

# zorg voor kwaliteit

**Kwaliteitskader Kunsteducatie & Amateurkunst**

maart 2007



**Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst**

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3.</b>
<b>1 Visie en beleid</b>	<b>5.</b>
<b>2 Primair proces, producten en diensten en innovatie</b>	<b>6.</b>
2.1 Opleidingen en cursussen voor de vrije tijd	6.
2.2 Activiteiten voor scholen en instellingen	7.
2.3 Projectmatige activiteiten	7.
2.4 Innovatie van producten en diensten	8.
<b>3 Processen en organisatie</b>	<b>9.</b>
3.1 Organisatie	9.
3.2 Personeel	10.
3.3 Financiën en middelen	10.
3.4 Faciliteiten	11.
3.5 Marketing en relatiebeheer	11.
3.6 Informatiebeheersing	12.
3.7 Externe eisen en wet- en regelgeving	12.
<b>4 Resultaten</b>	<b>13.</b>
Colofon	14.

## Inleiding

De sector Kunsteducatie en Amateurkunst bestaat uit organisaties die op professionele wijze en permanent kunsteducatie en/of amateurkunstproductie bieden en/of op deze terreinen ondersteuning verlenen. Dit gebeurt vanuit de visie dat kunst en cultuur altijd en overal om ons heen aanwezig zijn. Kunst en cultuur bevorderen de kwaliteit van en de samenhang in de samenleving en daarmee de kwaliteit van het leven. Ze bieden nieuwe communicatiemogelijkheden en dragen bij aan de ontwikkelingskansen van mensen. Daarom moet iedereen in de gelegenheid zijn kennis te maken met kunst en cultuur. Instellingen en opleidingen voor kunsteducatie en kunstparticipatie maken het mogelijk dat mensen actief en passief toegang krijgen tot kunst en cultuur en dat zij zich daar verder in kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Op een bij hen passende manier. Op een manier die beklijft. Steeds meer instellingen en aanbieders van opleidingen binnen deze sector worden zich ervan bewust dat de zorg voor een hoge kwaliteit van diensten en producten een voorwaarde is voor de toekomst. De concurrentie wordt groter, de klanten worden kritischer. Gesubsidieerde instellingen worden cultureel-maatschappelijk ondernemers die merken dat het essentieel is om systematisch te werken aan een hoge kwaliteit van diensten en producten en waar nodig verbeteringen te realiseren. Ook subsidieverstrekkers geven aan meer zicht te willen hebben op de kwaliteit van de door hen gesubsidieerde instellingen.

Dit kader geeft kwaliteitscriteria voor instellingen die zich bezig houden met kunsteducatie en amateurkunst. Dit kunnen zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke instellingen zijn, al dan niet gesubsidieerd. Het kwaliteitskader is ontwikkeld in samenspraak met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Inter Provinciaal Overleg (IPO). Het kader geeft instellingen voor kunsteducatie en -participatie een handvat om concreet aan kwaliteitszorg te werken en hun organisatie te verbeteren. Wanneer de instelling voldoet aan de criteria kan deze zich laten certificeren. Het kwaliteitskader geeft een antwoord op de vraag waar je aan moet voldoen om gecertificeerd te worden. Dit kader is ontwikkeld in nauwe samenwerking met Kunstfactor (voorheen Platform Amateurkunst). Hiermee willen de partijen aangeven dat kunsteducatie en amateurkunst geen gescheiden zaken zijn. Zij hangen zeer nauw samen. Daarom sluit het kwaliteitskader voor de instellingen naadloos aan op de certificering van de opleidingen in de amateurkunst (hafabra en kaderopleidingen).

Een organisatie die kwaliteit levert moet in staat zijn om:

- aan te tonen hoe de maatschappelijke omgeving en klanten worden uitgedaagd en geïnspireerd;
- de vraag van klanten te vertalen in adequate producten en diensten;
- een gezonde relatie te onderhouden met de maatschappelijke omgeving, rekening houdend met de perspectieven van de verschillende partijen;
- transparant zijn, dat wil zeggen in staat zijn (financiële) verantwoording af te leggen aan de omgeving.

