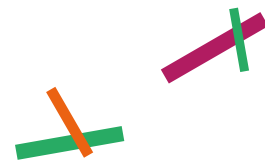


# De kracht van cultuureducatie

Beleidsplan 2025 - 2028



**KUNST**  

---

**CENTRAAL**

# De kracht van cultuureducatie

Beleidsplan 2025 - 2028



# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2. Over Kunst Centraal</b>	<b>11</b>
• Onze missie en visie	11
• Onze partners	11
<b>3. Trends en ontwikkelingen</b>	<b>17</b>
• Trends en ontwikkelingen in de samenleving	17
• Trends en ontwikkelingen in (cultuur)onderwijs	19
• Het belang van cultuureducatie	20
<b>4. Onze strategie, programma's en doelstellingen 2025-2028</b>	<b>23</b>
• Strategie en doelen	23
• Een divers en inclusief aanbod	25
• Innovatie	25
• Programma en doelstellingen primair onderwijs	26
• Programma en doelstellingen voortgezet onderwijs	30
• Programma en doelstellingen gespecialiseerd onderwijs	33
• Dienstverlening aan culturele partners en gemeenten	36
• Het meten van resultaten	36
<b>5. Onze organisatie</b>	<b>39</b>
• Marketing en communicatie	39
• Maatschappelijke verantwoordelijkheid	41
• Interne organisatie	44
Bijlage: Risicoanalyse	46



# 1 Inleiding

**‘Verbindende cultuur en inspirerend erfgoed: toekomstbestendig en voor iedereen’. Dat is de titel van het Cultuur en Erfgoedprogramma 2025-2028 van de provincie Utrecht. Kunst Centraal is blij ook de komende vier jaar partner te zijn van de provincie. Zo dragen we bij aan de belangrijke ambities die de provincie heeft geformuleerd voor het verder versterken van cultuureducatie in het primair en voortgezet onderwijs, met speciale aandacht voor gespecialiseerd onderwijs.**

Kunst Centraal heeft in de periode 2021-2024 indrukwekkende resultaten behaald. Met trots kunnen we zeggen dat we met onze programma’s maar liefst 91% van de basisscholen en 70% van de scholen voor voortgezet onderwijs in de provincie Utrecht bereiken. Ruim 55.000 leerlingen doen mee aan onze programma’s, die goed gewaardeerd worden. We hebben ons werkterrein uitgebreid, nieuw inspirerend leerlingenaanbod ontwikkeld, en zetten een methode op (CultuurKoers) voor een duurzame verankering van cultuureducatie in het curriculum.

Vooruitkijkend naar de nieuwe beleidsperiode, worden we in toenemende mate geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken. De kracht van kunst en cultuur is dat zij ons verwondering en schoonheid bieden, én kunnen helpen de maatschappelijke veranderingen te begrijpen. Ook dragen zij bij aan sociale cohesie, innovatie en het vinden van oplossingen voor de uitdagingen waar we voor staan. Jonge mensen actief kennis

laten maken met kunst en cultuur is relevanter en urgenter dan ooit.

Wij blijven ons de komende jaren met onze programma’s inzetten voor cultuureducatie. Opdat kinderen en jongeren in de provincie Utrecht via het onderwijs kennismaken met professionele kunst (Kunstmenu) en hun eigen culturele omgeving (Cultuurprogramma). Opdat cultuureducatie duurzaam verankerd is in het curriculum, en directies, leerkrachten, docenten, gemeenten en lokale en regionale culturele partners toegerust zijn om cultuureducatie de plek in het onderwijs te geven die het verdient. En opdat er draagvlak is in de samenleving voor de inzet van publieke middelen voor cultuureducatie.

De komende jaren passen we onze strategie en werkwijze aan. Daarin staan drie kernbegrippen centraal: *impactgedreven, verbindend en toekomstgericht*.

We bakenen scherper af wat we wel en niet doen, en leggen meer nadruk op onze rol als verbinder en bruggenbouwer. We versterken onze samenwerking met lokale en regionale culturele instellingen en zetten impactgedreven werken centraal. Door onze werkzaamheden zowel intern als extern beter af te stemmen en beter (samen) te werken, zijn we effectiever en werken we efficiënter. Ook ontstaat er zo ruimte voor innovatie: voor fondsenwerving, pleitbezorging en de ontwikkeling van pilots, bijvoorbeeld in samenwerking met andere domeinen.

*“Door jongeren in contact te brengen met kunst en cultuur, ontwikkelen zij niet alleen hun creatieve en reflectieve vermogens, maar ook hun eigen identiteit.”*

*Rob van Muilekom, Gedeputeerde Provincie Utrecht*

Onze toekomstgerichtheid geven we vorm door relevante, diverse en inclusieve programma's en diensten te bieden. Belangrijk uitgangspunt in ons werk zijn de verschillende gedragscodes in de culturele sector, duurzaamheid en financiële gezondheid.

Midden in de nieuwe beleidsperiode, op 29 november 2026, bestaan we 25 jaar. Een mooi moment om de waarde en resultaten van cultuureducatie, samen met onze samenwerkingspartners, in de schijnwerpers te zetten!

Namens het team van Kunst Centraal,

*Willy van der Luit*  
*Interim directeur-bestuurder Kunst Centraal*





## 2 Over Kunst Centraal

**Kunst Centraal biedt programma's voor leerlingen (eerstelijns), en advisering en deskundigheidsbevordering voor leerkrachten en docenten (tweedelijns). Ook informeren en adviseren wij beleidsambtenaren bij gemeenten. Dat doen we in samenwerking met verschillende partners, organisaties en netwerken. Zo versterken wij met onze dienstverlening de creatieve kracht in het primair onderwijs (PO), voortgezet onderwijs (VO) en gespecialiseerd onderwijs (GO).**

### Onze missie en visie

#### Missie

Als partnerinstelling van de provincie Utrecht zorgt Kunst Centraal voor goed cultuuronderwijs op alle scholen in de provincie Utrecht (met uitzondering van het primair onderwijs in Utrecht en Amersfoort). Dat doen we met programma's voor leerlingen. Met inspiratie, advies en deskundigheidsbevordering voor leerkrachten en docenten. En door het draagvlak voor cultuuronderwijs te vergroten bij professionals, schoolleiders en bestuurders in het onderwijs, en beleidsmakers bij gemeenten.

#### Visie

Alle kinderen en jongeren hebben recht op goed cultuuronderwijs. Door cultuuronderwijs ontdekken zij wie zij willen zijn en welke plek zij kunnen innemen in de samenleving. Zij ontwikkelen hun creativiteit en cultureel vermogen. Zo kunnen zij uitgroeien tot zelfbewuste, veerkrach-

tige en gelukkige mensen. Wij zetten ons ervoor in dat kwalitatief hoogwaardige cultuureducatie toegankelijk is voor alle kinderen en jongeren tussen de 4 en 18 jaar in de provincie Utrecht.

### Onze partners

Onze samenwerkingspartners zijn onmisbaar voor het verzorgen van goed cultuuronderwijs voor het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en gespecialiseerd onderwijs. We blijven die samenwerking zoeken en verder versterken. Dat doen we omdat we samen meer bereiken en dus meer impact kunnen maken.

### Provinciale partners

Op provinciaal niveau werken we samen met een aantal partners:

- Voor het uitvoeren van de activiteiten in dit beleidsplan werkt Kunst Centraal nauw samen met Landschap Erfgoed Utrecht (LEU). Samen geven we vorm aan het Cultuurprogramma en aan Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) in de provincie Utrecht.
- In samenwerking met Filmhub Midden krijgt ook filmeducatie een structurele plek in ons aanbod.
- Met provinciepartners Bibliotheek Service Centrum (BISC) en ZIMIHC (amateurkunst en cultuurparticipatie) werken we inhoudelijk samen (bijvoorbeeld op het gebied van impact en kennisdeling) en verkennen we verdere samenwerking op het gebied van onze bedrijfsvoering.

## Onze toegevoegde waarde

### Aanbod en bereik

We hebben al decennia een groot en structureel bereik op scholen dankzij onze eerste én tweedelijns programma's en diensten. We ontwikkelen en organiseren een veelzijdig cultuuraanbod waarmee we leerlingen actief kunst en cultuur laten ervaren. En we adviseren en ondersteunen scholen en gemeenten in het borgen van cultuureducatie op scholen. Een unieke combinatie die de resultaten van ons werk vergroot.

### Impact op leerkrachten en leerlingen

Met onze programma's geven we leerkrachten en docenten de tools en ondersteuning voor het professionaliseren van cultuuronderwijs. We bieden leerlingen binnenschools de mogelijkheid om – onafhankelijk van de (financiële) thuissituatie – kunst en cultuur te beleven. Dat is van groot belang voor de ontwikkeling van hun persoonlijkheid en voor het ontwikkelen van sleutelvaardigheden voor later.

### Netwerk en relaties

Kunst Centraal zet zich sinds 2001 met succes in om cultuureducatie te bevorderen en te verankeren in het onderwijs in de provincie Utrecht. We hebben door de jaren heen veel kennis opgebouwd en een sterke centrale positie verworven in het culturele landschap in de provincie. Ons netwerk reikt van beleidsambtenaren tot individuele kunstenaars, en van lokale culturele instellingen tot scholen in alle onderwijstypen. Die expertise, positie en uitgebreide netwerk zetten we in voor ons werk en delen we met onze samenwerkingspartners.

### Economische waarde

Met onze programma's creëren we werkgelegenheid voor de culturele sector. Door ons partnerschap met de provincie, onze samenwerking met gemeenten, onze rol als penvoerder CmK en als fondsenwerver voor specifieke projecten maken we cultuureducatie voor scholen financieel mogelijk.

- We zijn lid van PACT Utrecht, de organisatie waarin de leden samen bouwen aan een Utrechtse cultuursector van, door en voor iedereen.
- Met een netwerk van lokale instellingen, POCU<sup>1</sup>, voeren we structureel overleg op verschillende niveaus: van kennisuitwisseling tot het afstemmen van beleid.

### Creative partners

Kunst Centraal is de spil in het netwerk van creatieve culturele partners in de cultuureducatie-sector in de provincie Utrecht.

We werken samen met een zeer gevarieerde groep partners, variërend van erfgoedinstellingen tot (lokale) musea, gezelschappen, onafhankelijke makers, acteurs, schrijvers, musici en bedrijven die gespecialiseerd zijn in nieuwe media. Daarbinnen werken we zowel met vrijwilligers als amateurs en professionals. Samen met hen zorgen de experts van Kunst Centraal voor de juiste vertaalslag van een artistiek product naar het onderwijs. De afgelopen jaren werkten we daarin met prototypes (formats). Om beter in te kunnen spelen op actualiteit en de veranderingen in het onderwijs bieden we de komende jaren meer ruimte aan de eigenheid van partners en versterken wij waar nodig hun aanbod met onze kennis en expertise.

### Lokale culturele instellingen

Met lokale en regionale culturele instellingen en cultuurcoaches onderhouden we goede relaties. We voeren structureel overleg op verschillende niveaus: van afstemmen van beleid tot samen activiteiten uitvoeren. In de komende jaren willen we de samenwerking met deze partners versterken, door rollen



Met uitzondering van het primair onderwijs in de steden Utrecht en Amersfoort is ons werkgebied de hele provincie Utrecht.

