspodium hoe cultuuronderwijs kan helpen om taboes in de klas bespreekbaar te maken.

Ook organiseerden we in november in het Wereldmuseum een netwerkbijeenkomst van het Rotterdams CKV-netwerk. Dit netwerk van kunst- en cultuurprofessionals uit het voortgezet onderwijs kwam bijeen rond het thema 'Leer de kunst van het moeilijke gesprek', wat inhoudelijk verbonden was aan ons publieke programma.

Een ander belangrijk moment was de presentatie van de pilot 'Slim Organiseren 2022-2023', op de Thomas More Academie. Tijdens deze goed bezochte bijeenkomst in het voorjaar van 2024 presenteerden we het onderzoeksverslag 'Slim organiseren: Cultuuronderwijs als deeloplossing voor het lerarentekort'. Deze publicatie kreeg veel positieve reacties. Het verslag werd vooral gewaardeerd omdat het een van de eerste landelijke onderzoeksresultaten naar de inzet van cultuuronderwijs binnen het programma 'Slim Organiseren' is.

In 2024 is ook de KCR-Academie van start gegaan, ons nieuwe programma voor deskundigheidsbevordering. Er is gewerkt aan een gedifferentieerd programma, dat aansluit bij de kennis en kunde die in de stad aanwezig zijn en dat eveneens recht doet aan de diversiteit van de doelgroepen. We organiseerden verschillende trainingen, waaronder ICC-trainingen voor interne cultuurcoördinatoren in het primair en voortgezet onderwijs, en een specialisatietraining voor vakdocenten in het speciaal onderwijs. Daarnaast ontwikkelden we een nieuwe training voor kunstvakdocenten in het primair onderwijs, met als focus inclusief onderwijs.

Tot slot organiseerden we samen met de Thomas More Academie de training 'LevelUp', gericht op het versterken van pedagogische en didactische vaardigheden van kunstvakdocenten in het primair onderwijs.

Cultuurtraject

De inschrijfperiode voor het Cultuurtraject Rotterdam, gericht op het schooljaar 2024-2025, hebben we in juni afgerond. Opnieuw verbonden veel scholen en culturele partners zich aan het Cultuurtraject. In het primair onderwijs lopen we sinds de coronapandemie nog iets achter op onze doelstellingen. In het voortgezet onderwijs nemen daarentegen wat meer scholen en leerlingen deel. Daarnaast nam het aantal culturele partners van het Cultuurtraject toe. Deze uitbreiding sluit aan bij onze beleidsdoelstelling waarin we het Cultuurtraject zien als hoeder van een gelijk speelveld voor alle culturele aanbieders in Rotterdam.

In 2024 vierden we ook het 25-jarig bestaan van het Cultuurtraject Rotterdam. Dit deden we met een feestelijke voorstelling voor leerkrachten in Theater Zuidplein. Daarnaast startten we een pilot voor het mbo, die in 2025 zal worden geëvalueerd. Voor de nieuwe beleidsperiode willen we, ook na een kwart eeuw, adaptief blijven. Dit om relevant en passend cultuuronderwijs te kunnen blijven bieden. Onze focus ligt daarbij op kwaliteitsverbetering en inclusiviteit.

Relatiebeheer

In 2024 creëerden we met Schoolbegeleiding, Innovatie en Activering waardevolle mogelijkheden voor het implementeren van cultuuronderwijs op scholen. Dit deden we in samenwerking met partners uit het Rotterdamse

culturele veld. Daarmee legden we een stevige basis voor duurzaam relatiebeheer en advisering richting de nieuwe beleidsperiode, waarin borging van cultuuronderwijs centraal staat.

We hebben doelgericht geworven onder nog niet eerder bereikte basisscholen. Hierdoor bleven de behaalde resultaten in het voortgezet onderwijs iets achter bij onze ambitie. Toch konden we via het netwerk Culturele Kunstzinnige Vorming (CKV) goed contact blijven houden met deze doelgroep. Ondanks onze extra aandacht voor het speciaal onderwijs bereikten we iets minder scholen dan gehoopt. Wel wisten we vanuit de KCR-Academie een trainingstraject voor culturele instellingen te organiseren, gericht op bewustwording en deskundigheidsbevordering in het speciaal onderwijs.

