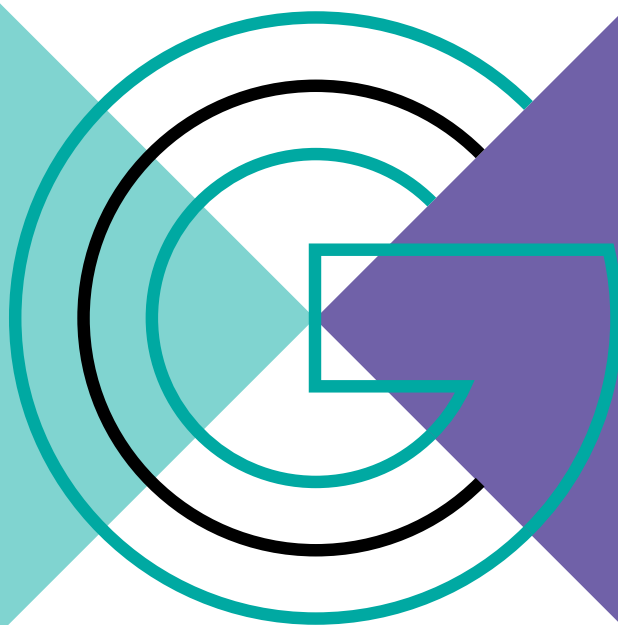


# GOVERNANCE IN CULTUUR STAND VAN ZAKEN 2016



De rapportage Governance in Cultuur is een jaarlijkse uitgave van Cultuur+Ondernemen. De rapportages zijn te downloaden via [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl) en [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl).

In de rapportage is samengewerkt met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur, waarbij een combinatie is gemaakt met het benchmarkonderzoek door Aalt Klaassen en Herbert Rijken.

Dit is een uitgave van Cultuur+Ondernemen  
Samenstelling: Cultuur+Ondernemen

Ontwerp: Bart Driessen  
© april 2016

Hoewel de tekst met grote zorgvuldigheid is samengesteld, kan Cultuur+Ondernemen geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden en onvolledigheden.

# INHOUD

Voorwoord .....	4
1 Inleiding .....	6
2 Resultaten .....	7
3 Conclusies en aanbevelingen .....	17
4 Vergelijking met andere sectoren .....	25
Bijlagen	
A De onderzoeksopzet .....	27
B De respondenten .....	28
C Publicaties .....	31
D Informatie over Cultuur+Ondernemen en de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur .....	31

# VOORWOORD

In vervolg op de enquête 2014 heeft Cultuur+Ondernemen in 2015 de tweede editie van haar enquête Governance in Cultuur uitgevoerd. Dit keer in samenwerking met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC). De NVTC heeft een benchmarkonderzoek laten uitvoeren, waarbij gebruik is gemaakt van gegevens uit de enquête.

Dankzij de deelname aan de enquête van maar liefst 560 directeuren, bestuurders en toezichthouders uit de cultuursector zien we dat de sector goed bestuur en toezicht heeft omarmd. Dat men nog onvoldoende weet hoe men de rollen van bestuur en toezicht moet invullen en onderscheiden, is een punt van zorg.

Andere uitkomsten vragen ook onze aandacht, zoals:

- + de diversiteit in de samenstelling van bestuur en toezicht is ontoereikend.
- + er zijn heldere afspraken nodig voor directie en bestuur/toezicht over de breng- en haalplicht van informatie.
- + bestuur/toezicht evalueert nog te weinig op regelmatige basis met en zonder directie.
- + de raad van toezicht moet zich bewust worden van zijn werkgeversrol en/of deze versterken.

Als je onze sector met andere sectoren vergelijkt, blijkt dat de ambities en verbeterwensen van toezichthouders van culturele instellingen op verschillende punten (zoals de werkgeversrol ten aanzien van het statutair bestuur) lager scoren. Dat inzicht geeft ons aanleiding om komende tijd verbeteracties te richten op de professionaliteit van bestuur en toezicht.

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 naast het produceren en distribueren van culturele waarde, ook 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. In dat gesprek speelt de (diverse) samenstelling van bestuur en toezicht een belangrijke rol.

De uitkomsten van de enquête hebben we gerelateerd aan de Governance Code Cultuur. Deze bestaat uit negen principes met praktijkaanbevelingen en is een handige leidraad om met elkaar een goed en kritisch gesprek te voeren.

Wij hopen dat deze rapportage u zal uitdagen om de performance van uw organisatie verder te verbeteren, zodat u publiek en samenleving kunt laten genieten van vele inspirerende producties.

Jo Houben, directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen

Marry de Gaay Fortman, voorzitter bestuur Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur

April 2016

# 1 INLEIDING

De cultuursector realiseert culturele waarde in een omgeving die sterk in beweging is. 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. Het belang van goede governance neemt alleen maar toe in een diffuse en complexe omgeving: hoe kunnen we het publieke belang borgen in een zich steeds verder ontwikkelende publiek-private context? Met de Governance Code Cultuur beschikt de sector over een leidraad die bestuurders en toezichthouders helpt bij goed bestuur\* en zorgvuldig toezicht.

Cultuur+Ondernemen doet jaarlijks onderzoek om actuele governance vraagstukken 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. Ook nu geven wij de uitkomsten terug aan de sector met een aantal aanbevelingen.

In 2015 is een aantal vragen uit de enquête van 2014 opnieuw gesteld. Daarmee is een begin gemaakt met de monitoring van de ontwikkeling van governance in de cultuursector.

Voor deze tweede editie heeft Cultuur+Ondernemen haar enquête uitgevoerd in samenwerking met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur. In het vierde hoofdstuk van deze rapportage zijn de belangrijkste bevindingen van een uitgevoerd benchmarkonderzoek met andere sectoren opgenomen. Voor dat onderzoek zijn gegevens uit deze enquête gebruikt.

\* "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.

## 2 RESULTATEN

### 2.1 ALGEMEEN

Cultuur+Ondernemen heeft in samenwerking met de NVTC online een enquête over de toepassing van de Governance Code Cultuur gehouden. De enquête is breed uitgezet onder leden van een bestuur of raad van toezicht, directeur-bestuurders, directeuren en zakelijk leiders. In totaal hebben 560 mensen deelgenomen.

