

HANDLEIDING CULTURAL GOVERNANCE
VRIJWILLIG, NIET VRIJBLIJVEND

HANDLEIDING CULTURAL GOVERNANCE

VRIJWILLIG, NIET VRIJBLIJVEND

ISBN 90-807-689-3-6

NUR 805

Ontwerp: Verhey & Associates, Rotterdam,
www.verhey.com

Illustraties: © 2003 Peter Pontiac, Hilversum.

Alle rechten voorbehouden.

Druk en afwerking: Romer van Hooff de Waard,
Rotterdam

Eindredactie: Martje van der Brug, Wassenaar

© Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam 2003

Deze uitgave kwam tot stand
onder verantwoordelijkheid van

Stichting Kunst & Zaken

Postbus 25281

3001 HG Rotterdam

www.culturalgovernance.nl

Capita B.V.

Nieuwe Herengracht 47 – 1011 RN Amsterdam

T (020) 626 30 55 F (020) 626 30 33

info@capita.nl - www.capita.nl

1e druk 2003

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld
mag zonder toestemming van de rechtheb-
de(n) op het auteursrecht op deze uitgave niets
uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of
openbaar gemaakt door middel van druk, foto-
kopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van
toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewer-
king.

INHOUD

7	Woord vooraf
9	Woord van dank
11	Inleiding
15	De 23 Aanbevelingen Cultural Governance
18	Taakafbakening
22	Werkgeversrol
30	Samenstelling
44	Transparantie
63	Bijlagen
65	1 Voorbeeldstatuten
102	2 Modelkeuze
104	3 Invoering raad-van-toezicht-model
107	4 Functioneringsgesprek
112	5 Werven van een directeur
114	6 Stappenplan werving directeur
115	7 Profiel maken
119	8 Aftreedrooster
120	9 Informatiebehoefte
121	10 Verzekering bestuurders en toezichthouders
125	Commissie Cultural Governance 1998-2002
125	Adviesraad Cultural Governance 2003
126	Projectgroep Cultural Governance 2003
126	Overzicht betrokken instellingen en bedrijven
127	Literatuurlijst

Woord vooraf

Het belang van adequaat bestuur, beheer en toezicht wordt alom onderkend; niet alleen in het bedrijfsleven, maar gelukkig ook steeds vaker in de *not for profit sector*. Dat is begrijpelijk want goede *governance* leidt tot deskundig, efficiënt, onafhankelijk en transparant functionerende organisaties.

Vanuit dit besef en daarbij geïnspireerd door Melle Daamen, nam een kleine groep betrokkenen uit de culturele sector in 1998 het initiatief tot de vorming van de Commissie Cultural Governance. Deze commissie presenteerde in februari 2000 haar rapport *Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector*, waarin wezenlijke suggesties voor de verbetering van bestuur en toezicht van culturele instellingen waren omschreven.

Twee jaar later kwamen deze commissie, het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen en de stichting Kunst & Zaken tot de conclusie dat de ideeën van de commissie weliswaar met veel instemming waren ontvangen, maar dat structurele implementatie ontbrak. Dit werd ondermeer veroorzaakt door het ontbreken van een eenduidig overzicht van aanbevelingen en van hulpmiddelen voor toepassing van de aanbevelingen.

Om in deze behoefte te voorzien is in januari 2003, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen en onder verantwoordelijkheid van de stichting Kunst & Zaken, de Projectgroep Cultural Governance opgericht. De projectgroep werd geassisteerd door een speciaal daartoe gevormde Adviesraad. Vele gesprekken met vertegenwoordigers uit de culturele sector, een enquête onder kunstinstellingen en regelmatig overleg in de Adviesraad Cultural Governance hebben uiteindelijk geleid tot De 23 Aanbevelingen Cultural Governance.

De 23 Aanbevelingen Cultural Governance vormen de basis van dit boek, dat op 1 september 2003, in aanwezigheid van een groot aantal betrokkenen uit de sector, aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen mr. Medy C. van der Laan werd uitgereikt. Het boek dient als handleiding bij het implementeren en toepassen van goed, verantwoord en transparant bestu-

ren in de culturele sector. Aangezien de handleiding diverse voorbeeldmodellen en statuten bevat, waar de culturele sector direct mee kan werken, is de informatie ook digitaal beschikbaar via www.culturalgovernance.nl.

Woord van dank

Stichting Kunst & Zaken is het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen zeer erkentelijk voor de financiële bijdrage bij de totstandkoming van dit project. Echter, zonder de belangeloze medewerking van een aantal sleutelfiguren zou dit project niet tot de gewenste resultaten hebben geleid. Zo bleek mr. Jop Pollmann bereid om – pro bono – alle activiteiten van het project Cultural Governance niet alleen te coördineren, maar gedeeltelijk ook zelf uit te voeren. Daarnaast zijn wij het organisatieadviesbureau Atrivé veel dank verschuldigd voor de belangeloze medewerking aan de ontwikkeling van een aanzienlijk deel van de in de handleiding opgenomen modellen. Mr. Wino J. M. van Veen, universitair docent aan de faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Vrije Universiteit te Amsterdam en juridisch adviseur notarieel recht bij Baker&McKenzie, advocaten, notarissen en belastingadviseurs te Amsterdam, stond – eveneens op pro bono basis – borg voor de begeleiding van de projectgroep bij de formulering van de in de handleiding opgenomen voorbeeldstatuten. Tenslotte zijn wij Marion Dieleman, van Panacee BV, zeer erkentelijk voor haar waardevolle en onbaatzuchtige marketing- en communicatieadviezen. Drs. Lex van Rootselaar, de adviseur van de projectgroep, leverde een grote inhoudelijke bijdrage aan de realisatie van de handleiding. Simone Andringa was verantwoordelijk voor de coördinatie van de totstandkoming van de nieuwsbrieven, de interviews, de enquête en de website.

Rest ons, tenslotte, een welgemeend woord van dank aan de leden van de Adviesraad die een onmisbare bijdrage leverden aan de formulering van *De 23 Aanbevelingen Cultural Governance*.

Bestuur en directie van de stichting Kunst & Zaken hopen van harte dat de resultaten van dit project het draagvlak in de culturele sector voor adequaat bestuur, beheer en toezicht verder zullen vergroten. Vanzelfsprekend is Kunst & Zaken bereid daarbij een deskundige en inspirerende rol te blijven vervullen.

Drs. Robert F.W. van Oordt
Voorzitter

Marianne Berendse
Directeur

Inleiding

Deze handleiding volgt De 23 Aanbevelingen Cultural Governance, die bedoeld zijn voor iedereen die betrokken is bij een culturele instelling en die het functioneren ervan wil verbeteren. Het kan daarbij gaan om instellingen die zich inzetten voor beeldende kunst, dans, muziekbeoefening, toneel en alle andere denkbare kunstvormen inclusief de daarvoor benodigde accommodaties zoals musea, theaters, concertzalen en dergelijke. *Cultural governance* betreft derhalve kunstinstellingen in ruime zin.

Bij elke van de 23 aanbevelingen is aangegeven waarom deze voor goede *governance* van belang is en op welke wijze deze het beste zou kunnen worden toegepast. Daar waar mogelijk zijn bijlagen toegevoegd met voorbeeldstatuten, bestuursmodellen, profielen en dergelijke, die de invoering van de aanbevelingen kunnen vergemakkelijken.

Cultural Governance wordt vaak alleen geassocieerd met de keuze tussen een bestuur of een raad van toezicht. Dat is niet terecht. De eerste aanbeveling uit deze handleiding heeft weliswaar betrekking op de keuze tussen een bestuurs- of raad-van-toezicht-model, de overige 22 aanbevelingen gelden voor elke culturele instelling, ongeacht de besturingsvorm.

De dagelijkse leiding van culturele instellingen is in handen van één of meerdere personen, die in de regel worden aangeduid als coördinator, leider of directeur. In het traditionele bestuursmodel treden deze personen op als procuratiehouder van het bestuur. In het raad-van-toezicht-model vormen zij het bestuur. Waar in deze handleiding wordt gesproken over de dagelijkse leiding van een kunstinstelling, wordt voor beide modellen de term directeur of directie gebruikt.

De stichting en andere rechtsvormen

In de culturele wereld zijn stichtingen de meest gangbare juridische organisatievorm. Daarom richten De 23 Aanbevelingen Cultural Governance zich in tekstuele zin vooral op het bestuur of de raad van toezicht van deze rechtsvorm.

Instellingen met een andere rechtsvorm, zoals een vennootschap, gemeentelijke dienst of vereniging kunnen de aanbevelingen voor *cultural governance* eenvoudig vertalen naar de eigen situatie.

Zo is er bij een gemeentelijke dienst veelal sprake van een bestuurscommissie die optreedt als commissie ex artikel 82 van de Gemeentewet. Deze bestuurscommissie kan worden beschouwd als het bestuur, terwijl het hoofd van dienst de functie van directie vervult.

Om redenen van duidelijkheid zijn de aanbevelingen zodanig geformuleerd dat deze zowel betrekking hebben op het traditionele bestuursmodel als op het raad-van-toezicht-model. De strekking van de aanbevelingen is bruikbaar voor alle culturele instellingen, ongeacht de rechtsvorm en het gehanteerde bestuursmodel. Uiteraard is daarvoor soms een aanpassing nodig van de letterlijke tekst van de aanbeveling.

Vanuit de intentie van de aanbeveling is echter al direct te zien welke aanpassingen of stappen in de eigen organisatie nodig zijn. Dit neemt niet weg dat tussen beide modellen en de wijze waarop deze gehanteerd dienen te worden, aanzienlijke verschillen bestaan.

Bestuursmodellen

Bij instellingen in de culturele wereld kan onderscheid worden gemaakt tussen een aantal verschillende bestuursmodellen. Er zijn twee hoofdvormen, namelijk het traditionele bestuursmodel en het raad-van-toezicht-model.

Traditioneel bestuur

Het bestuursmodel kent drie hoofdvarianten/bestuursvormen en allerlei tussenvormen:

- Uitvoerend bestuur

Bedenkt en besluit niet alleen wat er moet gebeuren, maar voert dat vervolgens ook zelf uit. Meestal is er geen directie en zijn er geen medewerkers om de taken aan te kunnen delegeren.

- Beleidsvormend bestuur

Bedenkt en bepaalt wat er moet gebeuren op inhoudelijk en artistiek gebied, maar delegeert de uitvoering aan anderen (directie, medewerkers of vrijwilligers).

- **Beleidsbepalend bestuur**

Het bestuur laat anderen, meestal een directie, bedenken wat er moet gebeuren en stelt daarna het beleid vast. Vervolgens wordt ook de uitvoering aan de directie gedelegeerd. Bij deze bestuursvorm is het bestuur dus vooral besluitvormend.

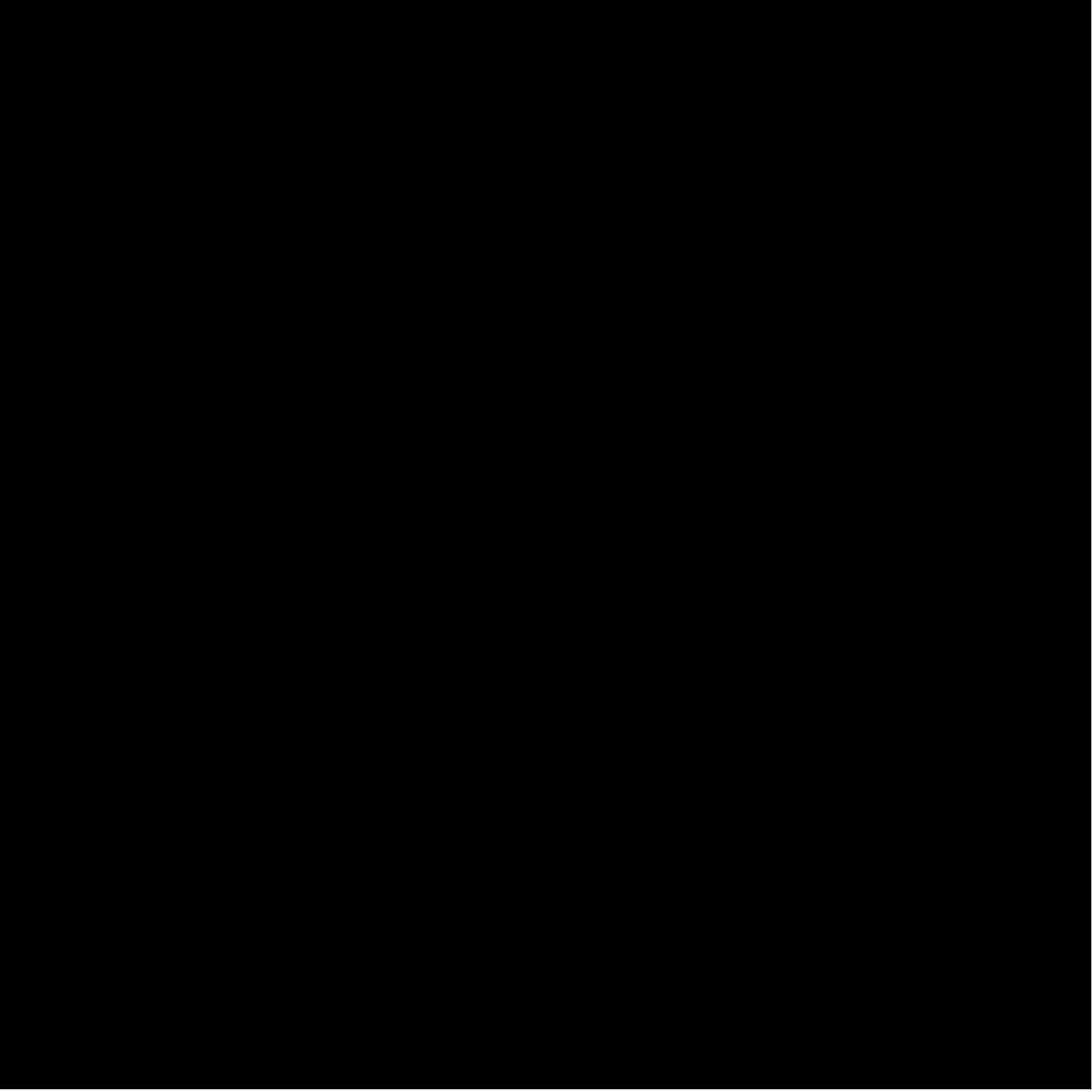
Naast deze drie hoofdvormen zijn er nog verschillende varianten denkbaar. Tenslotte ontstaat bij elke stichting een eigen praktijk.

Raad-van-toezicht-model

Dit relatief nieuwe bestuursmodel met een toezichthoudend orgaan is ontstaan vanuit de behoefte aan een geformaliseerd bestuur op afstand van de dagelijkse leiding, c.q. de directie.

In dit model is de directie het bestuur van de instelling. De directie van de culturele instelling ontwikkelt het beleid, stelt het vast en draagt daarvoor ook zelf de verantwoordelijkheid.

In de statuten is vastgelegd voor welke zaken de directeur (soms vooraf) goedkeuring nodig heeft van de raad van toezicht en op welke zaken deze raad toezicht houdt. Goedkeuring is vaak vereist voor meerjarenplannen, het budget, de jaarrekening, benoeming en ontslag van directieleden e.d.



De 23 Aanbevelingen Cultural Governance

De Commissie Cultural Governance bracht in februari 2000 een rapport uit met daarin aanbevelingen voor de verbetering van het bestuur in culturele instellingen. Vervolgens heeft de stichting Kunst & Zaken in 2002 en 2003 gesprekken gevoerd met vele vertegenwoordigers uit de sector en de aanbevelingen aangevuld. In het voorjaar van 2003 boog de Adviesraad Cultural Governance zich over de geformuleerde aanbevelingen. Dit alles heeft geleid tot De 23 Aanbevelingen Cultural Governance.

In het traditionele bestuursmodel is sprake van een bestuur en een directie. In een raad-van-toezicht-model wordt er over een raad van toezicht en een directie gesproken. Alhoewel de aanbevelingen zich richten tot het bestuur of de raad van toezicht, zullen deze organen andere partijen, zoals de directie, nauw dienen te betrekken bij de uitvoering van *cultural governance*.