1. De POCU-instellingen zijn: Scholen in de Kunst (Amersfoort), KunstenHuis Idea (De Bilt, Zeist, Bunnik, Soest, Utrechtse Heuvelrug), De Muzen (Veenendaal), Aan de Slinger (Houten), De Kom (Nieuwegein), Het Klooster (Woerden), Provincie Utrecht en ZIMIHC (Utrecht)



### Samenwerking met Landschap Erfgoed Utrecht

Landschap Erfgoed Utrecht (LEU) laat kinderen en jongeren door erfgoededucatie hun eigen leefomgeving ontdekken. Kinderen komen zo actief in verbinding met hun eigen omgeving en geven er betekenis aan.

Kunst Centraal werkt nauw samen met LEU. De bundeling van onze krachten komt tot uiting in onze Cultuurprogramma's en in Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK), waar erfgoed- en kunsteducatie samenkomen. We vullen elkaar aan en versterken elkaars expertise, en daarmee de educatieactiviteiten voor het onderwijs.

en taakverdeling strategischer af te stemmen zodat eenieder vanuit de eigen meerwaarde de beste bijdrage levert.

#### Stedelijke organisaties

In het primair onderwijs werken wij niet in de steden Utrecht en Amersfoort. Daar wordt het cultuureducatieprogramma uitgevoerd door respectievelijk Cultuur & School Utrecht en NEOS Cultuuronderwijs. Onze activiteiten in het voortgezet onderwijs voeren we wel uit in deze steden. Voor onze activiteiten in het onderwijs is een goede samenwerking met Cultuur & School Utrecht en NEOS Cultuuronderwijs belangrijk. We hebben afspraken gemaakt over afbakening van werkterreinen, communicatie richting

de scholen, en werken samen op het gebied van deskundigheidsbevordering. In de komende periode willen we deze samenwerking versterken.

#### Scholen, vakdocenten en schoolbegeleiders

In het primair onderwijs werken we samen met 355 scholen, in het voortgezet onderwijs werken we voor 100 scholen. Daaronder bevinden zich 30 scholen voor gespecialiseerd onderwijs. In de scholen zetten (vak)docenten, leerkrachten, cultuurcoördinatoren en schoolleiders zich in voor cultuureducatie. Zonder hen zouden we nergens zijn!

In het primair onderwijs zetten wij kunstvakdocenten (zzp'ers) in om gastlessen te geven voor Kunstmenu of Cultuurprogramma. Ook in CmK zijn vakdocenten voor ons onmisbaar. Zij voeren samen met de schoolteams projecten uit in de school, coachen leerkrachten en geven workshops.

Onze schoolbegeleiders (zzp'ers) hebben een belangrijke rol in het basisonderwijs. Zij zijn coach, expert en procesbegeleider voor scholen die cultuureducatie willen versterken (CmK). We werken samen met 12 schoolbegeleiders. We gaan hen steviger betrekken bij onze organisatie zodat wij hun kennis van wat er speelt op scholen beter kunnen benutten, en zij ook beter op de hoogte zijn van ontwikkelingen in onze organisatie.

#### Gemeenten

Als provinciale partnerorganisatie van de provincie hebben wij een adviesrol richting gemeenten. Wij gaan met hen in gesprek over de invulling van hun cultuur(educatie)beleid. Deze rol willen wij steviger invullen nu op gemeentelijk niveau de financiële

middelen onder druk staan (ravinjaar 2026). Tegelijkertijd zien wij mogelijkheden om de verbinding te leggen met andere domeinen. Wij kunnen van betekenis zijn voor gemeenten die integraal willen werken. Richting beleidsambtenaren van gemeenten trekken wij op met de provincie en met de provinciale partner voor cultuurparticipatie, ZIMIHC.

#### Landelijke organisaties

We volgen landelijke ontwikkelingen op het gebied van cultuureducatie en zijn alert op nieuwe initiatieven en regelingen, die we vanuit onze advies- en expertiserol onder de aandacht brengen van gemeenten, scholen en culturele partners.

We werken landelijk samen met:

- Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie Amateurkunst (LKCA), een belangrijke kennispartner en samenwerkingspartner voor bijvoorbeeld de gecertificeerde opleiding voor intern cultuurcoördinator (ICC).
- De Raad van Twaalf, een samenwerkingsverband van provinciale instellingen voor cultuureducatie en cultuurparticipatie. We wisselen kennis en ervaringen uit en volgen (landelijke) ontwikkelingen. We adviseren onder meer LKCA, Kunsten '92, de Raad voor Cultuur, Fonds voor Cultuurparticipatie en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gevraagd en ongevraagd over (de gevolgen van) beleid op het gebied van cultuureducatie en -participatie. Gezien de politieke en financiële ontwikkelingen (zie hoofdstuk 3) gaan wij ons actiever opstellen in en met De Raad van Twaalf.

Tot slot zijn we ook lid van branchevereniging Cultuurconnectie en van OAK, de stichting van werkgevers- en werknemersorganisaties in de sector kunsteducatie.

#### Fondsen

Kunst Centraal wordt gesteund door het Fonds voor Cultuurparticipatie. Dankzij dit fonds (en met matchingsgelden van gemeenten en vanuit de exploitatiesubsidie van de provincie) kunnen wij onze CmK-activiteiten uitvoeren. Daarnaast hebben we in de afgelopen beleidsperiode ook subsidie ontvangen van het Cultuurfonds, K.F. Hein Fonds en Fonds 21 voor de TheaterBus. Dankzij een bijdrage van het Cultuur Innovatiefonds konden we, gedurende de COVID-periode, makers uit voornamelijk de provincie Utrecht scholen in het ontwikkelen van digitaal lesmateriaal (Podium Digitaal). In de komende beleidsperiode willen wij onze inkomsten spreiden en hebben wij de ambitie om ook andere fondsen te betrekken bij ons werk.

*“We praten over creativiteit alsof het iets aardigs is, iets leuks. Maar dat is het niet. Het is van levensbelang. Kunst is hoe we helen.”*

*Asha ten Broeke, journaliste, Volkskrant 5 juli 2024*





## 3 Trends en ontwikkelingen

**Door de aard van ons werk staan wij midden in de samenleving. In dit hoofdstuk beschrijven we die trends en ontwikkelingen in de samenleving en in het onderwijs die direct of indirect van invloed zijn op ons werk.**

### Trends en ontwikkelingen in de samenleving

De wereld bevindt zich op een kruispunt in de tijd door verschillende ontwikkelingen die zich tegelijkertijd voordoen, die elkaar beïnvloeden en die grote invloed hebben op het leven van iedereen. Denk aan razendsnelle technologische ontwikkelingen, globalisering, klimaatverandering, geopolitieke ontwikkelingen, demografische verschuivingen, en sociale en politieke veranderingen.

We bevinden ons in een 'tussentijd', een buitengewone tijd waarin 'wat was er niet meer is en wat gaat zijn nog onbekend is'. Een periode van grote veranderingen, waar gevoelens van vrijheid ontstaan, en energie en creativiteit loskomen. Maar het is ook een periode van angst, van onzekerheid en niet-weten, en van verlangen naar rust en helderheid<sup>2</sup>.

De waarde van kunst en cultuur, en daarmee ook van cultuureducatie, is juist in deze tijd groot. Die waarde is bewezen en wordt op veel plekken gezien. Wetenschappelijk onderzoek<sup>3</sup> geeft inzicht in de resultaten van cultuureducatie, en in de

afgelopen jaren hebben landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden en fondsen geïnvesteerd in cultuureducatie. In het Cultuur en Erfgoedprogramma 2025-2028 van de provincie Utrecht heeft de provincie belangrijke ambities geformuleerd voor het verder versterken van cultuureducatie in het primair en voortgezet onderwijs, met speciale aandacht voor gespecialiseerd onderwijs. Daar zijn vanuit het coalitieakkoord ook meer middelen voor beschikbaar gesteld.

Tegelijkertijd bevat het hoofdlijnenakkoord van VVD, PVV, NSC en BBB (mei 2024) een aantal maatregelen die gevolgen hebben voor cultuureducatie (en cultuurparticipatie). Wat die gevolgen precies zijn is niet precies vast te stellen – dát ze effect hebben is onvermijdelijk. Zo blijkt uit een analyse in opdracht van private financiers, gemeenten en de kunst- en cultuursector, dat het voorgenomen cultuurbeleid van het kabinet zorgt voor een kaalslag van 350 miljoen euro en een negatief domino-effect in de kunst- en cultuursector<sup>4</sup>. Denk daarbij aan maatregelen zoals de verhoging van de btw van 9% naar 21%, aangekondigde bezuinigingen in het onderwijs en een nog nader uit te werken bezuinigingspakket voor sectoren waarmee de culturele sector samenwerkt. Ook wordt er een bezuiniging doorgevoerd van 10% in de overheveling van SPUK-regelingen naar het gemeentefonds<sup>5</sup>.

2. 'Tricky Tijden', Jitske Kramer, 2024

3. [lkca.nl/effecten/](https://lkca.nl/effecten/); [onderwijskennis.nl/cultuureducatie-draagt-bij-aan-leeropbrengsten](https://onderwijskennis.nl/cultuureducatie-draagt-bij-aan-leeropbrengsten)

4. Kunsten '92, 11 september 2024

5. SPUK-regelingen zijn Specifieke Uitkeringen van de Rijksoverheid aan gemeenten en provincies. De korting van 10% kan effect hebben op de cultuurinstellingen waar wij mee werken en ook cultuurcoaches en -makelaars worden meestal uit de SPUK-regeling betaald

*“We bewegen ons naar een tijdperk van vloeibare moderniteit; een tijdperk waarin verandering de enige constante is en onzekerheid de enige zekerheid. Zolang we daar nog niet zijn leven we in een tussentijd.”*

*Zygmunt Bauman, socioloog*

Vanaf 2026 gaat er bovendien 2,5 miljard euro minder van het Rijk naar de gemeenten; het zogenaamde ravijnjaar. Dat betekent veel voor de uitvoering van taken die gemeenten hebben. De gemeenten bepalen zelf waar ze op gaan bezuinigen. Voorzitter Sharon Dijksma van de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG) verwacht dat er bezuinigd gaat worden op cultuur en onderwijshuisvesting. Die kans is reëel aangezien dit geen wettelijke taak is voor gemeenten.

In het hoofdlijnenakkoord is ook opgenomen dat ‘onderwijsmethodes bewezen effectief en verder politiek neutraal moeten zijn’. Hoewel het onduidelijk is wat hiermee precies wordt bedoeld, geeft het aanleiding tot zorg. Welk effect heeft dit op de vrijheid van cultuureducatie? Wij - en met ons andere organisaties zoals bijvoorbeeld bibliotheken - merken in de dagelijkse praktijk van ons werk dat die vrijheid nu al onder druk staat door de toenemende polarisatie en afnemende tolerantie.

