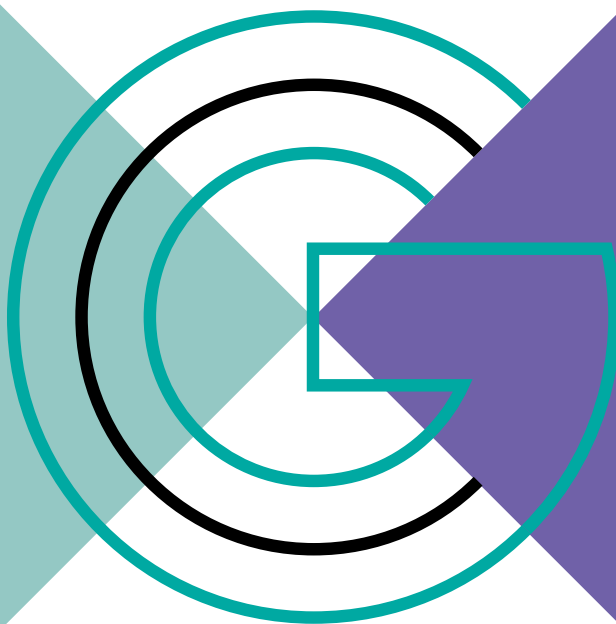


# GOVERNANCE IN CULTUUR STAND VAN ZAKEN 2016

samenvatting



# GOVERNANCE IN CULTUUR

Cultuur+Ondernemen doet jaarlijks onderzoek om actuele vraagstukken rond governance inzichtelijk te maken en de ontwikkeling van bestuur en toezicht in de cultuursector te volgen. Dat gebeurt met een enquête onder directeuren, bestuurders en toezichthouders in de cultuursector. In deze uitgave geven we een samenvatting van de uitkomsten. De gehele rapportage is te downloaden via [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl) en [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl).

De tweede editie van haar enquête Governance in Cultuur heeft Cultuur+Ondernemen in samenwerking met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) uitgevoerd. De NVTC heeft een benchmarkonderzoek laten doen met andere sectoren, waarbij gebruik is gemaakt van gegevens uit de enquête. Dankzij de deelname van maar liefst 560 deelnemers zien we dat de sector goed bestuur en toezicht heeft omarmd.

Het belang van goede governance neemt alleen maar toe in een diffuse en complexe omgeving. Er vindt een transitie plaats van overheidsfinanciering naar een mix van publieke en private middelen. Het opereren op het grensgebied van publiek en privaat vereist niet alleen een heroverweging van de financieringsvoorwaarden, maar ook van de spelregels.

Goede governance moet bijdragen aan een betere performance van de organisatie. Te vaak wordt het in de organisatie nog enkel gezien als een belasting. Uiteraard vraagt het tijd en aandacht om met elkaar het gesprek te voeren over de manier waarop je de organisatie inricht, welke resultaten worden geboekt, hoe je je verantwoordt en hoe je communiceert met je stakeholders. De Governance Code Cultuur kan daarbij helpen.

Drie thema's behoeven dringend aandacht: diversiteit, rolneming en evaluatie en reflectie. Op pagina 9 wordt toegelicht waarom.

Jo Houben, directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen  
Marry de Gaay Fortman, voorzitter bestuur Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur

De uitkomsten van de enquête zijn gerelateerd aan de negen principes uit de Code.

## Principe 1

### Verantwoordelijkheid en toepassing

De Governance Code Cultuur blijkt breed ingevoerd te zijn. 82% van de respondenten zegt de Code toe te passen. Dat aantal ligt iets hoger dan in 2014 (80%).

Bestuur\* en toezicht in de sector gebruiken de Code als leidraad, al wordt het (lastige) gesprek over de toepassing ervan nog onvoldoende gevoerd.

