



JAARVERSLAG 2025

Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam

Rotterdam - 18-03-2026

Inhoud

Inleiding.....	3
Prestatieraster	4
Toelichting prestatieraster	5
Drie kerntaken	5
Projecten.....	7
Bedrijfsvoering	9
a. Risicoparagraaf.....	10
b. Toekomstparagraaf	10
c. Marketing & Communicatie.....	11
Fair Practice Code	12
Governance	13
Interconnectiviteit, innovatie, inclusiviteit.....	14



Inleiding

Als Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR) opereren we in een tijd waarin samenleven niet meer vanzelfsprekend lijkt. In de superdiverse stad die Rotterdam is, worden de verschillen tussen mensen en groeperingen vandaag de dag sneller uitvergroot en verhard de standpunten merkbaar. Het vertrouwen in instituties, maar ook het onderlinge vertrouwen, staan onder druk.

In dit licht bezien is misschien wel meer dan ooit ruimte nodig voor verbinding, herkenning en zichtbare pluraliteit. Niet als abstract ideaal, maar als dagelijkse praktijk. Ruimte waarin kinderen en jongeren kunnen zich kunnen oefenen in het omgaan met elkaar en met de wereld. In het vinden van hun eigen positie in het geheel. En in het ontwikkelen van een verdraagzame houding tegenover onderlinge verschillen.

Cultuuronderwijs biedt zo'n oefenruimte. Niet omdat kunst op zichzelf de oplossing zou zijn, maar omdat kunst en cultuur taal geven aan ervaring. Omdat ze perspectieven openen, verbeeldingskracht stimuleren en ontmoeting mogelijk maken. In een samenleving vol prikkels en tegenstellingen helpt cultuuronderwijs om te vertragen, te kijken, te luisteren en betekenis te geven. Het ondersteunt leerlingen en studenten bij het ontwikkelen van hun oordeelsvermogen, empathie en weerbaarheid. Vaardigheden die je nu eenmaal niet kunt downloaden, maar wel kunt oefenen.

Focus als kracht

Het afgelopen jaar hebben wij meer focus aangebracht in onze activiteiten en in ons werkveld. De stad Rotterdam is daarbij onze context, maar ook ons vertrekpunt. Een stad waarin onderwijs, cultuur en samenleving elkaar continu raken. Een superdiverse context, waarin pluraliteit een voortdurend gegeven is. De stad laat iedere dag opnieuw zien dat juist deze pluraliteit mensen in staat stelt hun richting te kiezen. Opgroeien in deze stad geeft jonge Rotterdammers de kans hun eigen afwegingen te maken en hun identiteit vorm te geven aan de hand van de verschillen om hen heen. De stad helpt ze om kritisch en onderscheidend te denken. Om keuzes te maken die bij ze passen. Om focus te ontwikkelen, te midden van alle diversiteit en overvloed.

Focus ontwikkelen geldt ook voor ons werkveld, dat van zichzelf een grote verscheidenheid en rijkdom kent. Juist in die overvloed is het extra belangrijk om kaders en richting aan te brengen. We geloven dat focus bepaald geen versmalling betekent. Integendeel, het is een manier om in een complexe werkelijkheid betrouwbaar en effectief te blijven. Door heldere prioriteiten te stellen, kunnen we met meer diepgang werken. Met meer kwaliteit, betere samenwerking en beter zichtbare impact.

Culturele transitie

Rotterdam bevindt zich momenteel in een culturele transitie. In het proces rond de vorming van een nieuw cultureel stelsel en de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2026 komen er belangrijke vraagstukken op. Die gaan over rollen, verantwoordelijkheden en toegankelijkheid. En over de manier waarop de stad haar culturele infrastructuur duurzaam wil vormgeven.

Voor ons is deze ontwikkeling niet abstract. De positie van KCR in dit veranderende speelveld vraagt om een gerichte strategie. Daarom willen we helder zijn. Over onze publieke waarde. Over onze rol als kennis- en ontwikkelpartner. En over de manier waarop we samen met scholen, makers, instellingen en de gemeente willen werken aan cultuuronderwijs dat bijdraagt aan kansengelijkheid, burgerschap en mentale weerbaarheid. Dit betekent onder meer dat we anticiperen op verandering, zonder teveel mee te bewegen met de waan van de dag.

Om de culturele transitie van Rotterdam goed te kunnen dragen, is onze organisatie in 2025 begonnen met een herstructurering. Niet louter als een intern traject, maar als noodzakelijke stap om de stad beter te kunnen bedienen. Deze herstructurering richt zich op meer duidelijkheid in onze processen en op meer slagkracht. Dat betekent het aanbrengen van heldere verantwoordelijkheden, een betere samenhang tussen programma's, diensten en projecten, en een organisatie die sneller kan schakelen waar dat nodig is, met behoud van zorgvuldigheid en kwaliteit.

Zo bouwen we aan een KCR dat toekomstbestendig is. Duidelijk in haar koers en transparant wat betreft uitvoering. Een betrouwbare partner in een stad die aan het veranderen is.