Daarnaast zien we ook dat toenemende ongelijkheid een groot probleem vormt. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat één op de tien ouders van minderjarige kinderen met een stapeling van problemen kampt<sup>6</sup>. Zij hebben weinig hulpbronnen zoals financiële middelen, opleiding, gezondheid, veerkracht en eigen regie. Daardoor bevinden zij zich relatief vaak in een kwetsbare situatie en kunnen ze minder goed meedoen in de samenleving. Uit onderzoek van het SCP blijkt dat door de ruimere keuzemogelijkheden van welvarende inwoners de ongelijkheid toeneemt en dat dit tot minder begrip leidt tussen mensen<sup>7</sup>.

Tot slot heeft ook onze sector te maken met de stijging van kosten. Denk daarbij aan kostenstijgingen voor personeel en bedrijfsvoering, voor materialen, voor locatiehuur en voor de inzet van zzp'ers, zonder dat daar voldoende compensatie tegenover staat. Handhaving van de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie, tegengaan van schijnzelfstandigheid onder zzp'ers) leidt tot onzekerheid over de mogelijkheid om zzp'ers in te zetten als bijvoorbeeld vakdocent of schoolbegeleider.



6. Zicht op zorgen, Sociaal en Cultureel Planbureau, 31 mei 2023  
7. De leefwerelden van arm en rijk, Sociaal en Cultureel Planbureau, 5 april 2024

## Trends en ontwikkelingen in (cultuur)onderwijs

De kerndoelen voor het basisonderwijs, speciaal (basis)onderwijs en de onderbouw van het voortgezet (speciaal) onderwijs zijn opgesteld in 2006. In een veranderende samenleving is het hard nodig om het curriculum aan te passen. Het ministerie van OCW formuleert nieuwe kerndoelen (streefdatum definitieve oplevering eind 2025). En SLO (Stichting Leerplan Ontwikkeling) buigt zich over het verbinden van verschillende vakgebieden, en formuleert nieuwe kerndoelen voor burgerschap en digitale geletterdheid<sup>8</sup>. Ook de kerndoelen voor mens en maatschappij en kunst en cultuur worden vernieuwd. Voor kunst en cultuur komen er naast vakspecifieke kerndoelen ook doelen om andere leergebieden (de basisvaardigheden) te ondersteunen. De conceptkerndoelen zijn eind 2024 gereed.

Daarnaast zijn andere belangrijke ontwikkelingen van invloed op het onderwijs en daarbinnen op het cultuuronderwijs:

- Scholen integreren maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken (zoals bijvoorbeeld duurzaamheid en burgerschap) in hun onderwijsaanpak en curriculum. In het primair onderwijs is een ontwikkeling gaande naar integraal werken (in plaats van per vak). Een aantal scholen brengt dat al in praktijk. Deze scholen geven aan dat zij programma's nodig hebben die aansluiten bij thematisch werken (thema's uit wereldoriëntatie en burgerschap).

- Door veranderingen in de samenstelling van de bevolking en daarmee in de samenstelling van de leerlingpopulatie houden scholen rekening met diverse achtergronden en leerbehoeften. Scholen vragen - ook aan ons - om meer maatwerk. Daarnaast vragen scholen om programma's en projecten waarin leerlingen zich herkennen. Wij moeten ervoor blijven zorgen dat onze programma's aansluiten op die behoeften.
- De toenemende ongelijkheid leidt tot meer aandacht voor kansengelijkheid in het onderwijs. Zo investeert de landelijke overheid bijvoorbeeld juist in basisscholen en middelbare scholen met een positieve achterstandscore<sup>9</sup>. Ook komt er hierdoor meer aandacht voor het gespecialiseerd onderwijs. De provincie Utrecht investeert de komende beleidsperiode extra geld in cultuureducatie voor deze scholen.
- De technologische ontwikkelingen veranderen de manier waarop onderwijs wordt gegeven en ontvangen. AI, de integratie van digitale tools en online leerplatforms worden belangrijker, en de noodzaak om leerlingen toe te rusten en zich tot de technologische ontwikkelingen te verhouden wordt groter.
- Tot slot is een belangrijke ontwikkeling het leraren- en docententekort. Voor 2028 wordt voor het voortgezet onderwijs in de regio Utrecht een tekort verwacht van 238 fte. Voor het primair onderwijs wordt een lerarentekort van 4% verwacht.<sup>10</sup>

8. Deze conceptkerndoelen zijn sinds eind 2023 beschikbaar

9. Voor basisscholen en middelbare scholen wordt dit bepaald op grond van de CBS-indicator, waarbij scholen met een positieve achterstandscore worden aangemerkt als scholen met 'veel leerlingen met een risico op een onderwijsachterstand'

10. Cijfers Algemene Onderwijs Bond

## Het belang van cultuureducatie

Kunst en cultuur leren kinderen en jongeren zichzelf, de ander en de wereld om hen heen te kennen en te begrijpen. Zij ontdekken hun eigen talenten, ontwikkelen creativiteit en vaardigheden als probleemoplossend vermogen, communiceren, samenwerken en creatief denken. Zo ontwikkelen zij hun vermogen om te kunnen gaan met elkaar en met (veranderingen in) hun omgeving.

Daarnaast laten verschillende internationale onderzoeken zien dat kunsteducatie een van de belangrijkste factoren is in het creëren van gelijke kansen. Wetenschapsjournalist Mark Mieras ontdekte dat zowel kinderen en tieners uit gezinnen met lage sociaaleconomische status, als jongeren die minder makkelijk kunnen leren door bijvoorbeeld dyslexie, het meest profiteren van kunstonderwijs op school.<sup>11</sup>

In een tijdsgewricht van grote veranderingen en toenemende polarisatie en ongelijkheid kunnen juist kunst en cultuur, en daarmee cultuureducatie, een belangrijke rol spelen. Zo deed Kim Putters, voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER), in 2023 een oproep om de wereld van kunst, cultuur en design thinking te betrekken bij de grote maatschappelijke transitie<sup>12</sup>.

Woorden, beelden, muziek en performances van kunstenaars kunnen mensen aan het denken zetten over onrecht, klimaatverandering, migratievraagstukken, en andere urgente thema's. En zij kunnen ons ook handvatten bieden om de emoties die met veranderingen gepaard gaan te verwerken. Cultuur en kunst kunnen bruggen bouwen in een verdeelde samenleving door je anders naar thema's te laten kijken, ruimte voor dialoog te creëren en zo bij te dragen aan een beter begrip van elkaars perspectieven. Door culturele uitdrukkingsvormen kunnen gemeenschappen hun geschiedenis en waarden uitdragen, wat leidt tot een gevoel van samenhang en veerkracht.

Kunst stimuleert tot slot ook creativiteit en innovatie. In tijden van maatschappelijke veranderingen kunnen ideeën en oplossingen ontstaan uit artistieke praktijken. Dit kan leiden tot nieuwe manieren om problemen aan te pakken en de toekomst te verbeelden.

*“Creatieve en culturele activiteiten helpen een school om de verschillen tussen kansrijke en kansarme jeugd te verkleinen.”*

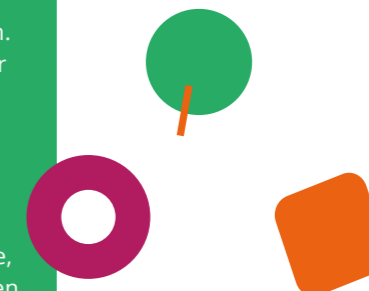
*Mark Mieras, wetenschapsjournalist*

11. 'Hoopvol onderwijs; Hoe kunst gelijke kansen schept', Mark Mieras, mei 2024  
12. 'De polder moet op de schop', Kim Putters, de Volkskrant, 12 januari 2023



## Invloed van trends en ontwikkelingen op cultuureducatie

- Nadruk op samenhang in het curriculum, waarbij cultuureducatie wordt geïntegreerd in andere vakken.
- Groeiende aandacht voor diversiteit en inclusie: meer verschillende culturele stemmen, kunstvormen en rolmodellen.
- Een grotere rol voor technologie en digitale media.
- Meer focus op persoonsvorming, waarbij cultuureducatie niet alleen dient om artistieke vaardigheden te ontwikkelen, maar ook om empathie, dialoog, samenwerking en zelfexpressie te bevorderen.
- Verankeren van cultuureducatie in onderwijs op een manier die scholen ontzorgt.



*“Cultuureducatie heeft eenzelfde functie als wiskunde of andere vakken: je leert leerlingen een basis aan waar ze in hun verdere leven iets aan hebben. Bij cultuureducatie leer je om een stapje terug te doen, en oordelen dieper te doordenken, voorbij dat eerste snelle oordeel of vooroordeel.”*

*Edwin van Meerkerk, hoogleraar cultuureducatie, Radboud Universiteit*



## 4 Onze strategie, programma's en doelstellingen 2025-2028

**De politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, de daarmee samenhangende ontwikkelingen in het (cultuur)onderwijs, en onze resultaten en geleerde lessen zijn een belangrijk uitgangspunt voor onze strategie, programma's en doelstellingen in de komende vier jaar.**

### Strategie en doelen

In dit beleidsplan leggen wij onze strategie, programma's en beoogde doelstellingen vast. Tegelijkertijd zullen we om relevant te zijn en te blijven wendbaar en adaptief zijn. Leidend in ons werk de komende jaren zijn daarom drie kernbegrippen (ons 'kompas'):

#### Impactgedreven

Centraal in ons werk staat onze missie en het belang en de waarde van cultuureducatie. Onze inzet is 'dat het gebeurt'; dat cultuureducatie is verankerd in het onderwijs, met kwaliteit. En dat het de impact heeft die wij beogen.

In samenwerking met de provincie, BiSC, LEU en ZIMIHC werken we de komende jaren impactgericht. We zetten het impact meten op en implementeren dit ook. Het helpt ons het nut en de noodzaak van ons werk te bewijzen en te bepleiten. Daarnaast geeft het ons handvatten om strategische afwegingen en keuzes te maken in de ontwikkeling van onze programma's.

#### Verbindend

Onze doelen kunnen we alleen in samenwerking met anderen bereiken. Als Kunst Centraal hebben we veel kennis en kunde in huis. We bieden unieke programma's voor leerlingen en boeken mooie resultaten met ons deskundigheidsaanbod voor leerkrachten, docenten en culturele organisaties. Tegelijkertijd kunnen en weten we niet alles en bereiken we meer door samen te werken en door verbindingen te leggen tussen verschillende partijen in ons netwerk.

We willen in de komende beleidsperiode scherper bepalen waar onze toegevoegde waarde ligt. Welke diensten ontwikkelen of organiseren we zelf? En voor welke diensten kunnen we beter met andere partijen samenwerken. Onze rol zal zich ontwikkelen van de expert die veel zelf doet tot een verbinder en bruggenbouwer met expertise.

Daarnaast is het van belang dat we voortdurend in verbinding staan met de buitenwereld, en dat ook organiseren. Zo zullen we actief blijven in de netwerken waarin we al actief zijn (zie hoofdstuk 2), en doorgaan met onze klankbordgroepen voor docenten. Schoolbegeleiders die als freelancer werken op scholen die meedoen aan CmK betrekken we nauwer bij ons werk. De stem van leerlingen nemen we mee in keuzes die we maken voor de programma's. In een samenwerkingsverband met BiSC, LEU en

ZIMIHC gaan we onze kennis delen en krachten bundelen. Met de provincie trekken we samen op richting beleidsambtenaren van gemeenten.

