

# Zorg voor kwaliteit

## **HERZIENING**

### **Kwaliteitskader Kunsteducatie & Amateurkunst**

Eerste versie april 2012

Tweede versie aangenomen door ALV 22 november 2012:  
aanpassingen o.b.v. consultatie VNG en consistentie



**Commissie Kwaliteit Kunstconnectie**  
(vastgesteld op 25 april 2012)

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>1 Visie en beleid</b>	<b>3</b>
<b>2 Primair proces, producten en diensten</b>	<b>5</b>
2.1 Consistentie met de visie van de organisatie	5
2.2 Afstemming op en de relatie met (potentiële) doelgroepen	6
2.3 Samenwerking	6
<b>3 Processen en organisatie</b>	<b>7</b>
3.1 Organisatie	7
3.2 Personeel	8
3.3 Financiën en middelen	9
3.4 Faciliteiten	10
3.5 Marketing en relatiebeheer	11
3.6 Informatiebeheersing	11
3.7 Eisen wet- en regelgeving	12
<b>4 Resultaten</b>	<b>13</b>

## 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. Beleving van kunst en cultuur bevordert de kwaliteit van het leven en zorgt voor verbinding in de samenleving. Het draagt bij aan de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen. Daarom is het belangrijk dat iedereen de gelegenheid krijgt kennis te maken met kunst en cultuur. Instellingen en opleidingen voor kunsteducatie en cultuurparticipatie maken het mogelijk dat mensen actief en passief toegang krijgen tot kunst en cultuur en dat zij zich daar verder in kunnen ontwikkelen op een bij hen passende manier.

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 het voortbestaan in de toekomst. De concurrentie wordt groter, de klanten worden kritischer. In toenemende mate geven subsidieverstrekkers aan meer zicht te willen hebben op de kwaliteit van de door hen gesubsidieerde instellingen.

Het hier voorliggende kwaliteitskader geeft kwaliteitscriteria aan en voorziet in een toetsing van 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). Verder is dit kader opgesteld in nauwe samenwerking met Kunstfactor. Kunsteducatie en amateurkunst zijn nauw met elkaar verbonden. Daarom sluit dit kwaliteitskader voor de instellingen naadloos aan op de certificering van de opleidingen in de amateurkunst (HaFaBra en kaderopleidingen).

Systematisch kwaliteitsbeleid en de onderliggende toetsingscriteria zijn verwerkt in vier thema's die elk in een hoofdstuk zijn ondergebracht:

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

In 2012 is het kwaliteitskader herzien, leidend tot de vaststelling tijdens de Algemene Ledenvergaderingen van Kunstconnectie op 25 april en 22 november. De herziening sluit aan bij het onderzoek 'Inventarisatie knelpunten kwaliteitszorg kunsteducatie en amateurkunst' dat in opdracht van het bestuur van de stichting Kunstkeur in 2012 is uitgevoerd. De aanbeveling in de conclusies van dit onderzoek luiden:  
'In het algemeen zijn organisatiegerichte kwaliteitssystemen meer generiek toepasbaar dan productgerichte. Anderzijds waarborgen productgerichte beter de kwaliteit van een concreet product. Productgerichte systemen worden dan ook vaak toegepast waar essentiële maatschappelijke belangen in het spel zijn zoals veiligheid of voedselzekerheid. Organisatiegerichte systemen gaan meer over transparantie, efficiency, klantgerichtheid,

etc. Voor de sector kunsteducatie is in onze ogen een organisatiegerichte benadering het meest effectief. Immers, ver reikende maatschappelijke belangen staan niet op het spel en het streven is erop gericht om zo generiek mogelijk toepasbare kaders te hanteren.'

