

Zorg voor kwaliteit

Kwaliteitskader Cultuureducatie & Amateurkunst

November 2014

KUNST
CONNECTIE

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Pre-ambule	3
Kwaliteitskader	4
1 Visie en beleid	5
2 Primair proces, producten en diensten	7
2.1 Consistentie met de visie van de organisatie	7
2.2 Afstemming op en de relatie met (potentiële) doelgroepen	8
2.3 Samenwerking	8
3 Processen en organisatie	10
3.1 Organisatie	10
3.2 Personeel	11
3.3 Financiën en middelen	13
3.4 Faciliteiten	13
3.5 Marketing en relatiebeheer	14
3.6 Informatiebeheersing	14
3.7 Eisen wet- en regelgeving	15
4 Resultaten	17

Inleiding

De sector Cultuureducatie en Amateurkunst bestaat uit organisaties die op professionele wijze en permanent cultuureducatie 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. Organisaties en opleidingen voor kunsteducatie en cultuurparticipatie, zoals centra voor de kunsten, muziekscholen en volksuniversiteiten, 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 organisaties 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 organisaties.

Het hier voorliggende kwaliteitskader geeft kwaliteitscriteria aan en voorziet in een toetsing van organisaties die zich bezig houden met cultuureducatie en amateurkunst. Dit kunnen zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke organisaties 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 (tegenwoordig Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)). Cultuureducatie en amateurkunst zijn nauw met elkaar verbonden. Daarom sluit dit kwaliteitskader voor de organisaties naadloos aan op de certificering van de opleidingen in de amateurkunst (HaFaBra en kaderopleidingen).

In 2012 is het kwaliteitskader herzien, leidend tot de vaststelling tijdens de Algemene Ledenvergaderingen van Kunstconnectie op 25 april en 22 november 2012. Vanaf 2013 werd uitsluitend nog conform het aangepaste kader getoetst. Door gebruik van het kader zijn er nieuwe inzichten ontstaan. Deze inzichten zijn meegenomen in de herzien versie van het kader dat voorgelegd zal worden aan de Algemene Ledenvergadering van Kunstconnectie op 27 november 2014.

Aanvullende toetsmogelijkheden

In het verleden, onder andere in het Kwaliteitskader uit 2007, is gebleken dat de externe toetsing van elk van de producten van een Kunstconnectielid kostbaar en ondoenlijk is. Er zijn ongeveer 2.700 fte docenten en een veelvoud aan door hen verzorgde lessen, cursussen en andere activiteiten. In het Kwaliteitskader Cultuureducatie & Amateurkunst worden organisaties getoetst op het hebben van een vastgelegde beleidscyclus en een consequente en adequate uitvoering daarvan.

Daarnaast zijn er in enkele sectoren zoals bij de cursussen harmonie, fanfare en brassband landelijke exameneisen, die bij lokale instellingen getoetst kunnen worden. Heeft een gemeentelijke subsidie behoefte aan een diepgaander oordeel over de producten, dan valt aan te raden om naast de periodieke toetsing van de organisatie op basis van het Kwaliteitskader een vorm van inhoudelijke visitatie te regelen.

Pre-ambule

De herziening van dit kwaliteitskader 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 aanbevelingen en 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. Organizatiegerichte 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 uitputtend en voorschrijvend zijn gespecificeerd, zoals in het kwaliteitskader van 2007. Het gaat immers om de visie van de individuele organisatie die lokaal kan verschillen. De producten van de organisaties 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/diensten 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. *Activiteiten voor scholen en maatschappelijke instellingen*
Doelgroepen zijn onder andere scholen voor primair en voortgezet onderwijs, ROC's, welzijnsinstellingen, kinderopvang.
Voorbeelden van activiteiten zijn:
- binnenschoolse cultuureducatie in de vorm van lesaanbod dat in het curriculum en de leerlijnen is ingebed;
 - bemiddeling van cultuureducatieve activiteiten;
 - 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.
- D. *Spil in het kunst- en cultuureducatienetwerk*
Dit gaat over samenwerkingspartners en het doel van de samenwerking.
Samenwerkingspartners zijn onder andere:
- culturele instellingen;
 - scholen;
 - maatschappelijke instellingen;
 - kinderopvang.
- E. *Culturele ontmoetingsplek*
Dit betreft het bieden van een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.