In onze organisatie stimuleren we de samenwerking tussen verschillende afdelingen en stemmen we ons werk binnen regio's (clusters van gemeenten) beter op elkaar af. We nodigen ook schoolbegeleiders uit om aan te sluiten bij overleg over het werk in 'hun' betreffende regio.



### Beleidsdoelen provincie

Meer kinderen en volwassenen beoefenen en ervaren cultuur, zowel door cultuureducatie op school als cultuurparticipatie in de vrije tijd.

- Met de programma's Kunstmenu en Cultuurprogramma bereiken Kunst Centraal en Landschap Erfgoed Utrecht 90% van de basisscholen in hun werkgebied. Daarnaast zijn scholen, docenten en kunstcentra beter toegerust om cultuur- en erfgoededucatie te ontwikkelen en uit te voeren.
- Voor het voortgezet onderwijs is 60% van de scholen in de provincie Utrecht ondersteund om cultuureducatie een stevigere plek te geven in het onderwijsprogramma en zijn docenten beter in staat om cultuur- en erfgoededucatie te ontwikkelen en te begeleiden.

### Toekomstgericht

Onze werkwijze is toekomstgericht. Concreet betekent dit onder andere dat we:

- Ons werk in het PO voortzetten en bestendigen en in het VO en GO verder verdiepen.
- Een structurele plek voor cultuureducatie in het onderwijs bepleiten.
- Een divers en inclusief aanbod hebben, waarin iedereen zich kan herkennen.
- Onze partners handvatten bieden in het omgaan met toenemende polarisatie en afnemende tolerantie.
- Ruimte maken om in te spelen op veranderende omstandigheden en om te innoveren.
- Onze strategie, doelstellingen en activiteiten – mede in overleg met de provincie – bijstellen als ontwikkelingen in de samenleving of het onderwijs daarom vragen.

*“Succesvolle organisaties blijven zich ontwikkelen. Ze zijn continu in transitie, omdat de wereld om hen heen dat ook is. Alleen zo blijven zij relevant en weerbaar in tijden van verandering.”*

*Joop Maas, strategisch adviseur BOOM, blog 2 november 2023*

*“Wauw! Tijdens het concert van Catching Cultures Orchestra zongen we samen het Arabische lied ‘Nassam’ en een meisje uit Syrië kon haar klasgenoten vertellen waar het lied over ging. Zo waardevol!”*

*Leerkracht uit Houten na het concert van Catching Cultures Orchestra*

### Een divers en inclusief aanbod

We vinden het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om aan te blijven sluiten bij de veranderende samenleving. Iedereen moet zich kunnen herkennen in onze thema's en programma's, en zich aangesproken voelen. Dat vertaalt zich in diversiteit van onze samenwerkingspartners voor programma's en in de ontwikkeling van nieuwe projecten voor Kunstmenu en Cultuurprogramma. Onze programmering is veelkleurig en meerstemmig. We breiden de komende jaren ons netwerk uit. We durven buiten gebaande paden te treden en risico's te nemen.

We nodigen jaarlijks een critical friend uit, die vanuit zijn of haar perspectief meedenkt in de ontwikkeling van nieuwe projecten. Onze klankbordgroep van leerkrachten kijkt mee en adviseert over onze projecten en programmering.

De komende jaren besteden we extra aandacht aan hoe we cultuureducatie in kunnen zetten voor kansengelijkheid. Daarnaast bespreken we met onze partners en scholen wat er nodig is om het hoofd te bieden aan de toenemende polarisatie tussen groepen in de samenleving en dus ook binnen het (cultuur)onderwijs.

### Innovatie

Wij werken in een wereld die in transitie is. Maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de vraag die de omgeving aan ons stelt en op de manier waarop wij onze rol invullen. Om wendbaar te kunnen zijn, creëren we ruimte om in te kunnen spelen op ontwikkelingen die we nu nog niet kennen. We maken tijd voor onderzoek, reflectie en innovatie. Zo werken we toekomstgericht.

Zo gaan we onder andere onze rol in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) verkennen. We zijn betrokken bij de leergemeenschap mbo van LKCA, volgen de ontwikkeling van een training cultuurcoördinator in het mbo en hebben contact met NEOS Cultuuronderwijs over mogelijke samenwerking in het mbo.

Een tweede thema is fondsenwerving. We verkennen welke fondsen geïnteresseerd kunnen zijn om bepaalde onderdelen van ons werk te financieren (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuw project).

## Programma en doelstellingen primair onderwijs

### Kunstmenu en Cultuurprogramma

In het primair onderwijs bieden wij concrete programma's voor leerlingen. In Kunstmenu brengen we kinderen in aanraking met professionele kunst. Zij ontmoeten kunstenaars, bezoeken musea en maken voorstellingen mee. Rondom deze activiteiten krijgen ze lessen in de klas via digitaal lesmateriaal. Ze maken kennis met alle kunst disciplines: beeldende kunst, dans, film, literatuur, mediakunst, muziek en theater.

In het Cultuurprogramma<sup>13</sup>, dat we samen met LEU ontwikkelen, maken leerlingen kennis met hun eigen culturele omgeving door lokaal op maat gemaakte projecten die kunst en erfgoed uit de eigen omgeving laten zien. Door hun culturele omgeving te onderzoeken en daaraan betekenis te geven, verbinden leerlingen zich met hun woonplaats en stimuleren wij hen om actief deel te nemen aan cultuur. In twee gemeenten, Baarn en IJsselstein, slaan we een brug naar cultuurparticipatie met het programma Cultuur Actief, waarin leerlingen binnen-schools kennismaken met culturele activiteiten waar ze buitenschools aan kunnen deelnemen.

Het bereik van deze programma's is in de afgelopen beleidsperiode gegroeid van 68% in 2020 naar 74% in 2023, door uitbreiding van het Cultuurprogramma naar meer gemeenten. Ook het bereik van Kunstmenu groeide licht. In de komende jaren willen we dat er voor alle leerlingen een structureel programma voor cultuureducatie beschikbaar is, in welke gemeente de school ook staat. In gemeenten

waar de lokale instelling zo'n programma verzorgt, werken wij aanvullend. Dit betekent dat we niet zonder meer groei van ons eigen bereik ambiëren. We onderzoeken hoe we ook indirect bereik kunnen monitoren.

Onze ambitie: Op iedere school in het primair onderwijs in ons werkgebied<sup>14</sup> is een structureel leerlingenprogramma aanwezig, waarin professionele kunst en de eigen culturele omgeving een plek hebben. In grote delen van de provincie vullen wij dit in met Kunstmenu en Cultuurprogramma. Binnen de programma's maken we meer ruimte voor lokale culturele partners, om samen te zorgen voor een volwaardig programma voor cultuureducatie.

De planning en organisatie van de projecten voor leerlingen door onze kunst- en culturbemiddelaars maken wij inzichtelijk voor scholen en culturele partners die de projecten uitvoeren via het digitale platform Planned Culture. Dit platform is ook toegankelijk voor lokale instellingen om hun projecten te plannen, zodat scholen op één plek de informatie over alle projecten kunnen terugvinden. We breiden de komende jaren de deelname aan Planned Culture uit.

Waar nodig ontwikkelen we zelf projecten aanvullend op bestaand landelijk aanbod. Voor het ontwikkelen van nieuwe projecten geldt dat we aanvullend werken op wat andere partijen maken. We ontwikkelen in deze beleidsperiode maximaal vier projecten en alleen wanneer we hiervoor aanvullende financiering hebben gewonnen.



### Doelstellingen en activiteiten programma's voor leerlingen primair onderwijs

Voor alle scholen in ons werkgebied is een structureel programma voor cultuureducatie beschikbaar.

#### Doelstellingen

- 65% van de 390 scholen in ons werkgebied neemt deel aan Kunstmenu (direct bereik).
- 55% van de 390 scholen in ons werkgebied neemt deel aan Cultuurprogramma (direct bereik).
- 30% van de leerkrachten evalueert de projecten uit Kunstmenu en Cultuurprogramma.
- De gemiddelde waardering hiervoor is 'goed' (cijfer: 7,5 – 8,0).

#### Activiteiten

- Voor elk kind op iedere deelnemende school is er jaarlijks een project in het Kunstmenu.
- Voor elk kind op iedere deelnemende school is er jaarlijks een project in het Cultuurprogramma.
- We ontwikkelen programma's die divers en inclusief zijn.
- We verrijken onze programma's met lesmateriaal.
- Wij plannen en organiseren alle projecten en maken deze planning zichtbaar voor elke school en elke samenwerkingspartner via Planned Culture, het digitale platform voor cultuureducatie.
- Wij breiden de deelname aan Planned Culture uit naar lokale instellingen in minimaal 7 gemeenten.

Belangrijk voor de komende jaren is dat ons aanbod eigentijds en relevant blijft. In het lesmateriaal sluiten we aan op de nieuwe kerndoelen c.q. het curriculum en dragen bij aan de integratie met andere vakken. We zorgen voor een divers en inclusief programma, dat we in afstemming met het onderwijs samenstellen in klankbordbijeenkomsten en cultuurnetwerken. We luisteren ook naar de stem van leerlingen en nemen deze mee in de keuzes die we maken.

### Advies en expertise

Naast het verzorgen van programma's voor leerlingen ondersteunen we scholen in het primair onderwijs met advies en expertise. Scholen die ons kennen van onze programma's voor leerlingen weten ons te vinden voor vragen over de ontwikkeling en organisatie van hun cultuuronderwijs en voor deskundigheidsbevordering. De adviseurs en schoolbegeleiders die wij inzetten op de scholen stimuleren deelname aan de projecten uit Kunstmenu en Cultuurprogramma en helpen de schoolteams om deze projecten te verbinden met andere vakken en leergebieden. Zo versterken de eerstelijns activiteiten (voor leerlingen) en de tweedelijns activiteiten (voor schoolteams) elkaar.

Onze adviseurs organiseren inspiratiebijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, workshops en opleidingen voor leerkrachten. Met een methode waarbij we in samenwerking met een school cultuureducatie structureel verankeren in het curriculum, zetten we schoolbegeleiders in die het schoolteam helpen bij het ontwikkelen van een visie op cultuureducatie en het vergroten van hun deskundigheid. Deze dienstverlening hebben we de

13. In de gemeente Vijfheerenlanden maken we samen met Bindkracht een Cultuurprogramma onder de naam Cultuurzoekers.

14. Met uitzondering van de stad Utrecht en de stad Amersfoort is ons werkgebied de hele provincie Utrecht.

afgelopen jaren binnen CmK kunnen ontwikkelen en verfijnen, en zetten we voort onder de naam CultuurKoers, die wij ook in het voortgezet onderwijs aanbieden.

De meeste activiteiten financieren we vanuit CmK. Deze regeling biedt scholen de mogelijkheid om boven op de basisprogramma's Kunstmenu en Cultuurprogramma de kwaliteit van cultuureducatie in de school te versterken en te borgen. De doelen van CmK zijn:

- Deelnemende scholen hebben een visie op cultuureducatie.
- Deelnemende scholen hebben deskundigheid verankerd in het team of halen die op structurele wijze van buiten.
- Op deelnemende scholen is cultuureducatie structureel georganiseerd en verankerd in het curriculum.
- Deelnemende scholen werken samen met culturele partners uit hun omgeving.