Vandaar dat in hoofdstuk 2 van voorliggend kwaliteitskader de producten en diensten niet langer, zoals in het kwaliteitskader 2007, uitputtend en voorschrijvend zijn gespecificeerd. Het gaat immers om de visie van de individuele instelling die lokaal kan verschillen. De producten van de instellingen worden steeds gevarieerder, gelet op de wisselende wensen van de gemeentelijke (en provinciale) subsidiënten. Wel is het mogelijk om als volgt de kern van de producten te groeperen:

- a. *Cursorisch of projectmatig buitenschools kunst- en cultuuronderwijs*  
Het betreft hier bijvoorbeeld de verschillende disciplines, de mate van oriëntatie en verdieping binnen het aanbod, de keuzes die gemaakt zijn t.a.v. doorlopende leerlijnen en mogelijkheden tot samenspel en/of uitwisseling.
- b. *Opleidingen voor en ondersteuning van de amateurkunst*  
Bijvoorbeeld de afspraken die gemaakt zijn met de lokale amateurkunstverenigingen, faciliteiten voor zelfstandige amateurkunstenaars.
- c. *Ontmoetingsplaats en informatiepunt voor kunst en cultuur*  
Bijvoorbeeld presentaties, interactie tussen professionele en amateurkunstenaars, festivals en activiteiten voor de gemeenschap.
- d. *Activiteiten voor scholen en maatschappelijke instellingen*  
Doelgroepen bijvoorbeeld scholen voor primair en voortgezet onderwijs, ROC's, welzijnsinstellingen, kinderopvang. Voorbeelden van activiteiten zijn binnenschoolse cultuureducatie in de vorm van in het curriculum en de leerlijnen ingebed lesaanbod of in de vorm van educatieve projecten; professionalisering en praktische ondersteuning van leerkrachten; activiteiten voor en met kinderen en jongeren; bijdragen aan de interactie van het onderwijs met de culturele omgeving door middel van o.m. netwerkvorming.
- e. *Spil in het kunst- en cultuureducatienetwerk*  
welke zijn de samenwerkingspartners en met welk doel wordt samengewerkt.

### **Voor wie meer wil toetsen**

In het verleden en ook sinds het bestaan van het Kwaliteitskader uit 2007 is gebleken dat de externe toetsing van elk der producten van een Kunstconnectie-lid kostbaar en ondoenlijk is. Er zijn ongeveer 2.700 fte docenten en een veelvoud aan door hen verzorgde lessen, cursussen en andere activiteiten. Gelet op het nieuwe Kwaliteitskader van de Kunsteducatie verzorgt de lid-instelling een marktanalyse, werkt ze planmatig, houdt ze periodieke functioneringsgesprekken met haar docenten, heeft ze een leerlingvolgsysteem en doet ze aan klanttevredenheidsonderzoek. Voorts zijn er in enkele sectoren zoals bij de cursussen harmonie, fanfare en brassband landelijke exameneisen, die bij lokale instellingscursisten getoetst kunnen worden. Wil een gemeentelijke subsidiënt qua oordeel over de producten meer dan dit alles, dan valt aan te raden om naast de periodieke toetsing van de instelling op basis van het Kwaliteitskader een vorm van inhoudelijke visitatie bij de instelling te regelen

## 1. Visie en beleid

**Voert de organisatie een consistent beleid dat is gebaseerd op een analyse van de omgeving en klanten, is gestoeld op de normen van de branche en dat leidt tot de gewenste resultaten?**

Vanuit missie, visie en beleid werken is essentieel bij het richting en sturing geven aan de organisatie. In de uitgangspunten, meestal vastgelegd in een beleidsplan of ondernemingsplan, staan de factoren die van belang zijn voor de verantwoording van het bestaan van de organisatie. Van belang is om deze uitgangspunten te vertalen in concrete (jaar)doelstellingen. Gebeurt dat niet dan is de kans groot dat het voorgenomen beleid niet (voldoende) tot uitvoering komt.