Kwaliteitskader

De wereld om ons heen verandert. Dat impliceert dat ons soort organisaties ook veranderen, zodat steeds kan worden aangesloten op de (maatschappelijke) vraag. Vernieuwing van ideeën, producten, diensten en processen wordt dus steeds belangrijker en bij veel organisaties is het al een vast onderdeel van hun beleid. Er zijn twee manieren om naar deze vernieuwing te kijken; als interne doelstelling en als ambitie. De eerste heeft betrekking op een voortdurende kwaliteitsverbetering (zoals plan – do – check - act) en daarin is vernieuwing een permanent proces. Vernieuwing kan ook gezien worden als ambitie. Die doelstelling leggen organisaties neer in hun visie.

In een maatschappij die zo onderhevig is aan veranderingen als de huidige is een flexibel toe te passen kader uitermate geschikt voor een steeds diverser en breder werkterrein. Daarom gaat dit kader niet uit van vooraf bepaalde producten en diensten. De essentie van dit kader gaat uit van de missie en visie en het daaruit volgende beleid van de organisatie zelf. Dit maakt dit kader uitermate geschikt voor een brede toepassing.

De essentie van het kwaliteitskader is een consequente toepassing van de kwaliteitscyclus op alles wat er in een organisatie gebeurt, gebaseerd op de eigen missie en visie. Alle processen, stukken enz moeten adequaat zijn, wat inhoudt dat ze correct zijn en passend bij het beoogde doel. Hoe borg je dat door alles heen in je organisatie de kwaliteitscyclus gehanteerd wordt? Hoe betrek je daar de medewerkers, de belangrijkste stakeholders en ook je klanten bij?

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 organisatie 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.

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;
- 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 bijvoorbeeld door middel van de meetmethode SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdsgebonden) omschreven te worden.

Om zichzelf te blijven verbeteren is het belangrijk dat organisaties vernieuwingstrajecten inzetten en deze verankeren op beleidsniveau. Vernieuwingstrajecten kunnen bijvoorbeeld worden ingezet:

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

In dit hoofdstuk ligt de focus op verankering van vernieuwingstrajecten op beleidsniveau. In hoofdstuk 2 richt de aandacht zich juist op het productniveau. Zowel het beleid als het aanbod zal 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:

De organisatie heeft een integrale beleidsvisie vastgelegd.

Toetspunten:

1. De organisatie heeft een missie/visie vastgelegd (missie "waarom doen we wat we doen" en visie "hoe gaan we dit bereiken").
2. Toon aan hoe deze beleidsvisie tot stand is gekomen (bijv.: gebruikmaking van marktanalyse, SWOT-analyse, betrekken van medewerkers, samenwerkingspartners).

3. De organisatie vertaalt de doelstellingen naar de medewerkers en deze worden door hen gedragen; geef aan waaruit dit blijkt.
4. De organisatie betreft klanten, medewerkers, partners en stakeholders bij de bijstelling van het beleid.
5. De doelstellingen in de beleidsvisie zijn bijvoorbeeld door middel van de meetmethode SMART vastgesteld.
6. De organisatie vertaalt doelstellingen in concrete jaarplannen en/of afdelingsdoelstellingen.

Normeis 2

Innovatie maakt integraal deel uit van de bedrijfsvoering van de organisatie.

Toetspunten:

1. De organisatie zet innovatieve trajecten in en kan aangeven waarom.
2. De organisatie brengt de beoogde resultaten van de innovatie duidelijk in kaart.
3. De organisatie verwoordt wat de klant moet merken/weten van de innovatie.
4. De organisatie kan aangeven welke implicaties de vernieuwingstrajecten hebben voor de organisatie (bv. Personeel, financiën, faciliteiten, communicatie, relatiebeheer, informatiebeheer, externe eisen en wet- en regelgeving).

2 Primair proces, producten en diensten

Zijn de producten en diensten die de organisatie 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 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 aan derden¹ 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.

Wat betreft het onderdeel innovatie richt de aandacht zich in dit hoofdstuk op vernieuwing op productniveau, in lijn met wat de organisatie heeft vastgelegd op beleidsniveau (hoofdstuk1).

Dit hoofdstuk 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:

Het aanbod van producten en diensten is afgestemd op de beleidsvisie.

Toelichting: het aanbod moet afgestemd zijn op de beleidsvisie. Wanneer de in de beleidsvisie geformuleerde doelstellingen niet zijn terug te vinden in de uitvoering is er geen sprake van consistent beleid.