### Wat is kwaliteit?

De geleverde kwaliteit is gebaseerd op de gedeelde normen en waarden van de organisatie en de betrokken medewerkers en is afhankelijk van afspraken en overeenkomsten die zijn gemaakt, zowel met de subsidiërende opdrachtgever als met de betalende klanten.

De kwaliteitsvraag wordt dan beantwoord aan de hand van de gemaakte afspraken en of deze worden nagekomen. Dit traject kan voor ieder verschillend zijn. Wat telt is de consistentie.

Dit kwaliteitskader is een hulpmiddel om invulling te geven aan systematisch kwaliteitsbeleid. Het geeft aan welke onderwerpen van belang zijn bij:

- de verkenning van de maatschappelijke behoefte in relatie tot eigen waarden en expertise (hoofdstuk 1: Visie en beleid);
- de definitie en realisatie van de diensten en producten die de instelling levert in relatie tot de markt (hoofdstuk 2: Primaire proces, producten, diensten en innovatie);
- de invulling van de randvoorwaarden en de ondersteunende activiteiten die van belang zijn bij de realisatie van de diensten en producten (hoofdstuk 3: Processen en organisatie);
- het in beeld brengen van de resultaten van het beleid (hoofdstuk 4: Resultaten).

Het kwaliteitskader geeft alle aspecten aan waar instellingen idealiter aan moeten voldoen. Dit zal voor veel organisaties een stap te ver zijn. Bij het beoordelen van de kwaliteit spelen de (on)mogelijkheden binnen de lokale situatie een grote rol. Het is van veel groter belang dat een instelling kan aantonen hoe er wordt gewerkt aan verbeteringen of hoe wordt omgegaan met de lokale beperkingen. Wanneer je als instelling kunt aantonen dat je - hoewel een aantal zaken nog niet (helemaal) op orde is - toch structureel werkt aan verbeteringen, behoort certificeren zeker tot de mogelijkheden.

In aanvulling op dit kwaliteitskader is een Keurmerk Kunsteducatie & Amateurkunstontwikkeld. Dit keurmerk kan als communicatiemiddel naar de buitenwereld dienen. Het kan van belang zijn bij de aanvraag van subsidies.

Het keurmerk wordt afgegeven door de onafhankelijke Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst. Meer informatie over deze stichting en de procedures van de toetsing is te vinden op [www.certificering-ka.nl](http://www.certificering-ka.nl). Om dit Keurmerk Kunsteducatie & Amateurkunst te krijgen, wordt de instelling door een onafhankelijk, objectief en deskundig auditteam beoordeeld op de mate waarin de instelling tegemoet komt aan de genoemde aspecten in het Kwaliteitskader Kunsteducatie en Amateurkunst. De beoordeling vindt plaats op basis van de volgende vragen:

- Wordt het beleid vastgesteld op basis van een verantwoorde onderbouwing en analyse en is dit gebaseerd op valide en te toetsen gegevens? Met andere woorden: Is de verantwoording van de keuzes plausibel?
- Is de uitvoering van de processen en de invulling van de onderwerpen in dit kader consistent met de gemaakte keuzes?
- Voldoet dit alles ten minste aan de professionele standaard die van de instelling verwacht mag worden?
- Kan de instelling aantonen dat de praktijk van de werkvloer aansluit bij het geformuleerde beleid; met andere woorden: wordt er ook daadwerkelijk gedaan wat men zegt te doen.

Toetsing op basis van dit kwaliteitskader vindt plaats door een geselecteerde certificerende instelling met kennis van zaken van de sector. De manier waarop wordt getoetst en de procedures daaromheen worden beschreven in een aparte toetsingsprocedure.

Het Keurmerk Kunsteducatie & Amateurkunst geeft aan dat de instelling:

- een visie en beleid heeft waarin rekening wordt gehouden met de maatschappelijke behoefte alsmede de standaards van de professie;
- producten en diensten realiseert in overeenstemming met het beleidsplan en de verwachtingen van klanten en subsidiënten;
- de organisatie en processen zodanig heeft ingericht dat de realisatie van de producten en diensten adequaat beheerst kunnen worden;
- zicht heeft op de resultaten van het beleid;
- continu bezig is om zichzelf, de diensten en producten en de interne processen te verbeteren.