Om te komen tot bruikbare uitgangspunten als basis voor de beleidsvisie zijn de volgende aspecten (indien van toepassing) van belang:

- Maatschappelijke context, relevantie, waarde en betrokkenheid
- De opdracht van gemeente (n) of provincie, indien van toepassing
- Analyse van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen
- De markt en (potentiële) klanten
- Samenwerking en maatschappelijke inbedding daarvan, gerelateerd aan de doelen van de organisatie
- Invulling en borging van het primaire proces
- Organisatie en bedrijfsvoering (personeelsbeleid, financieel beleid, marketing).

De uitgangspunten en bijbehorende doelstellingen dienen aantoonbaar gedragen te worden door de medewerkers die dit betreft. Om de realisatie van de doelstellingen te waarborgen en te kunnen meten of ze leiden tot het gewenste doel, dienen deze SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdsgebonden) omschreven te worden.

Vernieuwingstrajecten kunnen om meerdere redenen worden ingezet:

- om de constellatie van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te verbeteren
- om nieuwe product-marktcombinaties te ontwikkelen/of bestaande af te stoten

Het beleid en het aanbod zullen periodiek geëvalueerd en bijgesteld moeten worden, leidend tot nieuwe producten, diensten en werkwijzen. Om dat goed te kunnen doen is (management)informatie nodig. De organisatie moet kunnen aangeven welke informatie ze hiervoor nodig heeft, hoe zij hieraan komt en hoe ze deze interpreteert.

Bij de toetsing van het onderdeel 'visie' worden de volgende eisen gesteld:

### **Normeis 1:**

Heeft de instelling een integrale beleidsvisie vastgelegd? Toetspunten:

- Is er een missie/visie? (missie "waarom doen we wat we doen" en visie "hoe gaan we dit bereiken")
- Toon aan hoe deze tot stand is gekomen (bijvoorbeeld gebruikmaking van marktanalyse, van klant en lokale samenleving, SWOT-analyse, betrekken van medewerkers, samenwerkingspartners)
- Is de missie/visie vertaald in doelstellingen?
- Worden deze doelstellingen SMART vertaald in concrete jaarplannen en/of afdelingsdoelstellingen?
- Worden de doelstellingen gedragen en vertaald door de medewerkers en waar blijkt dat uit?

**Normeis 2:**

Heeft de instelling evaluatie en bijstelling van het beleid en het bijbehorende aanbod verankerd in de organisatie? Beschikt de instelling over een jaarlijkse stuurcyclus - een onderdeel van de stuurcyclus is de kwaliteitscyclus - waarin de onderstaande elementen zijn opgenomen zodat de (her-)oriëntatie jaarlijks systematisch en planmatig wordt doorlopen en niet onnodig onder druk komt te staan van de dagelijkse activiteiten?

Toetspunten:

- Worden de doelstellingen periodiek geëvalueerd en bijgesteld?
- Wordt het aanbod van producten en diensten geëvalueerd en bijgesteld?
- Worden er marktanalyses uitgevoerd om de koers bij te stellen?
- Welke relevante informatie en cijfers worden hierbij verder gebruikt?
- Hoe worden klanten, medewerkers, partners en stakeholders betrokken bij de bijstelling van het beleid en/of het aanbod?

## 2 Primair proces, producten en diensten

### Zijn de producten en diensten die de instelling aanbiedt in overeenstemming met het beleid zoals vastgelegd in de beleidsvisie?

In hoofdzaak is de toetsing op het primaire proces te definiëren als hoe de diensten en producten die een organisatie levert zich verhouden tot de vraag (markt) en hoe vervolgens de relatie tussen visie/beleid en realisatie/uitvoering verankerd en geborgd wordt. Mogelijke producten en diensten worden door de organisaties voor de diverse doelgroepen (bv. amateurkunst, kunsteducatie, cultuureducatie, voor onderwijs zowel eerstelijns projecten als tweedelijns ondersteuning), afhankelijk van de aanwezige situatie, verschillend ingevuld. Het is van belang dat de keuze die de organisatie maakt voor de producten en diensten die worden aangeboden consistent is en afgestemd is op de geformuleerde visie en het beleid. Ook is het van belang dat er binnen de organisatie goed zicht is op de kwaliteit van eigen diensten en producten en dat er een permanente focus is op de verbetering daarvan en op de manier waarop dat dient te gebeuren. Ook inhuur of uitbesteding van activiteiten moeten voldoen aan de te stellen kwaliteitseisen. Bij alle bovengenoemde zaken kunnen tussentijdse evaluaties van activiteiten er voor zorgen dat geborgd wordt dat de kwaliteit van het eindproduct aan de gestelde eisen voldoet.

