

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT CULTUUR+ONDERNEMEN

Doel en totstandkoming

Deze toezichtvisie beschrijft hoe de raad van toezicht (RvT) van stichting Cultuur+Ondernemen (Cultuur+Ondernemen) invulling geeft aan zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol. De visie biedt houvast in de dagelijkse praktijk van het toezicht en vormt een fundament voor goed samenspel tussen de RvT en het bestuur van de Cultuur+Ondernemen (Bestuur). Deze toezichtvisie is onderdeel van de toezichtverantwoordelijkheid en is vastgesteld door de RvT in afstemming met het Bestuur.

Context en maatschappelijke opdracht

Cultuur+Ondernemen is hét kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele en creatieve sector én financier voor cultureel ondernemers. Cultuur+Ondernemen is er om culturele organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die willen ondernemen te versterken, zodat zij kunnen floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.

Cultuur+Ondernemen is opsteller en houder van de Governance Code Cultuur en zet daarmee standaarden voor toezicht en bestuur in de culturele sector. Deze bijzondere positie brengt een extra verantwoordelijkheid met zich mee: de RvT is niet alleen toezichthouder van een organisatie, maar heeft ook een voorbeeldfunctie.

In een tijd die bol staat van dreigingen en conflicten zou je kunnen zeggen dat kunst en cultuur er minder toe doen. Maar dat is niet waar. Kunst en cultuur kunnen ons als niets anders uit een negatieve spiraal halen. Wij zijn er daarom trots op dat we stevig bijdragen aan de versterking van de culturele en creatieve sector. De RvT houdt toezicht op deze maatschappelijke opdracht en draagt bij aan de realisatie daarvan.

Toezihtkader

Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van Cultuur+Ondernemen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het Bestuur en is sparringpartner/adviseur en werkgever van het Bestuur. De RvT heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Cultuur+Ondernemen. De RvT houdt actief, op stimulerende en scherpe wijze, toezicht. Bij zijn werk laat de RvT zich leiden door de culturele, economische en maatschappelijke doelstellingen van Cultuur+Ondernemen. Er is een financiële commissie ingesteld met een eigen reglement vanwege het belang van dit onderwerp binnen Cultuur+Ondernemen.

Deze toezichtvisie is onder andere gebaseerd op de statuten van Cultuur+Ondernemen, het Reglement Bestuur en Toezicht, de Governance Code Cultuur 2019 en de constante ontwikkeling in de cultuursector.

KERNPRINCIPES VAN ONS TOEZICHT

Toeziht als maatschappelijke verantwoordelijkheid

De RvT oefent toezicht uit namens de samenleving en de stakeholders van Cultuur+Ondernemen, zowel intern als extern. Wij beogen met ons functioneren bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen zoals verwoord in de statuten en het meerjarenplan. Ons toezicht is gericht op het borgen van de maatschappelijke impact en het versterken van het culturele ecosysteem door Cultuur+Ondernemen. In deze dynamische wereld is hiervoor continuïteit van belang.

Balans tussen vertrouwen, aanmoediging en controle

Vertrouwen vormt de basis voor de samenwerking tussen de RvT en het Bestuur. 'Geen verrassingen' is een belangrijk principe voor de onderlinge relatie. Er zijn periodieke overleggen tussen de RvT en het Bestuur, terwijl ook de voorzitter van de RvT nog regelmatig contact heeft met het Bestuur (en daarover aan de RvT terugkoppelt). Daarnaast zijn er jaarlijks meerdere momenten waarop de RvT zichtbaar is voor de medewerkers van Cultuur+Ondernemen. Er is contact met onder andere de personeelsvertegenwoordigers en geregeld zit een deel van het managementteam bij de vergaderingen. Zo voorkomt de RvT dat het signalen mist vanuit de organisatie.

Tegelijkertijd realiseert de RvT zich dat vertrouwen ook een werkwoord is: het vraagt continue aandacht en kan beschadigd worden. Daarom combineert de RvT vertrouwen met positief-kritisch toezicht waarin doorontwikkelen en aanmoediging centraal staan. De RvT houdt toezicht vooraf (door het goedkeuren van beleid en plannen) en achteraf (door het volgen van de uitvoering en waar nodig interveniëren).

Strategische dialoog en toekomstgerichtheid

De RvT is niet alleen toezichthouder, maar ook strategisch sparringpartner. De RvT en het Bestuur vergaderen tenminste eenmaal per jaar over de visie en strategie van de Cultuur+Ondernemen, het algemene beleid, de realisatie van de doelstellingen, het financiële beleid, communicatie en public affairs, het administratiesysteem en het systeem voor interne controle en risicobeheer.

Het BIS-plan 2025-2028 laat zien dat Cultuur+Ondernemen mooie stappen zet, die aansluiten bij een bredere ontwikkeling in de maatschappij. De focus ligt niet alleen op het versterken van individuele kunstenaars, creatieve makers en culturele organisaties, maar ook op het verbeteren van de bredere context - het 'ecosysteem' - waarin zij opereren om autonoom te kunnen blijven werken. De RvT ondersteunt en blijft nieuwsgierig naar deze strategische koers en houdt toezicht op de realisatie ervan.