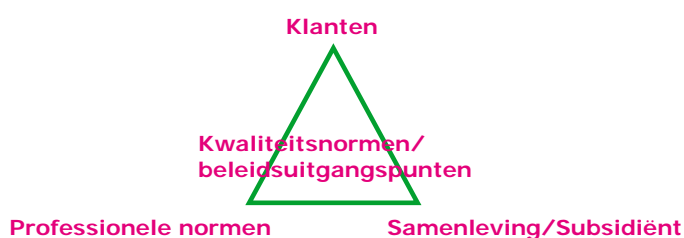
## 1 Visie en beleid

**Voert de instelling een consistent beleid dat is gestoeld op de normen van de professie en dat is gericht op de wensen uit de omgeving en dat leidt tot de gewenste resultaten.**

Visie en het beleid zijn essentieel om richting en sturing te geven aan de instelling. In de beleidsuitgangspunten, meestal vastgelegd in een beleidsplan of ondernemingsplan, staan de factoren die van belang zijn voor de verantwoording van het bestaan van de instelling. Wanneer deze uitgangspunten niet worden vertaald in concrete (jaar)doelstellingen is de kans groot dat het voorgenomen beleid niet tot uitvoering komt.

In de beleidsuitgangspunten dient over de volgende aspecten (indien van toepassing) duidelijkheid te zijn:

- maatschappelijke doelstellingen, relevantie, waarde en betrokkenheid; de markt en de (potentiële) klanten;
- de professionele uitgangspunten van de organisatie;
- samenwerking met de amateurkunstverenigingen en maatschappelijke inbedding daarvan;
- overige samenwerkingspartners en daarbij het doel van de samenwerking;
- ontwikkeling(en)/groei van de instelling;
- organisatie en bedrijfsvoering;
- de invulling en borging van het primaire proces;
- het personeelsbeleid;
- het management van middelen;
- het financiële beleid.



De beleidsuitgangspunten dienen gedragen te worden door de medewerkers die dit betreft. Dit moet aantoonbaar zijn. In de beleidsuitgangspunten omschrijft de instelling de positie die zij op bovengenoemde punten inneemt en de positie die zij op deze punten ambiëert. De handhaving van de ingenomen positie en het bereiken van de geambieerde positie vragen om gerichte doelstellingen. Om de realisatie van de doelstellingen en de acties te waarborgen en te kunnen meten of ze leiden tot het gewenste doel, moeten deze SMART<sup>1</sup> omschreven worden.

Het beleid zal periodiek bijgesteld moeten worden. Om te kunnen bijstellen is er (management)informatie nodig. De instelling moet aantonen dat zij weet welke informatie zij hiervoor nodig heeft, hoe zij hieraan komt en hoe ze deze interpreteert. Een goed middel daarvoor is de Benchmark van Kunstconnectie. Meer informatie over deze Benchmark vindt u op [www.kunstconnectie.nl](http://www.kunstconnectie.nl).

<sup>1</sup>

**S**pecifiek  
**M**eetbaar  
**A**ceptabel  
**R**esultaatgericht  
**T**ijdsgebonden

## 2 Primair proces, producten en diensten en innovatie

**Zijn de producten en diensten die de instelling aanbiedt in overeenstemming met het beleid zoals vastgelegd in de beleidsvisie en leiden ze tot de daarin gestelde resultaten.**

Het primaire proces, de producten en diensten, wordt door de instellingen voor amateurkunst (AK) en kunsteducatie (KE), afhankelijk van de lokale situatie, verschillend ingevuld. Het is van belang dat de keuze die de instelling maakt over de producten en diensten die worden aangeboden consistent is en afgestemd is op visie en beleid. Ook is het van belang dat er binnen de organisatie zicht is op de kwaliteit van eigen diensten en producten en dat er een permanente discussie wordt gevoerd over de verbetering daarvan en de manier waarop dat dient te gebeuren. Het primaire proces binnen de instellingen voor kunsteducatie en amateurkunst valt te omschrijven als *'het organiseren van diensten en producten om het publiek in contact te brengen mét en te begeleiden in de verschillende vormen van kunst en cultuur'*. De producten en diensten worden als volgt onderscheiden:

1. Opleidingen en cursussen voor de vrije tijd.
2. Activiteiten voor scholen en instellingen.
3. Projectmatige activiteiten.

Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweedelijns instellingen, met name omdat vele instellingen beide componenten in zich hebben en meestal ook zowel voor het publiek als de scholen werken.

Vernieuwing is een essentieel onderdeel binnen de kunsteducatie en bij veel instellingen is het vast onderdeel van hun beleid. De maatschappelijke positie en de intrinsieke opdracht die de kunsteducatie heeft, vragen om permanente vernieuwing. Om hier de nadruk op te leggen is het belangrijk de (mate van) vernieuwing apart in kaart te brengen.

Om het verloop van de primaire processen te bewaken en de eindresultaten te kunnen borgen, zal de instelling zicht moeten hebben op de resultaten van het beleid. De processen die hier mee te maken hebben zijn ondergebracht in hoofdstuk 4: Resultaten.

### 2.1 Opleidingen en cursussen voor de vrije tijd

Op hoofdlijnen is dit te omschrijven als het werven van leerlingen, het startniveau bepalen, doceren, begeleiden en opleiden van leerlingen en het leerproces afsluiten en evalueren.

Om dit primaire proces inzichtelijk te maken moet de instelling kunnen aantonen dat zij op een verantwoorde wijze invulling geeft aan de volgende aspecten:

- de wijze waarop de instelling zich met haar aanbod onderscheidt van andere aanbieders;
- de afstemming op de verschillende doelgroepen;
- de mate van oriëntatie en op verdieping binnen het aanbod;
- de keuzes die gemaakt zijn t.a.v. doorlopende leerlijnen en mogelijkheden tot samenspel en/of uitwisseling;
- de samenwerking tussen de verschillende disciplines (intern) en die met andere instellingen (extern);
- de resultaten van de opleidingen (diploma's, in- en uitstroom, evaluaties, etc.);
- de communicatie met de (potentiële) leerlingen en/of hun ouders;
- de inrichting van het leerproces:
  - het bepalen van start- en eindniveau
  - het opstellen van het leertraject
  - de bewaking van het leertraject en van het te behalen eindniveau
  - de ondersteuning en de begeleiding bij keuzen binnen het leertraject
  - de wijze, vorm en mate van toetsing of presentatie

Als opleidingen of cursussen door de Commissie Educatie van Kunstfactor zijn getoetst en positief zijn beoordeeld, dan worden zij vrijgesteld van toetsing in het kader van dit kwaliteitskader. De rapportages en de certificaten van de Commissie Educatie worden desgevraagd aan de certificerende instelling aangereikt.

## 2.2 Activiteiten voor scholen en instellingen

Veel instellingen voor KE richten hun activiteiten op het basis- en voortgezet onderwijs. Ook worden steeds vaker activiteiten georganiseerd voor of in samenwerking met andere instellingen. Denk bijvoorbeeld aan ROC's, welzijnsinstellingen, kinderopvang e.d. Hierbij gaat het enerzijds om professionalisering en praktische ondersteuning van leerkrachten, anderzijds om activiteiten voor en met kinderen en jongeren. Een derde aspect is het bijdragen aan de interactie van het onderwijs met de culturele omgeving door middel van o.m. netwerkvorming. Ten slotte noemen wij het (doen) ontwikkelen van nieuwe educatieve projecten met professionele kunstenaars en kunstdocenten. De instelling kan aantonen dat zij op een verantwoorde wijze invulling geeft aan de volgende aspecten:

- de consistentie met de visie van de instelling;
- de relatie met de verschillende partners in het veld;
- de kennis van de actuele onderwijsontwikkelingen, de daaruit voortvloeiende vraag van de klant en de bereidheid zich te verdiepen in die ontwikkelingen;
- de kennis op het gebied van kunsteducatie en de vertaling ervan naar producten en diensten;
- de mate waarin de instelling de leerlingen in het primair- en voortgezet onderwijs (of deelnemers van een andere instelling) stimuleert tot cultuurparticipatie;
- de informatie die geboden wordt over het cultuureducatiebeleid en de relevante culturele mogelijkheden in het werkgebied;
- de bijdrage aan de culturele infrastructuur in het werkgebied;
- de mate waarin de instelling zich onderscheidt van andere aanbieders;
- het aanbod, dat wil zeggen de diversiteit, keuzemogelijkheden en afstemming op de behoeften van de verschillende doelgroepen binnen het onderwijs (of de instelling) en de communicatie met de (potentiële) doelgroepen;
- de wijze waarop de instelling een onafhankelijke positie garandeert ten opzichte van andere aanbieders (wanneer zij een bemiddelende rol vervult).