Vernieuwing van ideeën, producten, diensten en processen wordt steeds belangrijker en bij veel organisaties is het al een vast onderdeel van hun beleid. De maatschappelijke impact en de intrinsieke opdracht die kunst- en cultuureducatie heeft, vragen om permanente aandacht voor innovatie. Er zijn twee manieren om naar vernieuwing te kijken; als interne doelstelling en als ambitie. De eerste heeft betrekking op een voortdurende kwaliteitsverbetering (plan – do – check - act) en daarin is vernieuwing een permanent proces en wordt in het kwaliteitskader op diverse plaatsen getoetst. Vernieuwing kan ook gezien worden als ambitie. Die doelstelling leggen instellingen neer in hun visie en daar is aandacht voor in hoofdstuk 4 Resultaten.

De relatie tot de omgeving is overal anders, maar altijd aanwezig. Van belang is dat de organisatie goed zicht heeft op de omgeving en kan aantonen hoe ze zich verhoudt tot die omgeving.

Primair proces, producten en diensten kent de volgende onderverdeling:

1. de consistentie van het aanbod met de visie van de organisatie
2. afstemming op en de relatie met (potentiële) doelgroepen
3. samenwerking

### 2.1 De consistentie van het aanbod met de visie van de organisatie

#### **Normeis 3:**

Afstemming aanbod van producten en diensten op beleidsvisie

Het aanbod moet afgestemd zijn op de beleidsvisie. Wanneer de in de beleidsvisie uitgesproken intenties niet zijn terug te vinden in de uitvoering is er geen sprake van consistent beleid. Toetspunten:

- Afstemming van het aanbod op de beleidsvisie: welke producten/aanbod, strategische marktkeuzes vloeien voort uit de visie/missie?;
- Structurele toepassing van de kwaliteitscyclus op aanbod;
- Adequate beschrijvingen van de inrichting van diverse leer- en ontwikkelprocessen en daarbij ondersteunende processen, zoals: leerlingvolgsysteem, didactische

plannen, ondersteuning en begeleiding bij eigen keuze, de wijze, vorm en mate van toetsing of presentatie.

## 2.2 Afstemming op en de relatie met (potentiële) doelgroepen

### Normeis 4:

Heeft de organisatie aantoonbaar zicht op de diverse huidige en potentiële nieuwe klanten en hun behoeften? Toetspunten:

- Heeft de organisatie zicht op de doelgroepen die zij met haar diensten/producten bereikt ten opzichte van haar afzetmarkt?
- Heeft de organisatie zicht op waar groeikansen zitten? (marktonderzoek)
- Wordt het aanbod geëvalueerd onder bestaande doelgroepen/klanten/afnemers? (Klanttevredenheidsonderzoek, evaluaties, enquêtes)
- Is het aanbod afgestemd op de wensen/behoeften van de klant? Wordt het aangepast na evaluatie?
- Speelt het aanbod in op nieuwe ontwikkelingen in de markt/branche?