De 23 Aanbevelingen Cultural Governance luiden als volgt:

-
- | | |
|-----------|---|
| pagina 19 | 1 Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel. |
| pagina 20 | 2 Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichthoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds. |
| pagina 23 | 3 Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door het bestuur of de raad van toezicht wordt gearchiveerd en waarvan in het bestuur of de raad van toezicht kort inhoudelijk melding wordt gemaakt. |
| pagina 25 | 4 Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken. |
-

- pagina 31 **5** Het bestuur of de raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.
-
- pagina 32 **6** Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.
-
- pagina 34 **7** In het bestuur of de raad van toezicht heeft maximaal één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.
-
- pagina 36 **8** Het bestuur of de raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten haar eigen netwerk.
-
- pagina 38 **9** Het bestuur of de raad van toezicht zorgt ervoor dat het bestuur of de raad van toezicht een evenwichtige samenstelling heeft.
-
- pagina 40 **10** Het bestuur of de raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.
-
- pagina 42 **11** Het bestuur of de raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
-
- pagina 42 **12** De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar, met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.
-
- pagina 45 **13** De directie verstrekt jaarlijks aan het bestuur of de raad van toezicht een overzicht van nevenfuncties.
-
- pagina 47 **14** De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel, openbaar is door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.
-
- pagina 48 **15** De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over de individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.
-

- pagina 49 **16** De directie verschaft het bestuur of de raad van toezicht, gevraagd en onge-
vraagd, tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakver-
vulling van het bestuur of de raad van toezicht, waarbij *no surprises* het
kernbegrip is. Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken
deel uit van die informatie. Het bestuur of de raad van toezicht stimuleert
de directie het inhoudelijk-artistische beleid bespreekbaar te maken.
-
- pagina 51 **17** Het bestuur of de raad van toezicht maakt afspraken met de directie over
het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de orga-
nisatie.
-
- pagina 53 **18** Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegen-
woordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt ten minste jaar-
lijks met hem/haar.
-
- pagina 54 **19** Het bestuur of de raad van toezicht overlegt en besluit ten minste eenmaal
per jaar over: (a) het algemene beleid en de strategie; (b) de financiële stand
van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening; (c) de eigen
werkwijze en taakverdeling; en (d) het eigen functioneren en de relatie met
de directie.
-
- pagina 56 **20** Het bestuur of de raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich
tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.
-
- pagina 57 **21** Bestuursleden of toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij
onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenig-
baarheid van belangen of anderszins geboden is.
-
- pagina 59 **22** Het bestuur of de raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld
schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of
toezichthouders daarop aangesproken.
-
- pagina 61 **23** Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het
omgaan met deze aanbevelingen.
-

Taakafbakening

Het komt veel voor dat de dagelijkse gang van zaken niet aansluit op hetgeen statutair en/of reglementair is vastgelegd. Vaak is er informeel overeenstemming over ieders rol en verantwoordelijkheid en worden de statuten en/of het aanwezige reglement gezien als dode letter.

Sommige besturen menen dat zij 'op afstand' kunnen besturen. Daarbij laten zij zaken die feitelijk aan het bestuur zijn voorbehouden over aan de directie. Dit kan juridische complicaties geven. Nederlands eerste hoogleraar *Corporate Governance*, Jaap Glasz, formuleerde het scherp: "Je bestuurt of je bestuurt niet. Je bestuurt niet op afstand, dat is onzin en levensgevaarlijk."

Een lid van een bestuur of raad van toezicht speelt vaak twee verschillende rollen. Deze is enerzijds supporter/adviseur van de betreffende instelling en anderzijds verantwoordelijk voor het toezicht. Tussen deze betrokkenheid en zakelijkheid ligt een spanningsveld.

Wie te veel nadruk legt op zakelijkheid, dreigt de artistieke prestatie uit het oog te verliezen. Wie het accent te veel op de artistieke kwaliteiten legt, kan de zakelijke bedrijfsvoering frustreren. In beide situaties kan de positie van het bestuurslid of de toezichthouder in het geding komen. Duidelijkheid omtrent taken en bevoegdheden is daarom gewenst. De eerste twee aanbevelingen zijn daarvoor bedoeld.

Aanbeveling 1

Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel.

Is het gehanteerde besturingsmodel wel het meest geschikte voor de betreffende instelling in de huidige fase van ontwikkeling? Sluit de praktijk wel aan op de formele organisatie zoals beschreven in statuten en andere reglementen? Het kan nodig zijn om het besturingsmodel aan te passen.

Waarom?

Het komt vaak voor dat een bestuur haar directie meer invloed geeft en de eigen directe betrokkenheid vermindert door een opstelling als bestuur 'op afstand'. Het bestuur blijft echter in juridische zin volledig verantwoordelijk. Het begrip 'besturen op afstand' kan dan ook alleen inhoud krijgen als het traditionele bestuursmodel juridisch wordt aangepast naar een raad-van-toezicht-model. Bij deze besturingsvorm beperkt het orgaan dat oorspronkelijk bestuur heette, zich tot het houden van toezicht. Het bestuur wordt dan gevormd door de oorspronkelijke directie.

De aanbeveling om het eigen besturingsmodel zorgvuldig te analyseren, is beslist niet alleen bedoeld voor instellingen die volgens het raad-van-toezicht-model zijn georganiseerd of dat wensen te gaan doen. Ook organisaties met andere besturingsvormen kunnen hun *governance* verbeteren door deze aanbeveling op te volgen.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten (bijlage 1, pagina 65), zowel voor het traditionele bestuursmodel als voor het raad-van-toezicht-model. Hierin zijn De 23 Aanbevelingen Cultural Governance zoveel mogelijk verwerkt. De voorbeeldstatuten zijn ook van waarde voor een bestuur dat niet wenst over te gaan op een ander besturingsmodel, maar wel enkele aanbevelingen statutair wil vastleggen.
- Een handreiking voor de modelkeuze (bijlage 2, pagina 102).
- Een stappenplan voor organisaties die willen overgaan naar een raad-van-toezicht-model (bijlage 3, pagina 104), inclusief een schema van het tijdspad.

Aanbeveling 2

Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichthoudende enerzijds en ondersteunende taken anderzijds.

Toezicht houden vereist een onafhankelijke positie en een kritische houding. Support geven vraagt om steun en advies door dik en dun. Bij een goede *cultural governance* zijn deze twee rollen strikt gescheiden.

Waarom?

Leden van een bestuur of raad van toezicht die hun deskundigheid inzetten voor de ondersteuning van hun directie, dienen zich goed te realiseren dat zij daarmee mogelijk een andere positie innemen dan gewenst. Hun onafhankelijke oordeelsvorming en kritische houding komen snel in gevaar.

Een jurist die als bestuurslid juridische taken voor de directie uitvoert, is in feite een vrijwilliger en daarmee ondergeschikt aan de directie. Het kan lastig worden als dit bestuurslid later de zelfvoorbereide voorstellen moet beoordelen. Ook voor de medebestuurleden kan het problematisch zijn om tegenover een dergelijk voorstel kritisch te staan. En wanneer eventueel problemen met externe partijen ontstaan over de voorstellen, kan het behulpzame bestuurslid zelfs aansprakelijk zijn.

Het is verstandig om toezicht en *support* te splitsen en onder te brengen in verschillende organen. Het toezicht vindt logischerwijze plaats in het bestuur of de raad van toezicht. *Support* kan worden georganiseerd in een Comité van Aanbeveling, een Vriendenvereniging of op informele ad hoc-wijze.

Om vergelijkbare redenen is het af te raden om een vertegenwoordiger van de (hoofd)sponsor of belangrijkste financier (die vaak bestuurlijk bij de instelling betrokken wil zijn) op te nemen in het bestuur of de raad van toezicht. Een structurele band tussen organisatie en sponsor biedt ontegenzeggelijk voordelen. Deze brengt echter vaak de onafhankelijkheid van het toezicht in gevaar. De toezichthouder komt bijvoorbeeld al snel in een spagaat terecht wanneer er

gezocht moet worden naar een andere financier.

Een raadslid of gemeenteambtenaar in het bestuur draagt vaak bij aan het soepeler verloop van subsidieaanvragen. Maar als een aanvraag vervolgens door het gemeentebestuur wordt afgewezen, kunnen problemen ontstaan waardoor de positie van de betreffende persoon in het geding komt. In de paragraaf over zetels op voordracht en kwaliteitszetels (zie aanbeveling 8) komt dit ook aan de orde.

Hulpmiddelen

Het instellen van een van de volgende organen kan helpen om de vermenging van toezicht en support te vermijden.

Comité van aanbeveling

Een comité van aanbeveling is vooral bedoeld om de buitenwereld te laten zien welke, veelal bekende, succesvolle mensen zich achter de organisatie hebben geschaard. Het comité komt zelden bijeen, vaak omdat de meeste leden daar helemaal geen tijd voor hebben. Men verbindt slechts zijn goede naam aan de instelling.

In sommige organisaties heeft het comité van aanbeveling een andere naam, zoals raad van advies of comité van advies. Ongeacht de naam spelen deze organen vaak geen formele rol in de organisatie en zijn zij vooral een nuttig netwerkinstrument en ondersteunen zij de public relations.

Vriendenorganisatie

De vriendenorganisatie is vooral bedoeld om de band tussen de instelling en haar supporters te versterken. De vriendenorganisatie is vaak te beschouwen als de club van de grootste – particuliere of zakelijke – donateurs. Soms zijn het echter de actieve vrijwilligers of de trouwste bezoekers die zich hebben verenigd. De vriendenorganisatie wordt vaak georganiseerd in een steunstichting of een steunvereniging. Soms is een steunstichting speciaal bedoeld om financiële steun aan een instelling te kanaliseren. Zo wordt vaak voor een dergelijke constructie gekozen wanneer een instelling om subsidietechnische redenen slechts over een klein vermogen kan of mag beschikken.

Voorbeeldstatuten in bijlage 1.

Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 3 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 3 (bijlage 1, pagina 87).

Werkgeversrol

De Commissie Cultural Governance gaf in haar in 2000 uitgegeven rapport reeds aan dat bestuurders hun werkgeversrol lijken te veronachtzamen. Het bestuur of de raad van toezicht wordt zich hiervan veelal pas bewust als er problemen ontstaan met de directie. Dan is het meestal te laat.

Zorg voor goed werkgeverschap is strikt genomen geen onderdeel van *cultural governance*. Maar in culturele instellingen, die zo sterk afhankelijk zijn van mensen, zijn een goed personeelsbeleid en individuele personeelszorg van essentieel belang.

In de volgende twee aanbevelingen wordt ingegaan op de relatie werkgever-werknemer tussen enerzijds bestuur of de raad van toezicht en anderzijds de directieleden. De aanbevelingen hebben geen betrekking op de relatie tussen de instelling en de overige werknemers.

Aanbeveling 3

Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door het bestuur of de raad van toezicht wordt gearhiveerd en waarvan in een vergadering van het bestuur of de raad van toezicht kort inhoudelijk melding wordt gemaakt.

Waarom?

Regelmatig gevoerde functioneringsgesprekken behoren tot de algemeen aanvaarde criteria voor goed werkgeverschap. Toch blijkt dit gebruik in culturele instellingen eerder uitzondering dan regel. Een bestuur of raad van toezicht die haar toezichhoudende taak serieus neemt, dient regelmatig een functioneringsgesprek te voeren met de door haar aangestelde directie. Het bestuur of de raad van toezicht dient ook verantwoordelijkheid te nemen voor het personeelsdossier van de directieleden.

Een functioneringsgesprek biedt een directielid de gelegenheid om met de leidinggevendenden te spreken over het eigen functioneren en over de relatie met het bestuur of de raad van toezicht.

Daarnaast vormt het functioneringsgesprek voor de directie en het bestuur of de raad van toezicht een formele gelegenheid om de samenwerking tussen de beide organen te evalueren en zaken die niet goed verlopen aan de orde te stellen.

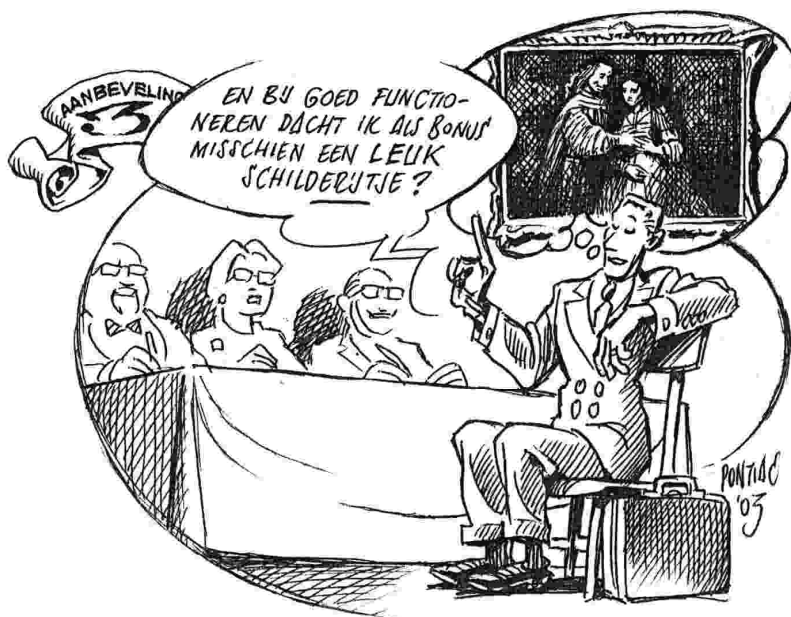
Het gesprek wordt meestal gevoerd door enkele leden van het bestuur of de raad van toezicht, die na afloop de overige leden vertrouwelijk informeren. Om het gezag van het directielid niet te schaden, is het belangrijk dit niet te doen in aanwezigheid van andere directieleden of medewerkers, zoals de directiesecretaresse. Het betreffende directielid zelf kan daarbij wel aanwezig zijn. Want voor de contacten van het bestuur of de raad van toezicht richting directieleden geldt ook het motto *no surprises* (zie aanbeveling 16).

Het getuigt van goed werkgeverschap als van elk functioneringsgesprek een verslag wordt gemaakt. Uiteraard moet dit worden opgenomen in het personeelsdossier.

Om redenen van zuiverheid zouden personeelsdossiers van directieleden zich niet binnen de instelling moeten bevinden, maar bij een van de leden van het bestuur of de raad van toezicht.

Hulpmiddelen

- Personeelsdossiers, maar ook procedures rond salarismutaties en de beoordeling van declaraties vereisen zorgvuldigheid. Het is aan te bevelen om te overleggen met de accountant hoe de administratieve organisatie hiervan het beste kan worden ingericht.
- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 5 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 87).
- Leidraad voor het voeren van functioneringsgesprekken door het bestuur of de raad van toezicht (bijlage 4, pagina 107).
- Model voor het maken van een gespreksverslag (bijlage 4, pagina 107).



Aanbeveling 4

Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken.

Waarom?

Wanneer een lid van de directie vertrekt, ligt het niet voor de hand de verantwoordelijkheid voor de benoeming van een opvolger neer te leggen bij een ander directielid of bij medewerkers van de organisatie, zoals een personeelsfunctionaris.

Het bestuur of de raad van toezicht moet afspraken maken over de verantwoordelijkheid voor de werving, selectie en benoeming van een nieuw directielid.

Als in een meerhoofdige directie een hiërarchische verhouding bestaat, kan worden afgesproken dat de directievoorzitter verantwoordelijk is voor (een deel van) de werving van de andere directieleden en dat het bestuur alleen de directievoorzitter werft. Ook kan geregeld worden dat alle directieleden door het bestuur of de raad van toezicht worden geworven. Beide varianten hebben voor- en nadelen, de keuze is aan de organisatie.

Het gaat hier niet alleen om de bevoegdheid tot werving en benoeming, maar ook om de daarmee verbonden bevoegdheid om een directielid te schorsen of te ontslaan. Deze bevoegdheden zijn vaak onvoldoende statutair vastgelegd.

Wanneer een directeur niet zelf in staat is de bevoegdheid tot werving, benoeming, schorsing of ontslag te nemen, treedt het bestuur of de raad van toezicht namens de werkgever (de stichting) op als vertegenwoordiger. Dit kan het geval zijn bij een directievacature of bij (langdurige) ziekte. Het bestuur of de raad van toezicht moet dan tot actie overgaan om de belangrijke positie snel te vervullen.

Directiewerving

De verantwoordelijkheid van het bestuur of de raad van toezicht omvat in elk geval het:

- opstellen van het profiel
- instellen van een benoemingscommissie
- bepalen van de wervingsprocedure
- aanstellen van de nieuwe directeur

De werving van een nieuwe artistieke leider stelt het bestuur of de raad van toezicht vaak voor een lastig probleem. Een dergelijke benoeming betekent meestal een uitgesproken keuze voor een artistieke richting. Het is de vraag of het bestuur of de raad van toezicht voldoende kennis van het betreffende artistieke veld heeft om die keuze weloverwogen te maken. In een dergelijk geval kan het bestuur, de raad van toezicht of de benoemingscommissie zich laten bijstaan door inhoudelijke deskundigen van buiten de organisatie, maar binnen het betreffende artistieke veld.

Dilemma

Instellingen die onder de subsidiesystematiek van de Cultuurnota van de Rijksoverheid vallen, kampen met het lastige punt van de vierjarige subsidietermijn.

Rijkssubsidie wordt verstrekt op basis van een (artistiek) beleidsplan. Dit plan is sterk verbonden aan de artistieke leider. Vertrekt deze aan het einde van een subsidietijdvak, dan moet het bestuur een nieuw beleidsplan indienen voor de vervolgsubsidie. Maar veelal is dan nog niet bekend welke artistieke leider met de uitvoering van dat plan belast zal worden.

Het lijkt aantrekkelijk om bij de werving van een nieuwe artistieke leider deze de kans te bieden in een nieuwe subsidieperiode met een nieuw beleidsplan aan het werk te gaan. Helaas is het moeilijk om een goede artistieke leider aan te trekken zonder goedgekeurd beleidsplan met de zekerheid van vier jaar subsidie.