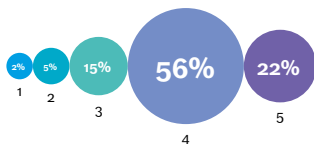
#### Aanbeveling

Het lastige gesprek is nodig om tot goede governance te komen. De Code kan daarbij als houvast dienen. Daarvoor moeten bestuur en toezicht kritisch reflecteren op de performance van de organisatie, op de relatie met hun stakeholders en op hun eigen handelen. Reflectie en openheid naar stakeholders geven blijk van kracht en betrokkenheid.

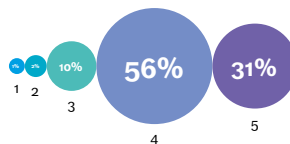
Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe1](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe1)

#### Goed bestuur en toezicht gaat soms gepaard met het voeren van een lastig gesprek.

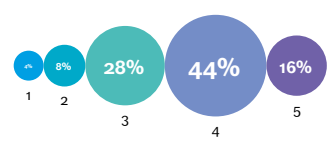
Geef aan in hoeverre de stellingen van toepassing zijn voor uw organisatie op een schaal van 1-5 (1 is laag en 5 is hoog)



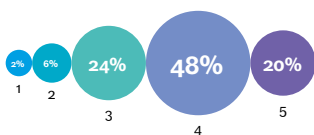
Er is voldoende openheid binnen ons bestuur/RvT voor zelfkritiek.



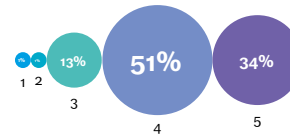
Wanneer er bezorgdheid bestaat over bepaalde keuzes wordt dit hardop uitgesproken door bestuur/RvT.



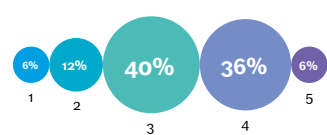
Als een lid bestuur/RvT niet naar behoren functioneert wordt hij hierop aangesproken door de voorzitter.



We staan als bestuur/RvT regelmatig stil bij de vraag: 'hoe gaat het eigenlijk?'



Er is ruimte voor afwijkende opvattingen binnen ons bestuur/RvT.



Binnen de organisatie wordt actief gestuurd op tegenspraak.

\* "Bestuur" kent een dubbele betekenis. De Code onderscheidt nl. het bestuursmodel en het raad-van-toezicht-model. Bij de eerste is het gehele bestuurlijk proces in handen van 'het bestuur'. Bij de laatste ook, maar met uitzondering van het toezicht. In deze rapportage spreken we over "de directie" en "het bestuur/toezicht". Waar sprake is van een directie met bestuurs-verantwoordelijkheid in het raad-van-toezichtmodel, wordt dat benoemd.

## Principe 2

### Keuze besturingsmodel

De helft van de organisaties werkt met een raad-van-toezicht-model en iets minder dan de helft (47%) werkt met een bestuursmodel. De keuze van het besturingsmodel hangt sterk samen met de omvang van de organisatie (omzet) en het aantal medewerkers van de organisatie.

#### Aanbeveling

Elke keuze voor een besturingsmodel is maatwerk. Daarbij speelt de omvang van de organisatie een belangrijke rol. Bij minder dan € 2,5 miljoen omzet is een bestuursmodel gebruikelijk. Daarboven werkt men vaak met een raad-van-toezicht-model. Houdt bij die keuze ook rekening met de ambities en het ontwikkelingsstadium van de organisatie.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe2](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe2)

## Principe 3

### Taak en werkwijze bestuur

De (afspraken over) informatievoorziening vanuit de directie aan het bestuur en/of de raad van toezicht moet(en) verbeterd worden. Stakeholders worden voorzichtig betrokken bij de voorbereiding of bespreking van belangrijke kwesties, soms bij problemen van operationele of strategische aard.

#### Aanbevelingen

Door de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie en van bestuur/toezicht te bespreken en vast te leggen voorkom je onduidelijkheid over de rolverdeling.