### Normeis 5:

Voorziet de organisatie met haar producten en diensten in een behoefte en geeft ze aantoonbaar en op verantwoorde wijze invulling aan de vraag/het aanbod? Toetspunten:

- Diversiteit van en keuzemogelijkheden in het aanbod zijn afgestemd op de behoeften van de verschillende doelgroepen (op basis van normeis 4).
- De organisatie heeft de communicatie met de (potentiële) doelgroepen op structurele wijze georganiseerd en vertaalt de wensen van klanten/doelgroepen naar producten en diensten.
- Als (een deel van) het aanbod tot doel heeft de ontwikkeling van leerlingen of deelnemers, dan kan de organisatie aantonen hoe die ontwikkeling tot stand komt.
- Wordt het aanbod op een heldere en gestructureerde manier aangeboden, waarbij de klant weet wat hij kan verwachten?
- Als er lessen en opleidingen zijn voor de Hafabra-verenigingen (Harmonie, Fanfare en Brassbands), worden dan aantoonbaar de landelijk vastgestelde leerplannen gevolgd?

## 2.3 Samenwerking

### Normeis 6:

Hoe is de relatie van de organisatie met de omgeving? Toetspunten:

- Kan de instelling aantonen op welke wijze een onafhankelijke positie gegarandeerd wordt ten opzichte van andere aanbieders wanneer de organisatie een bemiddelende rol vervult;
- Is er een adequate beschrijving van de relatie met de verschillende partners in het veld;
- Wat is de relatie tussen het eigen aanbod en het aanbod van andere aanbieders;
- Geef een omschrijving van de bijdrage aan de culturele infrastructuur in het werkgebied.



### 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.

### **Normeis 7:**

Spelen de volgende aspecten een rol bij de invulling van het beleid door de instelling?  
Toetspunten:

- Heeft de instelling een helder beeld van haar organisatie en is dit beeld in een organogram vastgelegd;
- Is de gewenste organisatiecultuur (normen en waarden) voor iedereen duidelijk (omgang met elkaar en met klanten);
- Zijn de processen die van belang zijn voor de kwaliteit van diensten en producten beschreven;
- Is er een overlegstructuur (met redenen en doel) vastgelegd en is deze adequaat met het oog op structurering en beheersing van de belangrijkste beslismomenten.

### **Normeis 8:**

Is de sturing van de organisatie adequaat voor het bereiken van de gestelde doelen (Code Cultural Governance)? Toetspunten:

- Sluit het bestuursmodel (Toezichthoudend Bestuur, Raad van Toezicht) aan bij de structuur/aard van de organisatie;
- Is er een profiel voor te benoemen bestuursleden;
- Is (indien nodig) in het bestuursmodel een "escalatie proces" gedefinieerd;
- Is de verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie of tussen Raad van Toezicht en bestuur vastgelegd in bijvoorbeeld een directiestatuut.

## **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, kwantiteit en leeftijdsopbouw);
- de in de toekomst verwachte personeelsbehoefte;
- de benodigde competenties (bijvoorbeeld in competentiematrix wat later gebruikt kan worden voor een ontwikkelings- of opleidingsplan);
- 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);

### *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?

#### **Normeis 9:**

Zijn in het personeelsbeleid de volgende aspecten vastgelegd? Toetspunten:

- De huidige personeelsbezetting (kwaliteit, kwantiteit en leeftijdsopbouw);
- De in de toekomst te verwachten personeelsbehoefte;
- Zijn er functiebeschrijvingen opgesteld met daarin opgenomen: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, benodigde competenties en hiërarchische verhoudingen
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers (methoden voor werving, selectiecriteria, bevoegdheid tot het aannemen van nieuwe medewerkers, hoe is inspraak geregeld bij de werving van nieuwe medewerkers);
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken (met afspraken over competentie- en deskundigheidsontwikkeling, inzet, prestaties, resultaten, vervolg op eerdere afspraken);
- Scholingsplan.
- Op welke wijze wordt de integriteit van het personeel geborgd? (sociale veiligheid, transparant gebouw, verklaring goed gedrag aan de poort, vertrouwenspersoon)

#### **Normeis 10:**

Hoe is de personeelsvertegenwoordiging geregeld? Indien van toepassing, voldoet de instelling en de ondernemingsraad aan de in de Wet op de ondernemingsraden gestelde regels? Zo niet, hoe is de overlegstructuur dan geregeld (worden medewerkers adequaat 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;
- hoe wordt omgegaan met uitbesteding / inhuur;
- hoe wordt de financiële voortgang van projecten (periodiek) geborgd;
- het budgetteringssysteem; hoe zijn de budgetten verdeeld over de verschillende afdelingen en activiteiten binnen de instelling?