Dat betekent dat het voordelen kan hebben om de wisseling van artistiek leider en de start van een nieuw beleidsplan zo mogelijk samen te laten vallen.

Directieontslag

Het bestuur of de raad van toezicht heeft de bevoegdheid directieleden te ontslaan. Bij vrijwillig vertrek wordt het gevraagde ontslag formeel verleend. Als de verstandhouding goed is, kan het bestuur of de raad van toezicht aangeven welke ontslagdatum voor de organisatie het minst belastend is. Het is van groot belang dat het bestuur of de raad van toezicht de – vaak langdurige en intense relatie – tussen een directeur en instelling zorgvuldig afhecht. (De voorzitter van) het bestuur of de raad van toezicht moet zeker een rol vervullen bij het ceremoniële afscheid, zoals een receptie.

Wanneer er sprake is van gedwongen ontslag speelt het bestuur of de raad van toezicht een veel belangrijkere rol. Dan is een grote zorgvuldigheid ten aanzien van de wettelijke bepalingen omtrent het arbeidsrecht van belang. Partijen hebben geen belang bij het ontstaan van een slepend juridisch geschil. Om dit te voorkomen, moeten beiden zich echter houden aan de wettelijke regels.

Als het bestuur of de raad van toezicht overweegt om een directielid te schorsen, dan is het verstandig om vooraf overleg te voeren met een gespecialiseerde jurist. De juridische gevolgen van een procedurele fout kunnen groot zijn.

Externe wervingsdeskundigheid

Het bestuur of de raad van toezicht hoeft niet te beschikken over de deskundigheid om een directielid te werven. Wanneer zich zo'n, vaak gezichtsbepalende, vacature voordoet is deze deskundigheid echter wel van groot belang. Om deze reden is het verstandig als het bestuur of de raad van toezicht zich laat bijstaan door externe deskundigen.

Bij de werving van een artistiek directeur kan worden gedacht aan individuele deskundigen, autoriteiten op het betreffende vakgebied zoals hoogleraren, directeuren van collega-instellingen of kunstenaars. Ook het vertrekkende directielid kan adviseren, al moet goed worden overwogen of de artistieke lijn moet worden voortgezet of dat het tijd is voor een andere koers.

Directiewerving

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 5 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 87).
- Aandachtpunten bij het werven van een directielid (bijlage 5, pagina 112).
- Stappenplan voor de werving van een directeur (bijlage 6, pagina 114).
- Voor informatie over directieontslag: *Samenwerken in directies* van G. Damhuis e.a. (hoofdstuk 'Afscheid: met stille of slaande trom', pagina 57-67). Dit boek bevat nog veel meer nuttige informatie voor instellingen met een meerhoofdige directie.

Externe wervingsbureaus

- Het is verstandig zich in eigen kring en bij collega-instellingen te oriënteren op geschikte wervingsbureaus.
- Controleer of een bureau ervaring heeft met het vervullen van vergelijkbare directievacatures.
- Leg een longlist aan, en overleg met de betreffende bureaus over de gewenste dienstverlening. Maak op basis van de vergaarde informatie een shortlist. De volgende stap is het vragen van offertes bij circa drie bureaus. Op basis hiervan kan het bestuur of de raad van toezicht een weloverwogen keuze maken.

In aansluiting hierop is het goed om te bedenken dat het inschakelen van externen kostbaar kan zijn. Als de jaaromzet van een instelling niet groot is en het vertrek van het directielid onverwacht, zijn de kosten soms moeilijk te dragen.

De werving van een directielid is belangrijk voor de continuïteit van de culturele instelling. Daarom mag het ontbreken van financiële middelen de werving van een uitstekend nieuw directielid niet in de weg staan. Het bestuur of de raad van toezicht moet dan ook zorgen voor voldoende reserves om desgewenst een extern bureau te kunnen inschakelen.

Instellingen die overeenkomstig de Cultuurnota worden gesubsidieerd door de rijksoverheid moeten er rekening mee houden dat een dergelijke bestemmingsreserve moet passen binnen artikel 26.3 van het Bekostigingsbesluit en verantwoord moet worden.

Voor andere gesubsidieerde instellingen gelden vaak bijzondere subsidieregels ten aanzien van bestemmingsreserves. Het is goed om daarmee, in overleg met de subsidiegever en de accountant, rekening te houden.

- Om de wenselijkheid en de hoogte van een eventuele reservering te kunnen bepalen, is inzicht nodig in de totale wervingskosten van een nieuw directielid. Ter indicatie: in de Commissie Cultural Governance werd in 2000 gesproken over een bedrag in de orde van grootte van 1 10.000; al is het de vraag of een dergelijke reservering voldoende is.
- Gespecialiseerde wervingsbureaus berekenen veelal enkele maandsalarissen van het te benoemen directielid of een percentage (ca. 30%) van het jaarsalaris.

Samenstelling

De samenstelling van een bestuur of een raad van toezicht is belangrijk omdat deze de basis is voor de kwaliteit van het bestuur en toezicht. Als het gaat om het verbeteren en professionaliseren van de *cultural governance* kan dit aspect niet onbesproken blijven.

De Commissie Cultural Governance heeft destijds aanbevelingen gedaan ten aanzien van de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht. Zo vond de Commissie Cultural Governance dat er meer jongere bestuurders betrokken moesten worden bij culturele instellingen. Daar waren goede argumenten voor: de wens om een afspiegeling van de samenleving te zijn, de vrees dat een jongere generatie steeds minder zal optreden als cultuurdrager en de behoefte om in de toekomst over voldoende gekwalificeerde toezichthouders te beschikken. Gegeven het feit dat soortgelijke argumenten ook gelden voor andere relevante groepen in de samenleving, zijn De 23 Aanbevelingen Cultural Governance op dit punt iets breder gesteld en wordt gestreefd naar een 'evenwichtige samenstelling' van het bestuur of de raad van toezicht.

De volgende acht aanbevelingen beogen het bestuur en toezicht professioneler, dus deskundiger en onafhankelijker, te maken.

Aanbeveling 5

Het bestuur of de raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen een algemeen profiel voor het bestuur of de raad van toezicht en de profielen van de individuele bestuurders of toezichthouders.

Waarom?

Het opstellen van een profiel dwingt beide partijen, zowel instelling als kandidaat, om zich af te vragen wat de betreffende kandidaat voor de instelling kan betekenen. Bovendien dwingt het de organisatie om na te denken over de missie van de instelling, over de daarvoor benodigde deskundigheid, evenals over de functionele eisen die derhalve gesteld moeten worden aan het bestuur of de raad van toezicht.

Een duidelijke profielomschrijving maakt het mogelijk om gericht te zoeken naar een geschikte kandidaat. Ten slotte helpt een profiel organen die een (bindende) voordracht mogen doen voor een kwaliteitszetel ¹ in het bestuur of de raad van toezicht bij het vinden van een kandidaat die daadwerkelijk benoemd kan worden.

Met een goed profiel wordt voorkomen dat de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht slecht of niet aansluit bij de gedachten die daarover leven in de organisatie. Werken zonder profiel kan er gemakkelijk toe leiden dat minder geschikte kandidaten kritiekloos worden (her)benoemd.

¹ Een kwaliteitszetel is een zetel die is bestemd voor iemand die voldoet aan bepaalde kwalificaties. Veel voorkomend zijn kwaliteitszetels op voordracht van een relevante partij. Zo heeft de ondernemingsraad vaak recht van voordracht voor één zetel in een raad van toezicht.

Hulpmiddelen

- De handreiking Profiel Maken (bijlage 7, pagina 115) voor het opstellen van een profiel voor een bestuur of een raad van toezicht als geheel of voor de functie van een individuele bestuurder/toezichthouder.
- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 87).

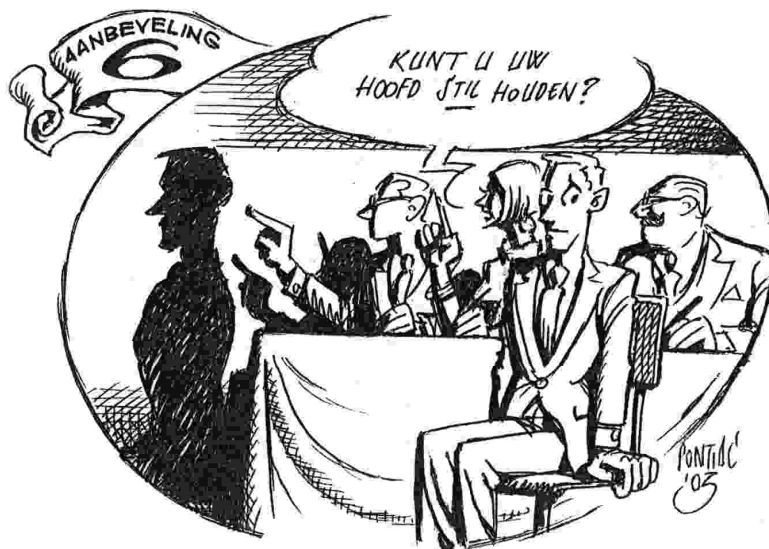
Aanbeveling 6

Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.

Juist bij het ontstaan van een vacature in het bestuur of de raad van toezicht is er directe aanleiding tot bezinning op de gewenste invulling van de functie. Dit is dus een logisch moment om het functieprofiel tegen het licht te houden.

Waarom?

Een eenmaal opgesteld profiel heeft de neiging te verstarren. Dit kan voorkomen worden door de inhoud van het profiel regelmatig te toetsen aan de praktijk. Dit is zeker wenselijk in een veranderende omgeving, maar ook bij veranderingen in de personele organisatie zoals directiewijzigingen.



Het bestuur of de raad van toezicht kan ook besluiten om direct na de benoeming van een nieuw bestuurslid/toezichthouder te beoordelen of het profiel moet worden aangepast. Uiteraard kunnen eventuele correcties dan pas bij de volgende vacature worden doorgevoerd. Op deze manier wordt echter voorkomen dat bij het ontstaan van een nieuwe vacature, als de tijd dringt, over het profiel moet worden gesproken.

Een eenvoudige oplossing is het beoordelen van de profielen voor het bestuur of de raad van toezicht, alsmede voor de individuele functies daarbinnen, regelmatig op de agenda te zetten, bijvoorbeeld steeds voor de eerste vergadering van een nieuw jaar.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).

Aanbeveling 7

In het bestuur of de raad van toezicht heeft maximaal één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.

Onder voormalig directeur (of andere beleidsbepalende figuur) van de organisatie wordt in dit verband niet alleen de zakelijk directeur of leider verstaan. Het kan ook gaan om de artistieke leider, de regisseur of de dirigent, wanneer deze persoon op artistiek gebied gezichtsbepalend was voor de instelling.

Waarom?

2 De Commissie Peters publiceerde in 1997 het eerste rapport over Corporate Governance waarin aanbevelingen werden gedaan voor aan de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerde bedrijven.

Het is niet goed voor de ontwikkeling van een organisatie als er te veel voorgangers over de schouders van hun opvolgers meekijken en hun eigen voormalig functioneren moeten beoordelen. Deze aanbeveling sluit aan op aanbeveling 4 van de Commissie Peters²: “In de Raad van Commissarissen dient niet meer dan één voormalig bestuurder van de vennootschap zitting te hebben.”

Het kan wel zinvol zijn om een (voormalig) directeur van een andere, soortgelijke instelling te benoemen in het bestuur of de raad van toezicht.

Zelfs bij het benoemen van één oud-medewerker bestaat het gevaar dat de zittende directeur het gevoel krijgt dat zijn voorganger meekijkt. Het is daarom verstandig om een bepaling in de statuten op te nemen die de benoeming van (oud-)personeelsleden beperkt. Er kan bijvoorbeeld worden geregeld dat deze in de eerste jaren na afloop van hun dienstverband niet mogen worden benoemd.

Onverenigbaarheden

Het is ook verstandig om aan te geven welke onverenigbaarheden van kracht zijn bij de benoeming van leden van het bestuur of de raad van toezicht. Soms stelt een subsidiegever eisen. Zo wil de overheid veelal niet dat een lid van het bestuur of de raad van toezicht ook werkzaam is voor de betreffende overheid. De functie van bestuurslid/toezichthouder bij een door een gemeente gesubsidieerde instelling kan bijvoorbeeld lastig te combineren zijn met die van gemeenteraadslid.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).

Aanbeveling 8

Het bestuur of de raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten haar eigen netwerk.

In bestuurlijke kringen, dus ook in de culturele sector, is het gebruikelijk om in vacatures te voorzien met personen die men al uit ander verband kent. Dit systeem van coöptatie brengt veelal nadelen met zich mee.

Waarom?

Het bestuur of de raad van toezicht dient zich te realiseren dat het eigen netwerk beperkingen kent. Allereerst is het aantal personen in een dergelijk netwerk gelimiteerd en bovendien gaat het vaak om mensen met een overeenkomstige achtergrond.

Het is de vraag of in dat netwerk de mensen gevonden kunnen worden die voldoen aan het vastgestelde profiel (zie aanbevelingen 5 en 9).

Hoe breder wordt gezocht, des te groter de kans op een geschikte kandidaat. Overigens zijn de kosten van externe werving vaak wel hoger dan de kosten van werving via interne coöptatie. Daar staat echter tegenover dat externe werving veelal betere en zeker een ruimere keuze aan kandidaten oplevert.

Hulpmiddelen

Manieren om kandidaten te werven buiten het eigen netwerk zijn:

- adverteren
 - *lokaal of regionaal (via huis-aan-huisbladen of regionale dagbladen)*
 - *landelijk (via dag- of sectorbladen)*
 - *in vakbladen (aansluitend op het profiel)*
- gericht zoeken (bijv. via opleidingsinstituten zoals hogescholen en universiteiten)
 - *gespecialiseerde databanken*
- Zie ook de voorbeeldstatuten in bijlage 1 voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).

Voordrachtszetels/kwaliteitszetels

In het kader van het werven buiten eigen kringen is het wenselijk om aandacht te besteden aan voordrachts- of kwaliteitszetels. Voor deze posities in het bestuur of de raad van toezicht wordt de werving niet door de organisatie zelf verzorgd maar door een partij die een recht van voordracht heeft.

In plaats van over ‘voordrachtszetels’ wordt ook wel gesproken over ‘kwaliteitszetels’, om aan te geven dat iemand op die plaats aan bepaalde kwalificaties moet voldoen; veelal op voordracht van een relevante partij. Zo heeft de ondernemingsraad vaak recht van voordracht voor één zetel in het bestuur of de raad van toezicht.

3 Wet op de Ondernemingsraden.

4 Daar waar sprake is van een door een andere instelling (subsidiegever) benodigde goedkeuring voorafgaand aan een benoeming, spreken we overigens niet van een kwaliteitszetel.

5 Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen.

6 Besluit Beheer Sociale Huursector.

7 De wethouder Kunstzaken van de gemeente Rotterdam maakt deel uit van het bestuur van de stichting Boijmans van Beuningen en de burgemeester is er voorzitter zonder stemrecht.

8 Artikel 9.3 van de statuten van de SKVR (Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam).

Argumenten voor kwaliteitszetels:

- het versterken van de band met achterban (zoals voor personeel bepaald in artikel 29 en 30.1 van de WOR³).
- een recht van subsidiegever (zoals benoemingsrecht vanuit overheid⁴).
- het bewaken van de identiteit (bijv. bij RK-instellingen, waar in een bestuur veelal een kerkelijk functionaris zitting moet hebben).
- een wettelijke verplichting (zoals bepaald in artikel 7 van de WMCZ⁵ of in artikel 7.3.e van het BBSH⁶).

Soms wil een subsidiegever of sponsor een zetel in het bestuur of raad van toezicht hebben.⁷ Vanuit het oogpunt van scheiding van toezicht en support is dit een dubieuze eis (zie aanbeveling 2).

In enkele gevallen beperkt de subsidiegever zich tot het recht om kandidaat-toezichthouders te kunnen afwijzen. De gemeente Rotterdam vereist van gesubsidieerde instellingen dat in de statuten de volgende bepaling is opgenomen: “Een lid van de raad van toezicht kan pas benoemd worden na goedkeuring door het College van Burgemeester en Wethouders van Rotterdam.”⁸

Aanbeveling 9

Het bestuur of de raad van toezicht zorgt ervoor dat het bestuur of de raad van toezicht een evenwichtige samenstelling heeft.

De Commissie Cultural Governance stelde dat bestuurders in de culturele sector vaak te oud zijn. In 2000 was de gemiddelde leeftijd van bestuursleden van Amsterdamse kunstinstellingen 54 jaar. Slechts 4% was jonger dan 40 jaar⁹. Ook vond men dat de sector te weinig allochtone bestuurders had. Om een passend, evenwichtig samengesteld bestuur of raad van toezicht te krijgen, moet hiermee bij het opstellen van het profiel (zie aanbeveling 5) al rekening worden gehouden.

9 Melle Daamen op 3 februari 2000 bij de presentatie van het rapport Cultural Governance.

Waarom?