## 2.3 Projectmatige activiteiten

Onder projectmatige activiteiten worden alle trajecten bedoeld die niet onder de noemer "opleiding" of "cursus" vallen. Te denken valt aan ondersteuning van amateurkunst, adviestrajecten, inzet van faciliteiten, voorstellingen, open dagen, festivals en evenementen, voorspeelavonden, optredens en presentaties, exposities en tentoonstellingen.

Projecten boven een bepaalde omvang worden voor wat betreft de inzet van mensen, budget of complexiteit gestructureerd door het opzetten en cyclisch uitvoeren van een projectplan. Ook de kwaliteit van projecten die van mindere omvang of complexiteit zijn, zal op een bepaalde manier worden geborgd.

De volgende onderwerpen worden in het projectplan geborgd:

- de afstemming van het project(doel) op het beleid van de instelling (markt, positionering, maatschappelijke relevantie en betrokkenheid);
- de resultaten;
- een georganiseerd verloop van de procesfasen, waarbij de volgende procesfasen zijn te onderscheiden:
  - projectinitiatie
  - planvorming
  - uitwerking/concretisering van het plan
  - uitvoering van het plan, met als eindpunt de realisatie van het project
  - de evaluatie (en de verwerking hiervan voor vervolgprijzen)

- informatie en communicatie, de organisatie hiervan, zowel intern als extern (bij de externe informatie en communicatie horen ook aspecten als subsidieaanvragen, sponsoring, marketing, reclame en voorlichting);
- benodigdheden; hierbij valt het volgende onderscheid te maken:
  - financieel (o.a. subsidies)
  - personele behoefte en invulling; inzet van medewerkers en vrijwilligers en de werving en selectie daarvan
  - benodigde materialen
  - benodigd materieel
- projectcoördinatie of projectleiding.

## 2.4 Innovatie van producten en diensten

- Op welke speerpunten (vanuit het beleid) wordt ingezet?
  - de maatschappelijke relevantie?
  - de relatie tot de positionering in de markt?
  - cyclus van evaluatie en verbetering/vernieuwin?
- Hoe wordt innovatie gestimuleerd en uitgewerkt?
- Hoeveel budget c.q. menskracht wordt ingezet voor innovatieve activiteiten?
- Wat zijn de resultaten van de innovatie; wat merkt de klant er van?

### 3 Processen en organisatie

#### Is de organisatie voldoende ingericht om op adequate wijze de in de beleidsvisie vastgelegde doelstellingen vorm te geven.

Leidraad hierbij is dat de mate van organisatie van het secundaire proces aansluit bij de situatie van de instelling. De secundaire processen ondersteunen het primaire proces. De instelling geeft waar nodig invulling aan de volgende onderwerpen.

#### 3.1 Organisatie

In deze paragraaf worden de belangrijkste aspecten genoemd waarmee een antwoord gegeven wordt op de vraag: Wat moet de instelling organiseren om invulling te geven aan het beleid?

##### *Organogram*

De instelling heeft een helder beeld van zijn organisatie. Deze is in een organogram weergegeven.

In het organogram zijn de verschillende organisatieonderdelen en hoe zij zich ten opzichte van elkaar verhouden weergegeven. Onder de organisatieonderdelen vallen (wanneer van toepassing): opleidingen en projecten, management, personele zaken, kwaliteitszorg, financiële zaken, marketing en communicatie, facilitaire dienst, administratie (van deelnemers) en bedrijfsvoering.

##### *Organisatiecultuur*

Er is nagedacht over de gewenste cultuur van de organisatie. Normen en waarden zijn voor iedereen duidelijk en bepalen hoe medewerkers binnen de organisatie met elkaar en met klanten omgaan.

##### *Processen*

Processen die van belang zijn voor de kwaliteit van de diensten en producten van de instelling en waar meerdere mensen bij betrokken zijn moeten worden beschreven.