De instelling beschikt over een duidelijk geformuleerd tarievenbeleid. 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.

#### **Normeis 11:**

Wordt er een adequate financiële administratie bijgehouden waarbij de volgende aspecten een aantoonbare rol spelen?

- Levering van jaarstukken, begroting, meerjarenbegroting en jaarrekening (door accountant gecontroleerd);
- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie (o.a. tekenbevoegdheid);
- Het beleid aangaande de verhoudingen tussen de inkomsten uit subsidies en die uit eigen inkomsten;
- Het budgetteringssysteem (verdeling budgetten over verschillende afdelingen en activiteiten).
- Het proces van periodieke voortgangsbewaking (maandelijks / per kwartaal o.i.d.) van de bestedingen van de budgetten.
- Heeft de instelling een investeringsbeleid (Programma van Eisen / analyse benodigde middelen en materialen)?

#### **Normeis 12:**

Is er een helder tarievenbeleid geformuleerd en is dit beleid op een consistente wijze naar deelnemers en externe partijen gecommuniceerd?

### **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 een personeelsruimte moeten voldoen aan wet- en regelgeving. 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.

#### **Normeis 13:**

Staan de faciliteiten die de instelling biedt in relatie tot de ambities en mogelijkheden van de organisatie en spelen de volgende aspecten (voor zover van toepassing) daarbij een mogelijke rol?

- Laagdrempeligheid (ook in de zin van toegankelijkheid voor invaliden);
- Veiligheid (brand, vluchtwegen, reddingsmiddelen, EHBO e.d.);
- Werkplekken en sociale ruimtes; aangeven wat er aanwezig moet zijn
- 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.

#### **Normeis 14:**

Is het marketingbeleid afgestemd op het beleidsplan en profilering van de instelling in de markt en samenleving en worden hierbij de volgende aspecten betrokken? Is er een marketing en communicatieplan waarin het beleid met betrekking tot het onderhouden en verwerven van relaties beschreven staat? Toetspunten voor deze plannen:

- Hoe speelt de instelling in op maatschappelijke behoefte en betrokkenheid;
- Welke doelgroep(en) en klanten wil de instelling bereiken?
- De wijze van benadering van deze partijen;
- Of de instelling inspeelt op de gegevens over instroom en uitstroom van deelnemers;
- Afstemming van aanbod en informatiemateriaal; denk aan de 5 p's: product / prijsbepaling aanbod/ promotie / plaats (evt. digitaal) /presentatie.

### **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 volgen de zes groepen gegevens/documenten:

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

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 (bijvoorbeeld deelnemersaantallen, instroom en uitstroom, kwartaalrapportages, cursusgegevens, roosters en plannings).

#### **Normeis 15:**

Hoe worden de (5) belangrijkste informatiebronnen en -stromen beheerd? En wordt bij de beheersing van de genoemde documenten rekening gehouden met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (bijvoorbeeld met betrekking tot de archiveringstermijn van contractuele documenten en de privacyregels) en worden daarbij onderstaande aspecten in ogenschouw genomen?

- Financiële documenten en gegevens;
- Opleidingspecifieke documenten en gegevens (gerelateerd aan het primaire proces);
- Personeelsdossiers;
- Kwaliteitsdocumenten, -gegevens en -resultaten;
- Klantgegevens en relatiebeheer.
- Wat en hoe wordt er gearchiveerd en waar zijn de documenten te vinden;
- Is er duidelijkheid over de bewaartermijn van de verschillende soorten documenten;
- Is het duidelijk hoe en wanneer documenten gewijzigd of verwijderd (mogen) worden;

- Is het duidelijk welke (management-) informatie geregeld wordt vastgelegd en hoe die wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld met betrekking tot deelnemersaantallen, instroom en uitstroom, kwartaalrapportages, cursusgegevens, roosters en plannings).