10 Tijdens de presentatie van het rapport Cultural Governance op 3 februari 2000.

Vertegenwoordigers uit andere dan de gebruikelijke geledingen zijn wenselijk om vernieuwing te bevorderen. Dit was enkele jaren geleden een *hot item*. Zo noemde oud-staatssecretaris Rick van der Ploeg¹⁰ voor instellingen die in aanmerking willen komen voor rijkssubsidie door het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen al een wenselijk percentage jongere bestuurders van 8 tot 15%.

11 Citaat uit een brief van een oud-politicus aan de Commissie Cultural Governance.

12 Tijdens de presentatie van het rapport Cultural Governance op 3 februari 2000.

Binnen diverse culturele organisaties bestaat weerstand tegen een verplicht benoemen van jongere bestuurders of anderen uit een bepaalde groepering in het bestuur of de raad van toezicht. De angst voor onervarenheid houdt echter een 'regentensysteem van zorgeloze coöptatie'¹¹ in stand. Hierdoor krijgen jongere bestuurders geen kans. Dat bleek ook uit de reactie op deze aanbeveling van Martijn Sanders, directeur van het Concertgebouw¹². Hij mist bij jongere bestuurders het 'weten wat je niet weet', dus het kennen van de eigen beperkingen. Een ander argument dat wordt gebruikt om personen van buiten de geijkte netwerken te weren, is dat een kandidaat 'niet past binnen onze groep'. Hieruit blijkt dat bestuursleden/toezichthouders kennelijk tot één groep behoren. Het honoreren van dit argument leidt tot een archaisch systeem van coöptatie.

Het bestuur of de raad van toezicht moet zich afvragen wat de toegevoegde waarde is van een bestuurslid met een andere herkomst. Jong of allochtoon

zijn, is op zichzelf niet zaligmakend. Iemand met een andere herkomst kan echter wel broodnodige nieuwe gezichtspunten introduceren die van levensbelang kunnen zijn voor de toekomst van de instelling.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).
- Jongere bestuurders kunnen ervaring opdoen met een stage of als niet-formeel lid van het bestuur of de raad van toezicht. Als deze mogelijkheid niet in de statuten is opgenomen, kan het bestuur of de raad van toezicht dit eenvoudig regelen. Het bestuur of de raad van toezicht moet daarvoor formeel verklaren dat de beslotenheid van de vergaderingen niet geldt voor de betrokken kandidaat. Deze persoon kan ook de stukken ter inzage krijgen en het woord voeren, net als bijvoorbeeld directieleden die geen bestuurslid of toezichthouder zijn. Zo kunnen de zittende leden zich een beter oordeel vormen over de kandidaat, terwijl andersom de kandidaat kan beoordelen welke bijdrage hij of zij zou kunnen leveren.
- Het trainingsprogramma voor bestuurders in de culturele sector ATANA [www.atana.nl] in Amsterdam kan helpen bij het vinden van allochtone bestuursleden of bestuursleden met een 'dubbele culturele achtergrond'.



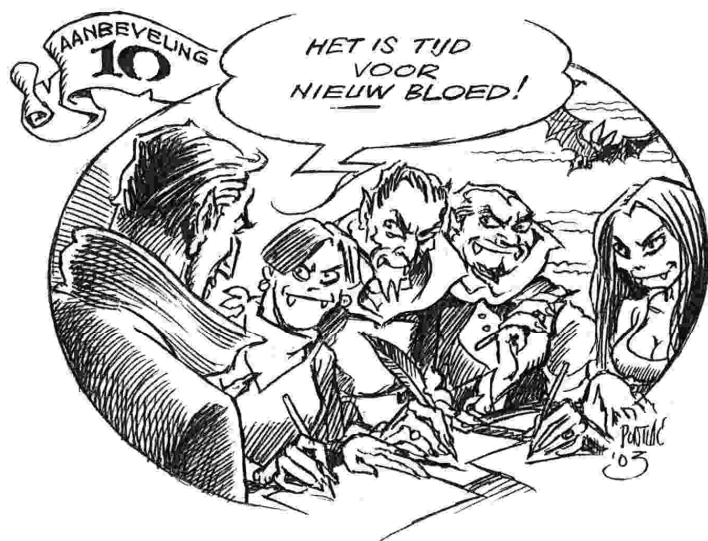
Aanbeveling 10

Het bestuur of de raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.

Waarom?

Het is van groot belang dat het bestuur of de raad van toezicht niet vastroest, maar zich openstelt voor nieuwe bestuurders met frisse ideeën. Alleen op die manier kan een bestuur of raad van toezicht 'bij de tijd' blijven.

Als een instelling haar bestuurders of toezichthouders werft via een profiel, kan bij elke vacature de gelegenheid worden benut om het bestuur of de raad van toezicht beter te laten aansluiten op het profiel. Dit principe staat ook bij herbenoeming overeind, bijvoorbeeld omdat gewijzigde omstandigheden daartoe leiden.



Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).
- Neem herbenoemingen serieus en beschouw elke herbenoembare kandidaat als een nieuwe kandidaat.
- Overweeg om een eventuele herbenoeming van een bestuurslid eerst buiten aanwezigheid van het betrokken bestuurslid/toezichthouder te bespreken. Realiseer u wel dat het ter discussie stellen van iemands automatische herbenoeming door betrokkene (en/of anderen binnen het bestuur of de raad van toezicht) kan worden opgevat als blijk van afkeuring.
- Houd mede daarom het door het bestuur of de raad van toezicht gezamenlijk vastgestelde profiel steeds als uitgangspunt.

Aanbeveling 11 en 12

Het bestuur of de raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast; de instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.

Omdat deze twee aanbevelingen nauw op elkaar aansluiten, worden zij gezamenlijk behandeld. Allereerst wordt de benoemingsperiode besproken en in aansluiting hierop het rooster van aftreden.

Waarom?

Er moet gewaakt worden voor pluchekleven en bestuursleden die totaal vergroeid raken met de instelling. Daarom is het verstandig om vast te leggen wat de normale zittingsduur in jaren voor een bestuurslid of toezichthouder is.

Overwegingen bij het bepalen van de zittingsduur

Langere zittingstermijnen:

- continuïteit (collectief geheugen) gewaarborgd
- bestuurders en toezichthouders goed ingewerkt
- team spirit niet te vaak doorbreken
- bestuursleden met zitvlees niet altijd makkelijk weg te krijgen

Kortere zittingstermijnen:

- minder continuïteit
- vers bloed en nieuwe ideeën
- meer kans voor innovatie
- slecht functionerende bestuurders/toezichthouders vervangen

Bijzondere omstandigheden kunnen aanleiding geven om een langere zittingstermijn te hanteren. Daarbij dient het belang van de organisatie, en niet dat van de individuele bestuurder of toezichthouder, leidraad te zijn.

Rooster van aftreden

Continuïteit is belangrijk. Er moet worden vermeden dat op een bepaald moment een groot deel van het bestuur of de raad van toezicht gelijktijdig aftreedt. Een aftreedrooster en het aanhouden van de maximale zittingstermijn scheppen duidelijkheid.

Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit binnen het bestuur of de raad van toezicht. Dit is vooral van belang bij kleine stichtingen waar over het algemeen het collectieve geheugen¹³ veel geringer is dan bij grote organisaties. Het rooster regelt de zittingsduur, het aftreden van de bestuursleden en uiteraard hun persoonlijke wensen. Door dit laatste aspect is het maken van een rooster van aftreden altijd maatwerk.

Het is gebruikelijk dat een nieuwe functionaris in het aftreedrooster de plaats inneemt van de vertrekkende functionaris. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zittingsduur ongewenst wordt verkort. Ook dit kan in zeer uitzonderlijke situaties reden zijn om de zittingstermijn te verlengen. Voor die gevallen kan overwogen worden het rooster van aftreden niet op te nemen in de statuten maar in een reglement.

13 Onder het 'collectieve geheugen van een organisatie' wordt verstaan de kennis over het verleden van de organisatie, bestaande uit alle eerdere daden en gebeurtenissen (veelal vastgelegd in archieven en andere documenten, maar ook in het geheugen van de mensen die actief zijn binnen de organisatie).

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).
- Aftreedroosters (bijlage 8, pagina 119).
- In maatschappelijke geledingen variëren de benoemingsperiodes van één tot zes jaar:
 - ondernemingsraden drie jaar (Wet OR, artikel 12).
 - woningbouwcorporaties: vier jaar met maximum van twaalf jaar.
 - gezondheidszorg: vier jaar (Commissie Health Care Governance).
 - burgemeesters zes jaar (Gemeentewet, artikel 61.1).

Transparantie

In haar rapport adviseerde de toenmalige Commissie Cultural Governance bestuurders en toezichthouders om verantwoording af te leggen. Dat kan zijn interne verantwoording aan de medewerkers, maar de Commissie bedoelde vooral externe verantwoording aan de samenleving door middel van het jaarverslag, persberichten, een website e.d. Immers, in verreweg de meeste gevallen is de financiering van een instelling van diezelfde samenleving afhankelijk. Juist een bestuur of een raad van toezicht zou zich moeten verantwoorden over de wijze waarop de instelling wordt bestuurd of de wijze waarop toezicht is gehouden. De hierna volgende elf aanbevelingen doen suggesties om deze transparantie te bevorderen.

Aanbeveling 13

De directie verstrekt aan het bestuur of de raad van toezicht jaarlijks een overzicht van al haar nevenfuncties.

Bij dat overzicht wordt ook aangegeven of het bezoldigde functies betreft. Bovendien geeft de directie aan of er zakelijke banden bestaan tussen de eigen instelling en een andere rechtspersoon waarmee de directie financiële of bestuurlijke relaties heeft.

Waarom?

Het bestuur of de raad van toezicht moet inzicht hebben in de integriteitrisico's die mogelijk spelen binnen de organisatie. Dit is een onderdeel van de voor goede *cultural governance* noodzakelijke transparantie.

Een verstandig directielid vraagt het bestuur of de raad van toezicht vooraf toestemming om een bepaalde nevenfunctie te gaan vervullen, zeker wanneer deze raakvlakken heeft of kan hebben met de eigen instelling. Overigens is deze gedragslijn in veel sectoren als verplichting vastgelegd in de CAO.

Het kan zinvol zijn om als bestuur of raad van toezicht vooraf aan te geven welk soort nevenfuncties absoluut ongewenst is. Zo zal het voor een instelling die door een gemeente wordt gesubsidieerd niet wenselijk zijn als de directeur tevens raadslid is van de betreffende gemeente. Ook kunnen er beperkingen worden opgelegd om een bestuurs- of toezichtfunctie bij een soortgelijke instelling (concurrent) te vermijden. Soms worden dergelijke 'onverenigbare functies' statutair vastgelegd. Het opstellen van zo'n limitatieve opsomming¹⁴ is echter niet erg praktisch. Beter is het om in de arbeidsovereenkomst, statutair of in het directiereglement vast te leggen dat de directie voor elke nevenfunctie expliciet toestemming vraagt aan het bestuur of de raad van toezicht.

Bij veel instellingen die met subsidies werken is bepaald (in de subsidievoorwaarden of in algemene subsidieverordening van de subsidiërende overheid) dat een bestuurslid of directeur niet tevens ambtenaar of verkozen vertegenwoordiger mag zijn bij de subsidieverstrekker.

14 Dat wil zeggen een eindige lijst, waarop alle functies waarvoor onverenigbaarheid geldt feitelijk vermeld staan.

- Hulpmiddelen
- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 87).
 - In verschillende CAO's zijn bepalingen opgenomen over nevenfuncties. Hierop kan worden ingehaakt bij het maken van afspraken over het melden van nevenfuncties door directieleden.
In de CAO-rijksmusea is een bepaling over nevenfuncties opgenomen in bijlage IX, artikel 7, lid 8, sub b.
 - In de Gemeentewet is in artikel 67 een bepaling opgenomen over nevenfuncties van burgemeesters, die ook bij andere instellingen als voorbeeld kan gelden:
 1. De burgemeester vervult geen nevenfuncties waarvan de uitoefening ongewenst is met het oog op de goede vervulling van zijn burgemeestersambt of op de handhaving van zijn onpartijdigheid en onafhankelijkheid of van het vertrouwen daarin.
 2. De burgemeester meldt zijn voornemen tot aanvaarding van een nevenfunctie, anders dan uit hoofde van zijn burgemeestersambt, aan de raad.
 3. De burgemeester maakt openbaar welke nevenfuncties hij, anders dan uit hoofde van zijn burgemeestersambt, vervult.

Aanbeveling 14

De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel, openbaar is door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.

Een organisatie kan voor actieve openbaarmaking kiezen, bijvoorbeeld op de website of in het jaarverslag. Er is sprake van passieve openbaarmaking als een organisatie het profiel op verzoek toestuurt aan geïnteresseerden. Deze mogelijkheid kan worden vermeld in het jaarverslag.

Waarom?

Met het oog op het openbaar verantwoorden, is het passend om aan de samenleving te laten weten welke profielevisen een organisatie stelt aan haar bestuursleden of toezichthouders. Op deze manier stelt de organisatie de maatschappij in staat om de kwaliteit van het bestuur of de raad van toezicht te beoordelen. Daarom is het van belang dat instellingen het profiel opnemen in jaarverslagen en beleidsplannen.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 7 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 14 (bijlage 1, pagina 87).
- In een jaarverslag hoeft de organisatie zich niet te beperken tot hetgeen de subsidieverstrekkingen vereisen. Het jaarverslag wordt ook vaak gebruikt om maatschappelijke, culturele en sociale verantwoording af te leggen. Als een jaarverslag op die manier wordt opgesteld, kunnen de aanbevelingen eenvoudig een plaats vinden in dat jaarverslag.

Aanbeveling 15

De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.

Waarom? Uit oogpunt van transparantie is het logisch om open te zijn over degenen die de organisatie besturen en er toezicht op houden. Het vermelden van aanvullende gegevens van de mensen die niet in dienst zijn bij de organisatie, maar er wel sterke invloed op uitoefenen, is vooral zinnig om vertrouwen te wekken bij de buitenwereld.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 23 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 23 (bijlage 1, pagina 87).
- Van ieder bestuurslid of lid van de raad van toezicht zouden de volgende gegevens gepubliceerd moeten worden:
 - leeftijd of geboortjaar
 - beroep
 - hoofdfunctie
 - nationaliteit
 - nevenfuncties, voorzover relevant
 - eerste benoemingsdatum
 - lopende benoemingstermijn

Eventuele andere gegevens, waaruit blijkt in hoeverre de personen passen in het profiel (aanbeveling 5), kunnen hier natuurlijk ook worden vermeld.

Het is overigens verstandig om voorafgaand aan opname in het jaarverslag de betrokkenen te vragen welke gegevens men vermeld zou willen zien, en op welke wijze. Enerzijds om te vermijden dat de privacy van personen in gevaar wordt gebracht en anderzijds om de relevante gegevens (zoals hoofdfunctie en relevante nevenfuncties) correct weer te geven.

Aanbeveling 16

De directie verschaft het bestuur of de raad van toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig, de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur of de raad van toezicht, waarbij *no surprises* het kernbegrip is. Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken deel uit van die informatie. Het bestuur of de raad van toezicht stimuleert de directie om het inhoudelijk-artistische beleid bespreekbaar te maken.

Het motto *no surprises* is een belangrijk aspect van de informatievoorziening tussen directie en bestuur of raad van toezicht. Beide hebben voor hun handelen en dus voor *cultural governance* volledige, juiste en tijdige informatie nodig van de andere partij.

Waarom?

Om verantwoordelijkheid te kunnen dragen, moeten bestuurders of toezichthouders weten wat er gebeurt. Daarom is het belangrijk dat de directie op tijd aangeeft welke ontwikkelingen er spelen en met name welke risico's de organisatie loopt.

Vermeden moet worden dat het bestuur of de raad van toezicht door derden met slecht nieuws wordt geconfronteerd waarop men onvoorbereid moet reageren.

Het is een belangrijke taak van de directie om het bestuur of de raad van toezicht tijdig en voldoende te informeren. In moeilijke tijden betekent dat een intensiever contact tussen beide partijen, soms ook buiten vergaderingen om. Verrassingen voor het bestuur of de raad van toezicht worden voorkomen wanneer de informatiebehoefte zorgvuldig is geformuleerd. Ga gezamenlijk na wat bestuursleden of toezichthouders moeten weten om hun taak goed te kunnen uitoefenen en verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Het bestuur of de raad van toezicht die bepaalt welke informatie men van de directie wil ontvangen, geeft daarmee ook indicatoren voor het beleid dat men wil voeren dan wel het toezicht dat men wenst uit te oefenen.

Hulpmiddelen

15 Zoals van externe toezichthouders: commissariaat voor de media, rijks- en provinciale archiefinspecties, inspectie cultuurbezit, arbeidsinspectie, plaatselijke brandweer en dergelijke.

16 De Commissie Peters bracht in 1997 het rapport *Corporate Governance in Nederland: De Veertig Aanbevelingen* uit waarin aanbevelingen worden gedaan voor aan de Amsterdamse beurs genoteerde bedrijven.