Ook zijn duidelijke afspraken nodig over informatievoorziening door de directie aan bestuur/toezicht. Andersom moeten bestuur en toezicht zich bewust zijn van hun haalplicht.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe3](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe3)

## Principe 4

### Rechtspositie en bezoldiging

De invulling van de werkgeversrol door het bestuur of de raad van toezicht bij de selectie, benoeming, evaluatie en beloning van de directie kan beter. 39% van de respondenten geeft de huidige situatie een 8 op een schaal van 1-10. Op de vraag welke norm zij koppelen aan de invulling van deze rol, geeft 58% van de respondenten aan dat zij op een 8 willen uitkomen.

#### Aanbeveling

Het bestuur of de raad van toezicht moet de werkgeversrol serieus nemen. Het is wenselijk dat zij, met of zonder externe hulp, meer aandacht besteden aan de selectie, benoeming en bezoldiging van de directie. Opvolging is een belangrijk moment in de ontwikkeling van een organisatie.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe4](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe4)

## Principe 5

### Taken, verantwoordelijkheden en werkwijze

De evaluatie van zowel directie als bestuur/toezicht moet in alle organisaties plaatsvinden. In de huidige situatie is meer aandacht voor de evaluatie van het functioneren van de directie (84%) dan voor de evaluatie van bestuur/toezicht zelf (64%). Directeuren verwachten dat bestuur/toezicht het belang van de organisatie centraal stelt (85%), het ondernemerschap stimuleert (67%) en de rol van ambassadeur invult (61%). De maximale zittingstermijn van twee termijnen voor bestuur/toezicht vindt 69% belangrijk. Het binnenhalen van sponsorgelden scoort 56%.

#### Aanbevelingen

Toezichthouders moeten zich meer bewust zijn van hun verschillende rollen: toezien in de vorm van vooruitkijken, meedenken over de strategie en terugkijken door de directeur te beoordelen en het jaarverslag goed te keuren.

Als directie en bestuur/toezicht met elkaar het gesprek aangaan, helpt dat om de verdeling van de verschillende rollen duidelijk te krijgen. De Code biedt daartoe handvatten.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe5](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe5)

## Principe 6

### Deskundigheid, diversiteit, onafhankelijkheid

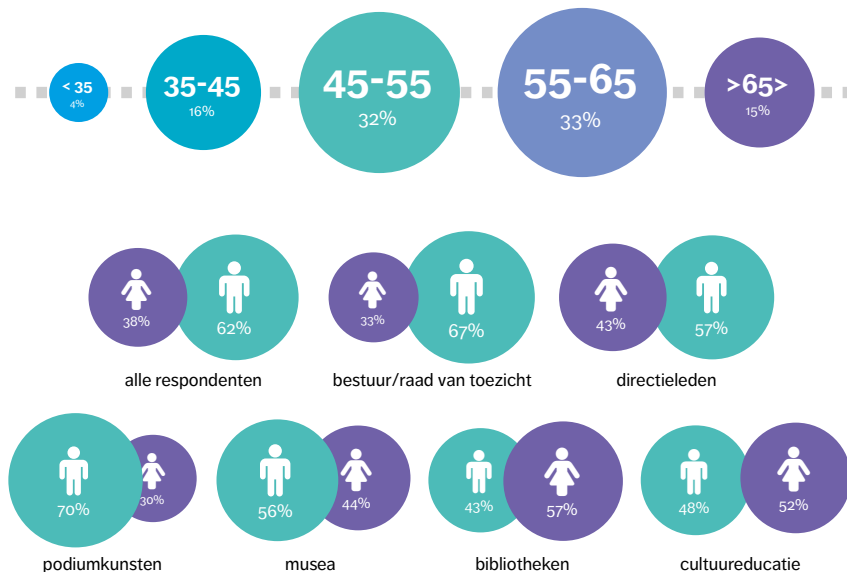
Diversiteit speelt een grote rol voor de inhoud en de kwaliteit van de discussie en de besluitvorming binnen de raad van toezicht en het bestuur, en voor de maatschappelijke antenne van de organisatie.