### 3.7 Eisen 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.

#### **Normeis 16:**

Voldoet de instelling aan de (nationale en internationale) wet- en regelgeving en aan de eisen die door de wetgever aan haar worden gesteld? Indien er sprake is van een afwijking van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, is de instelling zich hier dan van bewust en kan de instelling hier een reden voor aangeven? Indien bij uitzondering er sprake is van een afwijking van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving is er traceerbaar (schriftelijk) vastgelegd op welke wijze hieraan door het bevoegd gezag ontheffing is verleend? Houdt, en zo ja hoe (aantoonbaar en actueel), de instelling zich structureel op de hoogte van de noodzakelijke informatie met betrekking tot wettelijke eisen aan de bedrijfsvoering? Zoals:

- Arbeidsvoorwaarden (zoals ontslagrecht, wet Flex en Zekerheid, Wet OR en PVT);
- Arbeidsomstandigheden (zoals ARBO-wetgeving; Risico Inventarisatie en Evaluatie);
- Vergunningen;
- Milieueisen;
- Administratieve verplichtingen;
- Product- en diensteisen (ISO).

## 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.

De bijstelling dient altijd gebaseerd te zijn op meetbare (cijfermatige) managementinformatie. Kunstconnectie heeft de benchmark KAnS beschikbaar. Hiermee kunnen de cijfermatige resultaten van de organisatie ook per afdeling in beeld worden gebracht (zie voor meer informatie [www.Kunstconnectie.nl](http://www.Kunstconnectie.nl)). Wanneer er voor de gehele organisatie een systematische evaluatie plaatsvindt van beleids- en verbeterplannen (inclusief alle bewijsmateriaal) is er sprake van een management review.

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.

#### **Normeis 17:**

Worden beleidsvoornemens periodiek geëvalueerd met behulp van vastgestelde indicatoren op basis waarvan de instelling haar bedrijfsvoering en kwaliteitsniveau wil en kan borgen? Heeft de instelling zicht op welke eisen er aan afnemerszijde gesteld worden aan de producten/diensten en hoe heeft ze die in haar eigen organisatie geborgd? Hierbij kan gedacht worden aan:

- Amateurkunst: eisen zoals gesteld in de Landelijke richtlijnen HaFaBra;
- Onderwijs: kwaliteitseisen zoals geformuleerd in de Prestatiebox;

- BSO en brede school: kwaliteitseisen uit Wet Kinderopvang;
- Wijken: eisen uit de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek.

**Normeis 18:**

Doet de instelling aan innovatie?

- Heeft de instelling innovatieve trajecten ingezet en kan worden aangegeven waarom?
- Zijn de (beoogde) resultaten van de innovatie duidelijk in kaart gebracht?
- Is helder wat de klant moet merken/weten van de innovatie?
- Kan de instelling aangeven welke implicaties de vernieuwingstrajecten hebben voor de instelling (bv. personeel, financiën, faciliteiten, communicatie, relatiebeheer, informatiebeheer, externe eisen en wet- en regelgeving)?

**Normeis 19:**

Heeft de instelling bepaald welke meetmethoden- en middelen voor toetsing gebruikt dienen te worden? Kan de instelling aantonen dat zij systematisch aan verbetering en borging (monitoring van verbeteracties) werkt?

- Interne en intercollegiale toetsing;
- Benchmarking;
- Klachtenregistratie;
- Klanttevredenheidsonderzoeken onder afnemers (zoals samenwerkingspartners en scholen);
- Medewerkers(tevredenheids-)onderzoeken;
- Instroom- en uitstroom van deelnemers, bezoekersaantallen;
- Evaluaties van het primaire proces;
- Borgingsmetingen van kwaliteit en resultaten van de primaire processen.