De RvT houdt contact met externe stakeholders door de uitingen van externe stakeholders te volgen en gericht seminars en bijeenkomsten bij te wonen om zo op de hoogte te blijven van wat voor de externe stakeholders van belang is. Op instructie van de bestuurder kan de RvT hier een actieve rol in aannemen.

Constructieve houding

De RvT streeft naar een open en constructieve dialoog met elkaar en het Bestuur waarin ruimte is voor verschillende perspectieven. Onderlinge gesprekken binnen de RvT mogen schuren; om ruimte te geven aan verschillende geluiden. De RvT streeft niet voortdurend naar consensus, een 'agree to disagree' kan ook acceptabel zijn: we hoeven het niet altijd met elkaar eens te worden, maar respecteren ook het minderheidsgeluid.

Wetten, regels en codes alleen zijn geen garantie voor goed toezicht. De persoonlijkheden van de toezichthouders, hun gedrag en de heersende cultuur in de vergadering bepalen de dynamiek tussen de partijen. De RvT besteedt daarom bewust aandacht aan de onderlinge verhoudingen en de vergadercultuur binnen de RvT en met het Bestuur. Tijdens de vergadering is iedereen verantwoordelijk, dus niet alleen de voorzitter, om 'het on gezegde' bespreekbaar te maken. Alle leden dragen bij aan een open en veilige vergadercultuur waarin kritische vragen gesteld kunnen worden en verschillende perspectieven worden gewaardeerd.

VERANTWOORDING EN EVALUATIE

Transparantie en verantwoording

De RvT hecht groot belang aan transparantie en legt jaarlijks verantwoording af over zijn functioneren in het jaarverslag. Het jaarverslag bevat daartoe onder andere een verslag van hoe de RvT invulling heeft gegeven aan de principes en aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur, een verslag over de vervulling van de rollen van de RvT en de belangrijkste uitkomsten van de zelfevaluatie. Daarnaast rapporteert de RvT over mogelijke tegenstrijdige belangen. Tot slot bevat het jaarverslag het rooster van optreden van de RvT, een overzicht van nevenfuncties van de RvT-leden en een overzicht van de beloning van de RvT-leden.

Evaluatie, continue verbetering en implementatie van deze toezichtvisie

De RvT evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren als onafhankelijk orgaan en de samenwerking met het Bestuur. Eens in de drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd en besproken met het Bestuur. Uitkomsten van de zelfevaluaties werken door in de jaaragenda en de werkwijze van de RvT.

De RvT reflecteert regelmatig op de vraag of het toezicht effectief is en of de juiste onderwerpen voldoende aandacht krijgen. De RvT adresseert ook eigen blinde vlekken en informatie-asymmetrie. Hierbij wordt onder andere gekeken naar het profiel van de leden van de RvT. Naast het standaardprofiel dat is opgesteld van een lid van de RvT wordt in de samenstelling ook gekeken naar diverse factoren zoals kennis, ervaring en (culturele) achtergrond.

Deze toezichtvisie is een levend document dat richting geeft aan het handelen van de RvT. Wanneer nieuwe leden toetreden tot de RvT wordt deze toezichtvisie met hen gedeeld. Deze toezichtvisie wordt om de twee jaar geëvalueerd, gelijktijdig met de evaluatie van het Reglement Bestuur en Toezicht, en waar nodig aangepast aan de ontwikkelingen binnen Cultuur+Ondernemen, de culturele sector en daarbuiten.

De RvT bespreekt jaarlijks hoe de principes uit deze toezichtvisie in de praktijk worden gebracht en waar verbetering mogelijk is. Dit vertaalt zich onder andere in een concrete jaaragenda ([bijlage 1](#)).

SLOTBEPALING

Deze toezichtvisie is vastgesteld door de RvT op 18 juni 2026 en treedt per direct in werking. Door deze toezichtvisie vast te stellen, bevestigt de RvT zijn commitment aan goed toezicht en zijn bijdrage aan de maatschappelijke opdracht van Cultuur+Ondernemen: het versterken van ondernemerschap in de culturele en creatieve sector, zodat makers en organisaties kunnen floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.

Raad van Toezicht Cultuur+Ondernemen

18 juni 2026

BIJLAGE 1

Vaste jaaragenda RvT

Maand	Vaste onderdelen
Januari/februari	- (Begeleide) zelfevaluatie - Toezichtvisie - Samenstelling RvT - Profielschets - Rooster van aftreden
Maart	- RvT-vergadering 1 - Jaarverslag - Jaarrekening en accountantsverslag met accountant - Gesprek met PVT
April	- Beoordelings- en plangesprek met bestuurder
Juni	- RvT-vergadering 2 - Q1-rapportages
Oktober	- RvT-vergadering 3 - Q2-rapportages
December	- RvT-vergadering 4 - Q3-rapportages - Managementletter accountant - Werkprogramma - Risicoanalyse en weerstandsvermogen - Vaststellen RvT-jaaragenda