Innovatie

Op het vlak van innovatie zijn in 2024 ruim twee keer zoveel activiteiten uitgevoerd als in het jaarplan was voorzien. Dit kwam met name door het project 'Slim Organiseren', waarmee we op een aanzienlijk aantal basisscholen het cultuuronderwijs konden ontwikkelen.

Hoewel we in onze plannen voor 2024 geen expliciete doelstellingen voor het mbo hadden opgenomen, namen we toch het voortouw in de oprichting van een mbo-practoraat. Landelijk gezien is dit het eerste mbo-practoraat dat gericht is op cultuuronderwijs. Samen met Zadkine werkten we aan de totstandkoming van dit practoraat, dat getiteld is: 'Kunst en Cultuur als Veranderkracht'. Na een intensieve periode van kwartiermaken en voorbereiden ondertekenden we op 5 juli 2024 de samenwerkingsovereenkomst. In november werd een *practor* aangesteld. Naar verwachting krijgt het practoraat in februari 2025 formeel de status 'opgericht'. Het practoraat maakt deel uit van onze aanpak binnen het programma Cultuureducatie met Kwaliteit.

Activering

In 2024 boekten we aanzienlijke vooruitgang in het activeren van scholen. De 'KunstPakt Proeftuinen' speelden hierin een belangrijke rol. Daarmee wisten we in het basis-, voortgezet én middelbaar beroepsonderwijs meer scholen te betrekken dan we in ons jaarplan voorzagen. Daarnaast konden we een aantal scholen bewegen tot hun eerste deelname aan het Cultuurtraject Rotterdam.

Schoolbegeleiding

Op het vlak van schoolbegeleiding behaalden we hoge prestatiecijfers. Dit komt mede door het grote aantal Spoor 1-scholen dat we via onze projectpartners binnen KunstPakt bereikten. Deze scholen telden we in eerdere jaren ten onrechte niet volledig mee. Door de herijking van KunstPakt in 2024 hebben we dit recht kunnen zetten. Sindsdien blijkt dat we met onze schoolbegeleiding vier keer zoveel scholen bereiken.

Projecten

CMK Barendrecht

Na zorgvuldig onderzoek en in afstemming met de gemeente Barendrecht en het Fonds voor Cultuurparticipatie droegen we per 1 januari 2024 de uitvoering van het CmK-programma Barendrecht over aan Kunstgebouw. Dit is het provinciale kenniscentrum voor cultuureducatie in Zuid-Holland. Als KCR blijven we tot eind 2024 penvoerder voor dit programma. In goed overleg met Kunstgebouw en de gemeente is besloten om CmK3 voor Barendrecht af te ronden per 31 december 2024.

Slim Organiseren met inzet van (kunst)vakdocenten in het primair onderwijs

In 2024 is een volgende stap gezet wat betreft de samenwerking binnen het project 'Slim Organiseren'. De verantwoordelijkheden tussen Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (SKVR) en KCR zijn daarbij herverdeeld. Wij richten ons als penvoerder onder meer op monitoring en kennisdeling, terwijl de uitvoering op scholen in handen ligt van de culturele instellingen.

SKVR en Rotterdam Vakmanstad bereikten samen meer dan de 15 scholen die volgens plan beoogd waren. SKVR bereikte 11 deelnemende scholen en voor Rotterdam Vakmanstad waren het 8 scholen. 14 van deze 19 deelnemers waren unieke scholen. Door het programma 'LevelUp Compact' zijn er 9 gecertificeerde (kunst)vakdocenten bijgekomen. 9 anderen rondden het eerste level van deze training succesvol af.

In het voorjaar van 2024 presenteerden we tijdens een kennisdelingsbijeenkomst de eerste publicatie van de projectresultaten. Hieruit kwamen zes kritische succesfactoren naar voren voor een succesvolle inzet van (kunst)vakdocenten in het primair onderwijs. Met deze inzichten gingen we voortvarend aan de slag. We ontwikkelden een informatiepakket voor scholen en startten gesprekken met Jeugdtheater Hofplein. Dat laatste resulteerde erin dat Hofplein in 2025 bij het project aansluit. Met Thomas More Academie werkten we aan specialisatiemodules, een uitbreiding van de mogelijkheden voor (kunst)vakdocenten om zich na afronding van 'LevelUp' verder te specialiseren.