Voor een gedetailleerde uitwerking van het CmK-programma verwijzen wij naar het projectplan dat vanaf eind 2024 gepubliceerd wordt op onze website.

### Inspiratiebijeenkomsten

We organiseren jaarlijks het Kinderboekenfeest en Vuur voor Cultuur voor leerkrachten en cultuurcoördinatoren.

Vrijwel alle basisscholen besteden aandacht aan de Kinderboekenweek aan de hand van een landelijk vastgesteld thema. Naast leesbevordering is de Kinderboekenweek op veel scholen een kapstok voor creatieve en culturele activiteiten met leerlingen rondom dit thema. Voor de organisatie en inhoud van het Kinderboekenfeest zoeken we samenwerking met andere organisaties, zoals bibliotheken en lokale en stedelijke instellingen voor cultuureducatie.

Vuur voor Cultuur is de inspiratiebijeenkomst voor deelnemers aan CmK of scholen die dat overwegen. Rondom een actueel thema geven we inspiratie en delen we kennis waarmee het team binnen de school aan de slag gaat.

### Schoolbegeleiding en deskundigheidsbevordering

We begeleiden teams die cultuureducatie binnen hun school willen versterken bij het ontwikkelen van een visie, het vergroten van de deskundigheid in het team en de organisatie van cultuuronderwijs binnen de school. Om op maat te kunnen werken is de inzet van freelance schoolbegeleiders steeds belangrijker geworden.

Ook scholen hechten groot belang aan een vaste contactpersoon van Kunst Centraal binnen de school. De inzet en rol van schoolbegeleiders gaan we de komende jaren versterken, onder meer door hen te betrekken bij onze regioteams<sup>15</sup>.

15. Binnen een regioteam werken de adviseur, de programmeur en de kunst- en cultuurbemiddelaar van Kunst Centraal samen aan een afgestemd culturaanbod voor de regio.



### Doelstellingen en activiteiten advies & expertise primair onderwijs

Met ons advies en onze expertise vergroten wij de deskundigheid in het primair onderwijs.

#### Doelstellingen:

- 210 Scholen in ons werkgebied die hun cultuuronderwijs willen versterken (CmK) worden begeleid via een lokale cultuureducatie-instelling of via Kunst Centraal.
- Onze activiteiten voor inspiratie en deskundigheidsbevordering worden door de deelnemers minimaal met een goed beoordeeld (cijfer 7,5 – 8,0).

#### Activiteiten:

- 200 Leerkrachten nemen deel aan de Cultuurworkshops.
- 100 Leerkrachten krijgen coaching door een vakdocent.
- We leiden 12 ICC'ers op.
- We leiden 6 post-hbo Cultuurbegeleiders op.
- We organiseren jaarlijks 2 inspiratiebijeenkomsten voor leerkrachten, cultuurcoördinatoren en school-directeuren.
- We organiseren jaarlijks minimaal een bijeenkomst voor inspiratie en deskundigheidsbevordering voor culturele partners.
- We organiseren jaarlijks per gemeente of regio 2 cultuurnetwerken voor cultuurcoördinatoren.

De cultuurworkshops die we aanbieden aan leerkrachten zijn succesvol: jaarlijks nemen ca. 100 leerkrachten deel en waarderen deze gemiddeld met een 'goed'. Leerkrachten krijgen het jaar daarna coaching door een vakdocent aangeboden. Dit programma heet 'Kijk de kunst af'.

We vinden het belangrijk dat scholen een Interne cultuurcoördinator of Cultuurbegeleider opleiden. Wij bieden daarom jaarlijks de ICC-training aan, zo mogelijk in samenwerking met Cultuur & School Utrecht. De post-hbo opleiding Cultuurbegeleider bieden we aan samen met de Marnix Academie en Mocca.

*“Het onderwijs is niet zomaar een sector; het is de hoeksteen van onze maatschappij. Het is de plek waar jonge geesten worden gevormd en talenten worden ontdekt. Hier liggen de fundamenten van onze toekomst.”*

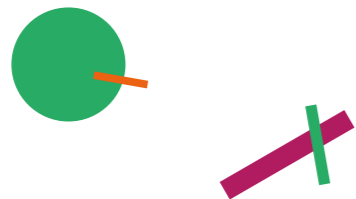
*Karim Amghar, schrijver, programmamaker, presentator en onderwijsprofessional, Staat van Onderwijs 2024, 17 april 2024*

## Programma en doelstellingen voortgezet onderwijs

### Van project naar structureel programma

Het is belangrijk dat het voortgezet onderwijs voortbouwt op het fundament dat het primair onderwijs heeft gelegd voor de culturele ontwikkeling van leerlingen. Sinds 2020 versterkt Kunst Centraal het cultuuronderwijs voor de 100 voortgezet onderwijs-scholen in de provincie. Dat doen we met een breed aanbod voor docenten en op maat ontwikkelde projecten voor leerlingen. Daarvoor ontvingen wij een projectsubsidie van de provincie Utrecht. Inmiddels hebben we 70% van de voortgezet onderwijs-scholen in de provincie Utrecht bereikt. Met sommige scholen hebben we een structurele samenwerking opgebouwd; met andere zijn de contacten nog incidenteel.

De onderzoeksresultaten van onderzoeksbureau Oberon<sup>16</sup> laten zien dat het cultuuronderwijs op het voortgezet onderwijs een stevige impuls nodig heeft. De komende jaren krijgt onze inzet voor cultuureducatie in het voortgezet onderwijs een structureel in plaats van een projectmatig karakter. Dat betekent dat we onze dienstverlening uitbreiden en verbeteren. Ook CmK-middelen zetten we in voor het versterken van cultuureducatie in het voortgezet onderwijs.



### Advies en expertise

Net als in het primair onderwijs kunnen scholen in het voortgezet onderwijs bij Kunst Centraal terecht voor advies en expertise. Ons doel: professionalisering van docenten. Om cultuuronderwijs een vaste plek in het curriculum te geven, bevorderen wij deskundigheid en stimuleren we eigenaarschap. Dit doen we door trainingen aan te bieden (open inschrijving of in company). Ook organiseren we workshops ter ondersteuning van praktisch toepasbare vaardigheden zoals 'Filmeducatie' in samenwerking met Filmhub Midden, 'Erfgoededucatie' en 'Visual Thinking in the Museum' in samenwerking met Landschap Erfgoed Utrecht.

Een van de trainingen die we aanbieden is de door LKCA gecertificeerde training 'Cultuurcoördinator VO'. De cultuurcoördinator speelt een belangrijke rol in het cultuurbeleid van de school, en zorgt voor de borging van cultuuronderwijs. In de training ontwikkelt de docent kennis en vaardigheden om draagvlak te vergroten, cultuurbeleid te ontwikkelen, netwerken op te zetten en te onderhouden, en leerlijnen te ontwikkelen. Deelnemers die de opleiding hebben afgerond nodigen we uit deel te nemen aan ons Utrechtse alumni-netwerk.

### Inspiratiebijeenkomsten en netwerken

Ieder schooljaar organiseren we inspiratiebijeenkomsten over actuele thema's voor (kunstvak) docenten, schooldirecties en gemeentelijke beleidsambtenaren cultuur en onderwijs. Deze bijeenkomsten organiseren we samen met Cultuur & School Utrecht en NEOS Cultuuronderwijs. In de komende jaren willen we ook met andere organisaties de krachten bundelen.

*"In vooral het curriculum van het VO moeten we ons best doen het curriculum te dekolonialiseren. Het is een ontzettend gemiste kans om alleen aandacht te besteden aan de westerse kunsten."*

*Edwin van Meerkerk, hoogleraar cultuureducatie, Radboud Universiteit*

Onze drie netwerken blijven we regelmatig bij elkaar brengen: het CKV-vmbo netwerk, het cultuurcoördinator alumni-netwerk en het zogenaamde provo-netwerk (het netwerk van de contactpersonen van VO van de provinciale-lokale culturele instellingen). Deze netwerken zijn belangrijk om kennis, inspiratie en ervaringen uit te wisselen. We gebruiken onze netwerken ook als klankbord. Hun input nemen we mee bij de invulling van ons aanbod.

### Schoolbegeleiding en deskundigheidsbevordering

In de afgelopen beleidsperiode ontwikkelden we de CultuurKoers. Een aanpak waarin we samen met de cultuurcoördinator en de directeur de stand van cultuureducatie in kaart brengen, de koers en acties voor de komende periode bepalen en naar een concrete actie toewerken. Afsluitend bespreken we hoe de school de ingezette koers kan verankeren. Naast inhoudelijke begeleiding ontvangt de cultuurcoördinator van de school 15 organisatie-uren om de acties uit te voeren. De scholen zijn positief over de combinatie begeleiding en praktische uren. Deze methodiek om cultuuronderwijs te verankeren in het curriculum ontwikkelen we door. Ook is het een structureel onderdeel van het CmK VO-programma.

### Leerlingenaanbod

In de afgelopen beleidsperiode ontwikkelden we samen met lokale kunstencentra in de provincie

concrete formats voor scholen in het voortgezet onderwijs. Scholen zetten deze formats in om leerlingen kunst en cultuur te laten maken en beleven. Voorbeelden van ontwikkelde formats zijn: 'Kijkje achter de schermen' (een project rondom beroepenoriëntatie voor 3 vmbo), 'Verrijk je kijk' (een project over erfgoed in de directe omgeving van de leerling) en een project rondom 'Design Thinking'. De formats staan op onze website; andere lokale culturele instellingen kunnen deze ook gebruiken.

Naast de formats bieden we het leerlingproject 'Klasse-Labs' aan. In 'Klasse-Labs' staat de vraag van de leerlingen centraal. Wat is kunst voor hen? Waarom is het belangrijk? Als zij mogen kiezen, wat willen ze dan onderzoeken? Een creatieve denktank van kunstenaars vertaalt de onderzoeksvraag van leerlingen naar activiteiten, waarin zij zelf hun vraag kunnen onderzoeken.

Kunst Centraal blijft de ontwikkelde formats en 'Klasse-Labs' onder de aandacht brengen van het onderwijs. In gemeenten zonder lokale instelling spelen we op vraag van de school een actieve rol in de organisatie van projecten; waar een lokale instelling is vervult die de rol van organisator. Daarnaast kunnen scholen die meedoen aan de CultuurKoers binnen CmK kiezen om een van deze projecten in te zetten op hun school.





### Doelstellingen en activiteiten voortgezet onderwijs

Met ons advies en expertise vergroten wij de deskundigheid in het voortgezet onderwijs.

#### Doelstellingen:

- We bereiken 25 scholen met advies- en trainings-trajecten (structureel bereik).
- We bereiken 60-80 cultuurcoördinatoren en kunstvakdocenten van 50 scholen met bijeenkomsten en workshops (incidenteel bereik).
- Tot 2028 behalen 10 docenten een landelijk certificaat voor de training 'Cultuurcoördinator VO'.
- Onze activiteiten voor inspiratie en deskundigheidsbevordering worden door de deelnemers minimaal met een goed beoordeeld (cijfer 7,5 – 8,0).