Prestatieraster

		Jaarplan 2025	Realisatie 2025
Borgen			
Aantal scholen	po	92	83
	so	14	15
	vo	20	12
	mbo	2	2
Aantal culturele instellingen		50	39
Verbinden			
Aantal scholen	po	90	126
	so	15	24
	vo	40	47
	mbo	5	5
Aantal culturele instellingen		50	77
Kennisdelen			
Aantal activiteiten		18	25
Aantal deelnames		350	498

Toelichting prestatieraster

Drie kerntaken

Vanuit ons beleidsplan zetten we in op drie kerntaken, die nauw met elkaar samenhangen. Dat zijn de taken borgen, verbinden en kennisdelen. We doen dit vanuit drie afdelingen: Relatie & Advies, Onderzoek & Ontwikkeling en Marketing & Communicatie.

Borgen

Cultuuronderwijs gaat over de brede ontwikkeling van kinderen. Volgens ons behoort dit een vast onderdeel te zijn van ieder schoolcurriculum. Op dit moment is dat echter nog niet het geval. Kunst en cultuur bevinden zich niet in het hart van het onderwijs, maar veelal aan de randen van de schooldag. Wij willen scholen en de overheid ervan overtuigen dat dit een gemiste kans is. Cultuuronderwijs moet niet worden gezien als een luxe extraatje. Het is juist iets essentieels voor de kinderen en jongeren die nu en in de toekomst in Rotterdam naar school gaan. We doen ons uiterste best om zowel de overheid als scholen hiervan te overtuigen en enthousiast voor te maken. De cultuursector is er in ieder geval klaar voor. En als KCR blijven we investeren in hun expertise.

In de categorie borgen vallen de scholen die we in 2025 bereikten en begeleidden in hun meerjarige trajecten, onder andere binnen Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK), KunstPakt en Slim organiseren. Ook rekenen we tot deze categorie de culturele instellingen die verbonden zijn aan deze meerjarige programma's.

In 2025 zijn de prestatiecijfers enigszins achtergebleven bij de doelstellingen. Met name als het gaat om het bereik van scholen in het voortgezet onderwijs (vo) en culturele instellingen. Dit komt doordat het CmK4-programma (KunstPakt) pas na de zomervakantie is gestart en daarom in 2025 slechts een half jaar heeft gelopen. In het prestatieraster van het meerjarenbeleidsplan was hier geen rekening mee gehouden.

Toch mogen we trots zijn op wat we hebben bereikt met het versterken van de borging van cultuuronderwijs via deze meerjarige trajecten. Van februari tot en met juli 2025 voerden wij een grootschalig impactonderzoek uit naar meerjarige KunstPakt-trajecten. Hieruit blijkt onder meer dat leerlingen zich beter gezien voelen. Ook brengen ze vaker hun eigen ervaringen in. In de veilige, speelse omgeving van deze trajecten vertonen ze meer durf en emotieregulatie. Beeldende, muzikale en podiumgerichte werkvormen blijken hun spreekdrempel te verlagen en hun woordenschat te verrijken.

“Passieve kinderen kwamen opeens los met woorden, zodra ze iets over een schilderij mochten vertellen. Ze gingen verbanden leggen die ik in de taalles nooit had gehoord.” (Reactie van een leerkracht in het primair onderwijs.)

Verbinden

We zijn een intermediaire organisatie. In Rotterdam zijn wij de partij die het onderwijs- en cultuurveld met elkaar verbindt. We verbinden de vragen die uit het onderwijs komen met de kennis en expertise die in de cultuursector aanwezig zijn. Op deze manier bouwen we aan een leer-ecosysteem dat zichzelf voedt en verrijkt.

In de categorie verbinden vallen de scholen en culturele instellingen die we bereiken met het Cultuurtraject Rotterdam, maar ook de scholen en culturele instellingen die deelnemen aan de Proeftuinen binnen het programma KunstPakt.

In 2025 hebben we onze doelstellingen op veel punten overtroffen. We hebben aanzienlijk meer scholen en culturele instellingen verbonden, vooral in het primair onderwijs (po) en speciaal onderwijs (so). Dit komt met name door de inhaalslag, met veel nieuwe Proeftuinen, die we in het voorjaar hebben gemaakt binnen CmK3 KunstPakt.

Met het Cultuurtraject hebben we nieuwe culturele instellingen bereikt, waaronder Raaf Muziektheater en het Wildlife Filmfestival Rotterdam. Ook hebben vier nieuwe scholen zich aangesloten. Met deze uitbreiding versterken we ons netwerk en blijven we bouwen aan een divers, inclusief en kwalitatief sterk aanbod voor Rotterdamse leerlingen.



“De kunstvakdocent heeft een ontzettend fijne en inspirerende les gegeven. De kinderen waren erg enthousiast en hebben het er nog steeds over.” (Reactie van een leerkracht in het primair onderwijs.)

Kennisdelen

Wij zijn een lerende organisatie. Continu werken we aan het ontwikkelen en delen van kennis over cultuuronderwijs. Onder meer door voortdurend in gesprek te blijven met onze partners uit het cultuur- en onderwijsveld. Daarnaast doen we kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De resultaten van ons werk maken we op verschillende manieren zichtbaar en overdraagbaar.

In de categorie kennisdelen vallen alle activiteiten en deelnemers van de KCR Academie en het publieke programma.

Ook wat betreft kennisdelen hebben we in 2025 onze doelstellingen overtroffen. We hebben ruimschoots meer kennisdelingsactiviteiten georganiseerd en daarmee meer deelnemers bereikt dan dat we onszelf ten doel hadden gesteld.

Met onze KCR Academie dragen we bij aan de deskundigheid van onderwijs- en cultuurprofessionals. In 2025 hebben we stevig ingezet op de versterking en verbreding van het scholingsaanbod. Richting het onderwijs voerden we de cursussen Interne cultuurcoördinator (in het po) en Cultuurcoördinator (in het vo) uit. Nieuw is de cursus Cultuurcoördinator in het mbo, die voortkomt uit onze samenwerking met het Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA). Met deze uitbreiding hebben we een basisaanbod voor alle onderwijssectoren beschikbaar, van het primair onderwijs tot en met het middelbaar beroepsonderwijs.

Ook richting culturele instellingen hebben we het aanbod uitgebreid en verdiept. Zo is de nieuwe cursus Kunstvakdocent in het basisonderwijs van start gegaan. Deze is ontwikkeld door de KCR Academie, in samenwerking met de Thomas More Academie.

Het publieke programma is bedoeld om de dialoog te bevorderen tussen de cultuursector, het onderwijs, de gemeente en andere betrokkenen bij het Rotterdamse cultuuronderwijs. De activiteiten staan in het teken van kennisuitwisseling, inspiratie, ontmoeting en debat.

In het voorjaar van 2025 organiseerden we het tweeluik Zeker Weten? Dit ging over de rol van cultuuronderwijs in een snel veranderende wereld. Verspreid over twee middagen bogen in de theaterschool van Jeugdtheater Hofplein leerkrachten, beleidsmakers, cultuurprofessionals, wetenschappers en een betrokken publiek zich over de vraag wat cultuuronderwijs voor leerlingen kan betekenen in een wereld waarin veel in beweging is.

In het najaar van 2025 organiseerden we de inspiratiebijeenkomst Het Levende Essay. Deze stond in het teken van de overgang van CmK3 naar CmK4. Het was een moment om stil te staan bij de lessen uit de afgelopen subsidieperiode en om te verkennen waar we ons de komende vier jaar op willen richten.

Projecten

Slim organiseren met cultuuronderwijs

In 2025 stond het project Slim organiseren met cultuuronderwijs in het teken van verdere professionalisering en uitbreiding. Het jaar begon met de publicatie van de nieuwe brochure Slim organiseren met cultuuronderwijs. Deze brochure is het resultaat van de voorbereidingen die in 2024 waren getroffen voor de ontwikkeling van een informatiepakket. Met dit pakket krijgen scholen een helder beeld van de mogelijkheden rond de inzet van (kunst)vakdocenten als formatie vervanging. Via onze partnerorganisaties is de brochure breed verspreid onder basisscholen in Rotterdam.

Ook dit jaar zijn de prestatiedoelen voor het bereiken van scholen behaald. SKVR bereikte 14 scholen, Rotterdam Vakmanstad 10 en onze nieuwe partner Jeugdtheater Hofplein 2 scholen. In het totaal kwamen we in het voorjaar uit op 14 en in het najaar op 16 unieke scholen.

Op het gebied van deskundigheidsbevordering hebben we iets minder (kunst)vakdocenten bereikt dan we vooraf hadden ingeschat. We zien een duidelijke verschuiving van deelname aan de training LevelUp Compact naar inschrijving voor specialisatiemodules. Dit past bij de ontwikkeling van de afgelopen jaren, waarin veel (kunst)vakdocenten zich via LevelUp Compact al hebben bekwaamd in pedagogiek en didactiek.

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 is de introductie van de nieuwe specialisatiemodule Werken aan kerndoelen in je eigen vakgebied. Deze training is ontwikkeld in nauwe samenwerking met de Thomas More Academie en (kunst)vakdocenten van de partnerorganisaties. De module biedt docenten concrete handvatten om actief bij te dragen aan de kerndoelen voor taal, rekenen, burgerschap en wereldoriëntatie. Deelnemers geven aan dat hun bewustzijn hierover is vergroot en dat de training hun lespraktijk verder heeft verrijkt.

De aansluiting van Jeugdtheater Hofplein leek in de eerste helft van het jaar nog weinig zichtbaar effect te hebben, maar in het najaar is deze culturele instelling met twee scholen van start gegaan. Op een van deze twee scholen werken SKVR, Rotterdam Vakmanstad en Jeugdtheater Hofplein gezamenlijk aan de vervanging van een volledige reguliere lesdag in groep 8. Deze samenwerking heeft als positief neveneffect dat de partners elkaar beter leren kennen binnen de dagelijkse onderwijspraktijk en dat het netwerk binnen het project verder wordt versterkt.

“Ik vind de gedachte om alles binnen te halen waar leerlingen anders niet mee in aanraking zouden komen zeer waardevol. Ik denk dat de (kunst)vakdocenten veel kunnen toevoegen aan wat wij zelf niet kunnen bieden.” (Reactie van een directeur in het primair onderwijs.)

Buzz010

In 2025 hebben we ons gericht op het vergroten van de bekendheid van Buzz010. Dit deden we onder meer door artikelen te schrijven voor de kennisbank op de website buzz010.nl. Maar ook door het maandelijks versturen van een nieuwsbrief met excursietips. Daarnaast hebben we gesprekken gehouden met de grootste schoolbesturen. Dit om te inventariseren welke behoeften er zijn met het oog op het volgende convenant van Buzz010.

In het totaal reden er 1.546 busritten in de regio Rotterdam. In de regio Maassluis, Schiedam en Vlaardingse werden 319 busritten uitgevoerd. Het totaal aantal uitgevoerde busritten komt daarmee uit op 81 procent van het gestelde doel van 2.314 busritten in 2025.

In 2025 vervoerde Buzz010 in het totaal 65.310 passagiers in de hele regio. Hieronder waren 56.616 leerlingen. Ze bezochten 160 educatieve bestemmingen, waarvan in Rotterdam 41 procent deel uitmaakte van het leergebied Kunst & Cultuur.

“De chauffeur was op tijd. De bus was schoon. De chauffeur was aardig. Hij lette op onze veiligheid en hielp ons zelfs met het oversteken van een druk fietspad. De activiteit vonden de kinderen geweldig. Een hele positieve ervaring, zowel het vervoer als het museumbezoek.” (Reactie van een leerkracht in het primair onderwijs.)



KunstPakt

KunstPakt is de Rotterdamse aanpak van Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK). Binnen dit landelijke programma werken scholen en culturele instellingen samen om kunst en cultuur tot een vast onderdeel van het curriculum te maken.

2025 was voor KunstPakt een bijzonder jaar, waarin halverwege de overgang plaatsvond van subsidieperiode CmK3 (2021 - 2025) naar CmK4 (2025 - 2028). Omdat de doelstellingen, aanpak en resultaten in beide subsidieperiodes verschillen, lichten we deze afzonderlijk toe.

CmK3: januari 2021 tot en met juli 2025

Het hoofddoel van CmK3 was een duurzame versterking van cultuuronderwijs. Een tweede belangrijke doelstelling was het bevorderen van een intensieve samenwerking tussen het onderwijs en de culturele sector in Rotterdam. De derde doelstelling, het vergroten van gelijke kansen, liep als een rode draad door het hele programma.

In het laatste halfjaar van CmK3 stond het afronden van een subsidieperiode van 4,5 jaar centraal. Meerjarige KunstPakt-projecten en Proeftuinen die al liepen werden gecontinueerd en voor de zomer van 2025 afgerond. Door de sterke vraag naar Proeftuinen konden in 2025 alleen nieuwe scholen een nieuwe Proeftuin starten. Dit waren de zogeheten Spoor 2-scholen, die nog niet eerder aan KunstPakt hadden deelgenomen.

Binnen KunstPakt spelen wij een belangrijke rol in het faciliteren van de dialoog tussen het onderwijs, de culturele sector en de stad. Dit doen we via ons publieke programma, onze kennisdeling en onze deskundigheidsbevordering. Het publieke programma bestond in de eerste helft van 2025 uit twee publieke gesprekken, een KunstPakt-lezing en een publicatie. De lezing werd verzorgd door componist en dirigent Merlijn Twaalfhoven. Reflecties op de openbare dialoog uit 2024 zijn vastgelegd in de publicatie Oefenruimte. Deze werd gepresenteerd tijdens het tweeluik Zeker Weten? Deze ging over de rol van cultuuronderwijs in een snel veranderende wereld.

Om de informatie, ervaringen en kennis uit 4,5 jaar CmK te borgen, heeft onze afdeling Monitoring & Evaluatie een impactonderzoek uitgevoerd bij alle 15 meerjarige KunstPakt-projecten. Op 16 scholen, verspreid over 14 Rotterdamse wijken, zijn 54 responsieve diepte-interviews gehouden met schooldirecties, Interne cultuurcoördinatoren, leerkrachten, (kunst)vakdocenten en KCR-adviseurs. Dit is aangevuld met een documentanalyse. De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd tijdens de inspiratiebijeenkomst Het Levende Essay, op 13 november 2025.

CmK4: juli tot en met december 2025

Het Levende Essay stond in het teken van de overgang van CmK3 naar CmK4, en legde de nadruk op inspiratie en ontmoeting. Onder leiding van schrijver en presentator Abdelkader Benali reflecteerden betrokkenen uit de culturele, publieke en onderwijssector op de lessen uit de CmK3-periode en werkten zij aan hun visie voor de komende vier jaar.

Binnen CmK4 kunnen Rotterdamse scholen opnieuw op hun eigen niveau in KunstPakt instappen, ongeacht of ze gevorderd zijn op het gebied van cultuuronderwijs of nog aan het begin staan. Afhankelijk van het type school (Spoor 1 of Spoor 2) kunnen ze deelnemen via het meerjarige KunstPakt, eenjarige experimentele Proeftuinen, activiteiten van de KCR Academie, of – nieuw in deze periode – Dubbel Leren. In het najaar van 2025 zijn al 40 scholen gestart met het meerjarige KunstPakt. Hierbij gaan scholen voor maximaal drie schooljaren een verbintenis aan om te investeren in kwalitatief cultuuronderwijs. De resultaten van deze trajecten worden de komende jaren gevolgd via een longitudinaal impactonderzoek.

In het najaar van 2025 hebben we samen met onze culturele partners en kennispartners gewerkt aan de kerndoelen van CmK4. Deze richten zich op een duurzame kwaliteitsverbetering door het versterken van de samenwerking tussen het onderwijs en haar culturele omgeving, het bevorderen van deskundigheid, en het bijdragen aan de brede ontwikkeling, gelijke kansen en veerkracht van Rotterdamse leerlingen en studenten. Hieraan hebben we op verschillende manieren gewerkt. Via activiteiten op scholen, ons publieke programma, kennisdeling (door uitbreiding van de kennisbank met gastartikelen en een podcastpilot Burgerschap door Cultuuronderwijs), deskundigheidsbevordering (via uitbreiding van het scholingsaanbod van de KCR Academie) en Monitoring & Onderzoek (waaronder de publicatie van het impactonderzoek CmK3).



Bedrijfsvoering

Personeelszaken

In het voorjaar van 2025 zijn we gestart met de oprichting van een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Na een interne oproep hebben vier medewerkers zich aangemeld als kandidaat-lid. Gezien de evenwichtige samenstelling van deze groep kandidaten zijn ze allen benoemd tot PVT-lid, met instemming van de aanwezige medewerkers. De oprichtingscommissie heeft, in samenwerking met de nieuwe PVT-leden en de directie, de formele start van de PVT voorbereid. Deze werd op 17 juni 2025 gerealiseerd, ondersteund door een gezamenlijke cursusdag, die gericht was op een goede inrichting en werkwijze van de PVT.

In 2025 bestond de formatie uit 21 FTE in de volgende verdeling:

Directie	1 FTE
Zakelijke leiding	0,5 FTE
Secretariaat	1 FTE
Marketing & communicatie	1,5 FTE
Kernactiviteiten	8 FTE
Projecten	9 FTE

ICT

In het voorjaar van 2025 is onze organisatie overgestapt op Windows 11. In dat kader is, waar nodig, nieuwe hardware aangeschaft, waaronder pc's en laptops. Inmiddels zijn alle werkplekken binnen KCR geüpgraded en voldoen ze aan de actuele technische vereisten.

Nieuw e-marketingstelsysteem

In aansluiting op de implementatie van het nieuwe klantrelatiebeheersysteem (CRM) in 2024 zijn we in het najaar van 2025 gestart met de invoering van een nieuw e-marketingstelsysteem, Apsis genaamd. Dit systeem maakt gebruik van de meest recente technologie en sluit aan op de klantdatabase van het CRM-systeem. Hierdoor ontstaat synergie, onder meer ten behoeve van de verdere professionalisering van onze marketingactiviteiten. De implementatie wordt in het eerste kwartaal van 2026 afgerond.

Financiën

We streven naar een gezonde vermogenspositie. Deze moet zowel ruimte bieden voor een voldoende buffer als voor buitenbegrotelijke uitgaven die passen binnen onze meerjarige beleidsdoelstellingen. Als intermediaire instelling vinden we het belangrijk om bestemmingsreserves goed te onderbouwen en regelmatig te herijken. Daarom zijn deze regelmatig onderwerp van gesprek.

Bestemmingsfondsen worden aangehouden conform de grondslagen voor niet-bestede subsidies die geoormerkt zijn en een projectmatig karakter hebben. Op deze manier zorgen we voor transparantie en een verantwoorde besteding van middelen. Ook willen we onze stakeholders goed meenemen in de toekomstige bestemming van deze fondsen.

Werkomgeving en organisatieontwikkeling

We zitten in een fase van groeiende complexiteit en intensievere samenwerking binnen een superdiverse stedelijke context. Onze versterkte kennispositie heeft geleid tot een steviger relatiebeheer, zowel stedelijk als landelijk, en tot een verbeterde positionering.

De ambities uit ons Meerjarenbeleidsplan 2025 – 2028 vragen om verdere doorwerking in onze organisatie en onze interne processen. Met name de implementatie van onze strategie rond het leer-ecosysteem en gebiedsgericht werken vormt een belangrijke ontwikkelopgave.



Herijking van de organisatiestructuur is noodzakelijk. Veranderende subsidiestromen en de transitie van de culturele sector in Rotterdam vragen om een proactieve positionering. De gemeente ontwikkelt zich daarbij van subsidieverstrekker naar regisseur en facilitator binnen een vernieuwd cultureel ecosysteem.

Een belangrijke strategische kans ligt in een verdere ontwikkeling tot kennis- en onderzoekscentrum voor cultuur en educatie in een superdiverse stad. Dit vraagt om een versterking van onze dataverzameling, monitoring, publieke dialoog en (inter)nationale kennisuitwisseling. Daarnaast zetten we in op domeinverbindende samenwerking en op de profilering van cultuur als maatschappelijke motor.

Om deze ambities te realiseren hebben we een herstructurering in gang gezet. Daarbij is een externe interimmanager betrokken, die een plan heeft opgesteld ter versterking van onze kennisfunctie.

a. Risicoparagraaf

In 2025 werkten wij met een uitgebreid risicoregister, waarin risico's op strategisch, financieel, operationeel en bestuurlijk niveau zijn opgenomen. De risicoanalyse en de bijbehorende beheersmaatregelen zijn geactualiseerd en vastgesteld in een vergadering van onze Raad van Toezicht.