Ook op het vlak van communicatie hebben we stappen gezet. Er is een gezamenlijk marketing- en communicatieplan opgesteld, met richtlijnen voor de deelnemende instellingen. Voor scholen hebben we de informatievoorziening verbeterd, met vernieuwde webpagina's, duidelijke contactinformatie en praktijkvoorbeelden.

In 2024 ontwikkelde het project zich van pilot tot een volwaardig programma. We blijven werken aan de verdere ontwikkeling en borging van 'Slim Organiseren'.

Buzz010

Het succes van Buzz010 in het primair onderwijs in het schooljaar 2023-2024 leidde ertoe dat de busritten al in het voorjaar van 2024 uitverkocht waren. Daarom hebben we een tijdelijke boekingsstop moeten invoeren. Voor het schooljaar 2024-2025 introduceerden we een busritten-tegoed per school. Dit met de bedoeling om de busritten eerlijker over de scholen te kunnen verdelen. Hierdoor bleef het aantal ritten in het najaar van 2024 iets achter ten opzichte van eerdere jaren.

In 2024 waren er in het totaal 1.678 busritten binnen de regio Rotterdam en 208 ritten binnen de regio Maassluis, Schiedam en Vlaardingen. In het totaal vervoerde Buzz010 54.884 leerlingen naar 155 educatieve bestemmingen. Van deze bestemmingen viel 42 procent binnen het leergebied Kunst & Cultuur.

Digitaal aanbod ter verrijking van het fysieke aanbod

Kennisbank

In 2024 werkten we aan de ontwikkeling en implementatie van een online kennisbank voor cultuuronderwijs. Deze is toegankelijk via onze website. Het ontwikkeltraject bestond uit verschillende fasen, waarin om een stevige basis te leggen onderzoek, overleg en testmomenten werden gecombineerd. In 2025 wordt de kennisbank verder uitgebreid. We voegen meer artikelen toe, verkennen nieuwe media en zorgen dat de kennisbank structureel wordt ingebed in de organisatie.

Online Academie

In 2024 werkten we ook aan de ontwikkeling van een online Academie. Deze wordt onderdeel van de KCR-website en biedt praktische tools en lessen. Hiermee kunnen onze doelgroepen zelfstandig en op hun eigen momenten aan de slag. Denk bijvoorbeeld aan een direct toepasbare les over burgerschap, een digitale tool voor maakonderwijs, of een handreiking voor het integreren van cultuuronderwijs in bestaande vakken. Ook kunnen verwijzingen naar de deskundigheid en programma's van andere aanbieders in de stad een plek krijgen.

De online Academie onderscheidt zich van de kennisbank door de nadruk op deskundigheidsbevordering. Net als de kennisbank wordt de online Academie in 2025 verder uitgevoerd.



Bedrijfsvoering

Personeelszaken

Overstap Salarisadministratie SLA

In het najaar van 2023 bereidden we de overstap voor naar Berghout+Mas, onze huidige partner op het gebied van financiële dienstverlening. Per 1 januari 2024 werd deze stap gerealiseerd. Met de salaris- en financiële administratie nu in één hand zijn de lijnen korter geworden. Dit levert niet alleen efficiencywinst op, maar ook meer grip op de personele kosten.

Verzuim

Het verzuimpercentage in 2024 bedroeg 9,4 procent. We realiseren ons dat dit percentage hoog te noemen is. Het werd grotendeels veroorzaakt doordat twee van onze medewerkers een langere periode geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt waren.

Nieuw klantrelatiebeheersysteem

De ontwikkelingen binnen onze dienstverlening vroegen om vernieuwing van ons klantrelatiebeheersysteem (CRM-systeem). Omdat de software van ons vorige systeem het einde van zijn levensduur naderde, kozen we voor de implementatie van een nieuw CRM-systeem: 'Tribe'. Na een grondige voorbereiding maakten we deze overstap in juli 2024. In afstemming met onze teams blijven we 'Tribe' ontwikkelen, onder meer met het oog op onze marketingdoeleinden.

Certificering Kwaliteit in Beeld

Als lid van branchevereniging Cultuurconnectie werd KCR in 2024 getoetst op basis van de zeven normen van het kwaliteitskader 'Kwaliteit in Beeld' (missie & visie, strategie & beleid, middelen, mensen, samenwerking, producten en diensten, resultaten en verantwoording, *compliance*). Deze toetsing werd op 23 september afgerond met een uitstekend resultaat. Hierdoor zijn we gecertificeerd tot november 2028. De auditor sprak zijn waardering uit voor onze organisatie en onze hoge score.