De grootste groep van het totaal aantal respondenten is werkzaam in de podiumkunsten (49%). Daarna zijn de bibliotheken en de cultuureducatie vertegenwoordigd (18%), en dan de musea (15%). De sectoren beeldende kunst en vormgeving, architectuur en erfgoed en ondersteunende instellingen tellen op tot 18%.

In bijlagen A en B is meer informatie opgenomen over de onderzoeksopzet en de kenmerken van de respondenten en de organisaties die zij vertegenwoordigen.

### 2.2 TOEPASSING VAN DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

Met de enquête peilen we de stand van de governance in de cultuursector. Vragen uit de enquête zijn te herleiden tot de inhoud van de Governance Code Cultuur. We hebben de uitkomsten van de enquête gerelateerd aan de negen principes van de Code.

#### 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.**

De manier waarop de principes kunnen worden toegepast is in de code zelf toegelicht met praktijkaanbevelingen. De Governance Code Cultuur is te vinden op [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl).

Als eerste geven we een overzicht van de onderwerpen die volgens de respondenten in het afgelopen jaar ter sprake zijn geweest bij bestuur en toezicht. Daarna bespreken we per principe de uitkomsten van het onderzoek.

#### **Onderwerpen op agenda bestuur en toezicht**

Gevraagd is naar de onderwerpen die in het afgelopen jaar besproken zijn en naar de onderwerpen die dringend op de agenda zouden moeten komen (tabel 1). Van de onderwerpen die besproken zijn blijkt dat financiën voor alle culturele instellingen een belangrijk onderwerp van gesprek is geweest. Ook de onderwerpen die daarbij nauw aansluiten, zoals risicobeheer en werken met subsidies en marktinkomen, scoren hoog. Er is nauwelijks verschil tussen wat directeuren en leden bestuur/toezicht aangeven dat besproken is (niet zichtbaar in de tabel). Bij de vraag naar onderwerpen die dringend op de agenda moeten komen, kwamen vier onderwerpen als belangrijk naar voren: fondsenwerving, bepalen van de strategie en relatie met de stakeholders, risicobeheersing en wijze van evalueren zowel met bestuur/toezicht als directie.



Tabel 1 (n=432)

**Welke onderwerpen heeft u met uw bestuur/raad van toezicht besproken in het afgelopen jaar?**

Financiën	90%
Bepalen van de strategie	84%
Samenstelling bestuur/raad van toezicht	78%
Relatie met de stakeholders	78%
Risicobeheersing	75%
Werken met subsidies en marktinkomen	73%
Fondsenwerving	69%
Verdeling taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden	69%
Wijze van evaluatie als bestuur/raad van toezicht en met directeur	60%
Opstellen interne procedures	55%
Keuze besturingsmodel	47%
Omgaan met (mogelijke) belangenverstrengeling	38%
Vergoedingsbeleid voor bestuur/RvT	27%
Omgaan met wrijvingen tussen of binnen bestuur/RvT	28%
Richtlijnen voor declaratie	21%

**Principe 1****Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.**

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%). Koplopers zijn de musea en cultuureducatie met 90%, podiumkunsten met 84% en bibliotheken met 86%.

Uit de enquête blijkt dat de Governance Code Cultuur een groot bereik heeft. Bestuur en toezicht in de sector gebruikt de Code als leidraad, al wordt het (lastige) gesprek over de toepassing ervan nog onvoldoende gevoerd. Uit de antwoorden op onderstaande vraag blijkt dat elkaar aanspreken op kwesties niet voor iedereen vanzelfsprekend is.

Bij bezorgdheid over bepaalde keuzes wordt deze zorg uitgesproken door 87% (score 4 en 5) van de respondenten. Op tegenspraak stuurt 42% zeer actief (score van 4 en 5).

Tabel 2 (n=299)

**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).**

	1	2	3	4	5
Er is voldoende openheid binnen ons bestuur/RvT voor zelfkritiek	2%	5%	15%	56%	22%
Wanneer er bezorgdheid bestaat over bepaalde keuzes wordt dit hardop uitgesproken door bestuur/RvT	1%	2%	10%	56%	31%
Als een lid bestuur/RvT niet naar behoren functioneert wordt hij hierop aangesproken door de voorzitter	4%	8%	28%	44%	16%
We staan als bestuur/RvT regelmatig stil bij de vraag: 'hoe gaat het eigenlijk?'	2%	6%	24%	48%	20%
Er is ruimte voor afwijkende opvattingen binnen ons bestuur/RvT	1%	1%	13%	51%	34%
Binnen de organisatie wordt actief gestuurd op tegenspraak	6%	12%	40%	36%	6%

## Principe 2

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

De helft van de organisaties werkt met een raad-van-toezicht-model en iets minder dan de helft (47%) werkt met een bestuursmodel. Dit is nagenoeg gelijk aan de meting in 2014.

In de meeste gevallen hangt het besturingsmodel samen met de grootte en de omzet van de organisatie (tabel 3). 79% van de instellingen met een jaarlijkse omzet van meer dan € 2,5 miljoen werkt met een raad-van-toezicht-model, tegenover 16% van de instellingen met een jaarlijkse omzet tot € 500.000. De omslag in het werken met een bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model is te zien vanaf een omzet van € 1,5 miljoen.

Tabel 3 (n=510)

**Vergelijking besturingsmodel en omzet**

Omzet culturele instellingen	bestuursmodel	rvt-model	anders
< € 0,5 mln	79%	16%	5%
€ 0,5 mln – € 1,5 mln	53%	43%	4%
€ 1,5 mln – € 2,5 mln	31%	63%	6%
> € 2,5 mln	19%	79%	2%

Bekeken vanuit het aantal medewerkers is zichtbaar dat met hoe meer medewerkers of zzp-ers een organisatie werkt, hoe vaker de organisatie een raad-van-toezichtmodel heeft. 59% van de organisaties met 1–25 medewerkers werkt met een bestuursmodel en 37% werkt met een raad-van-toezicht-model. 77% van de organisaties met meer dan 25 medewerkers werkt met een raad-van-toezicht-model. Dat is een lichte daling ten opzichte van 2014. In 2014 werkte van de organisaties met 1-25 medewerkers 58% met een bestuursmodel en 42% met een raad-van-toezicht-model. Van de organisaties met meer dan 25 medewerkers werkte 87% met een raad-van-toezicht-model.