De samenstelling van bestuur/toezicht is redelijk eenzijdig: mannen boven de 55 vormen de meerderheid. Jongeren onder de 35 jaar zijn schaars. De culturele diversiteit van bestuur/toezicht wordt volstrekt onvoldoende gevonden. Werving vindt voor 73% plaats in het eigen netwerk. Zie de verdeling naar leeftijd en geslacht hieronder.

#### Aanbevelingen

Bij de samenstelling van bestuur/toezicht moet men attent zijn op complementaire vaardigheden en deskundigheden. Verjonging en diversiteit qua culturele afkomst is noodzakelijk voor de invulling van een nieuwe maatschappelijke antenne. Ook is het nuttig om qua deskundigheden te kijken naar actuele thema's zoals digitalisering en big data. Met elkaar te discussiëren over de invulling van het begrip 'maatschappelijke antenne' en vervolgens doelstellingen te formuleren voor bestuur/toezicht. Door onder andere buiten het eigen netwerk te zoeken, bereik je die gewenste diversiteit.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe6](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe6)



#### Leeftijd en geslacht alle respondenten

## Principe 7

### Inzet en vergoeding

Het merendeel (72%) van de leden van een bestuur/raad van toezicht ontvangt geen vergoeding.

#### Aanbeveling

Om bestuur/toezicht verder te professionaliseren is het wenselijk binnen de sector de discussie over vergoeding aan leden bestuur/toezicht te voeren. Het geeft aan dat de inzet van bestuur/toezicht gewaardeerd wordt. Een vergoeding geeft de mogelijkheid om bestuur/toezicht aan te spreken op hun bijdrage aan de organisatie. Op die manier kan het een rol spelen in het verbeterproces van bestuur/toezicht.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe7](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe7)

## Principe 8

### Belangenverstrengeling

Belangenverstrengeling heeft de aandacht van de respondenten. 95% vindt dat het bestuur/toezicht een voldoende kritische houding aanneemt ten opzichte van mogelijke belangenverstrengeling. Problemen rond de onafhankelijkheid van de leden van bestuur/raad van toezicht kunnen een risico vormen voor een organisatie, zoals reputatieschade voor de organisatie en de betrokkenen personen.

#### Aanbeveling

Het is noodzakelijk om bij het opstellen van reglementen en procedures aandacht te besteden aan het omgaan met belangenverstrengeling. Het draagt bij aan bewust handelen door bestuur en toezicht.

Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe8](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe8)

## Principe 9

### Financieel beleid en risicobeheer

Het financieel beleid staat bij 92% van de respondenten bovenaan de lijst van belangrijke onderwerpen op de agenda.

75% stelt een periodiek plan op voor beheersing van geconstateerde risico's.

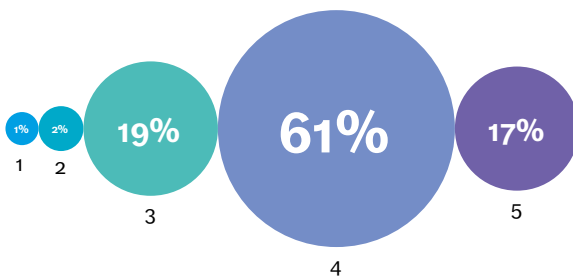
Het hebben van een "plan B" blijkt minder vanzelfsprekend te zijn.

#### Aanbeveling

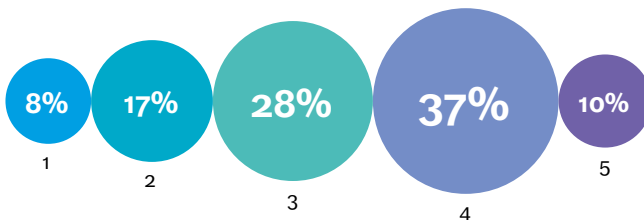
Risicomanagement of risicobeheer hoort standaard op de agenda. Met een periodiek plan voor de beheersing van risico's houdt men rekening met meerdere scenario's, preventieve maatregelen en een "plan B".