'De auditor acht KCR in hoge mate toekomstbestendig. KCR is in staat om in te spelen op de vraag vanuit het veld. De organisatie heeft een lange termijnvisie vastgelegd voor 2025-2028. Bedrijfsmatig heeft KCR de zaken bijzonder goed op orde. [...] Zowel vertegenwoordigers uit het onderwijsveld als het maatschappelijke veld zien duidelijke effecten van de activiteiten van KCR en zijn overtuigd van de resultaten. [...] Over de educatieve dienstverlening van KCR heeft de auditor niets dan lof. De wijze waarop producten samen met het onderwijs en partners worden ontwikkeld, spreekt tot de verbeelding.'

Financiën

Beleid fondsen en reserves

KCR streeft naar een gezonde vermogenspositie. Die moet zowel ruimte bieden voor een voldoende buffer, als voor buitenbegrotelijke uitgaven die passen binnen onze meerjarige beleidsdoelstellingen. Als intermediaire instelling vinden we het essentieel om bestemmingsreserves goed te onderbouwen en regelmatig te herijken. Om deze reden zijn ze regelmatig onderwerp van gesprek. Bestemmingsfondsen worden aangehouden conform de grondslagen voor niet-bestede subsidies die geoormerkt zijn en een projectmatig karakter hebben. Zo willen we zorgen voor transparantie en een verantwoorde besteding van middelen. Ook willen we onze stakeholders voldoende meenemen in de toekomstige bestemming hiervan.

Fair Practice Code

KCR onderschrijft en handelt naar de Fair Practice Code. De salarissen van onze vaste medewerkers en de tarieven voor onze zzp'ers zijn een eerlijke beloning voor hun werk. Voor alle medewerkers in loondienst hanteren we de cao Kunsteducatie. Onze tarieven voor zzp'ers worden jaarlijks getoetst aan de principes van *fair pay* en indien nodig aangepast.



Monitoring en evaluatie

In 2024 voerden we verschillende onderzoeken uit die bijdragen aan onze strategische beleidsontwikkeling en het opzetten van een samenhangend systeem voor monitoring en evaluatie. Voorbeelden hiervan zijn:

- De Monitor Cultuuronderwijs Rotterdam (MCR). Hiervan is het initiële rapport afgerond en zijn de resultaten gedeeld met de Rotterdamse culturele instellingen.
- De meerjarige evaluatie van KunstPakt bij de afsluiting van CmK3.
- De Monitor Meerjarenbeleidsplan 2021–2024. Het evaluatierapport vormt de basis voor het opzetten van onze Theory of Change (ToC). Het plan van aanpak voor deze monitor is geïntegreerd in de ToC-ontwikkeling die gericht is op het borgen van doorlopende monitoring.
- Impactmeting. Het definiëren en testen van impactindicatoren voor cultuuronderwijs via pilots. Dit is onderdeel van een breder programma in 2025, en gekoppeld aan de ToC en de kennisagenda van de gemeente Rotterdam.

Risicoparagraaf

In 2024 werkten we met een uitgebreid risicoregister, waarin risico's op strategisch, financieel, operationeel en bestuurlijk niveau zijn opgenomen. De risicoanalyse en bijbehorende maatregelen zijn bijgesteld en vastgesteld in een vergadering van de Raad van Toezicht.

Een belangrijk risico vormt de beperkte positionering van KCR als onafhankelijk intermediair door de gemeente. Dit speelt tegen de achtergrond van de huidige verdeling van cultuurplangelden en de overgang naar een nieuw adviesmodel.

Hierbij gaat het om de volgende ontwikkelingen:

- Het terzijde schuiven van adviezen, waardoor alle aanvragen zijn gehonoreerd — ook die met een negatief advies. Dit leidt tot een 'kaasschaaf'-benadering, waardoor veel culturele instellingen in een overlevingsstand raken. Dit heeft zijn weerslag op hun financiële ruimte voor cultuureducatie.
- De transitie naar een nieuw adviesmodel, waarin gepleit wordt om twintig procent van de cultuurplangelden te re-alloceren naar 'The Culture' — dat zijn jongerenbewegingen van deze tijd. Zij worden verondersteld kennis te hebben die in het beleid meer mainstream zou moeten worden.