Daarnaast varieert de voorkeur voor besturingsmodellen per deelsector. In de podiumkunsten werkt men overwegend met het bestuursmodel (57%). Bij musea (77%) komt het raad-van-toezicht-model het meeste voor, alsook bij bibliotheken (69%) en cultuureducatie (58%).

### Principe 3

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

Uit de enquête komt naar voren dat bij 69% van de respondenten in het afgelopen jaar de verdeling van taken, bevoegdheden en werkwijze van het bestuur op de agenda heeft gestaan.

Op de vraag of ze richtlijnen voor declaratie hebben, antwoordt 79% van de respondenten bevestigend.

De respondenten vinden dat bij de huidige stand van zaken de afspraken over informatievoorziening van directie aan bestuur/toezicht duidelijk zijn (76%). Bij dezelfde vraag naar de wenselijke situatie geeft 96% aan dat de informatievoorziening duidelijk moet zijn. Hier lijkt nog verbetering mogelijk volgens de respondenten. Zij vinden het ook wenselijk dat niet-directieleden een presentatie kunnen geven aan het bestuur of raad van toezicht (74%).

Op de vraag in hoeverre externe stakeholders worden betrokken bij de voorbereiding of bespreking van belangrijke kwesties hebben respondenten gereageerd op een schaal van nooit-soms-vaak-altijd. 50% van de respondenten geeft aan dat externe stakeholders vaak of altijd worden betrokken bij de keuze voor of verandering van strategie. Bij problemen van operationele of strategische aard is dat bij 30% van de respondenten het geval; 56% van de respondenten geeft aan dat zij dit soms doen. Bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening betreft 43% van de respondenten hun stakeholders.

## Principe 4

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

Volgens de respondenten kan de invulling van de werkgeversrol wat de selectie, benoeming, evaluatie en beloning betreft, beter. 39% van de respondenten geeft de huidige situatie een 8 op een schaal van 1-10. Op de vraag naar hoe zij de norm zien voor invulling van deze rol, geeft 58% van de respondenten aan dat zij op een 8 willen uitkomen.

Tabel 4 (n=299)

#### Beoordeling invulling werkgeversrol door bestuur/RvT op schaal 1-10 (selectie, benoeming, evaluatie, beloning)

Huidige situatie									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2%	1%	1%	1%	5%	14%	25%	39%	9%	3%
Gewenste situatie									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3%	0%	0%	2%	1%	1%	13%	58%	17%	5%

## Principe 5

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

#### Evaluatie bestuur/toezicht

Volgens de respondenten houdt 64% van de organisaties minimaal één keer per jaar een zelfevaluatie. 41% beschikt over een instrument daarvoor. 92% schakelt daarbij geen externe partij in. Bij grote instellingen (>€ 2,5 miljoen) wordt vaker geëvalueerd (79%) dan bij instellingen met een omzet tot 1,5 miljoen (55%). Evaluatie verdient een verbeter-slag met name bij instellingen met een omzet tot 1,5 miljoen.

Actiepunten naar aanleiding van de evaluatie worden door grote instellingen vaker geformuleerd (81%) dan bij de instellingen tot € 1,5 miljoen omzet (58%).

Bij de vraag naar de huidige activiteiten over zelfevaluatie geeft 56% van de respondenten een waardering van 4-5 op een schaal van 1-5. Als gewenste situatie geeft 91% van de respondenten de score van 4-5 aan. Dit duidt erop dat respondenten vinden dat zij meer aan zelfevaluatie moeten doen.

### **Functioneringsgesprek directie**

Op de vraag of het bestuur/toezicht regelmatig een functioneringsgesprek voert met de directie antwoordt 84% dat dit het geval is. In 3% van de gevallen wordt een externe partij daarbij ingeschakeld. Bij grote instellingen met een omzet van meer dan € 2,5 miljoen wordt volgens bijna alle respondenten (95%) het functioneringsgesprek met de directie gevoerd. Bij kleine instellingen met een omzet tot € 0,5 miljoen is dat bij 63% van de respondenten het geval. Naar aanleiding van het functioneringsgesprek worden volgens 82% van de respondenten actiepunten opgesteld.

Bij de vraag naar de huidige activiteiten over het voeren van het functioneringsgesprek geeft 65% van de respondenten een waardering van 4-5 op een schaal van 1-5. Dat moet beter, want 92% van de respondenten geeft een score van 4-5 aan als gewenste situatie.

Samenvattend blijkt dat evaluatie van zowel directie als bestuur/toezicht vaker moet plaatsvinden volgens de respondenten. Wel zien we een verschil dat er in de huidige situatie meer aandacht is voor de evaluatie van het functioneren van de directie (84%) dan voor de evaluatie van bestuur/toezicht zelf (64%).

### **Rol bestuur/toezicht**

Gevraagd is wat van een lid van bestuur/toezicht wordt verwacht. Directeuren verwachten vooral 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 wordt belangrijk gevonden door 69%. Het binnenhalen van sponsorgelden scoort ook hoog: 56%.

Van de respondenten vinden zowel de toezichthouders (79%) als de directeuren (85%) het belangrijk dat de directie openstaat voor adviezen van bestuur/toezicht. Ook het hebben van affiniteit in bestuur/toezicht met de respectievelijk producten en markten van de instelling (76% resp. 83%) is belangrijk.

## **Principe 6**

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

#### **Diversiteit**

Een bestuur of raad van toezicht kent gemiddeld vijf leden. Raden van toezicht hebben vaker meer dan vijf leden dan besturen.

Leden van bestuur/toezicht zijn in meerderheid (57%) boven de 55 jaar.

Nemen we de groep van 45-55 jaar mee dan zie je dat 82% van de toezichthouders boven de 45 is. 5% is jonger dan 35 jaar.