Het is belangrijk er rekening mee te houden dat bij het werken met zowel publieke als private financiering de voorwaarden en verwachtingen van de financiers heel verschillend kunnen zijn.

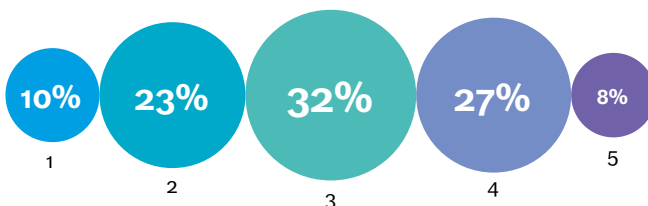
Zie ook de toolkit bij [www.governancecodecultuur.nl/#principe9](http://www.governancecodecultuur.nl/#principe9)



**Organisatie heeft inzicht in de voor haar mogelijke risico's** (op een schaal van 1-5)



**Periodiek plan is opgesteld voor de beheersing van geconstateerde risico's**  
(op een schaal van 1-5)



**Organisatie beschikt naast het periodieke plan ook over een plan 'B' voor risico's die zich daadwerkelijk voordoen** (op een schaal van 1-5)



Uit de enquête blijkt dat drie thema's dringend aandacht vragen. Hieronder volgt een korte toelichting.

## DIVERSITEIT

De diversiteit in de samenstelling van bestuur en toezicht is ontoereikend. De samenstelling van een bestuur of raad van toezicht is cruciaal. Van de mensen die erin zitten tot de manier waarop zij met elkaar omgaan. De samenstelling van bestuur en raad van toezicht is een kritische factor in de kwaliteit van de maatschappelijke antennefunctie.

## ROLNEMING

Rolneming is een overkoepelend en terugkerend thema in onze bevindingen. Bestuur en raad van toezicht moeten staan voor de rol die ze hebben. Dat men nog onvoldoende weet hoe men de rollen van bestuur en toezicht moet invullen en onderscheiden, is een punt van zorg. Er zijn heldere afspraken nodig voor directie en bestuur/toezicht over de breng- en haalplicht van informatie.

## EVALUATIE EN REFLECTIE

Bestuur/toezicht evalueert nog te weinig op regelmatige basis met en zonder directie. Als lid van bestuur/toezicht is het van belang regelmatig te reflecteren op het functioneren van de organisatie, de bestuurlijke inrichting van de organisatie en het eigen functioneren. Door regelmatig met elkaar ook het – zo nodig lastige – gesprek te voeren over deze drie onderwerpen verbetert het bestuur van de organisatie structureel.

Het is nodig om deze drie punten op te nemen in de jaarlijkse agenda voor bestuur of raad van toezicht. Het helpt om de stakeholders van de organisatie hierover te informeren via jaarverslag en website. Zo wordt systematisch gewerkt aan de verbetering van de performance van de organisatie en aan de relaties met je stakeholders.

## VERGELIJING MET ANDERE SECTOREN

Jaarlijks voeren Aalt Klaassen en Herbert Rijken een benchmarkonderzoek uit onder commissarissen. Dit jaar hebben we in de enquête Governance in Cultuur een aantal vragen (uit hun brede benchmarkonderzoek) gesteld aan directie en leden van bestuur/toezicht van culturele instellingen. Hieronder staan we stil bij drie belangrijke bevindingen uit de benchmark met andere sectoren.

### **Noodzaak voor goede informatievoorziening**

De toezichthouders in de cultuursector hebben volgens het onderzoek behoefte aan meer en betere informatie vanuit de directie. De informatievoorziening is in andere sectoren verder ontwikkeld, zo zijn er vaak expliciete afspraken over gemaakt. Voor het uitvoeren van hun taak hebben toezichthouders bruikbare, kwalitatief goede informatie nodig. Het bestuur (de directie) moet hen deze informatie (on)gevraagd en tijdig verschaffen (brengplicht).