Deze ontwikkelingen hebben grote impact op onze samenwerking met culturele partners, maar ook op onze rol binnen de gemeentelijke 'Kenniswerkplaats Cultuur'. KCR kan van grote waarde zijn als onafhankelijke intermediair, maar wordt door de gemeente onvoldoende als zodanig in stelling gebracht. Om ons werk goed te kunnen doen is samenwerking met de gemeente en het culturele veld nodig, vanuit een wederzijdse erkenning van de verschillende rollen en posities. Deze kwestie raakt ook aan een van de aanbevelingen uit het CBCT-auditrapport: 'Blijf de intermediaire functie benadrukken en versterken, en voer overleg met de gemeente over de uitvoering daarvan.'

Toekomstparagraaf

Sinds de beleidsperiode 2021-2024 valt KCR onder het 'Beleidskader Intermediaire Instellingen' van de gemeente Rotterdam. De looptijd ervan eindigt op 31 december 2028. Inmiddels staan we aan de start van de nieuwe beleidsplanperiode 2025-2028. Ook in deze periode zijn wij penvoerder van de landelijke regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK4).

De begroting voor het KCR Jaarplan 2025 is als *bijlage 1* bijgevoegd.

We zien de komende jaren met vertrouwen tegemoet. We hopen de vruchten te kunnen plukken van onze professionaliseringsslag van de afgelopen jaren. De huidige veranderingen in de wereld maken onze missie urgenter, want deze veranderingen werken door tot in de klas, de maatschappij in het klein. Juist nu kansenongelijkheid, mentale problemen en polarisatie toenemen, is goed cultuuronderwijs heel hard nodig. Die overtuiging geeft richting aan de koers die wij in de komende jaren zullen varen.

Marketing en communicatie

Een belangrijke stap op het gebied van marketing en communicatie in 2024 was het werken vanuit een merkarchitectuur. In het kader hiervan hebben we in kaart gebracht welke programma's, diensten en producten KCR aanbiedt, en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dit helpt ons om onze positionering verder te versterken en zorgt voor een doelgerichte, eenduidige communicatie.

In 2024 organiseerden we verschillende goedbezochte evenementen, die we succesvol onder de aandacht hebben gebracht. In samenwerking met debatpodium Arminius vond het congres 'Let's Explore' plaats in Het Nieuwe Instituut. Daarnaast verzorgden we twee publieke gesprekken in het Maaspodium. De volle zalen bij deze drie evenementen bevestigen dat onze communicatie het juiste effect heeft gehad en dat onze programmering goed aansluit bij de behoefte van ons publiek.

Een ander belangrijk moment was de officiële aankondiging van de start van het mbo-practoraat, waarbij Zadkine en KCR hun samenwerking formeel bekrachtigden. Dit betekent een mijlpaal voor KCR en onderstreept onze rol als kenniscentrum.

Binnen ons marketing- en communicatieteam werkten we in 2024 verder aan het versterken van de teamstructuur. Ook legden we de basis voor de communicatie rond de afronding van CmK3. Tegelijkertijd voerden we een aantal praktische verbeteringen door: het actueel houden van onze website, het stroomlijnen van planningen en het optimaliseren van technische aspecten van onze mailingsystemen. We zetten bovendien stappen om e-marketing beter te kunnen benutten en probeerden social media gericht in te zetten, passend bij onze rol als spin in het web. Op het gebied van online marketing liggen er in 2025 nog flinke kansen voor ons.

Het bewustzijn bij onze medewerkers over hun rol als KCR-ambassadeur nam verder toe. We gaven een eerste presentatie over interne communicatie en zetten daarnaast in op het vertalen van relevante data en opbrengsten uit onze interne systemen naar het publiek, bijvoorbeeld via verschillende publicaties. Zo droegen we bij aan de zichtbaarheid en impact van KCR, niet alleen in Rotterdam, maar ook bij onze partners en stakeholders in de rest van het land.

Governance / verslag van de Raad van Toezicht

In 2024 kwam onze Raad van Toezicht (RvT) vijf keer bijeen. Eén van deze vergaderingen stond volledig in het teken van het bespreken en vaststellen van het meerjarenbeleidsplan.

De RvT onderschrijft de Code Cultural Governance. Op basis daarvan is gewerkt aan bouwstenen op het gebied van bestuur en toezicht, zoals geformuleerd tijdens de visiebijeenkomst van oktober 2022. Hierbij gaat het om thema's als rolvastheid, een onderzoekende houding, strategisch inzicht, en vakmanschap met betrokkenheid en efficiency.

In 2024 werd de commissie Personeel & Beleid ingesteld. Hierdoor worden vergaderingen inhoudelijk en strategisch nog beter voorbereid, waardoor er meer ruimte ontstaat voor een constructieve dialoog. De voorzitter van de RvT en onze directeur-bestuurder houden regulier overleg, zowel voorafgaand aan de RvT-vergaderingen als erna. We organiseren ook ontspannen, informele momenten, zoals etentjes en een kerstborrel, en nodigen leden van de RvT uit voor KCR-activiteiten, waaronder onze debatten.

In 2024 werd bovendien een toezichtkader ontwikkeld en vastgesteld. Dit kader bevat de eisen die wij stellen aan informatievoorziening en beoordelingsdomeinen. Het is geïntegreerd in een jaaragenda die aansluit bij onze planning- en controlcyclus. We werken daarnaast met een actielijst. Beleids-, personeels- en strategiestukken worden voorbereid met de commissie Personeel & Beleid, financiële stukken met de auditcommissie.

In 2024 namen we afscheid van RvT-lid Natascha Slagtand. De wervingsprocedure voor haar opvolging is in gang gezet.

Naam lid bestuur/RvT	Functie binnen RvT	Maatschappelijke functie	Eerste termijn gestart in	Tweede termijn gestart in	Profiel
Gaby Vink	lid	Voormalig Directeur Lifestyle, Sport & Entertainment Albeda college	1 oktober 2022	Vertrek 1 oktober 2026	Rotterdams netwerk in onderwijs, bestuurlijk (mbo)
Jan Andries Wolthuis	lid	Regiodirecteur Lucas vo Delftlanden	1 oktober 2022	Vertrek 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	Vertrek 1 oktober 2026	Jongeren, lokale democratie en de wijken
Zakaria El-khetabi	lid voorzitter	Voorzitter raad van bestuur Stedelink	1 juli 2020	Verlengd tot 1 juli 2028	Bestuurlijk en politiek netwerk
Natascha Slagtand	lid	Managing director House of Knowledge	1 juli 2020	Afgetreden 26 november 2024	Rotterdams netwerk grass-roots, cultuur in de wijken
Nabeel Siddiqie	lid	Managing Director Sia Partners	16 april 2021	Vertrek 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 14 mei comité	1 sept 2021		

Veilige werkomgeving

In 2024 werkten we verder aan een transparante organisatiestructuur en een doelgerichte, efficiënte werkwijze. We organiseerden een afrondende sessie onder begeleiding van Happy Holics, met als thema 'vertrouwen en werkplezier'. Daarbij maakten we opnieuw gebruik van het *Insights Discovery*-model. Op basis van deze sessie zetten we ons traject rondom teambuilding voort, waarbij onze onderlinge verbinding vanuit onze gezamenlijke KCR-opgave centraal staat.

Tijdens onze personeelsvergadering van 24 september bespraken we ons beleidsplan 2024–2028. Dit gebeurde aan de hand van vragen die vooraf door medewerkers waren ingebracht. Ook legden we onze medewerkers de keuze voor tussen een personeelsvergadering of een personeelsvertegenwoordiging. Na een informatieve sessie kozen de medewerkers voor het instellen van een personeelsvertegenwoordiging. De voorbereidingen hiervoor zijn gestart.

Via brancheorganisatie Cultuurconnectie zijn we aangesloten bij het meldpunt voor ongewenste omgangsvormen van Mores.online. Dit landelijke meldpunt biedt een veilige route naar professionele vertrouwenspersonen en is toegankelijk voor iedereen die werkzaam is binnen de sector cultuureducatie. Onze medewerkers kunnen hier altijd gebruik van maken.

Interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit

KCR werkt nauw samen met de gemeente Rotterdam en het Rotterdamse cultuur- en onderwijsveld. Daarbij staan drie kernbegrippen centraal: interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit.