Mannen zijn in de meerderheid (67%). Van de vrouwelijke leden is 64% jonger dan 55 jaar. Gevraagd naar de kenmerken van de samenstelling op een schaal van onvoldoende tot uitstekend komt het volgende naar voren. Op het vlak van etnische mix wordt aangegeven dat 46% dit onvoldoende vindt en 32% matig. In totaal is dus 78% van de respondenten niet tevreden over de diversiteit op het gebied van etnische achtergrond. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor bestuur/toezicht.

### **Deskundigheid**

Respondenten zijn gevraagd naar de huidige kwaliteit van de competenties van bestuur en toezicht. Op dit moment zijn de respondenten het meest tevreden over de aanwezige competenties bestuurlijke ervaring (83%) en maatschappelijke antenne (81%). Daarnaast worden financiële kennis, een breed netwerk in Nederland, politiek-bestuurlijke ervaring, kennis van risicomanagement en marketing, operationele ervaring en ervaring met veranderingsprocessen hoog gewaardeerd. Ervaring en netwerk in internationaal verband worden nauwelijks van belang geacht (27%).

Voor de toekomst blijven van belang: bestuurlijke ervaring (86%), financiële kennis (82%) en maatschappelijke antenne (82%).

### **Werving**

Bij het werven van leden van het bestuur of de raad van toezicht wordt volgens 67% gebruik gemaakt van een schriftelijk functieprofiel. Bij organisaties met een omzet van maximaal € 500.000 is dat 47% en bij organisaties met een omzet van meer dan € 2,5 miljoen 82%.

Leden voor een bestuur of raad van toezicht zijn vaak geworven via het eigen netwerk (73%). 14% van de leden is geworven via een website, 22% via een advertentie en 10% via een bemiddelaar. 64% heeft moeite met het vinden van nieuwe leden. 36% vindt het gemakkelijk tot heel gemakkelijk (6%). Kleine organisaties hebben er meer moeite mee (70%) dan de grote organisaties (50%).

Dat er voldoende deskundigheid in bestuur/toezicht aanwezig is met nadruk op bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne, wordt breed gedragen. 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 onvoldoende bevonden.

Uit de enquête blijkt dat respondenten vinden dat een maatschappelijke antenne voor goed bestuur/toezicht noodzakelijk is. Tegelijkertijd stelt 78% van de respondenten dat de culturele diversiteit in hun bestuur/toezicht onvoldoende aanwezig is. Dat lijkt met elkaar in tegenspraak. Het hebben van een maatschappelijke antenne gaat kennelijk niet gelijk op met een breed maatschappelijk draagvlak in bestuur/toezicht. Het begrip maatschappelijke antenne behoeft nadere uitleg en beschouwing, zo blijkt. We zullen de ontwikkeling op dit gebied zeker blijven monitoren.

## Principe 7

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

Het merendeel (72%) van de leden van een bestuur/raad van toezicht ontvangt geen vergoeding. 12% ontvangt een onkostenvergoeding en ook 12% ontvangt vacatiegeld. De overige respondenten geven bij de toelichting aan dat er geen geld is voor vergoeding, dat zij gratis toegang krijgen tot evenementen of dat zij hun bijdrage als bestuur/toezicht zien als maatschappelijke bijdrage.

Tabel 5 (n=510)

**Ontvangt u voor uw inzet als lid bestuur/raad van toezicht een financiële vergoeding? Meerdere keuzes mogelijk.**

geen vergoeding	onkostenvergoeding	vacatiegeld
72%	12%	12%

Tabel 6 (n=510)

**Vergelijking per deelsector. Ontvangt u voor uw inzet als lid bestuur/raad van toezicht een financiële vergoeding? Meerdere keuzes mogelijk.**

	geen vergoeding	onkostenvergoeding	vacatiegeld
Podiumkunsten	79%	9%	7%
Musea	65%	15%	11%
Cultuureducatie	67%	6%	20%
Bibliotheken	39%	33%	31%
Ondersteunende instelling	63%	13%	30%

Bibliotheken onderscheiden zich van de overige deelsectoren door onkostenvergoeding (33%) of vacatiegeld (31%) te betalen aan leden van hun bestuur of raad van toezicht. In de podiumkunsten is het minst gebruikelijk een vergoeding te betalen, respectievelijk 9% en 7%.

Van de 510 respondenten op deze vraag ontvangt 5% tussen de € 1.000 en € 3.000 vacatiegeld (5%); 2,3% ontvangt meer dan € 3.000.

## Principe 8

### **Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hierop toe.**

De respondenten zijn duidelijk van mening dat financiers, familieleden en of medewerkers geen zitting zouden moeten hebben in bestuur/toezicht. Ze vinden dat belangenverstrengeling moet worden voorkomen en dat de onafhankelijkheid van bestuur/toezicht gewaarborgd moet zijn.

Uit de open reacties van de respondenten blijkt dat het onderwerp belangenverstrengeling in combinatie met onafhankelijkheid leeft. Maar liefst 134 personen hebben de open antwoordruimte gebruikt om te reageren en het bovenstaande te benadrukken.

88% van de respondenten vindt dat het onderwerp belangenverstrengeling bespreekbaar moet zijn in hun bestuur of raad van toezicht. 95% vindt dat het bestuur/toezicht een voldoende kritische houding aanneemt ten opzichte van mogelijke belangenverstrengeling.

Bij 51% van de respondenten bevat het reglement voor het bestuur/toezicht een procedure voor het omgaan met tegenstrijdige belangen.

## Principe 9

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

Het financieel beleid vinden alle respondenten een belangrijk en urgent onderwerp. Het staat bij 92% van de respondenten bovenaan de lijst van belangrijke onderwerpen op de agenda. Alle onderwerpen die daarbij aansluiten, zoals risicobeheer en werken met subsidies en marktinkomen, scoren ook hoog.

78% van de respondenten geeft 'inzicht in de mogelijke risico's' een waardering van 4-5 op een schaal van 1-5. Zij vinden dit een belangrijk onderwerp. 75% stelt een periodiek plan op voor beheersing van geconstateerde risico's. 75% van de respondenten geeft duidelijk aan dat het bestuur/toezicht doorvraagt wanneer zich een (potentieel) risico voordoet. Het hebben van een "plan B" is minder aan de orde. Slechts 35% geeft aan dat het van toepassing is op hun organisatie, met een score van 4-5 op een schaal van 1-5.