Toetspunten:

1. De organisatie stemt het aanbod af op de beleidsvisie; welke producten/aanbod, strategische marktkeuzes vloeien voort uit de visie/missie?;
2. De organisatie past de door haar gehanteerde kwaliteitscyclus of -cycli structureel toe op het aanbod;
3. De organisatie beschikt over beschrijvingen van de inrichting van diverse leer- en ontwikkelprocessen en leerdoelen daarbij ondersteunende processen, zoals:

¹ bijvoorbeeld aan zzp'ers of een collectief van zelfstandig ondernemers

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:

De organisatie heeft aantoonbaar zicht op de wensen van de klant.

Toetspunten:

1. De organisatie heeft zicht op de doelgroepen die zij met haar diensten/producten bereikt ten opzichte van haar afzetmarkt.
2. De organisatie heeft zicht op waar groeikansen zitten (marktonderzoek).
3. De organisatie stemt de diversiteit van en de keuzemogelijkheden in het aanbod af op de wensen/behoefte van de klant.
4. De organisatie betreft klanten, medewerkers, partners en stakeholders bij de bijstelling van het aanbod.

Normeis 5:

De organisatie geeft met haar producten en diensten aantoonbaar en op verantwoorde wijze invulling aan de vraag van de klant en weet dit te vertalen naar producten.

Toetspunten:

1. De organisatie communiceert met de (potentiële) doelgroepen op structurele wijze en vertaalt de wensen van klanten/doelgroepen naar producten en diensten.
2. De organisatie evalueert het aanbod onder bestaande doelgroepen/klanten/afnemers (klanttevredenheidsonderzoek, evaluatie(formulieren), enquêtes).
3. De organisatie werkt planmatig aan de ontwikkeling van de deelnemers voor dat gedeelte van haar aanbod dat de ontwikkeling van leerling of deelnemer tot doel heeft.
4. Indien van toepassing volgt de organisatie richtlijnen, zoals raamleerplannen vastgesteld door de LKCA en het examenreglement vastgesteld door de Regiegroep Opleidingen Amateurkunst (ROA).
5. De organisatie structureert het aanbod, waarbij de klant weet wat hij kan verwachten Het aanbod speelt in op nieuwe ontwikkelingen in de markt/branche.

2.3 Samenwerking

Normeis 6:

De organisatie heeft zicht op de maatschappelijke context en heeft haar relatie met de omgeving ter bevordering van het culturele veld in beeld gebracht.

Toetspunten:

1. De organisatie beschrijft de relatie met de verschillende partners in het veld helder.
2. De organisatie stemt het eigen aanbod af op het aanbod van de andere aanbieders en kan haar keuze hiervoor onderbouwen.
3. De organisatie heeft haar bijdrage aan de culturele infrastructuur in het werkgebied beschreven.

4. De organisatie neemt een onafhankelijke positie in ten opzichte van andere aanbieders wanneer de organisatie een bemiddelende rol vervuld en kan aantonen hoe zij dit doet.

3 Processen en organisatie

Is de organisatie voldoende ingericht om de in de beleidsvisie vastgelegde doelstellingen vorm te geven?

Leidraad hierbij is dat het secundaire proces aansluit bij de situatie van de organisatie. Het secundaire proces ondersteunt het primaire proces. De organisatie geeft waar nodig invulling aan de volgende onderwerpen: organisatie, personeel, financiën en middelen, faciliteiten en marketing en relatiebeheer.

3.1 Organisatie

In deze paragraaf worden de belangrijkste aspecten genoemd waarmee een antwoord gegeven wordt op de vraag: op welke wijze geeft de organisatie invulling aan het beleid?

Organogram

De organisatie heeft een helder beeld van zijn organisatie-inrichting. Deze is in een organogram weergegeven. De verantwoordelijkheden zijn helder benoemd.

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 organisatie en waar meerdere mensen bij betrokken zijn, staan duidelijk 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 organisatie 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 (Governance Code Cultuur). 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/leden van de rvt;
- de (verdeling van) verantwoordelijkheden tussen bestuur/rvt en directie is vastgelegd, bijvoorbeeld in een directiestatuut en een bestuursreglement of een reglement van de rvt;
- er is helderheid over de mate en manier van toezicht van het bestuur/rvt op de directie.

Normeis 7:

De organisatie is zodanig ingericht dat ze de in de beleidsvisie vastgelegde doelstellingen kan uitvoeren.

Toetspunten:

1. De organisatie heeft een helder beeld van haar organisatiestructuur en dit beeld is in een organogram vastgelegd.
2. De organisatie maakt duidelijk wat de gewenste organisatiecultuur (normen en waarden) is (omgang met elkaar en met klanten).
3. De organisatie heeft de processen die van belang zijn voor de kwaliteit van diensten en producten beschreven.
4. Er is een overlegstructuur (met redenen en doel) vastgelegd. Deze voorziet in de structurering en beheersing van de belangrijkste beslismomenten.

Normeis 8:

De sturing van de organisatie past bij de gestelde doelen (Governance Code Cultuur).

Toetspunten:

1. Het bestuursmodel (Toezichthoudend Bestuur, Raad van Toezicht) sluit aan bij de structuur/aard van de organisatie.
2. Er is een profiel voor te benoemen bestuursleden/leden RvT.
3. De wervingsprocedure voor te benoemen bestuursleden/leden RvT is vastgelegd.
4. Een goede rol- en functieafbakening top-down en vice versa is voor iedereen in de organisatie duidelijk. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur/raad van toezicht en directie is vastgelegd, bijvoorbeeld in een directiestatuut, een bestuursstatuut en/of reglement bestuur of rvt.
5. De taken en verantwoordelijkheden van de overige functies in de organisatie zijn duidelijk beschreven bijvoorbeeld in een functieboek.

3.2 Personeel

Gekwalificeerd personeel is de basis van iedere organisatie voor cultuureducatie en amateurkunst. Uit de aard der zaak dienen kunstprofessionals zich voortdurend met hun eigen ontwikkeling bezig te houden. De kunstenaars en docenten hebben een grote mate van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid binnen de organisatie, daarom 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 een competentiematrix die 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 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 bijvoorbeeld worden gebruikt bij het opstellen van vacatures, in discussies over het functioneren een tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Medezeggenschap en OR

Wanneer de organisatie volgens de Wet op de ondernemingsraden een onderneming is, moet de organisatie voldoen aan de bepalingen die in deze wet zijn opgenomen. Zowel de organisatie als de ondernemingsraad moeten dus voldoen aan de in deze wet gestelde regels.

De medewerkers dienen geïnformeerd te worden over en betrokken te worden bij de bepaling en uitvoering van het beleid.

Normeis 9:

De organisatie heeft het personeelsbeleid op professionele wijze geregeld passend bij de beleidsvisie en doelstellingen en bij het type onderneming.

Toetspunten:

1. De huidige personeelsbezetting (kwaliteit, kwantiteit en leeftijdsopbouw) is beschreven.
2. De in de toekomst te verwachten personeelsbehoefte is beschreven.
3. Er zijn functiebeschrijvingen opgesteld met daarin opgenomen: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, benodigde competenties en hiërarchische verhoudingen.
4. De werving- en selectieprocedure van nieuwe medewerkers is beschreven (methoden voor werving, selectiecriteria, bevoegdheid tot het aannemen van nieuwe medewerkers, hoe is inspraak geregeld bij de werving van nieuwe medewerkers);
5. Er is een gesprekscyclus vastgelegd (functionerings- en beoordelingsgesprekken (met afspraken over competentie- en deskundigheidsontwikkeling, inzet, prestaties, resultaten, vervolg op eerdere afspraken)).
6. Er is een scholingsplan.
7. De organisatie kan aantonen op welke wijze de integriteit van het personeel geborgd wordt (sociale veiligheid, transparant gebouw, verklaring goed gedrag aan de poort, vertrouwenspersoon).
8. Alle medewerkers zijn bekend met de gedragsregels en de klachtenprocedure zoals bijvoorbeeld de via de branchevereniging geregelde 24/7 bereikbare vertrouwenspersoon.

Normeis 10:

De organisatie heeft de personeelsvertegenwoordiging geregeld passend bij de omvang en de aard.

Toetspunten, indien van toepassing:

1. De organisatie en de ondernemingsraad voldoen aan de in de Wet op de ondernemingsraden gestelde regels.
2. Ook indien een OR niet van toepassing is, is de medezeggenschap binnen de organisatie op juiste wijze geregeld.
3. Medewerkers worden geïnformeerd over en betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

3.3 Financiën en middelen

De organisatie houdt een financiële administratie bij passend bij de beleidsvisie en doelstellingen en bij het type onderneming.

Belangrijke aspecten hierbij zijn:

- het leveren van stukken: jaarbegroting, 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 (bijv. voor ICT of een ander specialisme);
- hoe de financiële voortgang van projecten (periodiek) geborgd wordt;
- het budgetteringssysteem; de verdeling van de budgetten over de verschillende afdelingen en activiteiten binnen de organisatie.

Tevens beschikt de organisatie over een duidelijk geformuleerd tarievenbeleid. Dit beleid is op een consistente wijze naar de deelnemers en externe partijen gecommuniceerd. Wanneer organisaties 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 organisatie 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 organisatie staan. Zo kan er tot een afweging gekomen worden over de uitgaven voor het komende jaar.

Normeis 11:

De organisatie houdt een financiële administratie bij.

Toetspunten:

1. De organisatie draagt zorg voor het opstellen van jaarstukken, begroting, meerjarenbegroting en jaarrekening die vervolgens, indien nodig, gecontroleerd worden door een accountant.
2. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie (o.a. tekenbevoegdheid) zijn vastgelegd.
3. Het beleid aangaande de verhoudingen tussen de inkomsten uit subsidies en die uit eigen inkomsten is vastgelegd.
4. Er is een budgetteringssysteem waaruit blijkt hoe de verdeling van de budgetten over verschillende afdelingen en activiteiten is geregeld.
5. Het proces van periodieke voortgangsbewaking (maandelijks per kwartaal o.i.d.) van de bestedingen van de budgetten is beschreven.
6. de organisatie heeft een investeringsbeleid (Programma van Eisen/analyse benodigde middelen en materialen) vastgelegd.
7. De organisatie heeft een helder tarievenbeleid geformuleerd en communiceert dit op consistente wijze naar de klant, naar deelnemers en externe partijen.

3.4 Faciliteiten

De faciliteiten die de organisatie biedt dienen in relatie te staan tot de ambities van de organisatie. Heeft een muziekschool bijvoorbeeld als doel het aantal popgroepen uit te breiden dan zullen daar ruimtes en materieel voor aanwezig 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.

Normeis 12:

De faciliteiten die de organisatie biedt in relatie tot de ambities en mogelijkheden zijn toereikend en voldoen aan de op het moment van toetsing geldende wetgeving.

Toetspunten:

1. Laagdrempeligheid (in de zin van toegankelijkheid voor mensen met een beperking).
2. Veiligheid (brand, vluchtwegen, reddingsmiddelen, EHBO e.d.).
3. Werkplekken en sociale ruimtes.
4. Klimaatbeheersing.
5. Gehorigheid akoestiek.
6. De organisatie voldoet aan de op het moment van toetsing geldende wet- en regelgeving en beschikt over de nodige vergunningen.

3.5 Marketing en relatiebeheer

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

De organisatie 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 organisatie zich wil profileren in de markt en zijn betrokkenheid wil tonen en uitdragen in de samenleving.

In dit kader is bijvoorbeeld van belang hoe de organisatie inspeelt op de maatschappelijke behoefte en betrokkenheid, welke doelgroep(en) of klanten de organisatie wil bereiken, hoe de organisatie deze partijen benadert, in hoeverre de organisatie inspeelt op de gegevens over instroom en uitstroom van deelnemers en in hoeverre de organisatie aanbod en informatiemateriaal op elkaar afstemt. Denk hierbij aan de 5 p's: product/prijsbepaling aanbod/promotie/plaats (evt. digitaal)/presentatie.

Normeis 13:

Het marketingbeleid is afgestemd op het beleidsplan en op de maatschappelijke context van de organisatie.

Toetspunten:

1. Er is een marketing en communicatieplan waarin het beleid met betrekking tot het onderhouden en verwerven van relaties beschreven staat.
2. De organisatie heeft zicht op de volgende aspecten van marketing:
 - Maatschappelijke context
 - De diverse stakeholders
 - De wijze van benadering van deze partijen
 - Instroom en uitstroomgegevens van deelnemers

3.6 Informatiebeheersing

Het is belangrijk dat essentiële informatie op het juiste moment bij de juiste mensen komt. Een organisatie 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 Cultuureducatie & Amateurkunst maakt onderscheid tussen de volgende zes 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;
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 moet duidelijk worden (gemaakt) welke (management)informatie geregeld wordt vastgelegd en hoe die wordt gecommuniceerd (bijv. deelnemersaantallen, instroom en uitstroom, kwartaalrapportages, cursusgegevens, roosters en planningen).

Normeis 14:

De organisatie kan aantonen dat de (6) belangrijkste informatiebronnen en -stromen op juiste wijze worden beheerd.