Interconnectiviteit

We brengen het Rotterdamse onderwijsveld en de cultuursector bij elkaar. Door samenwerking en een open dialoog ontstaat de synergie die nodig is om het Rotterdamse cultuuronderwijs van betekenis te laten zijn. In het gebiedsgericht werken zoeken we verbinding met zorg- en welzijnsinstellingen, om zo te komen tot een effectief leer-ecosysteem. Met het oog op toekomstgericht onderwijs zoeken we samenwerking met organisaties die actief zijn op het snijvlak van communicatie, media en technologie, zoals Stadslab en de Waag.

Een belangrijke ontwikkeling is de oprichting van de 'Kennisswerplaats Cultuur'. Dit is een initiatief van de gemeente Rotterdam, in samenwerking met de lokale cultuursector en lokale en landelijke kennisinstellingen. De drie stedelijke intermediaire instellingen, waaronder KCR, zijn hierbij actieve partners. Ieder vanuit hun eigen gebied, maar in nauwe samenwerking, verzamelen, benutten en ontsluiten zij data en kennis. Ook werken zij aan hun strategische positionering binnen het culturele veld.

Innovatie

Als kenniscentrum fungeert KCR als katalysator voor innovatie. Dat doen we door kennis te ontwikkelen, te borgen en met het veld te delen. Maar ook door partijen met elkaar te verbinden en door nieuwe methodieken te introduceren.

Inclusiviteit

Publiek

Het bieden van gelijke kansen aan alle Rotterdamse leerlingen en studenten vormt een belangrijke maatschappelijke opgave voor KCR in de komende beleidsperiode. We stellen onszelf voortdurend de vraag wat het Rotterdamse leer-ecosysteem nodig heeft om álle kinderen en jongeren te laten floreren. Daarbij bouwen we voort op het uitgangspunt van ons vorige beleidsplan: gelijke kansen vragen om een ongelijke aanpak.

Inclusief cultuuronderwijs geeft leerlingen de ruimte om geraakt te worden als persoon. Herkenning en erkenning van hun culturele verhaal zijn hierbij essentieel. In de ontmoeting die tijdens culturele activiteiten ontstaat, is er wederkerigheid en ontstaat die ruimte voor de erkenning en herkenning van de verschillende culturele verhalen.

Programma en Partners

De stad Rotterdam is vol van culturele verhalen en het is dan ook belangrijk dat het cultuuronderwijs dit feit weerspiegelt. KCR heeft hierbij de regierol. Zo zijn we hierin voortrekker en bewaken we de diversiteit van het aanbod. We signaleren waar nog kansen liggen om nieuwe stemmen en perspectieven in te brengen. Daarbij krijgen *grassroots*-partijen nadrukkelijk een plek. Overigens willen we benadrukken dat culturele activiteiten niet per se een inclusief thema hoeven te hebben, maar wel ruimte moeten bieden aan de verschillende verhalen. Door hierin agenderend op te treden, bouwen we samen met het onderwijs en culturele partners aan inclusief cultuuronderwijs.

Personeel

Ons KCR-team bestaat uit medewerkers met uiteenlopende culturele achtergronden. In december 2022 boog een groep collega's zich over ons interne ontwikkelvraagstuk wat betreft diversiteit en inclusie. Een belangrijke conclusie was dat onze visie op inclusiviteit ook iets van onszelf vraagt: aandacht voor verschillen en nieuwsgierigheid naar elkaars (culturele) verhalen. Vanuit het principe *'practice what you preach'* willen we de komende jaren dan ook werken aan de versterking van onze vaardigheden in elkaar vragen stellen en naar elkaar luisteren.

Diversiteit en inclusie zijn voor ons geen statische begrippen, zeker niet in relatie tot cultuuronderwijs. Ze vragen om ruimte voor ontmoeting en een levende dialoog, waarin verschillen niet worden gladgestreken, maar juist productief worden gemaakt.



De Amerikaanse filosoof Martha Nussbaum benadrukt het belang van het luisteren naar verhalen als voorwaarde voor een levendige dialoog. Zij spreekt daarbij van 'narratieve verbeelding'. Dat is het vermogen om iemands verhaal op een intelligente manier te lezen en de achterliggende emoties en verlangens te begrijpen. Volgens haar zijn literatuur, theater en drama bij uitstek plekken waar dat gebeurt. Via narratieve verbeelding kunnen we ons verplaatsen in de ander — niet als éénrichtingsverkeer, maar op basis van wederkerigheid. Dit is misschien niet gemakkelijk, maar toch is het van levensbelang.