De verantwoording van declaraties van directie, bestuur of raad van toezicht wordt in 46% van de gevallen opgenomen in het jaarverslag.



# 3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het grote aantal respondenten toont de grote betrokkenheid in de cultuursector bij het onderwerp bestuur en toezicht. De respondenten geven aan in grote lijnen de Governance Code Cultuur te volgen. Het belang van goede governance staat buiten kijf en de sector maakt er meer werk van.

Daartegenover staat dat de professionaliteit van het bestuur vaak nog te wensen overlaat. En dat daar onvoldoende en te langzaam verandering in komt. Uit de praktijk weten we dat er serieuze cases hebben gespeeld rond belangenverstrengeling, risicomanagement, faillissementen en directeursbenoeringen. Door de transitie van overheidsfinanciering naar een mix van publieke en private middelen wordt de context steeds complexer. Dit stelt hogere eisen aan bestuur en toezicht.

Per principe uit de Code geven we de specifieke conclusies en aanbevelingen weer.

Maar eerst gaan we in op de drie thema's die dringend aandacht behoeven: rolneming van bestuur en toezicht, evaluatie en reflectie, en diversiteit.

## **Rolneming**

Rolneming is een overkoepelend en terugkerend thema in onze bevindingen. Bestuur en raad van toezicht moeten staan voor de rol die ze hebben. De Governance Code Cultuur dient daarbij als leidraad. In zowel het bestuursmodel als in het raad-van-toezicht-model is het bestuur verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan.

- + In het bestuursmodel is het bestuur verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan. Het bestuur kan een directeur aanstellen aan wie ze de uitvoering van het beleid delegeert. De directeur wordt in de buitenwereld vaak gezien als het boegbeeld van de organisatie. Uiteindelijk is en blijft het bestuur verantwoordelijk voor beleid en uitvoering.
- + In het raad-van-toezicht-model wordt het bestuur gevormd door de directeur-bestuurder of door een raad van bestuur. Het bestuur wordt in de buitenwereld gezien als het boegbeeld van de organisatie en is ook verantwoordelijk voor beleid en uitvoering. De raad van toezicht heeft drie belangrijke taken, te weten: 1. werkgever van de bestuurder(s) zijn; 2. toezicht houden op het bestuur; 3. gevraagd en ongevraagd adviseren van de bestuurder(s).

In beide modellen is het werven, evalueren, belonen en indien nodig het ontslaan van de directie een heel belangrijke taak van respectievelijk het bestuur of de raad van toezicht.

## Evaluatie en reflectie

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. En wordt het elkaar aanspreken op rol en functie de drijvende kracht van goed bestuur. Daar wordt de organisatie (en alle mensen die er werken) beter van. Het geeft handvatten voor de acties ter verbetering van de performance en het besturen van de organisatie. Het jaarverslag is bij uitstek het instrument om hiervan verslag te doen en uw stakeholders te laten zien hoe u uw rol vervult.

## Diversiteit

De samenstelling van een bestuur of raad van toezicht is cruciaal. Van de mensen die erin zitten tot de manier waarop zij elkaar omgaan. Het wordt tijd om de te gesloten kringen van het *old boys network* te doorbreken. Het is lastig te verwachten dat een bestuur of raad van toezicht elkaar direct aanspreekt als dat niet tot de ongeschreven regels behoort. Leden selecteren die van een andere generatie, uit een ander netwerk of andere etnische afkomst zijn, kan dat doorbreken. De samenstelling van bestuur en van raad van toezicht is een kritische factor in de kwaliteit van de maatschappelijke-antennefunctie en in het vermogen snelle maatschappelijke vernieuwingen (zoals big data en digitalisering) in het beleid van de organisatie op te nemen.

Het is nodig om deze drie punten op te nemen in uw jaarlijkse agenda voor uw bestuur of raad van toezicht. Het helpt als u de stakeholders van de organisatie hierover informeert via jaarverslag en website. Het helpt nog meer als u de stakeholders niet alleen informeert over de uitkomsten, maar ook deelgenoot maakt van de doelen die u de komende periode op deze drie terreinen wilt realiseren. Zo werkt u systematisch aan de verbetering van de performance en het bestuur van de organisatie en aan de relaties met uw stakeholders.

De resultaten van de enquête Governance in Cultuur geven goed inzicht in de stand van zaken van bestuur en toezicht in de cultuursector in 2016. Hieronder vindt u de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

## Principe 1

### Verantwoordelijkheid en toepassing

#### Conclusie

De Governance Code Cultuur heeft een groot bereik. Bestuur en toezicht in de sector gebruiken de Code als leidraad, al wordt het 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 via het jaarverslag of (sociale) media geven blijk van kracht en betrokkenheid.

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

## Principe 2

### Besturingsmodel

#### Conclusie

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 samen met de omvang van de organisatie (omzet) en het aantal medewerkers van de organisatie.

#### Aanbeveling

Elke keuze voor een besturingsmodel is maatwerk. De omvang van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Houdt bij die keuze ook rekening met de ambities en het ontwikkelingsstadium van de organisatie. Bij minder dan € 2,5 miljoen omzet is een bestuursmodel gebruikelijk. Daarboven werkt men vaak met een raad-van-toezicht-model. Het raad-van-toezicht-model is niet het ultieme besturingsmodel voor elke culturele instelling. Zie ook de Toolkit\*, Keuze besturingsmodel bij de Governance Code Cultuur.

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

## Principe 3

### Taak en werkwijze bestuur

#### Conclusie

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

#### Aanbevelingen

- + Door ten minste eenmaal per jaar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie en van bestuur/toezicht te bespreken voorkom je onduidelijkheid over de rolverdeling. De verwachtingen over en weer zijn en blijven bekend als ze zijn vastgelegd in een reglement voor directie en bestuur of raad van toezicht.
- + Maak duidelijke afspraken over informatievoorziening door de directie aan bestuur/toezicht. Tegelijkertijd moet bestuur/toezicht zich bewust zijn van hun haalplicht.
- + Directe inbreng van MT-leden en/of medewerkers bij een vergadering met bestuur/toezicht zorgt ervoor dat leden bestuur/toezicht beter zicht kunnen krijgen op bepaalde onderwerpen en meer betrokkenheid voelen bij de organisatie.
- + Betrek stakeholders bij de voorbereiding of bespreking van belangrijke kwesties voor de organisatie.

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

## Principe 4

### Rechtspositie en bezoldiging

#### Conclusie

Volgens de respondenten moet de invulling van de werkgeversrol van bestuur/toezicht wat de selectie, benoeming, evaluatie en beloning van de directie betreft, verbeterd worden.

#### Aanbeveling

Het bestuur of de raad van toezicht moet de werkgeversrol serieus nemen. Het is wenselijk dat bestuur/toezicht meer aandacht gaat besteden aan de selectie, benoeming en bezoldiging van de directie. Men kan daarbij externe hulp inschakelen. Het vraagt aandacht en tijd om opvolging goed te regelen, dus het is belangrijk op tijd daarmee te beginnen. Het 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

### Taak en werkwijze toezichthouders

#### Conclusie

De evaluatie van zowel directie als bestuur/toezicht moet in alle organisaties plaatsvinden volgens de respondenten. We zien dat er in de huidige situatie meer aandacht is voor de evaluatie van het functioneren van de directie (84%) dan voor de evaluatie van bestuur/toezicht zelf (64%).

Directeuren geven aan te 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 wordt belangrijk gevonden door 69%. Het binnenhalen van sponsorgelden scoort ook hoog 56%.

#### Aanbevelingen

- + Toezichthouders moeten zich meer bewust zijn van hun verschillende rollen: klankbord/adviseur, werkgever, toezichthouder en ambassadeur naar de buitenwereld. Toezien in de vorm van vooruitkijken en meedenken over strategie en terugkijken door de directeur te beoordelen en het jaarverslag goed te keuren.
- + Ga als directie en raad van toezicht het gesprek aan met elkaar over de verhouding tussen de verschillende rollen. Het helpt om die verhouding duidelijk te krijgen. De invulling ervan hangt samen met de personen die de rollen invullen. Het is een balans die vorm krijgt door met elkaar erover te spreken. De Code biedt daartoe handvatten.
- + Plan jaarlijks een evaluatiesessie met uw bestuur of raad van toezicht. Neem een tijdspanne van twee uur en zorg dat er geen andere onderwerpen op de agenda staan. Bereid de bespreking goed voor. Zie ook de Toolkit, Zelfevaluatiescan bij de Governance Code Cultuur.
- + Voer op zijn minst jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de directie. Ook de opvolging van de actiepunten die hieruit voort komen wordt gemonitord en geëvalueerd.
- + Tussentijdse evaluatie en kritische reflectie door directie en bestuur/toezicht dragen bij aan de verbetering van de performance van de organisatie.

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

## Principe 6

### Deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid

#### Conclusie

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. Een mogelijke oorzaak ligt in het gegeven dat werving voor 73% in het eigen netwerk plaatsvindt.

### **Aanbevelingen**

- + De samenstelling van bestuur/toezicht behoeft aandacht. Niet alle competenties zijn in huis en het vinden van de juiste mensen is niet altijd makkelijk. Bij de samenstelling van bestuur/toezicht moet men attent zijn op complementaire vaardigheden en deskundigheden. Ook is het nuttig om qua deskundigheden te kijken naar actuele thema's zoals digitalisering en big data. Voor de distributie van cultuur zijn deze terreinen van groot belang. Het is dan ook verstandig om mensen met kennis van en affiniteit met digitale ontwikkelingen in huis te halen.
- + Ga met elkaar de discussie aan over de betekenis van het begrip 'maatschappelijke antenne'. Neem dat aspect bewust mee bij het werven en selecteren van leden bestuur/toezicht. Maak vacatures altijd openbaar om minder afhankelijk te zijn van het eigen netwerk. Stel vooraf een profielschets op. Overweeg het inzetten van een externe partij.
- + Formuleer in bestuur en toezicht doelstellingen voor de noodzakelijke verbetering in de samenstelling en geef de termijn aan waarop een en ander gerealiseerd moet zijn.
- + Zorg voor diversiteit in bestuur/toezicht. Een bezetting met merendeels 55+-mannen is geen garantie voor een goede maatschappelijke antenne. Leden in bestuur/toezicht uit hetzelfde eigen netwerk hebben de neiging een zelfde standpunt in te nemen. Daardoor ontstaan ook blinde vlekken in de discussie. Verjonging en diversiteit qua culturele afkomst is noodzakelijk voor de invulling van een nieuwe maatschappelijke antenne. 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)

## Principe 7

### Inzet en vergoeding

#### Conclusie

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

#### Conclusie

Het onderwerp 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. In 2015 hebben meerdere incidenten de media gehaald.

De respondenten geven aan dat ze belangenverstrengeling te allen tijde willen voorkomen, maar ze worstelen in hun activiteiten met ongedefinieerde begrippen als 'onafhankelijkheid' en 'tegenstrijdige belangen'.

#### 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\*, Onafhankelijkheid.

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

## Principe 9

### Financieel beleid en risicobeheer

#### Conclusie

Het financieel beleid vinden alle respondenten een belangrijk onderwerp. Het 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. Slechts 35% geeft aan dat het van toepassing is op hun organisatie, met een score van 4-5 op een schaal van 1-5. Voor slechts 14% is het een urgent vraagstuk.

#### Aanbeveling

Risicomanagement of risicobeheer hoort standaard op de agenda. Met een periodiek plan voor de beheersing van risico's kan men rekening houden met meerdere scenario's en heeft men preventieve maatregelen en een "plan B". Het is daarbij goed te bedenken dat financiële risico's (in aanleg) niet alleen financieel hoeven te zijn. Zie ook de Toolkit\* over risicobeheer.

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. Prestatieafspraken met een subsidiënt kunnen op gespannen voet staan met de activiteiten die u wilt ondernemen om meer geld uit de markt te halen.

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



## 4 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. Ook is een aantal stellingen voorgelegd. De uitkomsten daarvan zijn op hoofdlijnen vergeleken met de uitkomsten van het algemene commissarissenonderzoek 2015. Daarnaast zijn zeven interviews afgenomen bij directeuren en toezichthouders. Het benchmarkrapport kunt u downloaden via [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl).