#### Activiteiten:

- We organiseren elk jaar de training cultuurcoördinator VO.
- We bieden docenten jaarlijks 1 of 2 trainingen aan met open inschrijving.
- Wij verzorgen jaarlijks trainingen op aanvraag (in company) voor schoolteams.
- Wij ontwikkelen trainingen schoolbegeleiding voor culturele partners (train de trainer).
- We organiseren 2 inspiratiebijeenkomsten per jaar voor het onderwijs en culturele partners.
- Wij organiseren de volgende netwerken:
  - 2x per jaar komt het CKV-vmba netwerk bijeen
  - 2x per jaar komt het provo-netwerk bijeen
  - 1x per jaar komt het cultuurcoördinator alumni-netwerk bijeen
- We ontwikkelen de digitale wegwijzer met het cultuuraanbod voor scholieren.

### Digitale wegwijzer in het cultureel aanbod

Wij voelen ons verantwoordelijk voor een goed cultuuraanbod voor alle scholieren in de provincie. Scholen vinden het vaak lastig om geschikt aanbod te vinden. Lokaal zijn er verschillende initiatieven, maar er mist een provinciale bundeling. Daarvoor ontwikkelden wij de digitale wegwijzer 'Kunstkiezer', een overzichtelijk demo-platform voor alle scholen uit de provincie Utrecht.

De digitale wegwijzer biedt een mooie kans om scholen beter van dienst te zijn en helpt om kunst- en cultuuraanbod in de provincie onder de aandacht van scholen te brengen. Op deze manier draagt de wegwijzer bij aan kennisdeling, toegankelijkheid en kansengelijkheid. We gaan met een aantal partners en scholen in gesprek om te kijken of en hoe we 'Kunstkiezer' de komende jaren kunnen inzetten.

*"Ik vind het van groot belang dat cultuureducatie ook in het voortgezet onderwijs een stevige plek krijgt. Dit helpt scholieren bij het ontdekken en ontplooiën van hun talenten en leert hen omgaan met hun eigen vragen en onzekerheden in de pubertijd."*

*Rob van Muilekom, Gedeputeerde Provincie Utrecht*

*"Aansluitend, nabij en aansprekend zijn randvoorwaarden voor de activiteiten in het gespecialiseerd onderwijs."*

*Alexandra Flohr, adviseur cultuureducatie gespecialiseerd onderwijs*

### Programma en doelstellingen gespecialiseerd onderwijs

Niet alle jonge mensen in onze provincie hebben dezelfde kansen om uit te groeien tot zelfbewuste, veerkrachtige en gelukkige mensen. Kinderen en jongeren die naar school gaan in het gespecialiseerd onderwijs en leerlingen uit gezinnen met een lage sociaaleconomische status, die zich concentreren op scholen in bepaalde wijken, hebben een grotere kans op achterstanden in hun ontwikkeling. Cultuureducatie kan voor deze kinderen en jongeren een positieve invloed hebben<sup>17</sup>. Tegelijkertijd zien we dat deze groep jonge mensen minder in aanraking komt met kunst en cultuur dan hun leeftijdgenoten in het reguliere onderwijs.

#### De doelgroep

De groep scholen is divers: elke school voor gespecialiseerd onderwijs heeft een eigen profiel en een andere leerlingpopulatie. Zo gaat het om scholen voor kinderen met leerproblemen, maar ook om scholen voor kinderen met een visuele beperking, een taalstoornis, autisme of gedragsproblemen. Het zijn scholen voor kinderen tot 12 jaar (SO en SBO) en scholen voor leerlingen tussen 12 en 20 jaar (VSO en praktijkonderwijs). In de provincie Utrecht gaat het om in totaal 30 scholen.

In kwetsbare wijken lopen kinderen sneller en vaker onderwijsachterstanden op, is er een hoge criminaliteit en is de levensverwachting structureel lager<sup>18</sup>. Net als op scholen voor gespecialiseerd onderwijs

is op scholen in kwetsbare gebieden (scholen met een hoge PAS-score<sup>19</sup>) extra inspanning nodig om kinderen gelijke kansen te geven op goede cultuureducatie.

Een deel van de hier beschreven scholen neemt al deel aan onze reguliere programma's Kunstmenu, Cultuurprogramma en CmK. We zien dat deze programma's inhoudelijk en organisatorisch niet altijd optimaal aansluiten bij scholen voor gespecialiseerd onderwijs, waardoor leerlingen niet het aanbod krijgen dat aansluit op hun behoeften of helemaal niet bereikt worden met cultuureducatie. Scholen in het gespecialiseerd onderwijs hebben vaak een regionale functie. Dat betekent dat leerlingen overal vandaan kunnen komen met speciaal vervoer. Daardoor is theaterbezoek logistiek ingewikkeld en ouderparticipatie vaak niet te realiseren. Op scholen met een hoge PAS-score zien we vergelijkbare problemen, waardoor de leerlingen in de praktijk niet altijd de cultuureducatie krijgen die ze zo hard nodig hebben.

#### Uitgangspunten

Voor het versterken van ons werk voor het gespecialiseerd onderwijs sluiten we aan op de uitkomsten en aanbevelingen uit het LKCA-onderzoek 'Kunst en cultuur voor jou en mij?':

- De autonomie van de leerling is leidend.
- Aanbod dat aansluit bij de doelgroep door culturele partners met expertise.
- Passende organisatie van culturele activiteiten om drempels weg te nemen.

<sup>17</sup>. Uit: Hoopvol onderwijs, Hoe kunst gelijke kansen schept, Mark Mieras 2024

<sup>18</sup>. OCW, School en omgeving

<sup>19</sup>. Achterstandsscores per school, 2024 | CBS

**Wat gaan we doen?**

Extra inspanningen en investeringen voor inclusieve cultuureducatie zijn hard nodig om te zorgen dat 'iedereen mee kan doen'. Vanaf 2025 stellen wij deze scholen beter in staat om kwalitatief goede cultuureducatie aan te bieden die aansluit op de belevingswereld van hun leerlingen. Het vormgeven van cultuureducatie voor dit onderwijstype vraagt meer maatwerk, en extra inzet en begeleiding.

De groepen in het gespecialiseerd onderwijs zijn kleiner dan in regulier onderwijs. PAS-scholen hebben te maken met armoede, achterstand en/of taalbarrières. Mobiliteit is voor beide schooltypen een grote drempel. Door deze factoren zijn de kosten per leerling voor een voorstelling of gastles hoger. Om een volwaardig programma te bieden zijn extra middelen dus noodzakelijk.

In het Kunstmenu en Cultuurprogramma leveren wij maatwerk waar nodig. Dat betekent dat wij leerlingen mee laten doen aan het reguliere programma waar dat kan (inclusief) en aanpassen waar nodig (speciaal). Zo maken wij programma's passend.

Zowel in het onderwijs als bij culturele partners is ontwikkeling van deskundigheid nodig om de kwaliteit van cultuureducatie voor deze specifieke doelgroepen te versterken. Leerkrachten en docenten kennen de doelgroep en hebben didactische en pedagogische vaardigheden. Culturele partners hebben expertise hoe kunst en cultuur in te zetten voor de ontwikkeling van jonge mensen. Wij faciliteren kennisdeling, zodat de deskundigheid in het onderwijs en de culturele sector vergroot wordt.

*“Kansengelijkheid houdt in dat elk kind zijn talenten ten volle moet kunnen ontplooiën, ongeacht de thuissituatie of omgeving waarin het opgroeit.”*

*LKCA, Kunst en cultuur voor jou en mij, 2023*

Ontwikkeling en begeleiding vraagt extra inzet en menskracht. We richten een projectteam op van medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie, waarin een adviseur, een programmeur, een kunst- en cultuurbemiddelaar en een schoolbegeleider samen de programma's vormgeven en kennis en kunde bevorderen.

**Plan van aanpak**

Met de scholen en leerlingen in ons werkgebied gaan we hun behoeften in kaart brengen. In co-creatie met de doelgroep ontwikkelen we activiteiten die cultuureducatie in het gespecialiseerd onderwijs en op de PAS-scholen versterkt en verbetert. Daarnaast halen we kennis en *good practices* op bij landelijke en provinciale organisaties.

**Doelstellingen en activiteiten gespecialiseerd onderwijs**

Voor alle leerlingen in de provincie is passende cultuureducatie toegankelijk.

*Doelstellingen:*

- Met onze leerlingprogramma's voor het GO bereiken we 50% van de SO- en SBO-scholen en 50% van de PO-scholen met de hoogste PAS-score.
- We bereiken 10 GO- PRO<sup>20</sup>- of PAS-scholen (PO/VO) met de CultuurKoers.
- Onze activiteiten voor deskundigheidsbevordering worden door de deelnemers minimaal met een goed beoordeeld (cijfer: 7,5 – 8,0).

*Activiteiten:*

- We organiseren jaarlijks een kennisdelingsbijeenkomst voor alle ICC'ers van GO-scholen in de provincie.
- We organiseren jaarlijks een kennisdelingsbijeenkomst over werken in het GO voor culturele partners in de provincie.
- We verzorgen schoolbegeleiding, teamtrainingen en coaching voor leerkrachten.
- We zorgen voor een passend cultureel aanbod voor leerlingen in het GO en op PAS-scholen.

Het plan bestaat uit de volgende elementen:

*Onderzoek en co-creatie*

- Behoeftetepeiling onder de doelgroep.
- In co-creatie met de doelgroep activiteiten ontwikkelen.
- Klankbord met leerkrachten, docenten en leerlingen.

*Deskundigheidsbevordering culturele veld*

- Netwerken en bijeenkomsten voor kennisdeling.
- Scholing en coaching van interne medewerkers en externe partners via landelijk en/of te ontwikkelen scholingsaanbod (in samenwerking met LKCA).
- Co-creatie door culturele partner/vakdocent en groepsleerkracht/docent.

*Deskundigheidsbevordering onderwijs*

- Inzet van de CultuurKoers onder begeleiding van gespecialiseerde schoolbegeleiders.

*Dienstverlening inclusief en toegankelijk maken*

- Programmeurs scouten op inhoudelijk passend aanbod/passende aanbieders.
- Toegankelijke programma's, zonder drempels, zowel financieel als logistiek.
- Aandacht voor inclusieve communicatie van het aanbod.
- Bestaand aanbod passend maken.

## Dienstverlening aan culturele partners en gemeenten

Naast het onderwijs blijven we ook culturele partners, zowel zelfstandigen als organisaties, inspireren en verrijken met actuele kennis. We zoeken naar nieuwe vormen die aansluiten bij de behoeften van het veld. Binnen onze eigen provincie door samenwerking met NEOS Cultuuronderwijs en Cultuur & School Utrecht, die voor de steden een vergelijkbare rol hebben. Buiten de provincie werken we daarvoor samen met provinciale collega-organisaties.

In negen gemeenten begeleiden wij de lokale cultuureducatie-instelling bij de uitvoering van het gemeentelijke CmK-programma. Kunst Centraal coacht de lokale CmK-coördinator, zorgt voor kennisdeling tussen de lokale coördinatoren en is als penvoerder van de regeling verantwoordelijk voor de monitoring en de verantwoording aan het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Tot slot adviseren we gemeenten hoe zij invulling kunnen geven aan hun cultuureducatiebeleid. Deze adviesrol van Kunst Centraal heeft bijvoorbeeld geleid tot gemeentelijke subsidie aan het Cultuurprogramma waardoor we meer leerlingen bereiken in Wijk bij Duurstede, Vijfheerenlanden, Rhenen en Utrechtse Heuvelrug.