Toetspunten:

1. Bij de beheersing van de genoemde documenten wordt rekening gehouden met de op moment van toetsing geldende wet- en regelgeving (bijvoorbeeld met betrekking tot de archiveringstermijn van contractuele documenten en de privacy regels).
2. Onderstaande documenten worden op de juiste wijze gebruikt en bijgehouden:
 - Financiële documenten en gegevens;
 - Opleidings specifieke documenten en gegevens (gerelateerd aan het primaire proces), hierbij gaat het o.a. om een leerlingvolgsysteem;
 - Personeelsdossiers;
 - Kwaliteitsdocumenten, -gegevens en -resultaten;
 - Klantgegevens en relatiebeheer;
 - Projectdossiers.
3. Er wordt systematisch en overzichtelijk gearchiveerd en de betreffende medewerkers weten waar zij de documenten kunnen vinden.
4. De bewaartermijn van de verschillende soorten documenten is duidelijk.
5. Het is duidelijk hoe, door wie en wanneer documenten gewijzigd of verwijderd (mogen) worden.
6. Het is duidelijk welke (management)informatie geregeld wordt vastgelegd en hoe die wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld met betrekking tot deelnemersaantallen, instroom en uitstroom, kwartaalrapportages, cursusgegevens, roosters en planningen).

3.7 Eisen wet- en regelgeving

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

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

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

Normeis 15:

De organisatie voldoet aan de (nationale en internationale) wet- en regelgeving.

Toetspunten:

1. De organisatie kan aantonen dat zij zich aan de wet- en regelgeving houdt.
2. Indien de organisatie afwijkt van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, is zij zich hier van bewust en kan zij hier een reden voor aangeven.
3. 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.
4. De organisatie houdt zich structureel (aantoonbaar en actueel) op de hoogte van de noodzakelijke informatie met betrekking tot de wettelijke eisen die aan de bedrijfsvoering worden gesteld. Voorbeelden hiervan zijn:
 - CAO/ 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? Zijn de resultaten in overeenstemming met de in hoofdstuk 1 gestelde doelen? 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 organisatie 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 behaald. Vervolgens kan het zijn dat het beleid moet 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 organisatie 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 onderdelen wordt gerealiseerd en 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). 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 organisatie moet kunnen aantonen dat zij de juiste meetmethoden hanteert voor het beleid dat zij wenst te voeren. Tevens geeft de organisatie blijk te weten hoe de meetresultaten te analyseren.

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 organisatie (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 bijvoorbeeld via de meetmethode 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 organisatie. De organisatie 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 organisatie bewaakt.

Normeis 16:

Beleidsvoornemens worden periodiek geëvalueerd met behulp van vastgestelde indicatoren op basis waarvan de organisatie haar bedrijfsvoering en kwaliteitsniveau borgt.

Toelichting:

Het betreft hier de uit de dan geldende wet- en regelgeving voortvloeiende indicatoren waaraan de organisatie moet voldoen.

Toetspunten:

1. De organisatie heeft zicht op welke eisen er aan afnemerszijde gesteld worden aan de producten/diensten. Mogelijke afnemers van producten en diensten zijn:
 - Amateurkunst: eisen zoals gesteld in de Landelijke richtlijnen HaFaBra;
 - Onderwijs: kwaliteitseisen zoals geformuleerd in de kerndoelen van het onderwijs;
 - BSO en brede school: kwaliteitseisen uit Wet Kinderopvang;
 - Wijken: eisen uit de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek;
 - Alle klanten: aanwezigheid van en bekendheid over klachtenreglement en vertrouwenspersoon.
2. De organisatie heeft deze eisen geborgd en past hier bijvoorbeeld de PDCA-cyclus toe.

Normeis 17:

De organisatie heeft bepaald welke meetmethoden- en middelen gebruikt dienen te worden voor de toetsing van gestelde doelen en te behalen resultaten, en kan per gebruikt meetinstrument aantonen op wat voor wijze zij systematisch aan verbetering en borging (monitoring van verbeteracties) werkt.

Toetspunten:

1. De organisatie kan aantonen dat zij de volgende meetmethoden hanteert:
 - 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.
2. De organisatie kan aangeven welke overige meetinstrumenten gebruikt worden en waarom.
3. De organisatie neemt verbetermaatregelen op basis van de uitkomsten van metingen en kan daar actuele voorbeelden van laten zien.