Uit het benchmarkonderzoek van Klaassen en Rijken komen de volgende resultaten en bevindingen naar voren. Bestuurders en toezichthouders in de culturele sector hebben veel gemeen met bestuurders en toezichthouders (commissarissen en leden van raden van toezicht) in andere sectoren. Niettemin blijkt uit het onderzoek dat toezichthouders in de culturele sector op sommige onderdelen hun taak minder “zwaar” opvatten dan commissarissen in andere sectoren.

Hieronder staan we stil bij drie belangrijke bevindingen uit de benchmark met andere sectoren:

- + noodzaak van goede informatievoorziening
- + professionalisering van toezicht nodig
- + verantwoordelijkheid nemen gewenst

### **Noodzaak van 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. Van toezichthouders wordt verlangd dat zij het functioneren van de directie adequaat beoordelen, onder meer door het jaarlijks houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De algemene wettelijke taak van toezichthouders van een culturele instelling is in de basis dezelfde als de taak van leden van de raad van commissarissen van andere soorten organisaties.

### **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.

# BIJLAGEN

## BIJLAGE A - DE ONDERZOEKSOPZET

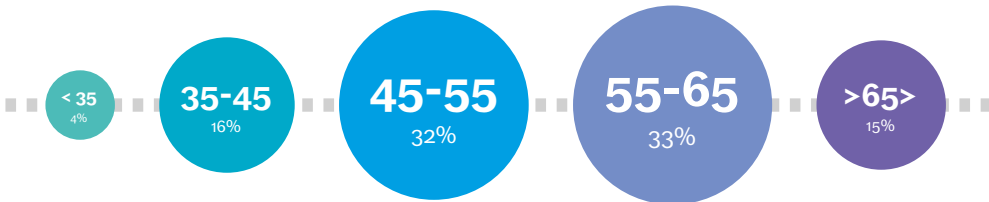
De enquête is online gehouden in het vierde kwartaal van 2015. Aan relaties van C+O en de NVTC is gevraagd de enquête in te vullen. Daarnaast is de enquête door C+O, de Federatie Cultuur, de brancheorganisaties, cultuurfondsen, private fondsen, OCW en gemeenten aangekondigd in digitale nieuwsbrieven en op websites. Ook is er ruim aandacht aan besteed via hun sociale media. Directeuren zijn opgeroepen de enquête te verspreiden onder de leden van hun bestuur of raad van toezicht.

Dit heeft geleid tot een hoge respons van 560 deelnemers. De enquête is ingevuld door zakelijk leiders, directeuren, directeur-bestuurders, leden van en bestuur of raad van toezicht.

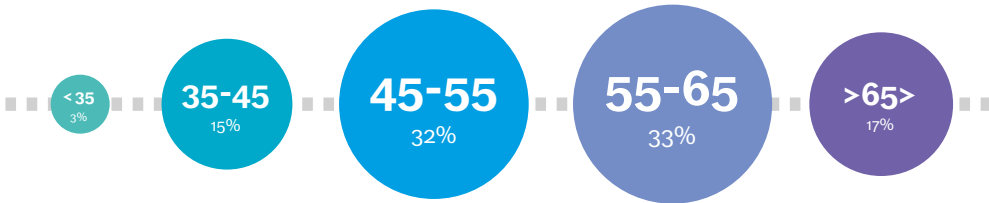
De enquête is niet door alle respondenten volledig ingevuld. Van 388 deelnemers is voldoende antwoord ontvangen om te worden mee genomen in de kwantitatieve analyse van de benchmark. Het aantal deelnemers is een ruime verdubbeling van het aantal respondenten in 2014.

# BULAGE B - DE RESPONDENTEN

## Persoonlijke kenmerken respondenten



## Leeftijd van alle respondenten

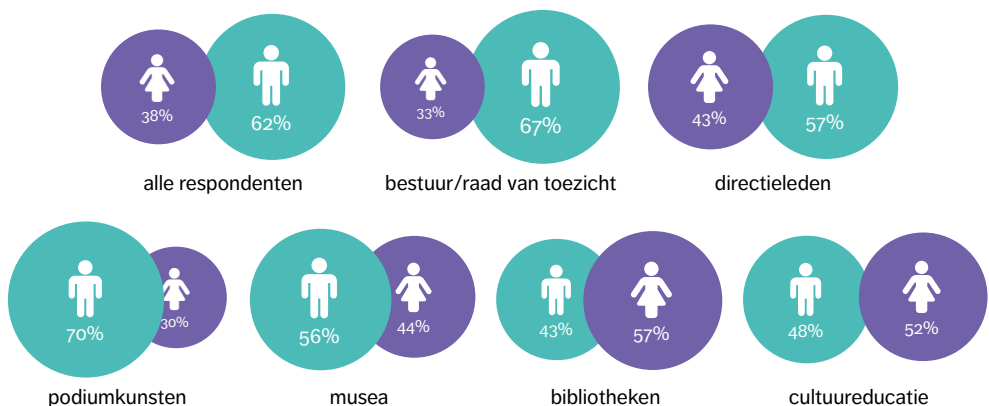


## Leeftijd respondenten toezichthouders in cultuursector

### Leeftijd

De meerderheid (65%) van de respondenten is tussen de 45 en 65 jaar. 75% van de directeuren is tussen de 45 en 65 jaar. Daarbij valt op dat de vrouwen gemiddeld jonger zijn. 74% van de vrouwelijke directeuren is jonger dan 55 jaar. Bij de mannen is dat 48%. Ruim de helft van de mannelijke directeuren is ouder dan 55 jaar.

Toezichthouders en bestuurders zijn in meerderheid (57%) boven de 55 jaar. Daarvan is 23% de 65 gepasseerd. Nemen we de groep van 45-55 jaar mee dan zie je dat 82% van de toezichthouders boven de 45 is. 5% is jonger dan 35 jaar. 64% van de vrouwen is jonger dan 55 jaar.



## Geslacht van alle respondenten

## Geslacht

Merendeel van de respondenten is man (62%). De accenten verschuiven per deelsector: podiumkunsten (70%M–30%V), musea (56%M–44%V), bibliotheken (43%M–57%V), cultuureducatie (48%M–52%V)

Vooral bij leden van een bestuur of raad van toezicht zijn de mannen in de meerderheid (67%). Van de directieleden is 57% man en 43% vrouw.

## Aantal toezichthoudende functies respectievelijk commissariaten en/of vergelijkbare functies bij organisaties/bedrijven

Van de 425 toezichthouders bij een culturele instelling heeft 57% één enkele toezicht-functie. 35% heeft twee of drie functies bij een culturele instelling. 6% heeft minimaal vier van dergelijke functies.

Toezichthouders zijn actief in meerdere sectoren zoals zorg 26% en onderwijs 30%. Slechts 8% is actief als commissaris bij een beursgenoteerd bedrijf. Daarentegen bekleedt 32% een commissarisfunctie bij een niet-beursgenoteerd profitbedrijf. 66% van de directeuren vervult één of meerdere rollen als bestuurder of toezichthouder bij een andere culturele instelling. 10% bij een onderwijsinstelling en 14% bij niet-beursgenoteerd profitbedrijf. Niemand van de directeuren vervult een toezichthoudende functie bij een beursgenoteerd bedrijf.

## Ervaring als lid van een bestuur of raad van toezicht of raad van commissarissen

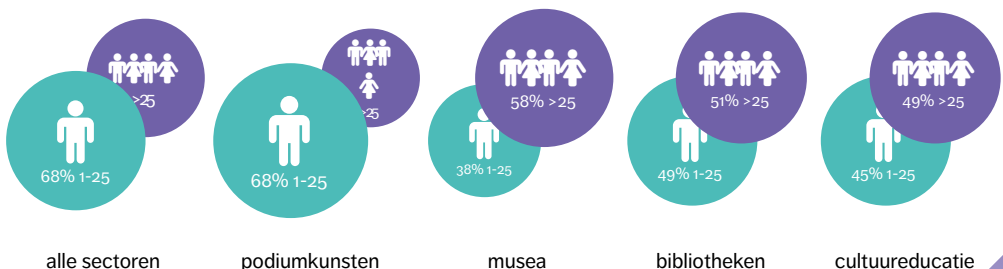
55% heeft meer dan acht jaar ervaring in een functie als toezichthouder of bestuurder. Kijken we breder, dan heeft 78% minimaal vier jaar ervaring. 20% heeft minder dan vier jaar ervaring. Dit duidt op weinig instroom voor onervaren toezichthouders.

## Organisatiekenmerken respondenten

### Organisaties zonder raad van advies of comité van aanbeveling

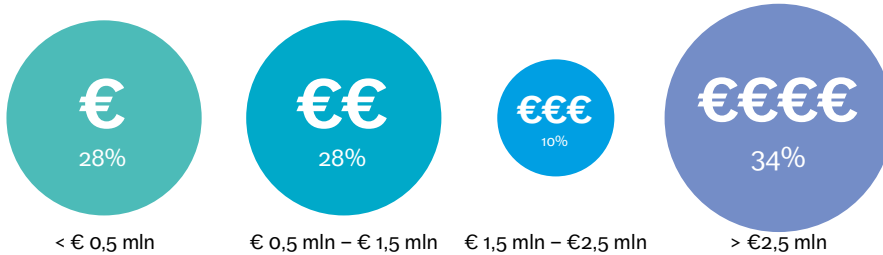
83% kent geen raad van advies of comité van aanbeveling.

### Omvang organisaties



### Aantal medewerkers per deelsector

Vrijwilligers spelen een belangrijke rol bij instellingen. 46% van de instellingen werkt met 1-25 vrijwilligers. 25% werkt met meer dan 50 vrijwilligers. Vrijwilligers tref je vooral aan in de deelsectoren musea en bibliotheken. 37% van de musea en 43% van de bibliotheken werkt met meer dan 50 vrijwilligers. In de podiumkunsten (54%) en in de cultuureducatie (57%) werkt men met 1-25 vrijwilligers. De ondersteunende instellingen werken zonder vrijwilligers.



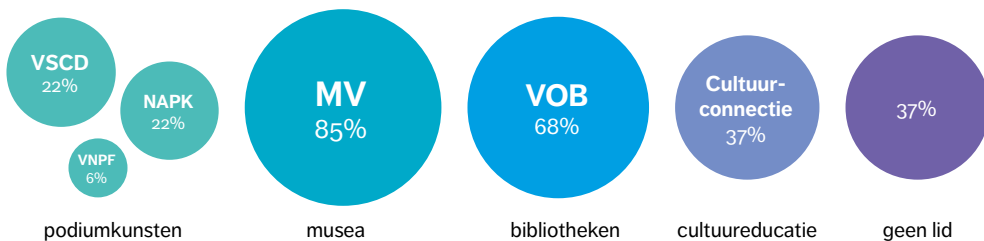
#### Jaarlijkse omzet van de organisatie

Respondenten gelijkmatig verdeeld over omzet, met een daling tussen € 1,5 miljoen en € 2,5 miljoen

#### Vestigingsplaats

De enquête is ingevuld door respondenten uit het hele land. Van de grote steden voert Amsterdam de lijst aan met 20%, dan volgt Rotterdam met 9%, dan Den Haag en Utrecht met elk 6%. Ook de regio's Oost en Zuid zijn goed vertegenwoordigd met respectievelijk 16% en 14%.

#### Lidmaatschap brancheorganisaties



#### Lidmaatschap van een brancheorganisatie per deelsector

## BIJLAGE C - PUBLICATIES

- + Cultural Governance in Nederland, Eenmeting 2006
- + Cultural Governance in Nederland, Tweemeting 2008
- + Governance Code Cultuur 2013
- + Rapportage enquête Governance Code Cultuur 2014

Deze publicaties zijn te bekijken en te downloaden via [www.governancecodecultuur.nl/de-praktijk](http://www.governancecodecultuur.nl/de-praktijk)

## BIJLAGE D - MEER INFORMATIE OVER DE ORGANISATIES

### **Cultuur+Ondernemen**

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)

### **Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur**

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is hét platform voor toezicht en bestuur van cultureel Nederland. De NVTC inspireert, begeleidt en ondersteunt toezicht-houders 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 voortdurend 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)