### Het meten van resultaten

In een in 2023 uitgevoerde audit<sup>21</sup> geeft de auditcommissie aan dat de methode van Kunst Centraal voor meting en monitoring zowel kwantitatief als kwalitatief goed is, en dat daarmee verantwoording

kan worden afgelegd aan provincie, fondsen en gemeenten. Wij voeren onze evaluaties en analyses consequent uit en de uitkomsten kunnen aanleiding geven tot bijsturing op strategisch of tactisch en uitvoerend niveau. Ook in de komende jaren blijven we de resultaten en de inspanning van onze activiteiten meten.

Dat doen we op verschillende manieren. We meten ons bereik en onze waardering aan de hand van:

- Aantal contracten dat we hebben vastgelegd met scholen.
- Aantal leerlingen aan wie programma's zijn geleverd.
- Deelnemerslijsten van bijeenkomsten en trainingen.
- Uitkomsten van digitale waarderingsformulieren (waarin we onder meer vragen naar de waardering voor onze diensten en activiteiten).

Jaarlijks rapporteren we aan de provincie onze voortgang op het beleidsplan en geven we inzicht in indicatoren, activiteiten en financiën. Ook aan gemeenten en fondsen geven we jaarlijks inzicht in de besteding van de subsidies.

De belangrijkste aanbeveling van de auditrapportage is om het meten en registreren van onze maatschappelijke impact expliciet te maken. In 2024 hebben we daar eerste stappen in gezet. In dit meerjarenbeleidsplan geven we aan dat impactgedreven werken een belangrijk uitgangspunt wordt voor ons werk. We bepalen wat onze verandertheorie is en hoe we op basis daarvan onze impact concreet formuleren en meetbaar maken; op een behapbare en uitvoerbare manier. Dat doen we samen met de provincie en collega-organisaties, zodat we met elkaar mee kunnen denken en samen kunnen leren.



21. Auditrapportage Kwaliteit in beeld, Certificeringskader Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal, 26 september 2023



## 5 Onze organisatie

**Kunst Centraal zet zich in voor het versterken van de creatieve kracht in het primair, voortgezet en gespecialiseerd onderwijs. Ons marketingcommunicatieteam en het team bedrijfsvoering hebben een belangrijke rol in het realiseren van onze maatschappelijke doelen.**

### Marketing en communicatie

#### Doelen

Met onze marketing- en communicatie-aanpak willen we 'zichtbaar aanwezig zijn'. Met verschillende communicatiemiddelen brengen wij onze doelgroepen op de hoogte van onze programma's en diensten, en van relevante ontwikkelingen op het gebied van cultuureducatie. Daarnaast willen we de impact van cultuureducatie aan een breder publiek laten zien en draagvlak creëren voor de inzet van publieke middelen voor cultuureducatie. We laten zien wat we doen, wat daar de toegevoegde waarde en impact van is en we brengen bijzondere projecten onder de aandacht.

We richten ons de komende jaren, gezien de ambities in dit meerjarenbeleidsplan, in onze marketing en communicatie daarnaast nog meer op:

- Het positioneren van Kunst Centraal; in een rol als verbinder is het van belang om onze unieke positie en toegevoegde waarde duidelijk voor het voetlicht te brengen.
- Het benadrukken van het belang van cultuureducatie en het zichtbaar maken van de resultaten en impact van ons werk.

#### Doelgroepen

Met onze marketing- en communicatie-activiteiten richten we ons op:

- Scholen PO, VO en GO:  
*Schoolleiders, directies en schoolbesturen, leerkrachten/docenten, cultuurcoördinatoren*
- Schoolbegeleiders en vakdocenten
- Kunstenaars en cultuurdocenten die Kunstmenu en Cultuurprogramma uitvoeren
- Impresariaten
- Vrijwilligers
- Culturele instellingen en overige samenwerkingspartners
- Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten
- Beleidsmakers en wethouders
- Pers
- Eigen medewerkers

Voor een optimaal beheer en bereik van onze doelgroepen maken we gebruik van een CRM-systeem. Dat breiden we de komende jaren uit, onder andere met modules voor e-mail- en evenementenmarketing.

### Activiteiten

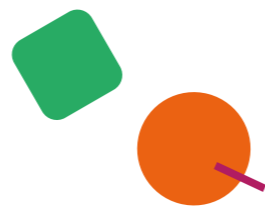
Gedurende het jaar brengen wij onze doelgroepen op de hoogte van onze programma's en van relevante ontwikkelingen op het gebied van cultuureducatie. Wij benaderen actief doelgroepen over het belang van cultuureducatie en ons werk, werven deelnemers voor onze bijeenkomsten en trainingen of voor specifieke diensten. We zetten verschillende communicatiemiddelen en -kanalen in, zoals e-nieuwsbrieven, (direct) mail, social media kanalen, en offline communicatiemiddelen zoals flyers, brochures en fysieke bijeenkomsten. Onze website is hét digitale visitekaartje van Kunst Centraal.

Jaarlijks organiseren wij in elke gemeente een presentatiemoment voor de wethouder en beleidsambtenaar. We nodigen hen uit bij een culturele activiteit op een school of locatie; zo ervaren beleidsmakers concreet en op een inspirerende manier het belang en effect van cultuureducatie. We betrekken de lokale pers hierbij en geven zo alle partijen een podium. Samen met de provincie gaan we de doelgroep beleidsmakers beter informeren over en betrekken bij cultuureducatie.

Voor de leerkrachten en directies in het primair onderwijs produceerden we de afgelopen jaren, samen met Plein C, drie keer per schooljaar Prikkels. Een magazine over cultuur op school met lesideeën, nieuws, praktijk- en achtergrondverhalen. Het magazine wordt positief gewaardeerd; tegelijkertijd is het duur en wordt niet alles gelezen. We onderzoeken wat hiervoor een alternatief kan zijn (gefinancierd vanuit CmK).

Onze website is een essentieel platform, waar alle informatie die onze doelgroepen nodig hebben bij elkaar staat. Belangrijk doel van de website is scholen een centrale plek bieden waar zij alles kunnen vinden wat ze nodig hebben om cultuureducatie een plek te geven in hun curriculum: van lesmateriaal tot informatie over bijeenkomsten en evenementen. Zowel medewerkers in onze eigen organisatie als de gebruikers van onze site ervaren dat de website complex is en dat de verscheidenheid aan doeleinden op gespannen voet staat met elkaar. Het is lastig om de juiste informatie te vinden en ook het plaatsen van informatie is tijdrovend. In de komende beleidsperiode gaan we dit verbeteren.

In 2026 bestaat Kunst Centraal 25 jaar. Een bijzonder jubileum. We gaan dit moment gebruiken om de waarde en resultaten van cultuureducatie, samen met onze samenwerkingspartners, in de schijnwerpers te zetten.



### Speerpunten marketing en communicatie

#### Corporate communicatie

- Ontwikkelen van communicatiebeleid, inclusief positioneringsstrategie.
- Contentcreatie over de impact van ons werk.
- Communicatie-activiteiten voor het creëren van draagvlak voor cultuureducatie.

#### Marketing

- Voor de werving van deelnemers aan bijeenkomsten zetten we nieuwe kanalen en middelen in, in afstemming met de doelgroep en met organisaties waarmee we samenwerken.
- Verbeteren van onze website en van de toegankelijkheid en vindbaarheid van ons aanbod.
- Ontwikkelen van een alternatief product voor kennisdeling (Prikkels 2.0).

#### Interne communicatie

- Ondersteuning en advies t.b.v. informeren en betrekken van schoolbegeleiders.
- Ondersteuning en advies t.b.v. het informeren en betrekken van medewerkers.

*“We zitten aan het einde van een economisch en maatschappelijk model dat zich richt op materiële groei. Het zal duurzamer moeten. Gelijker.”*

*Kim Putters, voorzitter Sociaal Economische Raad (SER)*

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Met de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze codes zijn bedoeld voor een gezonde en veerkrachtige cultuursector. Elke code heeft een eigen focus: de Governance Code Cultuur richt zich op fatsoenlijk bestuur en toezicht, de Fair Practice Code op een goede arbeidsmarktpositie van mensen werkzaam in de sector en de Code Diversiteit & Inclusie op een structurele verankering van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. De codes zijn een instrument voor zelfregulering; ze zijn opgesteld voor én door de cultuursector. Zij sluiten inhoudelijk op elkaar aan en versterken elkaar. Daarnaast is duurzaamheid voor ons een vierde belangrijk uitgangspunt van werken.

### Governance Code Cultuur

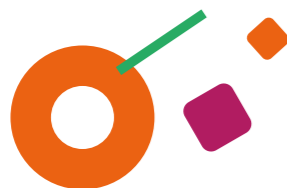
Goed, verantwoord en transparant bestuur is een essentiële voorwaarde voor een functionerende en toekomstgerichte organisatie. Kunst Centraal past de 8 principes die door Cultuur+Ondernemen zijn opgesteld toe<sup>22</sup>.

22. Zie [www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur](http://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur)

Drie concrete voorbeelden:

- Kunst Centraal werkt volgens het raad-van-toezicht-model. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT) en geeft de raad alle informatie die nodig is om goed te kunnen functioneren. De RvT bespreekt jaarlijks zijn eigen functioneren.
- Er is een ondernemingsraad (OR) die regelmatig vergadert met de directeur-bestuurder en gevraagd en ongevraagd advies geeft. Jaarlijks vindt een gesprek plaats tussen OR en RvT.
- De directeur-bestuurder scheidt de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving. Zo houden wij jaarlijks een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), en is er een extern vertrouwenspersoon waar medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden kunnen melden.

In de komende jaren lichten we in ons jaarverslag en op onze website toe hoe wij de principes toepassen ('licht toe of leg uit'). In 2025 evalueren directeur-bestuurder en RvT de toepassing van de 8 principes en bepalen wij welke eventuele aanscherpingen in ons beleid nodig zijn.



*“Niet alles hoeft voor iedereen te zijn,  
maar voor iedereen moet er iets zijn.”*

*Hanno Tomassen, directeur van Stichting Theater Kikker en Podium Hoge Woerd*

### Fair Practice Code

De Fair Practice Code is de gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en de creatieve sector. Daarbinnen zijn Fair Pay, Fair Share en Fair Chain begrippen die concreet zijn uitgewerkt aan de hand van 10 thema's<sup>23</sup>, waaronder bijvoorbeeld professionele ontwikkeling, gezond en veilig werken, toezicht, en een eerlijke vergoeding. Zowel in onze eigen organisatie (zie dit hoofdstuk) als in de samenwerking met anderen (zie hoofdstuk 4) zijn dit thema's die wij toepassen in ons werk.