##### *Overlegstructuur*

Er is een overlegstructuur vastgelegd. Deze heeft tot doel de momenten van informatieoverdracht en de belangrijkste beslismomenten te structureren en te beheersen. De instelling is zich bewust van deze momenten. Voor zover nodig zijn redenen en doel van het overleg vastgelegd.

##### *Sturing*

De sturing van de organisatie dient adequaat te zijn voor het bereiken van de gestelde doelen (Code Cultural Governance). Daarbij moet onderscheid worden gemaakt tussen bestuur en management. De volgende zaken zijn hierbij van belang:

- het bestuursmodel (toezichthoudend bestuur, raad van toezicht) sluit aan bij de structuur van de organisatie;
- er is een profiel voor te benoemen bestuursleden;
- de (verdeling van) verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie is vastgelegd, bijvoorbeeld in een directiestatuut;
- er is helderheid over de mate en manier van toezicht van het bestuur op de directie.

## 3.2 Personeel

Gekwalificeerd personeel is de basis van iedere instelling voor kunsteducatie en amateurkunst. Uit de aard der zaak dienen kunstprofessionals zich voortdurend met hun eigen ontwikkeling bezig te houden. Omdat binnen de instellingen de kunstenaars en docenten een grote mate van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid hebben, is het van belang zicht te houden op de professionele houding en ontwikkeling van de medewerkers.

### *Personeelsbeleid*

De volgende zaken dienen te zijn vastgelegd:

- de huidige personeelsbezetting (kwaliteit en kwantiteit);
- de in de toekomst verwachte personeelsbehoefte;
- de benodigde competenties;
- werving en selectie van nieuwe medewerkers;
- functionerings- en beoordelingsgesprekken ter bewaking en ontwikkeling van de competenties en deskundigheid van de medewerkers, afspraken over de verwachte inzet, prestaties of resultaten; terugblik op de eerder afgesproken prestaties of resultaten;
- de door de medewerkers te volgen opleidingen in het komende jaar (scholingsplan);
- de wijze waarop de instelling vorm geeft aan discussies over de relatie tussen vakideaal, beroepsuitoefening en instellingsbeleid, en vernieuwingen en ontwikkelingen.

### *Functiebeschrijvingen*

Vanuit het inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte wordt op een gestructureerde wijze toegewerkt naar een adequaat personeelsbestand.

Functiebeschrijvingen helpen de organisatie de verdeling in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder te omschrijven.

Om aan de verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden uitvoering te kunnen geven, beschikken de personeelsleden over verschillende competenties. Ook deze vereiste competenties worden in de functiebeschrijvingen opgenomen. De (geregeld aan te passen) functiebeschrijvingen kunnen worden gebruikt bij het opstellen van vacatures, in discussies over het functioneren en tijdens de functioneringsgesprekken.

### *Medezeggenschap en OR*

- Is de instelling volgens de Wet op de ondernemingsraden een onderneming? Moet de instelling daarmee aan de bepalingen die in deze wet zijn opgenomen voldoen? Zo ja, voldoen de instelling en de ondernemingsraad aan de in deze wet gestelde regels?
- Worden de medewerkers op een adequate wijze geïnformeerd over en betrokken bij de bepaling en uitvoering van het beleid?

## 3.3 Financiën en middelen

Er wordt een adequate financiële administratie bijgehouden. Belangrijke aspecten zijn:

- het leveren van adequate jaarstukken: begroting en meerjarenbegroting en jaarrekening (door accountant gecontroleerd);
- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie (onder andere de tekenbevoegdheid);
- het beleid aangaande de verhouding tussen de inkomsten uit subsidies en die uit eigen inkomsten;
- het budgetteringssysteem; hoe zijn de budgetten verdeeld over de verschillende afdelingen en activiteiten binnen de instelling?

Er is een helder tarievenbeleid geformuleerd. Dit beleid is op een consistente wijze naar de deelnemers en externe partijen gecommuniceerd.

Wanneer instellingen in bepaalde mate afhankelijk zijn van subsidies zorgen zij ervoor dat zij van subsidieregelingen en -voorwaarden op de verschillende niveaus en gebieden (gemeentelijk, provinciaal en rijksniveau) op de hoogte blijven.

Het inkopen van materiaal heeft direct invloed op het financiële budget en dit proces zal beheerst moeten verlopen (investeringsbeleid). De instelling beschikt over een analyse of een programma van eisen waarin enerzijds aangegeven wordt welke middelen en materialen er nodig zijn en anderzijds welke middelen en materialen er al tot de beschikking van de instelling staan. Zo kan er tot een afweging gekomen worden over de uitgaven voor het komende jaar.

### **3.4 Faciliteiten**

De faciliteiten die de instelling biedt dienen in relatie te staan tot de ambities van de organisatie. Heeft een muziekschool als doel het aantal popgroepen uit te breiden dan zullen daar ruimtes en materieel voor aanwezig moeten zijn. Als de sociale contacten van het personeel hoog op de agenda staan dan zal er een adequate personeelsruimte moeten zijn. Van nevenvestigingen dient men duidelijk in beeld te hebben waar deze aan moeten voldoen. Ook hier weer telt de consistentie. Het niet voldoen aan de eisen hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot afwijzing, mits hier een (bijvoorbeeld financiële) verklaring voor is. Aspecten waar men op kan letten zijn:

- laagdrempeligheid (ook letterlijk!);
- werkplekken;
- sociale ruimtes;
- klimaatbeheersing;
- gehorigheid;
- akoestiek;
- uitstraling.

### **3.5 Marketing en relatiebeheer**

De marketing is afgestemd op de visie en het beleid van de instelling.

De instelling houdt een database of relatiebestand bij met daarin de relevante relatiegegevens. Er wordt een actief beleid gevoerd met betrekking tot het onderhouden en verwerven van relaties. Dit is afgestemd op het beleidsplan en de wijze waarop de instelling zich wil profileren in de markt en zijn betrokkenheid wil tonen en uitdragen in de samenleving.

Onderwerpen die in dit kader van belang zijn:

- hoe de instelling inspeelt op de maatschappelijke behoefte en betrokkenheid;
- welke doelgroep(en) of klanten de instelling wil bereiken;
- hoe deze partijen worden benaderd;
- of de instelling inspeelt op de gegevens over instroom en uitstroom van deelnemers;
- hoe de PR hierop wordt ingericht;
- op welke wijze er reclame gemaakt en gepresenteerd wordt;
- hoe het informatiemateriaal hierop is afgestemd.

### **3.6 Informatiebeheersing**

Het is belangrijk dat essentiële informatie op het juiste moment bij de juiste mensen komt. Een instelling moet zich een beeld vormen van welke informatie circuleert binnen de organisatie en de informatiestromen die in ieder geval beheerst moeten worden (archivering).

Onder de essentiële informatie die beheerst wordt behoren in ieder geval alle contractuele, formele, juridische en rechtsgeldende informatie.

Het Kwaliteitskader Kunsteducatie & Amateurkunst maakt onderscheid tussen de volgende vijf groepen gegevens/documenten:

1. financiële documenten en gegevens;
2. opleidings specifieke documenten en gegevens (gerelateerd aan het primaire proces).
3. personeelsdossiers;
4. kwaliteitsdocumenten, gegevens en resultaten;
5. klantgegevens, relatiebeheer.

Bij de beheersing van de informatie is het van belang rekening te houden met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dit geldt bijvoorbeeld voor de archiveringstermijn van contractuele documenten en de privacyregels.

Er moet omschreven worden wat en hoe er gearchiveerd wordt en waar documenten te vinden zijn. De vastgestelde bewaartermijn van de documenten en gegevens moet helder zijn, net als hoe en wanneer documenten gewijzigd of verwijderd worden.

Ook wordt duidelijk (gemaakt) welke (management)informatie geregeld wordt vastgelegd en hoe die wordt gecommuniceerd (bijv. deelnemersaantallen, instroom en uitstroom, kwartaalrapportages, cursusgegevens, roosters en plannings).

### **3.7 Externe eisen en wet- en regelgeving**

De instelling is verplicht zich aan de nationale en, wanneer van toepassing, internationale wet- en regelgeving te houden. Daarnaast zal de instelling, indien zij in aanmerking wil komen voor de diverse subsidies, moeten voldoen aan aanvullende eisen die door de betreffende partijen zijn gesteld.

Het is belangrijk dat de instelling zich structureel op de hoogte houdt van deze informatie. De wijze waarop de instelling dit doet, evenals de daadwerkelijke actualiteit van de aanwezige informatie kan worden getoetst.

Wanneer er wordt geconstateerd dat de instelling afwijkt van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en subsidievoorwaarden wordt dit opgenomen in de beoordeling.

## 4 Resultaten

### Worden de resultaten van de organisatie systematisch in beeld gebracht en wordt het beleid waar nodig aangepast of geborgd?

In dit kwaliteitskader zijn de belangrijkste onderwerpen omschreven die van belang zijn voor de kwaliteit van de instelling en de diensten en producten die zij aanbiedt. Kwaliteitszorg is echter een cyclisch proces. Om te kunnen vaststellen of het beleid leidt tot de gestelde doelen zal periodiek gekeken moeten worden waar men staat. Beleidsvoornemens moeten worden geëvalueerd om te kijken of de doelen zijn gehaald. Vervolgens moet het beleid dan worden aangepast. Om de kwaliteit te kunnen borgen dan wel te verbeteren dienen periodiek metingen te worden uitgevoerd om de resultaten in beeld te brengen.

De instelling moet voor zichzelf bepalen wat zij wil weten en dus wat zij gaat meten. De resultaten van deze metingen geven een indicatie of de kwaliteit op de verschillende punten wordt gerealiseerd en dus kan worden geborgd, of dat er op onderdelen bijsturing nodig is. Voor de meting of monitoring van deze indicatoren zijn meetmiddelen nodig.

#### Voorbeelden van meetmiddelen:

- interne toetsing
- intercollegiale toetsing
- klachtenregistratie
- klanttevredenheidsonderzoeken (deelnemers)
- klanttevredenheidsmetingen met samenwerkingspartners en scholen
- medewerkersonderzoeken
- instroom en uitstroom van deelnemers, bezoekersaantallen
- evaluaties van het primaire (of de secundaire) proces(sen)
- metingen die de kwaliteit en de resultaten van de primaire processen borgen
- meting van de medewerkertevredenheid
- benchmarking
- RIE (risico-inventarisatie en evaluatie)

De registratie van metingen is essentieel voor een goede beheersing van de gegevens. Deze goede beheersing is nodig om de juiste gegevens op de juiste momenten te kunnen gebruiken voor bijsturing en verbetering. De instelling moet kunnen aantonen dat zij de juiste meetmethoden hanteert voor het beleid dat zij wenst te voeren.

De maatregelen die getroffen worden kunnen we scharen onder de noemer "verbeteringen" of "borging". Verbeteringen zijn van toepassing op de zaken die nog niet helemaal in orde zijn en borging dient plaats te vinden bij processen die goed verlopen maar dat goed moeten blijven doen. Wanneer een instelling (nog) niet aan de eisen van dit kwaliteitskader voldoet zal zij aannemelijk moeten maken welke acties worden ondernomen om tot verbetering te komen. Deze acties moeten zijn vastgelegd in een verbeterplan met SMART geformuleerde doelstellingen (zie hoofdstuk 1: Visie en beleid). Zo kunnen de resultaten bewaakt worden en kunnen er plannen of beleid gemaakt worden om punten te verbeteren. Bij het planmatig vaststellen van de verbeterplannen wordt de afweging gemaakt tussen de wensen van de klanten, de eisen van de subsidiënt en de normen en waarden van de kunstprofessionals binnen de instelling. De instelling kan aantonen dat er systematisch aan verbeteringen en borging wordt gewerkt. De realisatie van deze verbeteringen, of de status van de acties die hiermee gemoeid zijn, worden door de instelling bewaakt.

## Colofon

Dit kwaliteitskader Kunsteducatie & Amateurkunst is tot stand gekomen in opdracht van Kunstconnectie en uitgegeven onder auspiciën van de Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst.

*Medewerking is verleend door:*

Kunstconnectie

Kunstfactor

Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)

Inter Provinciaal Overleg (IPO)

*Tekst:*

Otto Berg (Kunstconnectie)

*Opmaak*

Natasja Stel (Kunstconnectie)

Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst

Lucasbolwerk 11

Postbus 365

3500AJ Utrecht

T: 030 – 230 37 40

F: 030 – 230 37 49

[www.certificering-ka.nl](http://www.certificering-ka.nl)

[info@certificering-ka.nl](mailto:info@certificering-ka.nl)