Een belangrijk risico betreft 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.

De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Het terzijde schuiven van adviezen, waardoor alle aanvragen zijn gehonoreerd, ook die met een negatief advies. Dit leidt tot een kaasschaafbenadering die veel culturele instellingen in een overlevingsstand brengt. Hierdoor hebben zij minder financiële ruimte voor cultuureducatie.
- De transitie naar een nieuw adviesmodel, waarin wordt voorgesteld twintig procent van de cultuurplangelden te herallocceren naar The Culture: hedendaagse jongerenbewegingen die geacht worden kennis en perspectieven in te brengen die meer onderdeel van het beleid zouden moeten worden.

Deze ontwikkelingen hebben grote impact op onze samenwerking met culturele partners en op onze rol binnen de gemeentelijke Kenniswerkplaats Cultuur. KCR kan van grote waarde zijn als onafhankelijk intermediair, maar wordt door de gemeente vooralsnog onvoldoende in die positie gebracht.

Voor een effectieve invulling van onze rol is samenwerking met de gemeente en het culturele veld essentieel, gebaseerd op wederzijdse erkenning van rollen en verantwoordelijkheden. Inmiddels is een structureel overleg gestart met het managementteam van het gemeentelijke team Cultuur. De contacten met onze accounthouder en het afdelingshoofd Cultuur verlopen constructief. Wij hopen hiermee effectief te kunnen aansluiten en van betekenis te kunnen zijn als intermediair en kenniscentrum binnen het nieuwe culturele ecosysteem.

b. Toekomstparagraaf

Sinds de beleidsperiode 2021–2024 vallen we als KCR onder het Beleidskader Intermediaire Instellingen van de gemeente Rotterdam. De looptijd hiervan eindigt op 31 december 2028. Inmiddels zijn we gestart met de nieuwe beleidsplanperiode 2025 – 2028. Ook in deze periode zijn wij penvoerder van de landelijke regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK4).

We zien de komende jaren met vertrouwen tegemoet. Onze professionaliseringsslag van de afgelopen jaren vormt daarvoor een stevige basis. Tegelijkertijd maken maatschappelijke ontwikkelingen onze missie urgenter. Kansengelijkheid, mentale problematiek en polarisatie werken door tot in de klas, die gezien kan worden als de maatschappij in het klein. Juist in deze context is goed cultuuronderwijs van groot belang. Die overtuiging geeft voor de komende jaren richting aan onze koers.

Wij zetten in op verdere versterking van domeinverbindende professionele samenwerking, in de wetenschap aangeduid als *boundary crossing*, zowel in grootstedelijke als landelijke contexten. Als intermediair tussen cultuur en onderwijs hebben wij actief gewerkt aan verdere professionalisering, met specifieke aandacht voor *good governance*, databeheer en zorgvuldige omgang met data.



Een belangrijke opbrengst is de start van het promotietraject van onze senior beleidsadviseur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, met KCR als casus. Dit onderzoek biedt niet alleen wetenschappelijke verdieping, maar draagt ook bij aan het ontwikkelen van concrete handvatten, kaders en afspraken voor domeinverbindende samenwerking in de praktijk.

Zo versterken wij onze rol van kenniscentrum dat theorie en praktijk structureel met elkaar verbindt en nieuwe inzichten vertaalt naar duurzame verbeteringen in beleid en uitvoering.

c. Marketing & Communicatie

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in de professionalisering van onze marketing en communicatie. We hebben ons team versterkt met twee online marketing- en communicatiecollega's. Hierdoor is meer continuïteit en slagkracht ontstaan en onze onlinecommunicatie structureel verbeterd. We zijn gestart met een vaste contentplanning, waardoor we meer samenhang en consistentie in onze communicatie-uitingen hebben gekregen. Ook zijn onze socialmediakanalen opgeschoond en opnieuw ingericht. Daarnaast hebben we een redactieraad opgezet om de kennisbank op onze website www.kc-r.nl actueel en informatief te houden.

In 2025 organiseerden we meerdere publieke bijeenkomsten, waaronder het tweeluik Zeker Weten? op 5 en 19 juni, en Het Levende Essay op 13 november. Daarnaast verscheen de impactpublicatie KunstPakt, die ging over Cultuureducatie met Kwaliteit. Met deze activiteiten en publicaties hebben we de zichtbaarheid en inhoudelijke positionering van KCR verder versterkt.

In onze communicatie en verslaglegging is steeds meer nadruk gelegd op de rol van intermediairs en partners binnen het netwerk en op de gezamenlijke opbrengsten.

Deze lijn zetten we in 2026 voort, mede door de komst van een programmamaker in het team. Vanuit Marketing & Communicatie blijven we investeren in het breder zichtbaar maken van intermediaire samenwerking, financiers, cocreatie en gedeelde resultaten. Daarmee kan onze marketing en communicatie nog meer bijdragen aan verbinding, kennisdeling en netwerkversterking.

Monitoring & Evaluatie

In 2025 voerden we verschillende onderzoeken uit die bijdragen aan onze strategische beleidsontwikkeling en aan het opzetten van een samenhangend systeem voor monitoring en evaluatie. Voorbeelden hiervan zijn: Slim organiseren met cultuuronderwijs (februari 2025) en het Impactonderzoek KunstPakt – CmK3 (november 2025).

Fair Practice Code

Solidariteit

De salarissen van onze vaste medewerkers en onze tarieven voor zzp'ers zijn gebaseerd op een eerlijke beloning voor hun werkzaamheden. Voor alle medewerkers in loondienst hanteren wij de cao Kunsteducatie. Jaarlijks toetsen we of onze tarieven voor zzp'ers nog in overeenstemming zijn met de beginselen van *fair pay*. Indien nodig passen we ze aan. Hiervoor maken we gebruik van de rekentool *Fair Practice*.

Duurzaamheid

We ondersteunen duurzame inzetbaarheid, de verbinding met elkaar en met het werk, en de ontwikkeling van medewerkers via deskundigheidsbevordering. Dit doen we met het oog op professionalisering, goede arbeidsomstandigheden en passende arbeidsvoorwaarden. We hebben een gedragen HR-beleid en een personeelshandboek, waarin afspraken, regels en procedures binnen de organisatie zijn vastgelegd. Twee keer per jaar vindt een personeelsvergadering plaats, waarin medewerkers tijdig worden geïnformeerd en gehoord over ontwikkelingen binnen de organisatie die hen aangaan.

Vertrouwen

Wij hebben vertrouwen in onze medewerkers. Ze werken vanuit onze visie en bouwen zowel intern als extern aan een goede samenwerking, met oog voor kwaliteit. Er is veel aandacht voor werkgeluk en voor de manier waarop we met elkaar omgaan, zowel in formele werkoverleggen als in de dagelijkse samenwerking. Via de brancheorganisatie Cultuurconnectie zijn we aangesloten bij het meldpunt ongewenste omgangsvormen Mores. Online. Dit is een centraal meldpunt met professionele vertrouwenspersonen, waar onze medewerkers altijd terecht kunnen.

Transparantie

We streven ernaar een open en responsieve organisatie te zijn. We onderschrijven de *Fair Practice Code* en handelen hier ook naar. De salarissen van onze vaste medewerkers en onze tarieven voor zzp'ers zijn gebaseerd op een eerlijke beloning voor de werkzaamheden die zij verrichten. Voor al onze medewerkers in loondienst hanteren we de cao Kunsteducatie. Jaarlijks toetsen wij of onze tarieven voor zzp'ers nog in overeenstemming zijn met de beginselen van *fair pay* en zo nodig passen we deze aan.

Binnen *fair chain* besteden we aandacht aan onze samenwerkings- en inkooppraktijken. We kiezen ervoor samen te werken met lokale culturele partners die de waarden van *Fair Practice* delen. Het principe van *fair share* houdt in dat we een deel van onze opbrengsten herinvesteren in de stad. Zo organiseren we gratis evenementen voor onze doelgroepen, waardoor onze kennis toegankelijker wordt voor een breed publiek. Daarnaast bieden we ook *grassroots*-instellingen een plek binnen onze programma's, wat bijdraagt aan hun groei en ontwikkeling.

Door deze principes in ons beleid en in onze dagelijkse praktijk te integreren, dragen we bij aan een eerlijke, inclusieve en duurzame culturele sector. Zo streven we ernaar een positieve impact te hebben, zowel op onze medewerkers als op de bredere gemeenschap.



Governance

Verslag van de Raad van Toezicht

In 2025 is de Raad van Toezicht (RvT) vijfmaal bijeengekomen. De RvT onderschrijft de principes van de Governance Code Cultuur en heeft verder gewerkt aan de versterking van bestuur en toezicht, zoals geformuleerd tijdens de visiebijeenkomst van 22 oktober 2022. Rolvastheid, een onderzoekende houding, betrokkenheid, strategisch inzicht en vakmanschap vormen hierbij de leidende principes.

Doorontwikkelingen in 2025

In 2025 zijn de volgende stappen gezet:

- De instelling van een commissie Personeel en Beleid, die vergaderingen inhoudelijk en strategisch voorbereidt en een constructieve dialoog bevordert.
- Structureel overleg tussen de directeur-bestuurder en de voorzitter van de RvT, voorafgaand aan en na afloop van RvT-vergaderingen.
- De organisatie van informele ontmoetingsmomenten, ter versterking van de onderlinge verbinding.
- Een actieve betrokkenheid van RvT-leden bij activiteiten van KCR, waaronder debatten en publieke bijeenkomsten.
- De vaststelling van een toezichtkader (ontwikkeld in 2024), waarin eisen ten aanzien van informatievoorziening en beoordelingsdomeinen zijn vastgelegd.
- De integratie van het toetsingskader in een jaaragenda, gekoppeld aan de planning- en control cyclus.
- Het werken met een structurele actielijst, ter borging van voortgang en opvolging.

Strategische, beleidsmatige en personele stukken worden voorbereid in de commissie Personeel en Beleid, financiële stukken in de auditcommissie.

Samenstelling Raad van Toezicht

In november 2024 is afscheid genomen van RvT-lid Natascha Slagtand. Haar opvolger is Jeremiah Durand. Ook heeft Ahmed Dikbas, vanwege mantelzorgtaken, zijn lidmaatschap beëindigd.

Per 1 januari 2025 bestaat de Raad van Toezicht uit:

Naam lid bestuur/RvT	Functie binnen RvT	Profiel	Eerste termijn gestart in	Tweede termijn	Nevenfuncties
Gaby Vink	lid	Algemeen profiel	1 oktober 2022		Bestuurslid Stichting Welzijn Midden Delfland
Jan Andries Wolthuis	lid	Algemeen profiel	1 oktober 2022		Bestuurslid Stichting Lokaal voorzitter Stichting Onderwijs in
Ahmet Dikbas	lid	Algemeen profiel	1 oktober 2022	Afgetreden 10 juni 2025	Wijkraadslid Oude Noorden
Zakaria El-khetabi	lid voorzitter	Algemeen bestuurlijk profiel	1 juli 2020	Verlengd tot 1 juli 2028	Lid van Raad van Advies van KIS (Kennisplatform Integratie & Samenleving), voetbaltrainer/coach kindereftal
Jeremiah Durand	lid	Algemeen profiel	1 januari 2025		Bestuurslid van het Bevrijdingsfestival Zuid-Holland Jurylid bij CityLab010 Eigenaar van een muziekstudio in Rotterdam Zuid
Nabeel Siddiqie	lid	Algemeen profiel	16 april 2021	Verlengd tot 16 april 2029	Financiële Secretaris Ahmadiyya Moslim Jongeren Organisatie Nederland Lid Financiële directoraat Ahmadiyya Moslim Djamaat Nederland
Liesbeth Levy	Directeur/ bestuurder		1 sept 2021		Lid agendacommissie DO Voorzitter 14 mei comité Gastdocent retorica RAVB



Directeur-bestuurder

Liesbeth Levy is de directeur-bestuurder van KCR. In 2025 verzorgde zij onder meer een redevoering tijdens de Sjoa-herdenking in de Laurenskerk te Rotterdam en een essay en lezing bij de publicatie van Sporen van onderdrukking, bevrijding en herschepping in Exodus 1–3.

Interconnectiviteit, innovatie, inclusiviteit

Samenwerking met de gemeente Rotterdam en het cultuur- en onderwijsveld vormt de kern van ons werk. De drie i's van interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit zijn daarbij leidend.

Interconnectiviteit

We verbinden cultuurinstellingen en onderwijsorganisaties, met de bedoeling duurzame impact te realiseren. Binnen gebiedsgericht werken hebben we onze samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen, om zo een effectief leer-ecosysteem te ontwikkelen.

In het kader van toekomstbestendig onderwijs werken we samen met organisaties op het gebied van communicatie, media en informatietechnologie. Binnen de Kenniswerkplaats Cultuur, die momenteel in oprichting is, werken drie intermediairs samen aan het verzamelen, benutten en ontsluiten van data en kennis. Daarnaast werken zij aan het versterken van hun strategische positie binnen het nieuwe culturele bestel.

Innovatie

Door kennis te ontwikkelen, te borgen en te delen, door nieuwe methodieken te introduceren en partijen met elkaar te verbinden, fungeren we als katalysator voor innovatie.

Inclusiviteit

Publiek

Gelijke kansen voor alle Rotterdamse leerlingen en studenten is een belangrijke maatschappelijke opgave. We werken vanuit de notie dat het creëren van gelijke kansen soms om een ongelijkwaardige aanpak vraagt. Inclusief cultuuronderwijs biedt ruimte aan het persoonlijke verhaal van de leerling. Wederkerigheid, herkenning en erkenning staan centraal in de ontmoeting tijdens culturele activiteiten.

Programma en partners

Samen met onze partners dragen we bij aan inclusieve leeromgevingen. Dit doen we via gebiedsgericht werken en kennisdeling, onder meer rond gespecialiseerd onderwijs. Een inclusieve leeromgeving is een omgeving waarin ieder kind welkom is, zich gezien en gewaardeerd voelt. Waarin het verschillen leert waarderen en dagelijks kansen krijgt om zich te ontwikkelen. De groei van het kind ten opzichte van zichzelf staat daarbij centraal.

Personeel

Ons personeelsbestand kent diverse culturele achtergronden. Inclusiviteit vraagt daarom ook interne reflectie en aandacht voor verschillen en verhalen binnen ons eigen team. Vanuit het principe *practice what you preach* werken we aan onze vaardigheid in vragen stellen, luisteren en dialoog.

Diversiteit en inclusie zijn dynamische begrippen. Inclusief cultuuronderwijs vraagt om ruimte voor ontmoeting en een levende dialoog, waarin verschillen productief worden gemaakt. In de geest van de narratieve verbeelding, zoals beschreven door Martha Nussbaum, is het vermogen om het verhaal van de ander werkelijk te begrijpen essentieel. Literatuur, theater en drama bieden bij uitstek ruimte om deze verbeelding te oefenen. Via deze wederkerige verplaatsing in de ander kan inclusie daadwerkelijk gestalte krijgen.