17 Bureaus die soliditeit van bedrijven beoordelen (zoals Moody's en Standard & Poor).

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 12 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 17 (bijlage 1, pagina 87).
- Een bestuur of raad van toezicht dient specifiek te zijn over de informatie-wensen. Men kan niet slechts verklaren te willen toezien op 'het personeelsbeleid' of 'de financiële situatie', maar moet aangeven welke informatie men daarvoor nodig heeft.
- Het opstellen van een overzicht van de door het bestuur of de raad van toezicht gewenste informatie biedt de zekerheid dat het toezichthoudend orgaan goed kan worden geïnformeerd en dat de informatieverstrekken-de partij, de directie, weet welke gegevens worden vereist.
- Afsgesproken kan worden dat het bestuur of de raad van toezicht alle rapportages ontvangt van externe adviseurs. Denk daarbij onder andere aan inspectierapporten¹⁵, visitatieverslagen, accountantsrapporten, beoordelingen door een bank en Arbo-risicoanalyses. Deze afspraak sluit aan op aanbeveling 38 van de Commissie Peters¹⁶ voor het bedrijfsleven, over beoordelingen van het bedrijf door *rating-agencies*¹⁷.
- Schema gewenste informatie voor toezichthouders (bijlage 9, pagina 120).



Aanbeveling 17

Het bestuur of de raad van toezicht maakt afspraken met de directie over het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie.

Het bestuur of de raad van toezicht bestaat in de meeste gevallen uit vrijwilligers; ondersteuning door de secretariële staf van de organisatie verbetert de kwaliteit van hun functioneren.

Waarom?

Een culturele instelling dient haar beleid, haar besluiten en dus haar eigen geschiedenis te documenteren. Het bestuur of de raad van toezicht besteedt hieraan vaak onvoldoende tijd en aandacht. ‘Welke toezichthouder maakt het verslag van de vergadering van de raad van toezicht?’ en ‘Wie maakt het verslag van het functioneringsgesprek met de directeur?’ zijn vragen die gesteld worden maar die zelden leiden tot een principiële discussie over de rol en taakverdeling van de betrokkenen. Toch is het goed daar eens bij stil te staan. In het geval dat bestuursleden of toezichthouders aansprakelijk gesteld worden bijvoorbeeld, is het cruciaal dat notulen en besluitenlijsten beschikbaar zijn.

In sommige organisaties is de directeur tevens secretaris van het bestuur. Dat is over het algemeen geen wenselijke situatie, omdat de directeur dan ook zijn eigen werkgever is.

In andere organisaties is de directeur aanwezig bij bestuursvergaderingen waar deze een adviserende stem heeft. Deze directeur krijgt vaak de opdracht de uitvoering van de genomen bestuursbesluiten te verzorgen. Dat kunnen ook secretariële taken zijn.

Voor de verslaglegging kan een gespecialiseerd bureau worden ingehuurd. Zeker als er vertrouwelijke zaken op de agenda staan, valt dat te overwegen.

Het bestuur of de raad van toezicht kan op meer terreinen ondersteuning nodig hebben. Denk aan financiële zaken (onkostendeclaraties), aan bijscholing of documentatie over het inhoudelijke werkveld. Meestal maakt het bestuur of de raad van toezicht hierbij gebruik van de capaciteit van de instelling.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 87).
- Het is zinvol om afspraken te maken over het aantal uren dat de organisatie beschikbaar stelt ten behoeve van het bestuur of de raad van toezicht.

Aanbeveling 18

Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegenwoordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt tenminste jaarlijks met hem/haar.

De accountant beoordeelt als externe deskundige de financiële kant van de activiteiten van de organisatie en dient jaarlijks goedkeuring te verlenen aan de jaarstukken.

Waarom?

De accountant is het bestuur of de raad van toezicht behulpzaam bij het uitvoeren van de toezichthoudende taak. Om die reden is het belangrijk dat de accountant niet wordt benoemd door de directeur. Deze zou dan immers zijn eigen toezichthouder benoemen.

Bij de benoeming van de accountant kan het bestuur of de raad van toezicht ook specifieke wensen aan de opdracht toevoegen. Zo kan de accountant een rol spelen bij het opstellen en controleren van de kwantitatieve gegevens¹⁸ van de instelling.

In veel instellingen loopt het contact met de accountant uitsluitend via de directie. Vanuit de toezichthoudende verantwoordelijkheid van het bestuur of de raad van toezicht is het wenselijk dat er tenminste éénmaal per jaar direct contact is tussen (een delegatie van) het bestuur of de raad van toezicht en de accountant.

18 Denk hierbij aan resultaten die niet direct in geld zijn uit te drukken, zoals aantal voorstellingen, bezoekersaantallen, aantallen cursisten, enzovoort.

Hulpmiddelen

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 22 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 22 (bijlage 1, pagina 87).
- Het kan zinvol zijn om de accountant op te dragen ter beoordeling van het financiële verslag ook een *management letter* op te stellen. Hierin geeft de accountant aan op welke punten het management kan worden verbeterd.
- Als het bestuur of de raad van toezicht deze *management letter* bespreekt met de directie en de accountant, kan in goed overleg worden afgesproken welke verbeteringen in de (administratieve) organisatie kunnen worden doorgevoerd.

Aanbeveling 19

Het bestuur of de raad van toezicht overlegt en besluit ten minste eenmaal per jaar over (a) het algemene beleid en de strategie; (b) de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening; (c) de eigen werkwijze en taakverdeling; en (d) het eigen functioneren en de relatie met de directie.

Van deze bespreking wordt melding gemaakt in het jaarverslag, zonder dat op de inhoud hoeft te worden ingegaan.

Waarom?

Het bestuur of de raad van toezicht doet er goed aan regelmatig een moment van bezinning in te bouwen om te voorkomen dat men wordt meegesleept in de waan van de dag.

Inhoudelijk komen er verschillende zaken aan de orde:

- (a) Het algemene beleid en de strategie.
Dit punt sluit aan bij artikel 24.1 van de Wet op de Ondernemingsraden¹⁹ en betreft de algemene gang van zaken aan de hand van vragen als ‘Hoe staan we ervoor?’, ‘Wat komt er op ons af?’, ‘Welke kant willen we zelf op?’ en dergelijke.
- (b) De financiële stand van zaken.
Hier gaat het om definitieve jaarcijfers of tussentijdse financiële cijfers, opdat de toezichthouders zich een beeld kunnen vormen en kunnen bepalen of er moet worden ingegrepen.
- (c) De eigen werkwijze en taakverdeling.
Dit punt betreft in feite een zelfevaluatie van het bestuur of de raad van toezicht.
- (d) Het eigen functioneren en de relatie met de directie.
De verhoudingen tussen bestuur of raad van toezicht en de directie en andere organen in de organisatie is een belangrijk punt van aandacht. Deze aanbeveling sluit aan op aanbeveling 16, waarin de informatie van directie aan bestuur en raad van toezicht is geregeld.

¹⁹ ‘In de overlegvergadering wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. ...’

Statuten vermelden vaak dat een vastgesteld verslag van een bestuursvergadering ondertekend moet worden door de voorzitter van het bestuur of de raad van toezicht. In de praktijk gebeurt dit vaak niet en worden verslagen ongetekend door de directie gearchiveerd. Het gevaar is dan aanwezig dat bestuursbesluiten later worden aangevochten omdat zij niet rechtsgeldig zijn vastgelegd.

Hulpmiddelen

20 Het is duidelijk dat deze momenten zich minder vaak zullen voordoen naarmate de doorstroming via een gefaseerd rooster van aftreden (aanbeveling 16) beter is georganiseerd.

- **Voorbeeldstatuten in bijlage 1.**
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 87).
- Het aanbevolen overleg kan het beste worden gepland in een periode dat het relatief rustig is. Dus niet net voor de start van het seizoen, maar liever bij de afsluiting daarvan. Of zoek een geschikt moment in de zittingstermijn van het bestuur of de raad van toezicht, bijvoorbeeld een halfjaar na het aantreden van nieuwe toezichthouders of halverwege een zittingsperiode.²⁰
- Vooraf dient bedacht te worden over welke onderwerpen men informatie nodig heeft om de verantwoordelijkheid als bestuurder of toezichthouder waar te kunnen maken:
 - taakverdeling binnen het bestuur of de raad van toezicht (financiële taken, werkgeverstaken, e.d.). Hierbij is van belang dat dit orgaan geen taken op zich neemt die tot de verantwoordelijkheid van de directie behoren.
 - strategie en artistiek beleid.
 - kengetallen (bezoekersaantallen).
 - financiële gegevens (maandrapportages/kwartaalcijfers/jaarcijfers/*management letter* van accountant).
 - functioneren bestuur of raad van toezicht (zowel intern als in relatie tot de directie).

Aanbeveling 20

Het bestuur of de raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.

Waarom?

De laatste jaren is aansprakelijkheid een *hot issue* geworden. Terwijl dat aanvankelijk alleen gold voor het bedrijfsleven, is die aandacht overgeslagen naar de *not for profit* sector.

Sinds bestuursleden en toezichthouders zijn veroordeeld vanwege aansprakelijkheid is het zinnig om na te denken over de wenselijkheid van verzekeren.

Daarbij is een belangrijke vraag of er risico's worden gelopen die niet gedragen kunnen worden.

Bestuursleden laten financiële aspecten van hun taak veelal over aan de penningmeester of het duo penningmeester-directeur. Hiermee verwaarlozen zij hun bestuurstaak en lopen zij grote risico's in het geval ze aansprakelijk worden gesteld. Het bestuur is als geheel verantwoordelijk voor het financiële beleid.

Hulpmiddelen

- Het eerste dat een organisatie moet doen om te weten of verzekeren verstandig is, is het maken van een risicoanalyse. Daarbij dient te worden nagegaan wat het bestuur of de toezichthouder terecht verweten kan worden. Daarvoor zijn verschillende checklists beschikbaar, veelal met tests via internet (bijvoorbeeld de risicocheck van ABNAMro via http://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/speciaalvoor/verenigingen_stichtingen/)
- Vervolgens dient u de grootste risico's te bekijken en vast te stellen wat de maximale daaruit voortvloeiende schade zou kunnen zijn. Daarna zou bekeken moeten worden of de organisatie die maximale schade kan dragen. Dat laatste zal slechts zelden het geval zijn, omdat de reserves in de culturele sector over het algemeen beperkt zijn en de schade bij aansprakelijkheid hoog kan oplopen.
- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 87).

Aanbeveling 21

Bestuursleden of toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is.

Al zijn bestuurszetels tegenwoordig zelden meer van pluche, toch komt het nog te vaak voor dat bestuursleden/toezichthouders aan hun zetel kleven. Het is van belang om deze hechting te verbreken waar dat nodig is.

Waarom?

Het belang van de organisatie moet voorop staan bij het functioneren van bestuursleden en toezichthouders. Dat betekent dat hun functioneren vanuit dat licht gezien moet worden.

Het risico dat iemand te lang op een bepaalde bestuurszetel blijft zitten, bijvoorbeeld als iemand in de ogen van anderen niet goed functioneert, is in het algemeen veel groter dan het risico dat iemand te snel opstapt. Daarom is het wenselijk dat bestuursleden en toezichthouders minder vastzitten aan het pluche.

De overgang van een traditioneel bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model is een voorbeeld van een situatie waarin het wenselijk is dat alle bestuursleden hun zetel ter beschikking stellen. Juist op dat moment zou een organisatie met een schone lei moeten kunnen beginnen. Daarbij is overigens niet uitgesloten dat oud-bestuursleden worden benoemd in de nieuwe raad van toezicht, maar dat gebeurt dan op basis van een nieuw gemaakt profiel voor die raad (aanbeveling 5).

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 8 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 15 (bijlage 1, pagina 87).
- Op basis van de zelfevaluatie, zoals bedoeld in aanbeveling 19, kan bekeken worden of iemand beter uit eigen beweging kan aftreden dan tot aftreden gedwongen worden. Het is gebruikelijk om hierbij een belangrijke rol te geven aan de voorzitter van het bestuur of de raad van toezicht. Deze draagt in het algemeen de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het betreffende orgaan.



Aanbeveling 22

Het bestuur of de raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of toezichthouders daarop aangesproken.

Waarom?

Het hanteren van een vergaderschema biedt verschillende voordelen. Het is voor de individuele leden van het bestuur of de raad van toezicht praktisch om de data ruim tevoren te kennen. Zij zullen hierdoor minder vaak verhinderd zijn.

Voor de organisatie is het ook goed om een overzicht te hebben van de momenten waarop zaken kunnen worden voorgelegd aan het bestuur of de raad van toezicht.

Sommige besturen of raden van toezicht vergaderen slechts een enkele keer per jaar. Meestal wordt een hogere frequentie gehanteerd, variërend van vier tot zes reguliere vergaderingen per jaar/seizoen. Het kan incidenteel wenselijk zijn om een extra vergadering in te lassen.

Vanwege de over het algemeen lage frequentie van vergaderingen is regelmatige afwezigheid van bestuursleden of toezichthouders schadelijk voor het voortdurend toezicht houden op de organisatie. Het is niet mogelijk om bestuursleden of toezichthouders formeel tot aanwezigheid te dwingen, maar er is zeker sprake van een morele verplichting tegenover de organisatie, tegenover de collega's en zelfs tegenover de samenleving.

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 27 (bijlage 1, pagina 87).
- Bij het maken van een vast vergaderschema is het nuttig dat te doen in aanwezigheid van zo veel mogelijk (lieft alle) leden van het betreffende orgaan. Op die manier kan maximaal rekening worden gehouden met ieders wensen en is de kans op onverwachte verhindering zo klein mogelijk.
- Tijdens de laatste vergadering van een kalenderjaar kunnen de vergaderdata voor het volgende jaar worden vastgesteld. Het is handig om op dat moment te kunnen beschikken over de belangrijkste verhinderdata in het komende jaar, zoals de schoolvakanties maar soms ook belangrijke voetbalwedstrijden, de data van de Olympische Spelen of het Holland Festival.
- Het is goed als een raad van toezicht of een bestuur onderling afsprekt wat men verstaat onder 'frequente afwezigheid'. Dat kan bijvoorbeeld zijn gedurende drie opeenvolgende vergaderingen of de helft van alle vergaderingen in een bepaald jaar.

Aanbeveling 23

Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen.

Waarom?

Het is wenselijk dat een culturele instelling zich verantwoordt over de manier waarop zij omgaat met De 23 Aanbevelingen Cultural Governance.

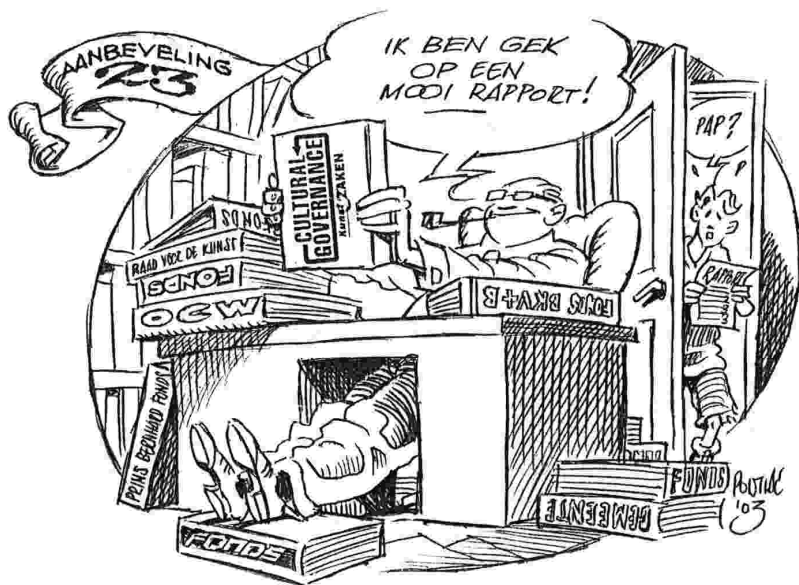
Primair is het voor een organisatie een manier om aan de buitenwereld te laten zien dat men 'staat voor goed bestuur en toezicht'. Aangezien transparantie een belangrijk element van *cultural governance* is, kan een organisatie zo, vanuit haar eigen kracht, laten zien hoe ze de zaken intern geregeld heeft.

Daarnaast is deze aanbeveling belangrijk wanneer de instelling voor het uitvoeren van haar activiteiten gelden, zoals subsidies en bijdragen van fondsen, ontvangt. De meeste subsidiënten vereisen al een vorm van verslaglegging. Toeschouwers en bezoekers zijn echter ook belanghebbenden die recht hebben op informatie.

Door verslaglegging over de omgang met De 23 Aanbevelingen Cultural Governance kan ten slotte ook worden nagegaan in hoeverre dit instrumentarium voor zelfregulering van de culturele sector²¹ aan haar doel beantwoordt.

21 Aldus de ondertitel van het in 2000 gepubliceerde rapport van de Commissie Cultural Governance: een pleidooi voor zelfregulering.

- Voorbeeldstatuten in bijlage 1.
Voor een raad-van-toezicht-model zie artikel 23 (bijlage 1, pagina 67) en voor een traditioneel bestuursmodel zie artikel 23 (bijlage 1, pagina 87).
- Een instelling kan op verschillende manieren aangeven hoe zij omgaat met de aanbevelingen voor *cultural governance*. Dit kan door in het jaarverslag een algemene tekst op te nemen of door in het jaarverslag per aanbeveling aan te geven hoe bestuur of raad van toezicht en directie hiermee omgaan. Dan kan worden toegelicht welke aanbevelingen overgenomen zijn en welke niet. Wanneer een aanbeveling niet wordt opgevolgd, is het wenselijk dat de instelling uitlegt waarom dit niet het geval is. Dan wordt, net als in het bedrijfsleven en in andere sectoren, het principe gehanteerd van *comply or explain*: pas de aanbeveling toe of leg gemotiveerd uit waarom de organisatie een aanbeveling niet volgt.
- De manier van omgaan met de aanbevelingen kan ook worden opgenomen in een aparte bijlage van het jaarverslag.
- Publicatie op de website draagt zeker bij aan de transparantie en illustreert de bereidheid tot verantwoording.



Bijagen

Voorbeeldstatuten

Het primaire doel van deze voorbeeldstatuten is de aanbevelingen naar inhoud en geest in een statutaire regeling vorm te geven. Statuten dienen evenwel meer te bevatten dan alleen de onderwerpen die deel uitmaken van *cultural governance*. Voor een deel schrijft de wet het opnemen van bepalingen voor. Deze zijn dan ook in de voorbeeldstatuten opgenomen en in de rechterkolom met de woorden ‘**wettelijke eis**’ aangeduid.

Sommige bepalingen zijn dermate ingeburgerd dat zij vrijwel steeds in statuten zijn opgenomen. Deze zijn als zodanig in de rechterkolom aangeduid. Voor deze ‘**standaard**’-bepalingen, die dus niet wettelijk zijn voorgeschreven, geldt dat daarvan wel kan worden afgeweken.

Bepaalde onderwerpen die niet door de aanbevelingen worden behandeld, behoeven wettelijk niet in de statuten te worden opgenomen, maar regeling daarvan is niettemin wenselijk en veelal gebruikelijk. Vooral wat deze laatste categorie statutaire regelingen betreft, is een aantal keuzes mogelijk, die derhalve ook in deze voorbeeldstatuten zijn opgenomen. Deze regelingen zijn in de rechterkolom aangeduid als ‘**voorbeeld**’.

Bij de formulering van de statuten is getracht transparantie, consistentie en ondersteuning van *cultural governance* voorop te stellen. De bepalingen die direct gebaseerd zijn op de aanbevelingen, zijn in de rechterkolom als zodanig aangeduid met vermelding van de **aanbeveling** waarop zij betrekking hebben. Ten aanzien van verschillende aanbevelingen of onderdelen daarvan, is er de keuze om deze in de statuten dan wel in een reglement op te nemen. De keuzes die zijn gedaan in deze voorbeeldstatuten zijn niet heilig maar zijn gebaseerd op de wenselijkheid een zekere volledigheid na te streven.

Daar waar “(***)” danwel “()” staat, dient de tekst in overleg met een notaris te worden aangevuld.

Bij diverse artikelen is aangegeven hoe u deze kunt aanpassen aan eventuele specifieke wensen van uw instelling. Sommige voorbeeldartikelen bieden keuze-

mogelijkheden, die u leiden naar verschillende tekstvoorstellen.

Deze bijlage bevat twee varianten van voorbeeldstatuten. De eerste is bedoeld voor het geval dat u de besturingsvorm van uw instelling wilt omzetten in een raad-van-toezicht-model. De tweede variant is bedoeld voor instellingen met een traditioneel bestuursmodel.

Raad-van-toezicht-model

> pagina 67-86

Traditioneel bestuursmodel

> pagina 87-101

Raad-van-toezicht-model

Naam en zetel

Wettelijke eis

Artikel 1

De stichting draagt de naam: Stichting (***)

De stichting is gevestigd te (***)

Doel

Artikel 2

1 De stichting stelt zich ten doel (***)

Wettelijke eis

2 De stichting tracht haar doel te bereiken door:

- a. (***)
- b. (***)

en alle toegestane middelen die aan de verwezenlijking van de doelstelling dienstig kunnen zijn.

Standaard

Organen

Standaard

Een voordeel van het opnemen van een bepaling als deze, is dat het de structuur van de stichting in een oogopslag weergeeft.

Artikel 3

De stichting kent de volgende organen:

- a. raad van toezicht;
- b. bestuur, hierna aangeduid als de directie;
- c. (***)

Aanbeveling 2 Ook bijvoorbeeld een Raad van Advies – indien aanwezig – zou in dit artikel kunnen worden genoemd.

Inkomsten

Standaard

Artikel 4

De inkomsten van de stichting zullen worden gevormd door:

- opbrengsten uit eigen activiteiten en verkopen;
- subsidies en overige bijdragen van overheidswege;
- (***)
- al hetgeen de stichting voorts door erfstelling, legaat, schenking of op enigerlei andere wijze verkrijgt.

Artikel 5

1. De raad van toezicht is belast met het toezicht op de algemene gang van zaken in de stichting en met het toezicht op het door de directie gevoerde beheer en beleid en is voorts belast met de taken en bevoegdheden die hem bij deze statuten zijn toegekend.
2. Het beleid van de directie wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd conform artikel 17 van deze statuten.
3. De raad van toezicht benoemt en ontslaat de leden van de directie en stelt hun bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast.
4. Een delegatie uit het midden van de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met elk van de directieleden, een en ander zoals nader uitgewerkt in het Reglement bedoeld in artikel 27 van deze statuten. Van het evaluatiegesprek wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de raad van toezicht.

Aanbeveling 2

De toezichhoudende taak van de raad van toezicht moet in de statuten nadrukkelijk tot uitdrukking worden gebracht.

Standaard

De raad van toezicht vervult de rol van 'werkgever' van de directie/ de directeuren. Hierbij hoort dat hij de arbeidsvoorwaarden voor de directie/de directeuren vaststelt.

Aanbeveling 3 en 4

De werkgeversfunctie van de raad van toezicht kan op deze wijze in de statuten worden verankerd. De verdere uitwerking kan worden overgelaten aan het Reglement (ook wel directiestatuut genoemd) dat in artikel 27 aan de orde komt.

Door dit aspect van de taak van de raad van toezicht in de statuten op te nemen, is de arbeidsvoorwaardelijke verhouding tussen de directie en de raad van toezicht helder.

Samenstelling raad van toezicht

Artikel 6

1. De raad van toezicht bestaat uit (ten minste drie) natuurlijke personen.

Voorbeeld

Er bestaat geen wettelijk voorschrift dat het aantal leden van de raad van toezicht regelt. Als vuistregel geldt dat één lid onvoldoende zekerheid op continuïteit van het toezicht biedt, en dat met het oog op de effectiviteit van de besluitvorming een oneven aantal te prefereren is.

2 De raad van toezicht regelt de onderlinge taakverdeling en de werkwijze met de directie nader in het Reglement bedoeld in artikel 27 van deze statuten.

Aanbeveling 19

Deze aanbeveling is hier opgenomen, en niet genoemd in artikel 27, omdat het de taakverdeling binnen de raad van toezicht en de verhouding van deze raad tot de directie betreft.

3 Gedurende het bestaan van een vacature kunnen de overblijvende leden, mits niet minder dan twee in getal, alle bevoegdheden van de raad van toezicht volledig uitoefenen.

Voorbeeld

4 Het lidmaatschap van de raad van toezicht is onverenigbaar met de functie van directeur of werknemer van de stichting.

Standaard

Een toezichthoudende functie is 'van nature' niet verenigbaar met een aantal andere hoedanigheden. Voor de stichting is dit niet wettelijk geregeld. Deze bepaling regelt de wezenlijke onverenigbaarheden. Uitbreiding van deze onverenigbaarheden is mogelijk tot bijvoorbeeld a) een functie bij een instelling met eenzelfde of gelijksoortig doel als de stichting; b) een functie bij een rechtspersoon waarvan de stichting gelden ontvangt ter realisering van haar doelstelling of activiteiten, al dan niet gespecificeerd tot leden van de gemeenteraad e.d.

5 De raad van toezicht kiest uit zijn midden een voorzitter.

Voorbeeld

Benoeming leden van de raad van toezicht

Artikel 7

1 De raad van toezicht voorziet zelf in zijn vacatures. Indien in de raad van toezicht een vacature bestaat, neemt hij onverwijld maatregelen tot aanvulling van zijn ledental. Gestreefd wordt naar een evenwichtige samenstelling van de raad van toezicht, zoals nader uitgewerkt in de door de raad van toezicht daartoe op te stellen profielschets van de raad van toezicht. Deze profielschets vermeldt dat slechts één voormalig directeur of andere beleidsbepalende functionaris deel mag uitmaken van de raad van toezicht. De profielschets wordt in het jaarverslag van de raad van toezicht opgenomen.

Aanbeveling 7, 9, 10 en 14

De wet geeft geen regeling omtrent de wijze van benoeming van leden van de raad van toezicht. De standaardprocedure is coöptatie, maar andere regelingen zijn denkbaar.

Daarnaast is mogelijk dat de statuten aan een orgaan van de stichting bevoegdheid toekennen tot het stellen van kandidaten of doen van een bindende voordracht bij de benoeming van een of meer leden van de raad van toezicht.

Aanbeveling 11 en 12

2 De leden van de raad van toezicht worden gekozen voor een periode van (maximaal vier) jaren en zijn na hun aftreden voor maximaal één volgende periode van (maximaal vier) jaren herbenoembaar. Zij treden af volgens een door de raad van toezicht op te stellen rooster van aftreden.

3 Alvorens tot benoeming of herbenoeming van een lid van de raad van toezicht over te gaan, stelt de raad van toezicht een schets op van het profiel waaraan de te benoemen kandidaat dient te voldoen en beraadt hij zich over het instellen van een benoemingsadviescommissie.

Aanbeveling 5, 6 en 8

De instelling van een benoemingsadviescommissie kan een bijdrage leveren aan werving buiten de eigen kring.

4 De raad van toezicht kan zich bij de werving en selectie van kandidaten laten bijstaan door deskundigen.

Aanbeveling 4

Schorsing en ontslag leden raad van toezicht

Voorbeeld

Artikel 8

1 De raad van toezicht is bevoegd tot schorsing en ontslag van zijn eigen leden.

Aanbeveling 21 gaat uit van vrijwillig aftreden bij disfunctioneren. In dit artikel is dit aldus uitgewerkt dat indien een lid niet aftreedt, wanneer dit ingevolge de statutaire regeling of wegens disfunctioneren wel zou moeten, de raad van toezicht tot schorsing en/of ontslag kan overgaan.

2 Ieder lid van de raad van toezicht kan te allen tijde worden geschorst of ontslagen door de raad van toezicht, wegens gedragingen waardoor de goede naam of de belangen van de stichting worden geschaad.

3 Het lid over wiens schorsing of ontslag wordt beraadslaagd, moet in de vergadering de gelegenheid worden geboden om te worden gehoord en heeft het recht zich te verdedigen of te verantwoorden.

- 4 Een besluit tot ontslag als bedoeld in lid 2 van dit artikel, dient te worden genomen met twee derde van de uitgebrachte stemmen – de stem van het desbetreffende lid hierbij buiten beschouwing gelaten – genomen in een vergadering waarin alle leden, behoudens eventueel het desbetreffende lid, aanwezig zijn.
- 5 Een schorsing – waartoe besloten kan worden met een gewone meerderheid van stemmen waarbij de stem van het desbetreffende lid buiten beschouwing blijft – die niet binnen drie maanden door een besluit tot ontslag wordt gevolgd, eindigt door het verloop van die termijn.
- 6 Een lid van de raad van toezicht kan voorts met een gewone meerderheid van stemmen worden ontslagen om redenen dat het desbetreffende lid frequent en zonder opgaaf van geldige redenen afwezig is op vergaderingen van de raad van toezicht.
- 7 Behalve door periodiek aftreden en ontslag zoals bepaald in lid 1 van dit artikel, defungeert een lid van de raad van toezicht:
 - a. door opzegging door het lid, met inachtneming van een termijn van (drie maanden), welke termijn in overleg met de raad van toezicht kan worden bekort;
 - b. door overlijden van het lid; of
 - c. doordat zich ten aanzien van het lid een van de onverenigbaarheden als bedoeld in artikel 6 lid 4 van deze statuten voordoet.

Aanbeveling 22

Artikel 9

- 1 De raad van toezicht vergadert tenminste (vier) maal per jaar en voorts zo dikwijls als de directie dit wenselijk acht, dan wel een lid van de raad van toezicht daartoe een verzoek tot de voorzitter richt.
- 2 Indien de voorzitter in gebreke blijft binnen een maand na het indienen van het verzoek als hiervoor bedoeld een vergadering te beleggen, heeft de verzoeker zelf het recht een vergadering te beleggen, welke bij ontstentenis van de voorzitter en/of diens plaatsvervanger zelf in haar leiding kan voorzien.
- 3 Oproeping tot de vergaderingen geschiedt door een ten minste zeven dagen voor de vergadering verzonden convocatie, waarin zo veel mogelijk de te behandelen onderwerpen zijn genoemd.
- 4 De leden van de raad van toezicht zijn niet bevoegd zich door een gevolmachtigde ter vergadering te doen vertegenwoordigen.
- 5 De vergaderingen van de raad van toezicht worden bijgewoond door de leden van de directie, tenzij de raad van toezicht te kennen heeft gegeven zonder hen te willen vergaderen.
- 6 Van vergaderingen van de raad van toezicht worden – door een door de voorzitter daartoe aan te wijzen aanwezige – notulen opgemaakt die op de volgende vergadering ter vaststelling worden voorgelegd. Van de notulen maakt een lijst van de genomen besluiten deel uit. De notulen worden na vaststelling ondertekend door de voorzitter.

De wet regelt de wijze van vergadering en besluitvorming slechts zeer summier. Een heldere regeling is evenwel wenselijk en wordt daarom voorgesteld.

Toezichthouders worden benoemd met het oog op hun persoonlijke vaardigheden en capaciteiten. Hierbij past niet dat zij zich kunnen laten vertegenwoordigen.

Een verplichting tot het opmaken van notulen, te tekenen door de voorzitter, biedt zekerheid dat de besluiten kunnen worden nagezien. De plicht tot archivering is opgenomen in artikel 16.

Artikel 10

- 1 De raad van toezicht kan – voor zover in de statuten niet anders is bepaald – geen besluiten nemen indien niet ten minste de helft van het totaal aantal zitting hebbende leden aanwezig is. De raad van toezicht is echter bevoegd – ongeacht het aantal aanwezige leden – een besluit te nemen indien dat besluit niet ter vorige vergadering kon worden genomen omdat niet minimaal de helft van de zitting hebbende leden aanwezig was.
- 2 Ieder lid dat niet is geschorst, heeft één stem. Voor zover in deze statuten niet anders is bepaald, worden besluiten genomen met gewone meerderheid van stemmen.
- 3 Bij staking van stemmen in een vergadering waarin niet alle stemgerechtigde leden aanwezig zijn, wordt het besluit omtrent het voorstel uitgesteld tot de volgende vergadering. Indien in deze tweede vergadering de stemmen wederom staken, wordt het voorstel geacht te zijn verworpen.
- 4 Het bepaalde in het vorige lid geldt niet voor de stemming over de benoeming van personen. Indien bij een stemming over de benoeming van personen op geen van de kandidaten de gewone meerderheid van stemmen is uitgebracht, vindt een herstemming plaats tussen de twee kandidaten die het hoogste aantal stemmen hebben verkregen. Indien er niet twee kandidaten zijn zoals bedoeld in de vorige zin, vindt eerst een tussenstemming plaats tussen de kandidaten die een gelijk aantal stemmen hebben verkregen in de eerste stemronde, alvorens de

Vanuit cultural governance-oogpunt, is het van belang dat betrokkenheid bij besluitvorming van een meerderheid van het aantal leden het uitgangspunt is. Deelname op voet van gelijkheid staat hierbij voorop. Deze principes zijn in deze regeling verwerkt.

herstemming als bedoeld in de vorige zin plaats heeft. Indien de stemmen staken in een herstemming of een tussenstemming, beslist het lot.

5 Stemming over zaken kan mondeling geschieden. Over personen dient schriftelijk gestemd te worden.

6 Besluiten kunnen ook buiten de vergadering geldig worden genomen, mits alle leden zich schriftelijk – waaronder begrepen elk via gangbare communicatiemiddelen overgebracht en op schrift ontvangen bericht – omtrent het voorstel hebben geuit en het besluit met algemene stemmen wordt genomen. Van de uitslag van de stemming wordt op de eerst volgende vergadering door de voorzitter schriftelijk verslag gedaan.

De regeling omtrent besluitvorming buiten vergadering dient om besluitvorming in spoedeisende gevallen mogelijk te maken. Ter compensatie van het verlies aan de mogelijkheid tot onderling overleg, is opgenomen dat alle leden zich schriftelijk voor het voorstel dienen te hebben uitgelaten.

Indien een van de leden van de raad van toezicht zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet of zich niet in het voorstel kan vinden, zal een reguliere vergadering dienen te worden belegd.

Vergadering en besluitvorming
overige organen

Voorbeeld

Artikel 11

Het hiervoor in de artikelen 9 en 10 bepaalde is zo veel mogelijk en behoudens een afwijkende regeling in deze statuten, van overeenkomstige toepassing op de vergaderingen en de besluitvorming van de overige organen van de stichting.

De directie

Voorbeeld

Artikel 12

1 De directie is belast met het bestuur van de stichting. Hij bepaalt het beleid en stuurt en coördineert alle processen die de resultaten en de kwaliteit van de werkzaamheden van de stichting dienen.

Een heldere taakverdeling tussen de directie en de raad van toezicht is gewenst.

- 2 De directie is verantwoordelijk voor de financiële positie van de stichting en haar resultaten.
- 3 Aan de directie komen alle bevoegdheden toe die niet aan andere organen van de stichting zijn toegekend.
- 4 De directie verschaft de raad van toezicht gevraagd en ongevraagd tijdig alle informatie die de raad van toezicht nodig heeft om zijn taak optimaal te kunnen vervullen.
- 5 Directieleden kunnen geen deel uitmaken van de raad van toezicht en kunnen – behoudens ontheffing door de raad van toezicht – geen directielid of bestuurslid zijn of het lidmaatschap van een toezichthoudend of adviserend orgaan bekleden van een instelling die een zelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.
- 6 Elk lid van de directie doet aan de voorzitter van de directie en aan de raad van toezicht opgave van al zijn nevenfuncties, waaronder – maar niet beperkt tot – bestuursfuncties, commissariaten en adviseur-schappen. Tevens wordt er opgave gedaan of er zakelijke banden bestaan tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee de directeur persoonlijk – direct of indirect – is betrokken.
- 7 In geval van belet of ontstentenis van alle directieleden wordt de directie waargenomen door de raad van toezicht, onverminderd zijn bevoegdheid daartoe een of meer personen met de dagelijkse leiding te belasten.

Aanbeveling 16

Aanbeveling 5 gaat uit van benoeming op basis van een profielschets. Voor een deel zullen daarin onverenigbaarheden (kunnen) worden opgenomen. De hier genoemde onverenigbaarheden zijn bedoeld ter illustratie. De regeling geeft een handvat om enige controle uit te oefenen op het aanvaarden van (neven)functies die in strijd zijn met de profielschets of anderszins als onwenselijk kunnen worden aangemerkt. Desgewenst kan in de statuten worden opgenomen dat de ontheffing voor een bepaalde periode wordt verleend.

Aanbeveling 13

Artikel 13

- 1 De directie vergadert ten minste (***)maal per jaar en voorts zo dikwijls de voorzitter dit wenselijk acht, dan wel indien ten minste twee leden van de directie daartoe een verzoek tot de voorzitter richten.
- 2 Indien de voorzitter in gebreke blijft binnen een maand na het indienen van het verzoek als hiervoor bedoeld een vergadering te beleggen, hebben de verzoekers zelf het recht een vergadering te beleggen, welke bij ontstentenis van de voorzitter en/of diens plaatsvervanger zelf in haar leiding kan voorzien.
- 3 Indien de directie bestaat uit meer dan één persoon, geschiedt oproeping tot de directievergaderingen door een ten minste zeven dagen voor de vergadering verzonden uitnodiging waarin zo veel mogelijk de te behandelen onderwerpen zijn genoemd.
- 4 De leden van de directie zijn niet bevoegd zich ter vergadering te doen vertegenwoordigen.

Directieleden worden benoemd met het oog op hun persoonlijke vaardigheden en capaciteiten. Hierbij past niet dat directieleden zich kunnen laten vertegenwoordigen.

Artikel 14

- 1 De directie bestaat uit een door de raad van toezicht te bepalen aantal van (***) leden.
- 2 De leden van de directie worden benoemd door de raad van toezicht voor onbepaalde tijd of voor bepaalde tijd, in welk geval de duur van de benoe-

Bij een meerhoofdige directie is helderheid over het voorzitterschap wenselijk.

ming bij het benoemingsbesluit wordt vastgesteld. Indien de directie bestaat uit twee of meer personen, wordt de voorzitter van de directie in functie benoemd.

- 3 Alvorens tot benoeming of herbenoeming van een directielid over te gaan, stelt de raad van toezicht een schets op van het profiel waaraan de te benoemen kandidaat dient te voldoen en beraadt zich over het instellen van een benoemingsadviescommissie. De raad van toezicht kan zich bij de werving en selectie van kandidaten doen bijstaan door deskundigen.
- 4 Het directielidmaatschap eindigt:
 - a. door opzegging door het lid, met inachtneming van een termijn van (drie) maanden, welke termijn in overleg met de raad van toezicht kan worden bekort;
 - b. bij benoeming voor bepaalde tijd, door het verstrijken hiervan, indien geen herbenoeming plaats heeft;
 - c. door overlijden van het lid;
 - d. door ontslag door de rechtbank;
 - e. door ontslag zoals nader bepaald in artikel 15 van deze statuten.

Aanbeveling 4

De hier gehanteerde termijn is bij voorkeur gelijk aan de in de arbeidsovereenkomst met de directeur gehanteerde termijn

Ontslag en schorsing door de raad van toezicht

Artikel 15

- 1 Een lid van de directie kan door de raad van toezicht worden geschorst of ontslagen:
 - a. indien de desbetreffende directeur niet naar behoren functioneert;
 - b. indien zich een onverenigbaarheid voordoet zoals

Aanbeveling 21 gaat uit van vrijwillig aftreden. Deze bepaling geeft een handvat tot ontslag indien niet vrijwillig tot aftreden wordt overgegaan.

- bedoeld in artikel 12 lid 5 van deze statuten;
- c. indien zich naar het oordeel van de raad van toezicht een andere onverenigbaarheid van hoedanigheden voordoet en het desbetreffende directielid na daartoe te zijn gemaand, hierin geen verandering heeft gebracht;
- d. en voorts in alle gevallen wegens gedragingen waardoor de goede naam of de belangen van de stichting worden geschaad.

Een lid dat geschorst is, kan de aan zijn functie verbonden rechten en bevoegdheden niet uitoefenen. Het lid over wiens schorsing of ontslag wordt beraadslaagd, moet in de desbetreffende vergadering de gelegenheid worden geboden om te worden gehoord en heeft het recht zich te verdedigen of te verantwoorden.

- 2 Een schorsing – waartoe kan worden besloten met een gewone meerderheid van stemmen – die niet binnen drie maanden door een besluit tot verlenging van de schorsing of ontslag wordt gevolgd, eindigt door het verloop van die termijn.
- 3 Een besluit tot ontslag dient met algemene stemmen in een vergadering te worden genomen, waarin alle leden aanwezig zijn.

Een gewone of gekwalificeerde meerderheid is ook mogelijk.

Administratie- en boekhoudplicht

Artikel 16

- 1 De directie is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting – daaronder begrepen al haar financiële transacties, ontvangsten en uitgaven en verslagen van beoordelingsgesprekken – op een zodanige wijze een administratie te voeren en

De tekst is grotendeels een omschrijving van de wettelijk plicht die op de directie rust.

de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren dat daaruit te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.

2 Leden van de raad van toezicht hebben – voor zover van belang voor een juiste uitoefening van hun toezichthoudende taak – tijdens normale kantooruren toegang tot de administratie van de stichting. De directie verstrekt desgevraagd door een lid van de raad van toezicht, gegevens uit de administratie van de stichting aan de raad van toezicht.

3 De in het vorige lid bedoelde administratie dient zodanig te zijn ingericht dat zij het inzicht in het beleid en de voortgang en de resultaten van het beleid, ondersteunt. De raad van toezicht kan de directie daartoe bindende aanwijzingen geven.

4 De directie dient de in lid 1 van dit artikel bedoelde boeken en bescheiden gedurende zeven jaren te bewaren.

5 De directie houdt aantekening bij van de door de organen van de stichting genomen besluiten. Tenzij de wet zich hiertegen verzet, verstrekt de directie desgevraagd door een lid van de raad van toezicht, een afschrift of uittreksel van deze aantekeningen aan de raad van toezicht.

Voorbeeld

De regeling dient ertoe te bewerkstelligen dat leden van de raad van toezicht niet de toegang tot de relevante gegevens kan worden onthouden door de directie. De directie kan de noodzaak van toegang in een concrete situatie aan de orde stellen in de raad van toezicht, maar toegang niet op eigen gezag weigeren. Desgewenst kunnen hieromtrent regels worden opgenomen in het Reglement.

Voorbeeld

Standaard

Betreft wettelijke verplichting

Voorbeeld

Deze bepaling heeft betrekking op besluiten in de zin van de wet. Het omvat derhalve niet alle beslissingen die door de raad van toezicht of het bestuur worden genomen. Het is nuttig dat een register van de genomen besluiten wordt aangehouden. De wet schrijft dit ten aanzien van stichtingen niet voor. Het register moet vrijelijk toegankelijk zijn, met uitzondering van bijvoorbeeld privacy gevoelige informatie.

Artikel 17

- 1 Jaarlijks wordt uiterlijk (twee maanden) voor de aanvang van het komende boekjaar de begroting door de directie vastgesteld.

- 2 Uiterlijk (twee maanden) voor de aanvang van het komende boekjaar, toont de directie jaarlijks aan de raad van toezicht ter goedkeuring een beleidsplan en de daarbij behorende begroting voor het komende boekjaar, alsmede een meerjarenbeleidsplan voor een periode van (***) jaren met daarbij behorende meerjarenraming.

Aanbeveling 16 en 19

Indien invloed van de raad van toezicht op het ontwikkelen of expliciteren van beleid wenselijk wordt geacht kan in de statuten of het Reglement een daartoe strekkende bepaling worden opgenomen. Deze zou kunnen luiden:

"De raad van toezicht kan de directie aanwijzingen geven omtrent de inrichting van de in het vorige lid bedoelde stukken, waaronder begrepen de explicitering van bepaalde nader aan te duiden beleidsterreinen."

Beperkingen directiebevoegdheid

Artikel 18

- 1 De directie is slechts na voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht bevoegd te besluiten overeenkomsten aan te gaan tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheid voor een schuld van een derde verbindt. Zonder de in dit lid bedoelde goedkeuring ontbreekt de goedkeuring tot vertegenwoordiging van de stichting bij het aangaan van de hier bedoelde overeenkomsten.

- 2 Aan de goedkeuring van de raad van toezicht zijn, onverminderd het elders in de statuten bepaalde, de besluiten onderworpen van de directie omtrent:
 - a. de duurzame rechtstreekse of middellijke samen-

Voorbeeld

Zonder statutaire regeling op dit punt is het verrichten van de hier genoemde rechtshandelingen wettelijk niet toegestaan.

Voorbeeld

- werking met andere rechtspersonen, alsmede verbreking van zodanige samenwerking indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is;
- b. de aanvraag van faillissement en van surseance van betaling van de stichting;
 - c. het aangaan van geldleningen boven een door de raad van toezicht bepaalde limiet, daaronder niet begrepen het gebruikmaken van een reeds lopende kredietfaciliteit;
 - d. het voeren van processen, niet zijnde incasso-processen of processen in kort geding;
 - e. (**).

Tegenstrijdig belang

Voorbeeld

Artikel 19

- 1 In alle gevallen van een tegenstrijdig belang tussen de stichting en een of meer van haar directeuren, wordt de stichting vertegenwoordigd door de raad van toezicht.
- 2 In geval van een tegenstrijdig belang bedoeld in het vorige lid van dit artikel, meldt de desbetreffende directeur dit onverwijld aan de directie, dat hiervan de raad van toezicht onverwijld op de hoogte brengt.
- 3 Inzake besluiten waarbij de stichting aan bepaalde personen, anders dan in hun hoedanigheid van lid van een orgaan van de stichting, rechten toekent of verplichtingen kwijtscheldt, komt aan die personen en aan hun echtgenoot, geregistreerd partner en bloedverwanten, geen stemrecht toe.

Bij cultural governance hoort een integere handelwijze. Deze bepaling beoogt daartoe bij te dragen.

Artikel 20

De directie, en indien de directie bestaat uit twee of meer personen, twee leden van de directie gezamenlijk, vertegenwoordigen onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, de stichting in en buiten rechte.

Artikel 21

Het boekjaar van de stichting loopt van (***) tot (***)).

Artikel 22

1 De raad van toezicht benoemt een (register-/AA-/andere) accountant die belast is met het onderzoek van de jaarstukken die door de directie zijn opge maakt, en formuleert de opdracht daartoe.

2 Binnen (maximaal zes) maanden na afloop van het boekjaar dient de directie de jaarrekening en het jaarverslag ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor te leggen. De directie legt hierbij de verklaring van de registeraccountant houdende bevindingen, alsmede de door de accountant opgestelde managementletter aan de raad van toezicht over. De in dit lid bedoelde goedkeuring wordt niet verleend zolang de raad van toezicht niet met de in dit artikel bedoelde accountant over diens bevindingen van gedachten heeft gewisseld.

- 3 De jaarrekening en het jaarverslag dienen te corresponderen met de begroting en het beleidsplan van hetzelfde boekjaar.
- 4 In het jaarverslag worden de naam, leeftijd, geslacht en nevenfuncties als bedoeld in artikel 12 lid 6 van deze statuten, van elk van de directieleden vermeld.

Voorbeeld

De leden 3 en 4 van dit artikel dienen ter bevordering van consistentie en adequaat afleggen van rekening en verantwoording.

Aanbeveling 13

Jaarverslag raad van toezicht

Artikel 23

- 1 De raad van toezicht maakt binnen zes maanden na afloop van het boekjaar van de stichting een verslag op van zijn werkzaamheden in het afgelopen boekjaar.
- 2 Het verslag van de raad van toezicht vermeldt onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, in ieder geval:
 - a. het aantal vergaderingen van de raad van toezicht;
 - b. het oordeel van de raad van toezicht over de algemene gang van zaken in de stichting;
 - c. de naam, leeftijd, geslacht en overige relevante gegevens van elk van de leden van de raad van toezicht;
 - d. en de wijze waarop met De 23 Aanbevelingen Cultural Governance is omgegaan.
- 3 De raad van toezicht evalueert de behaalde resultaten op de onderscheidenlijke beleidsterreinen aan de hand van de gestelde doelen en bijbehorende budgetten en legt zijn bevindingen ter zake neer in zijn jaarverslag.

Aanbeveling 15 en 23 veronderstellen een jaarverslag van de raad van toezicht. Dit kan bestaan uit een of enkele pagina's die fysiek deel uitmaken van hetzelfde document dat het jaarverslag van de directie bevat.

Aanbeveling 15 en 23

4 De raad van toezicht kan na goedkeuring van de jaarstukken kwijting verlenen aan de directieleden ter zake van het door hen gevoerde bestuur over het afgelopen boekjaar. Omtrent het al dan niet verlenen van kwijting wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de raad van toezicht.

Statutenwijziging

Voorbeeld

Artikel 24

1 De directie is bevoegd de statuten te wijzigen. Het besluit daartoe zal slechts kunnen worden genomen in een speciaal daartoe belegde vergadering, waartoe wordt opgeroepen door middel van een ten minste veertien dagen vóór de vergadering aan alle leden gezonden convocatie.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening of fiscale faciliteiten kunnen nadere eisen gelden.

Het is mogelijk de raad van toezicht (ook) deze bevoegdheid tot statutenwijziging toe te kennen.

2 Voor een dergelijk besluit is een meerderheid vereist van twee derde van het aantal geldig uitgebrachte stemmen.

Veelal wordt aan een besluit tot statutenwijziging een zwaardere eis gesteld dan aan een gewoon besluit. In het voorbeeld is gekozen voor een meerderheid van twee derde. Denkbaar is ook te opteren voor zwaardere meerderheid of unanimitieit al dan niet in combinatie met een quorum-eis.

3 In de statuten kan niet eerder een wijziging worden aangebracht dan na schriftelijke goedkeuring van de raad van toezicht. Voor een dergelijk besluit tot goedkeuring is een meerderheid vereist van twee derde van het aantal geldig uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin alle leden van de raad van toezicht aanwezig zijn. Is het hiervoor bedoelde aantal leden niet aanwezig, dan kan in een volgende vergadering met gelijke meerderheid als omschreven in de vorige zin, tot goedkeuring van de statutenwijziging worden besloten, indien ten minste (***) leden van de raad van toezicht aanwezig zijn.

- 4 De wijziging van de statuten moet op straffe van nietigheid bij notariële akte totstandkomen. De directie is verplicht een authentieke afschrift van de akte van wijziging, alsmede van de gewijzigde statuten, neer te leggen ten kantore van het openbaar handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel en Fabrieken, waaronder de stichting ressorteert.

Ontbinding

Voorbeeld

Artikel 25

1. De directie is bevoegd de stichting te ontbinden. Op het daartoe te nemen besluit is toepasselijk hetgeen in artikel 24 van deze statuten is bepaald aangaande een besluit tot statutenwijziging.
- 2 De stichting wordt bovendien ontbonden:
 - door insolventie nadat zij in staat van faillissement is verklaard of door opheffing van het faillissement wegens de toestand van de boedel;
 - door rechterlijke uitspraak in de bij de wet genoemde gevallen.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening of fiscale faciliteiten kunnen nadere eisen gelden.