Ten aanzien van het thema 'eerlijke vergoeding': wij werken met een grote groep zelfstandigen om onze activiteiten uit te voeren. In 2023 zijn honorariumrichtlijnen ontwikkeld voor de zzp'er die buiten het cao-domein valt. Kunst Centraal heeft hiervoor input geleverd. Dit leidde tot een Fair Pay-rekentool. Deze tool willen wij toepassen op onze tariefstructuur. Daarvoor gaan we met de provincie in gesprek om te bepalen wat dit betekent voor onze financiering en/of activiteiten. De toepassing van Fair Pay zal namelijk de exploitatie van onze organisatie onder druk zetten.

### Code Diversiteit & Inclusie

De manier waarop we een divers en inclusief aanbod voor het onderwijs ontwikkelen zit verweven in onze werkwijze (zie hoofdstuk 4).

Onze organisatie wil een afspiegeling zijn van de samenleving. Onze personeelssamenstelling is de afgelopen periode meer divers geworden in leeftijdsopbouw, gender en culturele diversiteit. We bouwen aan een inclusieve bedrijfscultuur waarin we alle stemmen, posities en opvattingen horen en op waarde schatten. We zijn ervan overtuigd dat besluiten alleen duurzaam kunnen zijn als de groep de wijsheid van de minderheid integreert in het meerderheidsbesluit. Met een jaarlijks studiedag-deel over diversiteit en inclusie doen alle medewerkers kennis op, kweken we een duurzaam bewustzijn en vieren we successen.

In de komende beleidsperiode gaan we door én verder. Vanuit oprechte nieuwsgierigheid naar de enorme rijkdom, kracht en eigenheid van alle verschillende culturen. Daarvoor maken we plaats in onze programma's en in onze organisatie. Zo verbeteren we onder andere onze werving- en selectieprocedure en gaan we ons bekwaamen in 'deep democracy'. Bij het plannen van onze activiteiten voor medewerkers houden we rekening met feestdagen voor diverse culturen.

### Duurzaamheid

Duurzaamheid is een breed begrip en omvat verschillende aspecten. Onze inzet:

- Bijdragen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt en beroepspraktijk.
- Een financieel gezonde organisatie zijn en blijven.
- Producten en diensten ontwikkelen die langer meegaan: we herhalen succesvolle projecten, en maken duurzame keuzes bij de inkoop van materialen en diensten.
- Verduurzaming van onze bedrijfsvoering: ons pand is duurzaam (o.a. ledverlichting, warmtepomp, energie A-label), we maken gebruik van vegetarische catering, werken papierloos waar het kan, vervoeren onze projectmaterialen met een elektrische bus en moedigen reizen per fiets en openbaar vervoer aan.

Daarnaast zetten we ook kunst en cultuur in voor het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken. Een voorbeeld van duurzaamheid binnen onze programma's voor scholen is 'Doordenkers gezocht'. In dit programma bedenken leerlingen artistieke en creatieve oplossingen voor een lokaal klimaatprobleem en bespreken zij die oplossingen met de wethouder in hun gemeente.

23. De 10 thema's zijn: professionele ontwikkeling, duurzaamheid, gezond werken, transparantie financiën, veilig werken, toezicht, auteursrechten, werken aan fair practice, diversiteit & inclusie, eerlijke vergoeding ([www.fairpracticecode.nl](http://www.fairpracticecode.nl))

## Interne organisatie

### Bedrijfsvoering

De afdeling bedrijfsvoering ondersteunt het interne reilen en zeilen van onze organisatie. Financiën, ICT, logistiek, officemanagement: het zijn onmisbare diensten. In 2024 zijn we gestart met het versterken van dit deel van onze organisatie. We werken inmiddels samen met een administratiekantoor, het vervoer van materialen naar scholen voert partner/'huisgenoot' BiSC uit, de loods is op orde gebracht, er is een CRM-systeem geïmplementeerd en een aantal applicaties is verbeterd. De komende periode gaan we hiermee door, onder andere door werkprocessen vast te leggen, te investeren in menskracht/ondersteuning op het gebied van ICT en logistiek, en door financiële processen te verbeteren (zie ook paragraaf financiële gezondheid).

### Organisatieontwikkeling

Met dit meerjarenbeleidsplan als uitgangspunt, bepalen we wat de organisatie nodig heeft om de ambities uit het plan waar te kunnen maken.

We ontwerpen een organisatiestructuur en werkwijze die:

- Past bij de omvang en financiële draagkracht van de organisatie.
- De bedrijfs- en facilitaire processen versterkt.
- Een wendbare, klantgerichte organisatie faciliteert.
- Interne samenwerking bevordert.
- De externe rol als verbinder ondersteunt.

We bepalen welke competenties voor de komende jaren van belang zijn en investeren in de ontwikkeling daarvan. Denk daarbij aan samenwerken, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid.

De veranderingen in de samenleving en onze ambities in dit plan stellen ook eisen aan het leiderschap van de organisatie. Leiderschap dat verbindt, dat gericht is op het bevorderen van wendbaarheid, en interne en externe samenwerking stimuleert. Met een goede balans tussen het stellen van kaders en richtlijnen aan de ene kant en autonomie en verantwoordelijkheid van medewerkers aan de andere kant. In de werving van een nieuwe directeur-bestuurder en de ontwikkeling van het MT staat deze leiderschapsstijl centraal.

### Medewerkers

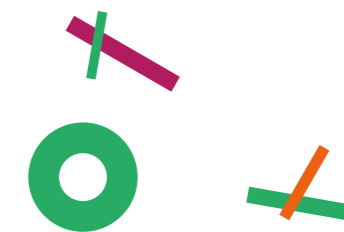
De medewerkers van Kunst Centraal zijn het goud van onze organisatie. Dankzij hun missie-gedrevenheid, hun inzet, kennis en ervaring bereiken we veel. Soms gaat dat ten koste van de eigen gezondheid en het werkplezier. Daarom gaan we aan de slag met een programma voor mentale fitheid. Ook investeren we in competentie-ontwikkeling, opleidingen (waaronder AI-toepassingen in het werk), een veilige werkomgeving, en – niet onbelangrijk – werkplezier.

Onze inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie dragen bij aan een organisatie waar iedereen zich thuis kan voelen.

Het verbeteren van de interne samenwerking en open en heldere interne communicatie (informereren én betrekken) zijn een belangrijke prioriteit voor de directeur-bestuurder.

## Financiële gezondheid

In de afgelopen jaren veroorzaakten stijgende structurele kosten en hoog ziekteverzuim tegenvallers in de begroting. Deze zijn opgevangen uit bestaande middelen; de algemene reserve is hierdoor behoorlijk afgenomen. In 2024 zijn in afstemming met de provincie maatregelen genomen (zoals eenmalige en structurele bezuinigingen) waardoor de inkomsten en uitgaven weer in balans zijn en de algemene reserve weer wordt opgebouwd. In de meerjarenbegroting neemt deze reserve verder toe. Om de komende jaren financieel gezond te blijven vergroten we het kostenbewustzijn in de organisatie, monitoren we onze inkomsten en uitgaven zodat we tijdig bij kunnen sturen, en voeren we een ziektepreventieplan uit. Daarnaast zetten we ook in op inkomstenspreiding door capaciteit vrij te spelen voor fondsenwerving.



*“Waarom moeten wij elkaar steeds weer overtuigen van het belang van cultuur? Zonder cultuur is de wereld hard, materialistisch, dor of rigide religieus. Cultuur is gewoon overal. Het zou heel schraal worden als je nooit muziek hoorde of dans zag.”*

*Winnie Sorgdrager, voormalig Nederlandse politica, Trouw, 17 augustus 2024*

# Bijlage: Risicoanalyse

Veranderingen in de omgeving van onze organisatie. Kansen zien en benutten.

Daar gaan onvermijdelijk risico's mee gepaard. Welke risico's zien wij? Hoe groot is het risico en wat is de kans daarop? En welke maatregelen nemen wij om daarop in te spelen?

Risico / gebeurtenis	Kans	Gevolg	Beheersmaatregel
<b>Financiële risico's</b>			
Verlies van een deel van de financiering	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbouwen algemene reserve</li> <li>• Financiële scenario's opstellen</li> <li>• Instellen audit commissie RvT</li> <li>• Ruimte creëren voor fondsenwerving en pleitbezorging, onder andere voor een vervolg op CmK en richting gemeenten</li> </ul>
Hogere kosten	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenbewustzijn vergroten</li> <li>• Financiële monitoring</li> <li>• Financiële scenario's opstellen</li> <li>• In afstemming met provincie activiteiten aanscherpen (indien nodig)</li> <li>• Instellen audit commissie RvT</li> </ul>
<b>Politiek-maatschappelijke ontwikkelingen</b>			
Afnemend politiek draagvlak voor cultuur(educatie)	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact bewijzen/impactgericht werken, lobby i.s.m. partners</li> </ul>
Toenemend protest tegen inhoud van cultuureducatie programma's (bijvoorbeeld door ouders)	Groot	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers en scholen handvatten bieden om om te gaan met polarisatie</li> </ul>
Snelle maatschappelijke veranderingen	Groot	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een wendbare organisatie ontwikkelen; onder andere door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern en intern samen te werken</li> <li>• Organisatiestructuur daarop inrichten</li> <li>• Evalueren van inspanningen en resultaten van activiteiten</li> <li>• Ontwikkelen eigentijds leiderschap</li> </ul> </li> </ul>
Personeelsgebrek in scholen	Groot	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholen ontzorgen</li> </ul>

Risico / gebeurtenis	Kans	Gevolg	Beheersmaatregel
<b>Organisatorische risico's</b>			
Ziekte personeel	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventieplan 'mentaal fit'</li> <li>• Maandelijks analyseren/monitoren ziekteverzuim in MT</li> <li>• Ruimte in begroting voor ziektevervangings</li> <li>• Verkennen optie verzekering</li> </ul>
Gebrek aan personeel en vrijwilligers	Gemiddeld	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden goede en veilige werkomstandigheden, werksfeer en arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Onderscheidende werving</li> <li>• Behouden en uitbreiden divers medewerkersbestand</li> </ul>
Veranderende wetgeving zzp'ers	Groot	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies inwinnen op eventueel noodzakelijke aanpassingen inzet zzp'ers en bijbehorende contracten</li> </ul>
Beoogde veranderingen in werkwijze vinden niet plaats	Gemiddeld	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede interne communicatie: mensen meenemen en betrekken</li> <li>• Leiderschap: standvastig sturen op kaders en nieuwe werkwijzen, voorbeeldgedrag tonen</li> <li>• Successen vieren</li> </ul>
<b>Reputatie risico's</b>			
Imagoschade (onverwacht slecht in het nieuws komen)	Klein	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen crisisprotocol</li> </ul>
<b>Cyber / ICT risico's</b>			
Datalek	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten bewustwording medewerkers</li> </ul>
Niet werkende systemen en applicaties	Gemiddeld	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken met kundige ICT-partner</li> <li>• Intern ICT-verantwoordelijkheid goed beleggen</li> </ul>





**Colofon**

Tekst: Kunst Centraal

Vormgeving: Ben Peters, De Hondsdagen

Fotografie: Marieke Duijsters, Lilian van Rooij, Remke Spijkers,

Vic Toellner, Landschap Erfgoed Utrecht

September 2024



Kunst Centraal  
Fruitweg 48  
3981 PA Bunnik  
[www.kunstcentraal.nl](http://www.kunstcentraal.nl)

**KUNST**  

---

**CENTRAAL**