Omgekeerd moeten de toezichthouders zelf ook actief op zoek naar, voor het uitoefenen van hun functie, relevante informatie (haalplicht). Het ophalen van informatie is in veel culturele organisaties nog geen gewoonte bij de toezichthouders. De informatieplicht werkt dus twee kanten uit.

In de rechtspraak is de afgelopen jaren bij NV's en BV's, maar ook bij stichtingen in de semipublieke sector meer nadruk komen te liggen op de haalplicht van de raad van commissarissen/toezicht.

### **Professionalisering van toezicht nodig**

Toezichthouders in de cultuursector moeten hun rol goed kennen en uitvoeren. Uit het rapport blijkt dat toezichthouders in de cultuur, als het gaat om ambities en verbeterwensen, op verschillende punten (zoals de werkgeversrol ten aanzien van het statutair bestuur) lager scoren dan toezichthouders in andere sectoren. Een raad van toezicht in de cultuursector moet toezicht houden op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De toezichthouders moeten daarin hun verantwoordelijkheid nemen dat wil zeggen: toezichthouden en adviseur en werkgever van het bestuur zijn. Tegelijk moet ze ervoor waken dat zij niet op de stoel van de directie gaat zitten.

### **Verantwoordelijkheid nemen gewenst**

In alle sectoren is men het erover eens dat je met regels alleen geen goede governance kunt maken. Het gaat erom dat je je als bestuur en toezicht bewust bent van je verantwoordelijkheid en deze ook ten volle neemt. Om dit te bewerkstelligen, is een klimaat nodig waarin toezichthouders onderling en directies en toezichthouders elkaar aansporen en aanspreken op hun rolneming en -uitvoering. Zelfevaluatie en evaluatie van het functioneren van de directie spelen daarbij een essentiële rol.

Geschiktheid en professionaliteit van toezichthouders is daardoor een belangrijk onderwerp voor verbetering van goede governance. De toezichthouders mogen hoge(re) eisen stellen aan zichzelf en aan elkaar, bijvoorbeeld aangaande integriteit, zorgvuldigheid, diversiteit en maatschappelijke betrokkenheid.

## PUBLICATIES

Met de Governance Code Cultuur beschikt de sector over een leidraad die bestuurders en toezichthouders helpt bij goed bestuur en zorgvuldig toezicht. De Code, voorzien van handige tools en achtergrondinformatie, is te vinden op [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl).

De volledige rapportage Governance in Cultuur 2016 kunt u downloaden via [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl), [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl) en [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl).

Het benchmarkrapport met de vergelijking van de cultuursector met andere sectoren, van en uitgevoerd door Aalt Klaassen en Herbert Rijken is te downloaden via [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl).

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en -investeringen te vergroten. Met onze programma's op het terrein van financieren en besturen versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur. [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl), [www.fondscultuurfinanciering.nl](http://www.fondscultuurfinanciering.nl) en [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl)

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is hét platform voor toezicht en bestuur van cultureel Nederland. De NVTC inspireert, begeleidt en ondersteunt toezichthouders en bestuurders om adequaat met de uitdagingen van een steeds veranderend speelveld om te gaan. Onderwerpen als belangenverstrengeling, informatievoorziening en de rolverdeling van toezicht staan op de agenda. Door continu het inhoudelijke gesprek op te zoeken met onze leden en belangrijke stakeholders, wisselen we oplossingen uit van complexe situaties en dilemma's. Zo willen we, met en voor de sector, het niveau van governance en het bewustzijn rondom good governance op een hoger niveau tillen. [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl)

De Governance Code Cultuur bestaat uit negen principes met praktijkaanbevelingen en is een handige leidraad voor goed bestuur en toezicht.

### **Principe 1**

**Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.**

### **Principe 2**

**Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.**

### **Principe 3**

**Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.**

### **Principe 4**

**De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk.**

### **Principe 5**

**De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.**

### **Principe 6**

**De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.**

### **Principe 7**

**De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.**

### **Principe 8**

**Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.**

### **Principe 9**

**Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.**

[www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl)

[www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)

[www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl)