

Inventarisatie knelpunten kwaliteitszorg in de sector KE/AK



Arthur le Cosquino de Bussy
april 2012

1. Inleiding

Kwaliteitsbeleid is in de sector KE/AK het laatste decennium een onderwerp dat geregeld op de agenda verschijnt. Het was rond het jaar 2000 dat de toenmalige VKV een eerste stap zette door tezamen met KPMG een op de sector toegesneden kwaliteitskader te ontwerpen, gebaseerd op het kwaliteitsmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Deze stap had zijn weerslag op de positie van de VKV ten opzichte van de inspectie die tot dan toe als enige de kwaliteit in de sector KE/AK bewaakte. Intussen werd vanuit het ministerie van OCW actie ondernomen om de inspectie, die tot dan toe georganiseerd was als een rijksdienst, op afstand te plaatsen. In die woelige periode ontstond uiteindelijk een kwaliteitskader en een structuur voor het vaststellen, toetsen en certificeren van instellingen. Echter er werkt iets niet. We zijn inmiddels ruim een decennium verder, het kader is vernieuwd maar er is nog steeds veel discussie over het kwaliteitsbeleid. Reden om in korte tijd tot een inventarisatie van knelpunten te komen, teneinde vervolgens die knelpunten te kunnen elimineren. Want vele spelers in het veld zijn ervan overtuigd dat een sterk kwaliteitsbeleid de sector bijzonder ten goede zou komen. De vraag is echter hoe de sector KE/AK te definiëren, wie wat moet organiseren, welke de criteria zouden moeten zijn, welke opbrengst verwacht mag worden en wie welke bevoegdheid heeft.

De structuur voor kwaliteitszorg die werd opgezet, was gecentreerd rond de werkgeversorganisatie Kunstconnectie en de VKV. De VKV stond namelijk op het punt om te fuseren met Kunstconnectie. De eerste organisaties werden in 2006 gecertificeerd. Echter, tot op heden hebben niet meer dan ca. 25% van de leden van Kunstconnectie een certificaat ontvangen. Een enkele instelling werd afgewezen maar veruit het grootste deel is nooit aan een certificeringstraject begonnen.

Voldoende reden om het beleid aan een kritische analyse te onderwerpen. Een *quick scan* was daarin een eerste stap. Die *scan* kwam tot stand op basis van een analyse van documenten en eerste gesprekken met sleutelfiguren. Het ging om sleutelfiguren uit stedelijke gebieden, plattelandsgebieden en middelgrote steden, alsmede uit een variëteit in soorten instellingen. Centra voor Kunst & Cultuur vormden de hoofdmoot maar ook muziekverenigingen (hafabra) en kaderopleidingen in de AK werden betrokken.

Gezien de tijdsdruk op de opdracht werd parallel aan het opstellen van de *quick scan* gestart met diepte-interviews met sleutelfiguren die deels *face-to-face*, deels telefonisch en soms per e-mail plaatsvonden. Bij de laatste interviews diende de *quick scan* als voorbereidend *paper*.

2. Leeswijzer

De opdracht was om knelpunten in het huidige kwaliteitsbeleid van Kunstconnectie en Kunstkeur in beeld te brengen. In hoofdstuk 3 wordt een korte historie geschetst van het kwaliteitsbeleid van Kunstconnectie. Hoofdstuk 4 behandelt verschillende modellen waarin kwaliteitsbeleid doorgaans wordt vorm gegeven. De snelle lezer vindt in hoofdstuk 5 de concrete bevindingen.

In twee bijlagen wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste geraadpleegde documenten en respondenten.

3. Historie

Eind vorige eeuw ontstond binnen de toenmalige werkgeversvereniging Vereniging voor Kunstzinnige Vorming (VKV) onvrede over kwaliteitsbewaking door de eveneens toenmalige inspectie voor de kunsteducatie. Van een rijksinstituut, via een verzelfstandigde inspectie, ging de kwaliteitsbewaking in de sector over naar de inspectie voor het onderwijs. Binnen de VKV groeide intussen het bewustzijn dat een volwassen branche zelf zorg zou moeten dragen voor zijn kwaliteit en dit niet zou moeten overlaten aan een van hogerhand opgelegde partij. Rond 2000 neemt de VKV het initiatief om een eigen kwaliteitskader te ontwikkelen. Er wordt een commissie van directeuren van instellingen in het leven geroepen en consultantsbureau KPMG wordt ingehuurd om op basis van het kwaliteitsmodel van het INK een model voor de sector kunsteducatie te ontwerpen. In 2006 werd gestart met certificeringstrajecten waarbij het bedrijf Hobéon Groep als onafhankelijke derde partij de beoordeling verzorgde op basis van het, inmiddels enkele malen aangepaste, kwaliteitskader. Kunstconnectie meldt over deze aanpassingen in april 2007: *'Ten opzichte van de eerste versie is een aantal punten aangepast. Zo is er meer nadruk komen te liggen op de algemene uitgangspunten van de organisatie. Het hebben van een door de hele organisatie gedragen besef van waar de organisatie voor staat komt voorop te staan.'* Opgemerkt moet worden dat de VKV net is opgegaan in Kunstconnectie waardoor Kunstconnectie de nieuwe eigenaar van het kader is geworden. Het aangepaste kader wordt in 2007 goedgekeurd door de algemene ledenvergadering van Kunstconnectie.

Ongeveer tezelfdertijd richt Kunstconnectie, samen met Kunstfactor, een nieuwe stichting op die toezicht moet gaan houden op het proces van certificering, de Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst (het huidige Kunstkeur). *'Het oprichten van deze stichting was nodig om te voorkomen dat klanten en subsidiënten het idee krijgen dat de sector haar eigen keurmerken uitrekt'*, aldus de eerste nieuwsbrief van Kunstconnectie uit april 2007. Deze stichting krijgt de bevoegdheid om kwaliteitskaders vast te stellen, moet toezicht houden op toetsingprocedures, treedt op als arbiter bij geschillen, benoemt toetsende instellingen en krijgt enkele meer operationele taken.

In dezelfde nieuwsbrief wordt vermeld dat naast de Hobéon Groep een tweede toetsende organisatie zal worden aangetrokken waarmee een

vorm van marktwerking wordt beoogd. Dit werd uiteindelijk het Keurmerkinstituut.

Met de oprichting van de Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst werd feitelijk de gehele kwaliteitszorg van Kunstconnectie ondergebracht in een onafhankelijke organisatie. De belangrijkste *stake holders* wilden vanzelfsprekend grip behouden op de kwaliteitszorg in de sector. Daarom werd overeengekomen dat het bestuur van de stichting zou bestaan uit vertegenwoordigers van Kunstconnectie, Kunstfactor, de VNG en het IPO onder leiding van een onafhankelijk voorzitter (ook al kan de KunstKeur statutair zelfstandig een voorzitter benoemen wanneer niet tijdig een onafhankelijk voorzitter door de bestuurleden wordt voorgedragen). De eerste voorzitter werd dhr. Stevijn van Heusden. De bestuursleden hebben zitting in het bestuur zonder 'last of ruggenspraak' jegens de organisaties die zij vertegenwoordigen.

Kwaliteitszorg en certificering lijkt stevig geïmplementeerd maar desalniettemin klinkt vanuit individuele leden van Kunstconnectie kritiek. Het kwaliteitskader zou te zwaar zijn aangezet en de kosten van certificering vormen voor sommige instellingen een obstakel. De zwaarte zou hem vooral zitten in de nadruk op organisatie-aspecten en het primaire proces zou onderbelicht blijven. We komen in hoofdstuk 4.4 terug op de terminologie want dit lijkt een van de knelpunten die de discussie in het verleden heeft bemoeilijkt.

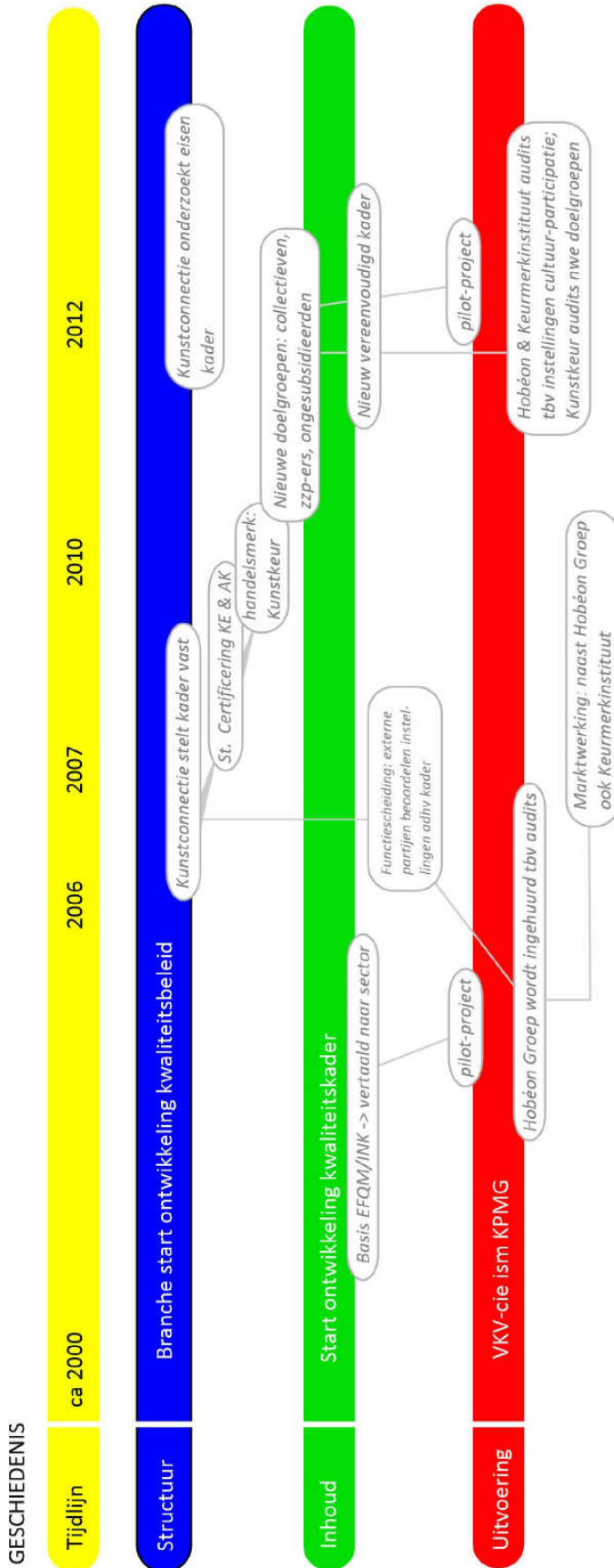
KunstKeur reageert door in 2011 een nieuw kwaliteitskader te presenteren waarbij de klant centraal staat. De nadruk op de algemene uitgangspunten van de organisatie die in 2007 door Kunstconnectie zo belangrijk werd geacht voor het kwaliteitskader, wordt in het nieuwe kader van KunstKeur radicaal ingewisseld voor een sterke focus op primaire processen. Het nieuwe kader besteedt nauwelijks aandacht aan secundaire processen – organisatie-aspecten in de terminologie van Kunstconnectie - maar richt zich vooral op de wijze waarop het proces van leren en produceren is georganiseerd. Het aanbod in relatie tot de wensen van de klant staat centraal. Wordt het aanbod helder gepresenteerd, is er sprake van samenhang, weet de klant wat hij kan verwachten en wordt hij systematisch betrokken bij evaluaties van het aanbod? De centrale begrippen die KunstKeur voor het nieuwe kader hanteert, zijn:

- Heldere afspraken
- Planmatige aanpak
- Bekwaam personeel
- Uitdagende leeromgeving
- Klantevaluatie

KunstKeur heeft bij het ontwerpen van het nieuwe kader niet alleen de leden van Kunstconnectie voor ogen gehad, maar richt zich tevens op nieuwe doelgroepen zoals zzp-ers, docentencollectieven, instellingen voor community arts, et cetera.

Het nieuwe kwaliteitskader van KunstKeur wordt echter niet uitsluitend in dank aanvaard. Er zijn leden van Kunstconnectie die zich aanmelden voor certificering volgens het nieuwe kader maar er ontstaat ook discussie, er treedt spanning op met de *founding fathers* en de toetsende instellingen zijn niet onverdeeld gelukkig met het optreden van KunstKeur.

De voorliggende inventarisatie van knelpunten bestrijkt de periode 2007 – heden. Kortom, vanaf de oprichting van de Stichting Certificering Kunsteducatie & Amateurkunst/KunstKeur.



Schematisch overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen, ingedeeld naar structuur, inhoud en uitvoering.

Merk op hoe in de loop van de tijd functies die eerder door verschillende organisaties vervuld werden, in KunstKeur samenkomen.

4. Certificeringsmodellen

4.1. Modellen

In grote lijnen kunnen we vier certificeringsmodellen onderscheiden. Bij de keuze voor een van deze modellen speelt onder andere de vraag in hoeverre een product c.q. dienst of een organisatie gecertificeerd wordt. Tevens is van belang wie het initiatief tot certificering neemt.

Uit de gesprekken met respondenten blijkt dat kwaliteitssystematieken, definities en begrippen veelal niet helder waren afgebakend in de discussies die binnen de sector hebben plaatsgevonden. Alvorens de heersende knelpunten in kaart te brengen is het daarom van belang te schetsen hoe Kunstconnectie zich heeft gepositioneerd binnen het arsenaal van beschikbare modellen.

Model 1: branchevereniging

Veel brancheverenigingen eisen dat hun leden aan bepaalde kwaliteitstandaarden voldoen. Een garage die lid wil worden van de Bond van Autohandelaren en Garagehouders (BOVAG) kan dat alleen als hij zich onderwerpt aan een periodieke toetsing. En ook de Keurslager moet zich onderwerpen aan de eisen die de koepelorganisatie stelt, anders wordt geen lidmaatschap verleend. Het initiatief ligt bij de ondernemer die zijn product of dienst wil onderwerpen aan een toetsing om zodoende als lid toe te treden tot de brancheorganisatie. Met het lidmaatschap verkrijgt de ondernemer een kwaliteitskeurmerk. Tal van brancheverenigingen hanteren deze formule.

Daarnaast kan een branchevereniging een kwaliteitskeurmerk verlenen aan derden, bijvoorbeeld leveranciers. Leden die bij een gecertificeerde leverancier inkopen hebben zo, naast bijvoorbeeld korting op de aanschafprijs, de zekerheid kwalitatief goede materialen aan te schaffen. Dit is enigszins vergelijkbaar met de mantelovereenkomsten die Kunstconnectie aanbiedt.

Centraal staat niet het product maar de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten. Bij BOVAG uit zich dit in de bekende BOVAG-garantie en ook aspecten als veiligheid spelen een belangrijke rol.

Model 2: initiatief organisatie

Een organisatie kan het initiatief nemen om zich te onderwerpen aan een bestaand kwaliteitskeurmerk. ISO en INK zijn bekende voorbeelden en daarbinnen zijn differentiaties mogelijk zoals ISO 90001 of ISO 90000. Ook het INK hanteert specifieke normen voor verschillende typen organisaties. Het initiatief ligt bij de organisatie, de kwaliteitseisen en de kwalificatieprocedure liggen vast. Veelal is de procedure vergelijkbaar met die van Kunstconnectie en KunstKeur. Een kandidaat moet een zelfevaluatie uitvoeren en wordt vervolgens getoetst door een deskundige toetsingsinstelling. Een groot aantal grotere bedrijven opteert voor een ISO- of INK-keurmerk, niet zelden omdat opdrachtgevers een dergelijk keurmerk vereisen. Ook in dit model gaat het niet om productspecificaties maar om de processen die leiden tot het product of de dienst.

Model 3: initiatief kwaliteitsinstituut

Bij dit model ligt het initiatief bij een organisatie die zich ten doel heeft gesteld de kwaliteit in een bepaalde branche te bewaken. De organisatie heeft zelf een kwaliteitskader voor ogen en beoordeelt organisaties op hun prestaties zonder dat die organisaties daar zelf, al dan niet via een brancheorganisatie, om gevraagd hebben. Voorbeelden zijn kredietbeoordelaars of restaurants. Kredietbeoordelaars hanteren hun zelf ontworpen kwaliteitskaders om industrieën en landen te *raten*. En voor restaurants zet Michellin *mystery guests* in die op basis van restaurantbezoek al dan geen Michellin-sterren verlenen. Het is niet aan de organisatie om te beslissen om zich aan te sluiten bij een branchevereniging of een keurmerk te willen bemachtigen. Men wordt beoordeeld of men wil of niet.

In dit model staat het product centraal.

Model 4: wettelijke verplichting

In een groot aantal werkvelden legt de wetgever een verplichting tot certificering op. Voorbeelden zijn de gezondheidszorg, de kinderopvang maar bijvoorbeeld ook het hoger beroepsonderwijs (in die sector *accreditatie* genoemd). In veel gevallen gaat het om een controle van productspecificaties.

eigendom kader	initiatief certificering	toetsing	voorbeelden
branche-organisatie	kandidaat-lid	onafhankelijk auditor iov branche-organisatie	Vereniging bibliotheken, NVM, BOVAG
onafhankelijk kwaliteits- instituut	kandidaat	onafhankelijk gecertificeerd auditor	ISO, INK, KEMA
onafhankelijk kwaliteits- instituut	onafhankelijk kwaliteits- instituut	onafhankelijk kwaliteits- instituut	Michellin sterren
wetgever	wetgever	rijksinstituut of gedelegeerd onafhankelijk instituut	Gezondheidszorg, kinderopvang, (hoger) onderwijs

4.2. Kunstconnectie

Kunstconnectie hanteert een mengvorm. Om lid te kunnen worden is het niet nodig om een certificeringstraject succesvol te doorlopen. Wel moet een instelling aan een set van tien criteria voldoen. In een algemene ledenvergadering in april 2007 werden deze criteria en een toetsingsprocedure vastgesteld. Een groot deel van de criteria vertoont overeenkomsten met het kwaliteitskader dat Kunstconnectie in dezelfde periode vaststelde. Van de tien criteria moet er op acht criteria positief gescoord worden en voor twee criteria geldt dat er aantoonbaar groeikansen aanwezig moeten zijn. Een van deze laatste twee criteria is het criterium 'Heeft planmatig aandacht voor Kwaliteitszorg'. Anders dan in het kwaliteitsbeleid wordt niet onafhankelijk getoetst maar beoordeelt de directie van Kunstconnectie of een kandidaat-lid aan de toelatingscriteria voldoet. Of hierbij een vorm van normering is vastgelegd, is niet bekend. Het kwaliteitsbeleid van Kunstconnectie is feitelijk een verdieping van de eisen die gesteld worden voor toetreding tot de vereniging en is bedoeld voor die leden die zich kwalitatief nader willen onderscheiden.

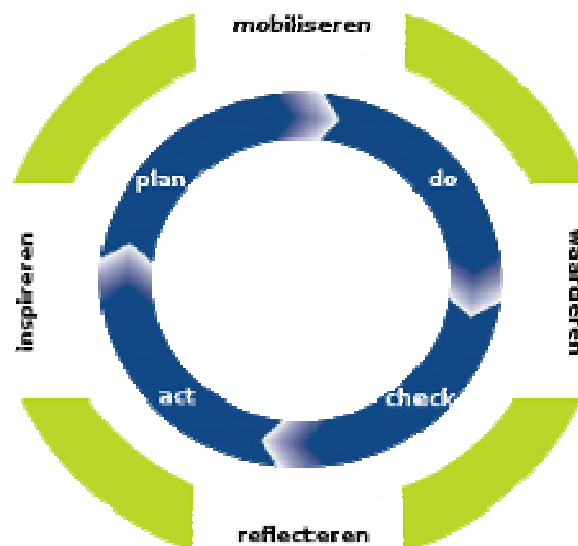
4.3. INK-model

Het kwaliteitsmodel van het INK lag aan de basis van het oorspronkelijk in samenwerking met KPMG ontwikkelde model voor de sector kunsteducatie en amateurkunst en is nog steeds enigszins herkenbaar. Daarom, en vanwege helderheid over terminologie – met name product- en organisatiegerichte systemen – wordt kort stilgestaan bij dit model.

Het model is opgebouwd uit vijf organisatie-gebieden – ook secundaire processen genoemd - en vier resultaat-gebieden – de primaire processen. Uit de resultaatgebieden vloeien processen, producten en diensten voort die leiden tot resultaten voor verschillende groepen *stakeholders*.



Essentieel in het model is periodieke evaluatie van de primaire en secundaire processen volgens de *Deming-circle*: een cyclus van plannen, uitvoeren, controleren en bijstellen. Recent werd deze cyclus uitgebreid met een meer waardegeoriënteerde tweede circl.



4.4. Organisatie- versus projectgeoriënteerd

In de discussie over kwaliteitsbeleid in de sector KE/AK valt op dat de gehanteerde terminologie niet altijd aansluit bij de gehanteerde kwaliteitskaders. Het nieuwe kwaliteitskader van KunstKeur wordt soms geduid als product-gericht terwijl dit kader in de eerste plaats gericht is op resultaatgebieden, de primaire processen. In het oude kwaliteitskader van Kunstconnectie werden vooral de secundaire processen als startpunt genomen.

Zoals opgemerkt in paragraaf 4.1 kunnen naast kwaliteitssystemen die gericht zijn op de organisatie, kwaliteitssystemen gehanteerd worden die zich richten op producteigenschappen. In deze systemen staan niet de primaire of secundaire processen die leiden tot producten of diensten centraal maar het product of de dienst zelf. Voldoet een elektrisch apparaat aan de veiligheidsnormen, bevat een medicijn de opgegeven hoeveelheid werkzame stoffen of is een drukketel voorzien van de juiste overdrukventielen? Noch het oude kwaliteitskader noch het nieuwe zijn aan te merken als productgerichte systemen. Beide kaders richten zich op processen. Binnen de sector KE/AK komen de exameneisen in de hafabra-sector wel dicht in de buurt van een productgericht systeem.

5. Knelpunten

5.1. Opzet analyse

Het doel van deze inventarisatie is om in beeld te brengen waar knelpunten zich voordoen. Daartoe is op basis van interviews en een documentenstudie geanalyseerd welke de belangrijkste knelpunten zijn op vier aandachtsgebieden:

- Structuur
- Uitvoering
- Inhoud
- Omgevingsfactoren

5.2. Structuur

Bij de start van het kwaliteitsbeleid in 2007 was uitgegaan van een heldere functiescheiding:

- Om lid te kunnen worden van Kunstconnectie moeten instelling zich laten toetsen op een aantal criteria. Eenmaal toegetreden kon een lid er voor kiezen zich te laten certificeren op basis van het kwaliteitskader.
- Kunstconnectie was eigenaar van het kwaliteitskader. Met andere woorden, de leden (ALV) konden inhoudelijk bepalen welke kwaliteitseisen zij zich wilden stellen en een procedure vaststellen.
- Een onafhankelijke, externe partij – Hobéon Groep – werd gecontracteerd voor de uitvoering van de toetsing van lid-instellingen.
- Kunstconnectie beslist over certificering op basis van de toetsing door de Hobéon Groep.

De vaststelling van het kwaliteitsbeleid berustte bij de brancheorganisatie en een onafhankelijke derde partij was belast met de uitvoering, in casu de toetsing. Teneinde te vermijden dat deze derde partij een monopoliepositie zou verkrijgen, werd na enige tijd een tweede toetsende partij gecontracteerd: het Keurmerkinstituut. Er was een duidelijke 'knip' tussen beleid en uitvoering, onafhankelijkheid van de toetsing was gewaarborgd en enige marktwerking zorgde voor concurrentie tussen de toetsende instellingen.

Met de oprichting van de Stichting Certificering KE & AK (KunstKeur) werd het eigendom van het kader overgedragen. KunstKeur kreeg statutair de bevoegdheid kwaliteitskaders vast te stellen voor de leden van Kunstconnectie en kon bepaalde lid-instellingen toetsen. Hiermee werd de 'knip' tussen beleid en uitvoering verlaten.

Kunstconnectie wilde vermijden dat klanten of subsidiënten de indruk zouden kunnen krijgen dat de sector haar eigen certificaten uitreikt. Het is echter de vraag hoe klanten of subsidiënten het begrip 'sector' interpreteren. In 2007 was Kunstconnectie dominant aanwezig in de sector dan in 2012. Maar behalve de opkomst van ongesubsidieerde initiatieven, projectmatig gefinancierde aanbieders en zzp-ers, stellen gemeentelijke subsidiënten in toenemende mate vraagtekens bij de noodzaak van op traditionele wijze gefinancierde kunsteducatie in hun werkgebied. Klanten en subsidiënten interpreteren de sector steeds vaker breder dan de traditionele kring van leden van Kunstconnectie. Kunstconnectie heeft te maken met een groeiend aandeel van niet-traditioneel georganiseerde partijen die mede de sector bepalen. Wanneer Kunstconnectie en zijn achterban zich willen onderscheiden binnen de brede sector, verdient het aanbeveling om zelf een kwaliteitskader of andere eisen vast te stellen voor de eigen achterban.

Doordat KunstKeur niet alleen kaders kan vaststellen maar ook (bepaalde) instelling kan toetsen, is de onafhankelijkheid van de toetsing minder gewaarborgd dan in de oude situatie.

Met de oprichting van KunstKeur ontstond een nieuwe speler die alle belangrijke taken op het gebied van kwaliteitszorg zou gaan verzorgen. Intussen bleef binnen Kunstconnectie de commissie kwaliteit actief. Voor zover bekend is er m.b.t. de relatie tussen KunstKeur en de Commissie Kwaliteit niets geregeld.

Knelpunten:

- Kunstconnectie en zijn leden hebben geen zeggenschap meer over de kwaliteitseisen die zij zichzelf willen stellen.
- De oorspronkelijke heldere functiescheiding tussen het eigendom van het kader en de toetsing is vervaagd.
- Er is een werkrelatie tussen KunstKeur en de Commissie Kwaliteit van Kunstconnectie. In de huidige bestuurlijke constellatie is sprake van conflicterende overlapping: beide zien het als taak een kader voor de leden van Kunstconnectie vast te stellen/voor te stellen.

Voor kaderopleidingen in de amateurkunst en de hafabra-diploma's had het oude kwaliteitskader van Kunstconnectie geen werking. Het was niet Kunstconnectie die zich hiermee bezig hield maar de koepelorganisatie voor de amateurkunst Kunstfactor. Kunstfactor raakte als mede-oprichter van de Stichting Certificering KE & AK (KunstKeur) betrokken.

Naar het zich laat aanzien is enige verwarring ontstaan over wat in de sector amateurkunst voor certificering in aanmerking zou kunnen komen. Enerzijds wordt gesproken over de inhoudelijke richtlijnen (raamleerplannen) die Kunstfactor opstelt, anderzijds over amateurverenigingen die opleidingen verzorgen en examens afnemen.

Kunstfactor heeft zich inmiddels teruggetrokken uit het bestuur van KunstKeur en heeft aangegeven het nieuwe door KunstKeur ontwikkelde kwaliteitskader ongeschikt te achten voor haar achterban. Kunstfactor heeft een geheel andere visie op kwaliteitszorg. Daarnaast geven de twee bonden in de hafabra-sector, KNFM en VNM, aan geen behoefte te hebben aan certificering door KunstKeur. Zij hebben goed overleg met Kunstfactor en kunnen de kwaliteit van examens goed bewaken aangezien zij deze zelf organiseren. Voor opleidingen en examens die door centra voor de kunsten of muziekscholen worden georganiseerd, zien de bonden voor zichzelf geen rol weggelegd.

Kunstfactor blijft zich bezighouden met het ontwikkelen van inhoudelijke richtlijnen maar koppelt hier geen systeem van certificering aan. Het staat KunstKeur vrij hiervoor een certificeringssysteem te ontwikkelen. Het is echter de vraag of er kandidaten zullen zijn voor certificering, temeer daar de bonden hierbij geen rol willen spelen.

Knelpunten:

- Constructieve ondersteuning door Kunstfactor is een belangrijke randvoorwaarde voor KunstKeur om succesvol te kunnen opereren in het amateurveld. Kunstfactor trekt zich echter terug.
- Kunstfactor bepaalt inhoudelijke richtlijnen in overleg met de achterban terwijl KunstKeur dit statutair eveneens kan doen.
- Verenigingen lijken onvoldoende toe aan professionalisering aan de hand van een kwaliteitsbeleid.

5.3. Uitvoering

Volgens de respondenten heeft het in de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitskader door KunstKeur te zeer aan communicatie ontbroken. De bonden in de hofabra-sector zijn hier zeer uitgesproken over. Zij geven aan dat met hen niet is gesproken over het nieuwe kader en dit kader ongeschikt en te belastend te achten voor hun leden. Zij worden daarin gesteund door Kunstfactor.

Ook respondenten uit de achterban van Kunstconnectie geven in meerderheid aan onvoldoende geïnformeerd te zijn geweest over de ontwikkeling van een nieuw kader. Bovendien vindt men dat er te lang onduidelijkheid bestaat over het nieuwe kader en de status van de pilot waarin KunstKeur haar nieuwe kader test. Reden voor de Algemene Ledenvergadering van Kunstconnectie van november 2011 om in te grijpen. De Commissie Kwaliteit wordt gevraagd zelf een onderzoek in te stellen en met een eigen voorstel voor een kwaliteitskader te komen. De commissie hoopt in april 2012 een eigen kader te presenteren.

We kunnen constateren dat de vertegenwoordiging van Kunstconnectie in het bestuur van KunstKeur niet heeft geleid tot voldoende levendige communicatie met de leden over de ontwikkeling van het nieuwe kwaliteitskader. Doordat de vertegenwoordiger zonder 'last of ruggenspraak' zitting in het bestuur heeft, is in elk geval op bestuursniveau, de communicatie niet geborgd.

Knelpunt:

- Verantwoordelijkheid voor communicatie is op bestuursniveau onvoldoende belegd.

Aangezien KunstKeur zich niet alleen bezig houdt met de ontwikkeling van een kwaliteitskader maar ook certificeringstrajecten uitvoert, moest een verhouding tot de andere twee certificerende instellingen gevonden worden. Op de website worden twee categorieën instellingen helder omschreven.

- KunstKeur certificeert voor instellingen met een enkelvoudige verantwoordingsopdracht jegens de afnemers. Voor hen geldt een beperkt toetsingskader.
- Aanbieders die naast hun verplichtingen ten opzichte van deelnemers, leerlingen en/of cursisten ook verplichtingen hebben tegenover derden (gemeente, provincie, andere opdrachtgevers zoals welzijns- en zorginstellingen of het bedrijfsleven) moeten verantwoording afleggen naar twee kanten; zowel naar de klanten die de diensten en producten afnemen als naar een samenwerkingspartner, opdrachtgever en/of subsidiënt waarvoor zij een taak uitvoeren. Zij behoren tot het werkterrein van de gecontracteerde toetsende instellingen (Hobéon Groep of Keurmerkinstituut) en voor hen geldt het volledige toetsingskader.

In de praktijk spelen twee problemen. Ten eerste wordt in de communicatie een aantal termen voor de laatste categorie aanbieders gehanteerd. Men spreekt over 'instellingen voor cultuurparticipatie', 'instellingen met een plaats in de keten' en 'instellingen met een maatschappelijke opdracht'. Verschillende terminologieën voor dezelfde categorie draagt niet bij aan duidelijkheid. Daar komt bij dat KunstKeur in

de pilot-fase instellingen heeft gecertificeerd met een structurele subsidierelatie met een of meer gemeenten. Dit werkt niet alleen onduidelijkheid in de hand, het kan ook de relatie met de gecontracteerde toetsende instellingen verstoren.

Knelpunten:

- Heldere terminologie m.b.t. type instellingen en certificeringseisen inclusief toetsende instelling.
- Relatie met gecontracteerde toetsende instellingen kan worden geschaad.

Er was voorzien dat KunstKeur per 2013 zonder overheidssubsidie zou kunnen functioneren. Het projectplan dat ten grondslag ligt aan het huidige subsidie voorziet in een gefaseerde afbouw. KunstKeur zou in 2013 met marktconforme prijzen voor certificeringstrajecten en neveninkomsten, zoals uit de verkoop van plaquettes, zelfvoorzienend moeten opereren. Voor KunstKeur dringt de tijd. Dat is niet alleen een verantwoordelijkheid van KunstKeur maar tevens van de opstellers van de projectplannen die aan KunstKeur ten grondslag lagen.

Hier wringt ook de beperkte mogelijkheid voor KunstKeur om leden van Kunstconnectie te kunnen certificeren. KunstKeur kan volgens de gemaakte afspraken slechts leden certificeren wanneer deze een enkelvoudige verantwoordingsplicht hebben. Voor veruit de meeste leden geldt dat zij gesubsidieerd zijn en daarmee een meervoudige verantwoordingsplicht hebben. Kunstconnectie stelt zich inmiddels open voor ongesubsidieerde leden maar in de praktijk zijn die nog niet toegetreden. Op de 'vrije markt' is het fenomeen kwaliteitszorg nog onvoldoende doorgedrongen om te kunnen spreken van een markt waarop KunstKeur zou kunnen acteren.

Knelpunten:

- Tijdsdruk op KunstKeur om zelfvoorzienend te worden.
- Nog onvoldoende markt in de vrije sector.
- Nemen de opstellers van projectplannen verantwoordelijkheid?

5.4. Inhoud

Zoals opgemerkt is bij de keuze voor een type kwaliteitssysteem van belang onderscheid te maken tussen een productgericht of een organisatiegericht systeem. Er blijkt nog veel discussie te bestaan over de uitgangspunten waar een kwaliteitssysteem zich op zou moeten richten. De discussie lijkt gehinderd te worden doordat de gehanteerde terminologie onvoldoende is afgebakend. Het is weinig aannemelijk dat veel instellingen zouden willen opteren voor een productgericht systeem waarbij het aanbod aan precies omschreven eisen – de productspecificaties – moet voldoen. Toch wordt de term product-gericht veelvuldig gebruikt. Aannemelijker is het dat men doelt op primaire processen in een organisatiegericht model.

Een deel van de respondenten is van mening dat met name gefocused zou moeten worden op bedrijfskundige aspecten omdat daarin de continuïteit van een organisatie verankerd wordt. Zij benadrukken het belang van de secundaire processen. Het gaat hier overwegend om grotere instellingen met een relatief complexe bedrijfsvoering. Certificering moet voor hen veelal niet alleen de kwaliteit weerspiegelen maar moet tevens leiden tot een duidelijke meerwaarde t.o.v. andere instellingen.

Kleinere instellingen neigen naar een meer op primaire processen gericht systeem waarbij het concrete aanbod en de klant centraal staat. Certificering mag geen groot beslag leggen op de financiële en organisatorische capaciteit van de instelling. Het kunnen voeren van het predicaat 'gecertificeerd' lijkt belangrijker dan het onderscheid met andere aanbieders.

Opvallend is dat geen van de respondenten onderscheid maakt naar kunstdiscipline.

Naarmate een kwaliteitssysteem meer productgericht is, kan het minder generiek worden toegepast. Kwaliteitseisen aan medicijnen zeggen veel over het product maar weinig over de producent. Andersom zegt een ISO- of INK-systeem veel over de producent van een product of dienst maar minder over het concrete product of de dienst. De kleinere instellingen ervaren een organisatiegericht systeem als zwaar. Toch hebben zij, als zij voldoen aan de toelatingscriteria van Kunstconnectie, een groot deel van de bij certificering gevraagde informatie waarschijnlijk al beschikbaar in beleidsplannen, activiteitenplannen, jaarverslagen, *position papers* en zo meer. Zowel het oude als het nieuwe kwaliteitskader bestaat uit een set open vragen. Het is de vraag of met meer gerichte vragen, bijvoorbeeld in de vorm van multiple-choice, kleinere instellingen niet beter in staat gesteld zouden kunnen worden om zich te certificeren.

Een aantal grotere instellingen die in het verleden gecertificeerd zijn, geven aan dat zij vinden dat de waarde van hun certificaat gedevalueerd is na invoering van het nieuwe kader. Zij zijn voorstander van een gedifferentieerd systeem waarin meer onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende type instellingen en bijbehorende certificeringstrajecten. Er wordt verschillend gedacht over in hoeverre de verschillende trajecten vervolgens herkenbaar zouden moeten zijn in het toegekende keurmerk.

KunstKeur heeft gekozen voor een (vrijwel) eensluidend kwaliteitskader voor de gehele sector, waarbij een uitgebreide versie wordt gehanteerd voor instellingen met een meervoudige verantwoordingsplicht en een beperkte versie voor instellingen en zzp-ers met een enkelvoudige verantwoordingsplicht. De directie van Kunstconnectie geeft aan de voorkeur te geven aan één certificaat voor haar achterban. Echter, uit de reacties van respondenten komt naar voren dat dit alleen gewenst wordt wanneer aan een aantal tegenstrijdige eisen tegemoet gekomen kan worden.

- Een certificaat moet voldoende waarde vertegenwoordigen voor de grotere instellingen
- Een certificaat moet eenvoudig bereikbaar zijn voor kleinere instellingen
- Een kwaliteitskader moet op een of andere wijze tegemoet komen aan de uiteenlopende wensen met betrekking tot oriëntatie op primaire en secundaire processen.

Knelpunt:

- De vraag vanuit achterban Kunstconnectie naar meer gedifferentieerd systeem wordt met het nieuwe kader onvoldoende beantwoord.

5.5. Omgevingsfactoren

Respondenten verwijzen regelmatig naar de turbulentie in de sector als gevolg van bezuinigingen en het veranderende landschap waarin bestaande organisaties onder vuur liggen en nieuwe organisatievormen zoals collectieven van zzp-ers ontstaan. Dit leidt tot onzekerheid over de toekomst van de eigen organisatie en wordt regelmatig genoemd als reden om op dit moment geen certificering te ambiëren. Ook wordt met belangstelling gekeken naar een groep leden van Kunstconnectie, veelal grotere instellingen, die op het moment van schrijven zoeken naar wegen om zich te onderscheiden van andere leden. Men wacht af of deze beweging van invloed zal zijn op de toekomst van Kunstconnectie en op het kwaliteitskader.

Knelpunt:

- Turbulentie in de sector en een onzekere toekomst maken met name kleinere en middelgrote instellingen terughoudend bij het aangaan van nieuwe verplichtingen, waaronder het aangaan van een certificeringstraject.

KunstKeur heeft de ambitie om de sector in den brede te bereiken met kwaliteitszorg en certificering. De afgelopen jaren zag KunstKeur zich gesteld voor een complexe opgave in turbulente tijden. Niet alleen werd de sector getroffen door ingrijpende bezuinigingen, werd duidelijk dat het oude kwaliteitskader aan veel kritiek onderhevig was en zag men dat de toekomst voor KunstKeur voor een belangrijk deel ligt bij nieuwe doelgroepen die de kunsteducatiemarkt betreden maar waarvan nog niet is uitgekristalliseerd hoe en in welke organisatievormen zij zich duurzaam

zullen manifesteren. Tevens vereiste de samenvoeging van uiteenlopende functies zoals het ontwerpen en vaststellen van een kader, eventueel het voorbereiden van instellingen op certificering en het uitvoeren van certificeringstrajecten veel operationele en bestuurlijke lenigheid om onafhankelijkheid van de trajecten én betrokkenheid van individuele instellingen te waarborgen.

Knelpunt:

- KunstKeur moet met een relatief kleine bezetting een complex van vraagstukken in korte tijd beantwoorden.

6. Oplossingsrichtingen

Hoewel buiten de opdracht werden in de gesprekken over knelpunten in het huidige kwaliteitssysteem ook veelvuldig eerste richtingen voor oplossingen aangeduid. Doorgaans betroffen dit oplossingen die vooral de eigen instelling raakten. Oplossingen voor de sector als geheel werden nauwelijks geschetst. Ook werden geen oplossingen genoemd die tegemoet kwamen aan het geheel van knelpunten die door de achterban van Kunstconnectie te berde werden gebracht.

Bij de oprichting van KunstKeur lag de focus begrijpelijkerwijs vooral op de wijze waarop KunstKeur het kwaliteitsbeleid voor de achterban van Kunstconnectie zou gaan vormgeven. Nu blijkt dat veel leden van Kunstconnectie vinden dat de branchevereniging zelf het kwaliteitsbeleid moet vaststellen (de respondenten waren hier unaniem over) kan men zich afvragen hoe de nieuwe doelgroepen die KunstKeur op het oog heeft zullen reageren op de statutair vastgelegde bevoegdheid van KunstKeur om zelf kaders vast te stellen. In elk geval zou het van klantgerichtheid getuigen als, wanneer partijen op enigerlei wijze georganiseerd zijn, KunstKeur het eigendom van een kwaliteitskader, bijvoorbeeld in een certificeringsreglement, teruglegt bij een overkoepelende organisatie. De statutaire bevoegdheid heeft bovendien weinig waarde wanneer geen achterbannen gevonden kunnen worden die zich door KunstKeur willen laten ondersteunen.

Er komt sterk naar voren dat een *one-size-fits-all* benadering, zoals KunstKeur die nu gekozen heeft, onvoldoende recht doet aan de uiteenlopende organisatievormen in de sector. Dat geldt de achterban van Kunstconnectie en dat zal in versterkte mate het geval zijn wanneer nieuwe doelgroepen meer in beeld komen.

Oplossingsrichtingen worden gesuggereerd in de richting van een getrap of modulair kwaliteitssysteem. Ook is een systeem denkbaar waarbij grotere instellingen een algemene kwaliteitstoets kunnen doorlopen en waarbij lichte aanvullende toetsen voor specifieke activiteiten desgewenst beschikbaar zijn. Kleinere instellingen die geen algemene kwaliteitstoets wensen maar wel specifieke activiteiten organiseren, zouden voor die specifieke activiteiten een zwaardere toets kunnen doorlopen waarbij ook aandacht is voor systeemvoorwaarden die voor die specifieke activiteit essentieel zijn.

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.

Voorwaarde is echter dat ook kleinere aanbieders aan de eisen kunnen voldoen zonder buitenproportioneel beslag op de organisatiecapaciteit of financiële middelen te leggen. Het lijkt interessant om te onderzoeken in hoeverre een systeem waarin niet alleen minimumeisen zijn geformuleerd maar waarin ook ruimte geboden wordt voor bijzondere prestaties, daarbij oplossingen kan bieden. Waardeer niet alleen wat moet, maar ook wat men extra doet. In particuliere lespraktijken is bijvoorbeeld het incidenteel inhalen of verzetten van lessen vaak flexibeler geregeld dan in instellingen. Dit is een door veel klanten gewaardeerd kwaliteitsaspect dat bij een te productgericht kwaliteitskader buiten beeld zou blijven.

Kunstkeur zou zich voor nieuwe doelgroepen kunnen concentreren op nog niet bereikte gevestigde segmenten van voldoende omvang, liefst met een koepelorganisatie. In nauwe samenspraak met deze segmenten kunnen kaders ontwikkeld worden die toegesneden zijn op hun activiteiten. Te denken valt aan commerciële dansscholen of leden van de VSCD met een educatief programma en voor zzp-ers aan de vakbonden. Minder gevestigde segmenten zoals de sector community arts zijn mogelijk nog teveel in ontwikkeling om al een stabiele organisatiegraad bereikt te hebben waarop een solide systeem voor kwaliteitszorg gebouwd kan worden. Voor de korte termijn lijkt samenwerking met instellingen die primair samenwerken met Kunstfactor een weinig begaanbare weg gezien de bijzonder uiteenlopende visies op inhoud en vormgeving van kwaliteitszorg.

Voor Kunstconnectie geldt dat de onzekerheid over een nieuw kwaliteitskader leidt tot onrust onder de leden en soms verstrekende gevolgen kan hebben, bijv. wanneer certificering als subsidievoorwaarde werd overeengekomen met de lokale subsidiënt. Ten behoeve van die leden is een tijdelijke maatregel van belang. Bijvoorbeeld door het verlengen van de geldigheid van het oude certificaat totdat zekerheid omtrent een nieuw kader verkregen is, inclusief een overgangperiode om een nieuw certificeringstraject te doorlopen.

Kunstconnectie heeft de commissie kwaliteit gevraagd zich te buigen over de eisen die aan een kwaliteitssysteem voor de eigen achterban gesteld zouden moeten worden. De commissie is voornemens in april 2012 te rapporteren. Zoals blijkt uit de historie is het ontwikkelen van een breed gedragen kader niet eenvoudig en is draagvlak bij individuele instellingen cruciaal. Kunstconnectie zou zowel de eigen positie als de sector in den brede dienen wanneer de resultaten van de commissie breed bediscussieerd kunnen worden.

Bijlage 1

Respondenten

	Voornaam	Achternaam	Functie
01	Jacco	Post	uz. cie kwaliteit Kunstconnectie
02	Anke	Weeda	uz. Kunstconnectie
03	Jan	Brands	dir. Kunstconnectie
04	Tom	de Rooij	dir. Kunstfactor
05	Dirk	de Vreede	uz. Kunstkeur
06	Otto	Berg	dir. Kunstkeur
07	Marcel	de Groen	dir. Kunstkeur
08	Saskia	Bruines	dir. De Hint
09	Ruud	Janssen	dir. CKC Eindhoven
10	Ton	Santford	dir. CKC Zoetermeer
11	Richard	Bakker	Gemeente Haren
12	Lieuwe	Toren	dir. Sneek (Zuid-West Friesland)
13	Chris	Timmer	uz. cie opleidingen/jeugdzaken VNM
14	Willem	van Moort	dir. BplusC Leiden/bestuurslid Kunstconnectie
15	Lucette	Bronk	dir. KNFM
16	Hans	Bijlo	hoofd afdeling muziek Kunstfactor

Respondenten zijn weergegeven in willekeurige volgorde. Interviews vonden plaats per telefoon, email of *face-to-face*.

Bijlage 2

Bronnen

- ✓ Onderzoeksrapport Certificering KE en AK, &concept, december 2010
- ✓ Kunstkeur: Voorstel voor een nieuw toetsingskader 'Keurmerk amateurkunst', versie 18 april 2011
- ✓ Bestuursstukken KunstKeur vanaf 2011 t/m februari 2012 waaronder:
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 16 februari 2011
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 18 april 2011
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 20 juni 2011
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 12 september 2011
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 21 november 2011
 - Notulen bestuursvergadering Kunstkeur 06 februari 2012
 - Notulen vergadering CEA 02 december 2011
 - Notulen vergadering CEA 27 januari 2012
 - Notulen vergadering CEA 06 februari 2012
- ✓ Nieuwsbrieven Kunstconnectie vanaf 2007 - heden
- ✓ Brief Kunstconnectie, Commissie Kwaliteit aan Kunstkeur d.d. 28-07-2011
- ✓ Brief Kunstkeur aan Kunstconnectie d.d. 06-09-2011
- ✓ Brief Kunstfactor & bijlage aan Kunstkeur d.d. 23-06-2011
- ✓ Brief Kunstkeur aan Kunstfactor d.d. 14-7-2011
- ✓ Kwaliteit in Kunsteducatie, Projectplan 2009 – 2011
- ✓ Implementatieplan Kwaliteit in Kunsteducatie d.d. 22-06-2009
- ✓ Projectplan Kwaliteit in Cultureel Ondernemerschap d.d. 04-11-2008
- ✓ Trendrapportage/analyse audits certificering Kunsteducatie & Amateurkunst d.d. 04-11-2008
- ✓ Werkplan Kwaliteit in Kunsteducatie d.d. 18-05-2009
- ✓ Initiatiefplan kwaliteit in kunsteducatie d.d. 03-04-2008
- ✓ Zorg voor kwaliteit evaluatie d.d. 10-02-2009
- ✓ Zorg voor kwaliteit evaluatie d.d. 22-01-2008
- ✓ Evaluatie pilot Kunstkeur: vragenlijst d.d. 21-03-2012
- ✓ Eerste resultaten evaluatie pilot Kunstkeur: vragenlijst d.d. april 2012
- ✓ Enquête Kunstconnectie, eerste resultaten d.d. maart 2012
- ✓ Diverse correspondentie Kunstfactor – Kunstconnectie
- ✓ Diverse correspondentie Kunstfactor – KunstKeur
- ✓ Interne email-correspondenties

De Bussy Consult – adviseurs voor cultuur
Lauriergracht 41f
1016RG Amsterdam

Tel: 020-528 91 55
e-mail: info@debussyconsult.nl
web: www.debussyconsult.nl