Vereffening

Voorbeeld

Artikel 26

- 1 De vereffening geschiedt door de directie.
- 2 De stichting blijft na haar ontbinding voortbestaan indien en voor zover dit voor de vereffening van haar zaken nodig is.
- 3 Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van de statuten zo veel mogelijk en zover nodig van kracht.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening kunnen nadere eisen gelden ten aanzien van de bestemming van een batig saldo na liquidatie.

- 4 De raad van toezicht bepaalt welke bestemming – na betaling van alle schulden – aan de overgebleven bezittingen van de stichting zal worden gegeven, met dien verstande dat het saldo moet worden bestemd voor een doel hetwelk het doel van de stichting zo veel mogelijk nabijkomt.
-

Reglementen

Artikel 27

- 1 De raad van toezicht stelt een Reglement vast waarin nadere regels worden gesteld over de werkwijze van de directie en de raad van toezicht. Dit Reglement bevat in ieder geval een nadere regeling omtrent:
- periodieke bezinning op het voor de stichting gewenste besturingsmodel;
 - het voeren, vastleggen en archiveren van de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken met elk van de leden van de directie;
 - de ondersteuning van de secretariële staf ten behoeve van het functioneren van de raad van toezicht;
 - periodiek overleg over de relatie met de directie;
 - periodiek overleg over de wenselijkheid van (continuering van) een verzekering tegen bestuurdersaansprakelijkheid;
 - en het vaststellen van het vergaderrooster van de raad van toezicht en de gezamenlijke vergaderingen met de directie.
- 2 De reglementen van de stichting mogen geen bepalingen bevatten welke in strijd zijn met de bepalingen van deze statuten of de wet.
-

Aanbeveling 1, 3, 17, 19, 20 en 22 lenen zich niet of slechts partieel voor opname in statuten, maar kunnen in een Reglement worden uitgewerkt. Deze bepaling legt op de raad van toezicht de verplichting de in deze aanbevelingen genoemde onderwerpen genoegzaam te regelen.

Traditioneel bestuursmodel

Naam en zetel

Wettelijke eis

Artikel 1

De stichting draagt de naam: Stichting (***)

De stichting is gevestigd te (***)

Doel

Artikel 2

1 De stichting stelt zich ten doel (***)

Wettelijke eis

2 De stichting tracht haar doel te bereiken door:
a. (***);
b. (***);
en alle toegestane middelen die aan de verwezenlijking van de doelstelling dienstig kunnen zijn.

Standaard

Organen en directie

Artikel 3

1 De stichting kent de volgende organen:

- a. bestuur;
- b. directie;
- c. (***)

Standaard

Een voordeel van het opnemen van een bepaling als deze, is dat het de structuur van de stichting in een oogopslag weergeeft.

Aanbeveling 2

2 Het bestuur benoemt een directie bestaande uit een of meer directeuren. Het bestuur bepaalt de taken en bevoegdheden van de directie en stelt de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de leden van de directie vast.

Ook bijvoorbeeld een Raad van Advies – indien aanwezig – zou in dit artikel kunnen worden genoemd.

In het voorbeeld is er van uitgegaan dat de stichting een directie kent. De statuten kunnen dit ook in het midden laten. In dit laatste geval kan worden aangenomen dat het bestuur tot het instellen van een directie bevoegd is.

Artikel 4

De inkomsten van de stichting zullen worden gevormd door:

- opbrengsten uit eigen activiteiten en verkopen;
- subsidies en overige bijdragen van overheidswege;
- (**);
- al hetgeen de stichting voorts door erfstelling, legaat, schenking of op enigerlei andere wijze verkrijgt.

Het bestuur

Voorbeeld

Artikel 12

- 1 Het bestuur is belast met het bestuur van de stichting. Het bepaalt het beleid en stuurt en coördineert alle processen die de resultaten en de kwaliteit van de werkzaamheden van de stichting dienen.
- 2 Het bestuur is verantwoordelijk voor de financiële positie van de stichting en haar resultaten.
- 3 Een delegatie uit het midden van het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met elk van de directeuren, een en ander zoals nader uitgewerkt in het Reglement bedoeld in artikel 27 van deze Statuten. Van het evaluatiegesprek wordt melding gemaakt in het jaarverslag.
- 4 Aan het bestuur komen alle bevoegdheden toe die niet aan andere organen van de stichting zijn toegekend.

Aanbeveling 3 en 4

De werkgeversfunctie van het bestuur kan op deze wijze in de statuten worden verankerd. De verdere uitwerking kan worden overgelaten aan het Reglement (ook wel directie statuut genoemd), dat in artikel 27 aan de orde komt. De arbeidsrechtelijke verhouding tussen bestuur en directie komt op deze wijze helder in de statuten tot uitdrukking.

5 Bestuursleden kunnen – behoudens ontheffing door het voltallige bestuur – geen directielid of bestuurslid zijn of het lidmaatschap van een toezichthoudend of adviserend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.

Aanbeveling 5 gaat uit van benoeming op basis van een profielschets. Voor een deel zullen daarin onverenigbaarheden (kunnen) worden opgenomen. De hier genoemde onverenigbaarheden zijn bedoeld ter illustratie. De regeling geeft een handvat om enige controle uit te oefenen op het aanvaarden van (neven)functies die in strijd zijn met de profielschets of anderszins als onwenselijk kunnen worden aangemerkt. Desgewenst kan in de statuten worden opgenomen dat de ontheffing voor een bepaalde periode wordt verleend.

6 De leden van het bestuur doen aan de voorzitter van het bestuur opgave van al hun nevenfuncties, waaronder – maar niet beperkt tot – bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Tevens wordt er opgave gedaan of er zakelijke banden bestaan tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee de bestuurder persoonlijk – direct of indirect – is betrokken.

Aanbeveling 13

7 In geval van belet of ontstentenis van alle bestuursleden wordt het bestuur tijdelijk waargenomen door een daartoe bij of krachtens het Reglement bedoeld in artikel 27 van deze statuten aangewezen persoon.

Voorbeeld

De wet verlangt op zichzelf geen regeling voor belet en ontstentenis van alle bestuursleden. Indien de stichting statutair een directie kent, kan worden overwogen de directie tijdelijk met het bestuur te belasten.

Bestuursvergaderingen en besluitvorming

Voorbeeld

Artikel 13

1 Het bestuur vergadert ten minste (***)maal per jaar en voorts zo dikwijls de voorzitter dit wenselijk acht, dan wel indien ten minste twee leden van het bestuur daartoe een verzoek tot de voorzitter richten.

2 Indien de voorzitter in gebreke blijft binnen een maand na het indienen van het verzoek als hiervoor bedoeld een vergadering te beleggen, hebben de

verzoekers zelf het recht een vergadering te beleggen, welke bij ontstentenis van de voorzitter en/of diens plaatsvervanger zelf in haar leiding kan voorzien.

3 Oproeping tot bestuursvergaderingen geschiedt door een ten minste zeven dagen vóór de vergadering verzonden uitnodiging waarin zo veel mogelijk de te behandelen onderwerpen zijn genoemd.

4 De leden van het bestuur zijn niet bevoegd zich ter vergadering te doen vertegenwoordigen.

Bestuursleden worden benoemd met het oog op hun persoonlijke vaardigheden en capaciteiten. Hierbij past niet dat bestuursleden zich kunnen laten vertegenwoordigen.

5 Het bestuur kan – voor zover in de statuten niet anders is bepaald – geen besluiten nemen indien niet ten minste de helft van het totaal aantal zitting hebbende leden aanwezig is. Het bestuur is echter bevoegd – ongeacht het aantal aanwezige leden – een besluit te nemen indien dat besluit niet ter vorige vergadering kon worden genomen omdat niet minimaal de helft van het aantal zitting hebbende leden aanwezig was.

Een punt van aandacht vanuit cultural governance-oogpunt, is dat betrokkenheid bij besluitvorming van een meerderheid van het aantal leden het uitgangspunt is. Deelname op voet van gelijkheid staat hierbij voorop. Deze principes zijn in deze regeling verwerkt.

6 Ieder lid dat niet is geschorst heeft één stem. Voor zover in de statuten niet anders is bepaald, worden besluiten genomen met gewone meerderheid van stemmen.

7 Bij een staking van stemmen in een vergadering waarin niet alle stemgerechtigde leden aanwezig zijn, wordt het besluit omtrent het voorstel uitgesteld tot de volgende vergadering. Indien in deze tweede vergadering de stemmen wederom staken, wordt het voorstel geacht te zijn verworpen.

- 8 Het bepaalde in het vorige lid geldt niet voor de stemming over de benoeming van personen. Indien bij een stemming over de benoeming van personen op geen van de kandidaten de gewone meerderheid van stemmen is uitgebracht, vindt een herstemming plaats tussen de twee kandidaten die het hoogste aantal stemmen hebben verkregen. Indien er niet twee kandidaten zijn zoals bedoeld in de vorige zin, vindt eerst een tussenstemming plaats tussen de kandidaten die een gelijk aantal stemmen hebben verkregen in de eerste stemronde, alvorens de herstemming als bedoeld in de vorige zin plaats heeft. Indien de stemmen staken in een herstemming of een tussenstemming, beslist het lot.
- 9 Stemming over zaken kan mondeling geschieden. Over personen dient schriftelijk te worden gestemd.
- 10 Van vergaderingen van het bestuur worden door een door de voorzitter daartoe aan te wijzen aanwezige notulen opgemaakt die op de volgende vergadering ter vaststelling worden voorgelegd. Van de notulen maakt een lijst van de genomen besluiten deel uit. De notulen worden na vaststelling ondertekend door de voorzitter.
- 11 Besluiten kunnen ook buiten de vergadering geldig worden genomen, mits alle leden zich schriftelijk – waaronder begrepen elk via gangbare communicatiemiddelen overgebracht en op schrift ontvangen bericht – omtrent het voorstel hebben geuit en het besluit met algemene stemmen wordt genomen. Van de uitslag van de stemming wordt op de eerst volgende vergadering door de voorzitter schriftelijk verslag gedaan.

De regeling omtrent besluitvorming buiten de vergadering dient om besluitvorming in spoedeisende gevallen mogelijk te maken. Ter compensatie van het verlies van de mogelijkheid tot onderling overleg, is opgenomen dat alle leden zich schriftelijk voor het voorstel dienen te hebben uitgelaten.

Indien een van de bestuursleden zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet of zich niet in het voorstel kan vinden, zal een reguliere vergadering dienen te worden belegd.

Indien de stichting meer organen kent kan worden overwogen de

volgende bepaling aan dit artikel toe te voegen:

"Het bepaalde in dit artikel is zo veel mogelijk en behoudens een afwijkende regeling in deze statuten, van overeenkomstige toepassing op de vergaderingen en de besluitvorming van de overige organen van de stichting."

Benoeming en beëindiging
bestuurslidmaatschap

Voorbeeld

Artikel 14

1 Het bestuur bestaat uit (***) leden.

2 Het bestuur voorziet zelf in zijn vacatures. Indien in het bestuur een vacature ontstaat, neemt het onverwijld maatregelen tot aanvulling van zijn ledental.

In een traditioneel bestuursmodel is meestal voorzien in de benoeming van bestuursleden door coöptatie. Denkbaar is dat een ander orgaan met benoeming en ontslag wordt belast. De voorbeeld statuten dienen dan hierop te worden aangepast. Daarnaast kunnen de statuten voorzien in een benoeming op een bindende voordracht.

3 Indien het bestuur bestaat uit twee of meer personen, wordt de voorzitter van het bestuur in functie benoemd.

Bij een meerhoofdig bestuur is helderheid over het voorzitterschap wenselijk.

4 De leden van het bestuur worden gekozen voor een periode van (maximaal vier) jaren en zijn na hun aftreden voor maximaal één volgende periode van (maximaal vier) jaren herbenoembaar. Zij treden af volgens een door het bestuur op te stellen rooster van aftreden.

Aanbeveling 11 en 12

5 Alvorens tot benoeming of herbenoeming van een lid van het bestuur over te gaan, stelt het bestuur een schets op van het profiel waaraan de te benoemen kandidaat dient te voldoen en beraadt zich over het instellen van een benoemingsadviescommissie. De profielschets dient tot uitdrukking te

Aanbeveling 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 en 14

Indien een ander orgaan dan het bestuur tot benoeming bevoegd is, ligt het in de rede dat dit orgaan de profielschets opstelt.

brenge dat er gestreefd wordt naar een evenwichtige samenstelling van het bestuur, zoals nader uitgewerkt in het Reglement als bedoeld in artikel 27 van deze statuten. De profielschets wordt in het jaarverslag opgenomen. Het bestuur kan zich bij de werving en selectie van kandidaten doen bijstaan door deskundigen.

- 6 Het bestuurslidmaatschap eindigt:
 - a. door aftreden overeenkomstig het rooster van aftreden;
 - b. door opzegging door het lid, met inachtneming van een termijn van (drie) maanden, welke termijn in overleg met het bestuur kan worden bekort;
 - c. door overlijden van het lid;
 - d. door ontslag door de rechtbank;
 - e. door ontslag zoals nader bepaald in artikel 15 van deze statuten.

Ontslag en schorsing

Artikel 15

- 1 Een lid van het bestuur kan door het bestuur worden geschorst of ontslagen:
 - a. indien de desbetreffende bestuurder niet naar behoren functioneert;
 - b. indien zich een onverenigbaarheid voordoet zoals bedoeld in artikel 12 lid 5 van deze statuten;
 - c. indien zich naar het oordeel van het bestuur een andere onverenigbaarheid van hoedanigheden voordoet en het desbetreffende bestuurslid na daartoe te zijn gemaand, hierin geen verandering heeft gebracht;
 - d. en voorts in alle gevallen wegens gedragingen waardoor de goede naam of de belangen van de stichting worden geschaad.

Aanbeveling 21 gaat uit van vrijwillig aftreden. Deze bepaling geeft een handvat tot ontslag indien niet vrijwillig tot aftreden wordt overgegaan, in gevallen waarin dit ingevolge de statutaire regels of wegens disfunctioneren wel zou moeten.

Een lid dat geschorst is, kan de aan zijn functie verbonden rechten en bevoegdheden niet uitoefenen. Het lid over wiens schorsing of ontslag wordt beraadslaagd, moet in de desbetreffende vergadering de gelegenheid worden geboden om te worden gehoord en heeft het recht zich te verdedigen of te verantwoorden.

2 Een schorsing – waartoe kan worden besloten met een gewone meerderheid van stemmen waarbij de stem van het desbetreffende lid buiten beschouwing blijft – die niet binnen drie maanden door een besluit tot verlenging van de schorsing of ontslag wordt gevolgd, eindigt door het verloop van die termijn.

3 Een besluit tot ontslag dient te worden genomen met algemene stemmen – de stem van het desbetreffende lid hierbij buiten beschouwing gelaten – in een vergadering waarin alle leden, behoudens eventueel het desbetreffende lid, aanwezig zijn.

4 Een bestuurslid kan voorts, met gewone meerderheid van stemmen, worden ontslagen om redenen dat het desbetreffende lid frequent en zonder opgaaf van geldige reden afwezig is op de vergadering van het bestuur.

Aanbeveling 22

Administratie- en boekhoudplicht

Artikel 16

1 Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting – daaronder begrepen al haar financiële transacties, ontvangsten en uitgaven en verslagen van beoordelingsgesprekken – op

De tekst is grotendeels een omschrijving van de wettelijk plicht die op het bestuur rust.

een zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren dat daaruit te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.

- 2 De in het vorige lid bedoelde administratie dient zodanig te zijn ingericht dat zij het inzicht in het beleid en de voortgang en de resultaten van het beleid, ondersteunt.

Voorbeeld

- 3 Het bestuur dient de in lid 1 van dit artikel bedoelde boeken en bescheiden gedurende zeven jaren te bewaren.

Standaard

Betreft wettelijke verplichting.

- 4 Het bestuur houdt aantekening bij van de door de organen van de stichting genomen besluiten. Tenzij de wet zich hiertegen verzet, wordt desgevraagd door een lid van het bestuur een afschrift of uittreksel van deze aantekeningen aan het bestuur verstrekt.

Voorbeeld

Deze bepaling heeft betrekking op besluiten in de zin van de wet. Het is nuttig dat een register van de genomen besluiten wordt aangehouden. De wet schrijft dit ten aanzien van stichtingen niet voor. Het register moet vrijelijk toegankelijk zijn voor leden van het bestuur, met uitzondering van bijvoorbeeld privacy gevoelige informatie.

Beleid en begroting

[d]Artikel 17

Aanbeveling 16 en 19

- 1 Jaarlijks wordt uiterlijk (twee maanden) voor de aanvang van het komende boekjaar de begroting door het bestuur vastgesteld.
- 2 Uiterlijk (twee maanden) voor de aanvang van het komende boekjaar, stelt het bestuur een beleidsplan en de daarbij behorende begroting voor het komende boekjaar vast, alsmede een meerjarenbeleidsplan voor een periode van (***) jaren met daarbij behorende meerjarenraming.

Artikel 18

1 Het bestuur kan slechts met een meerderheid van twee derde van het aantal geldig uitgebrachte stemmen besluiten overeenkomsten aan te gaan tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheid voor een schuld van een derde verbindt. Zonder een geldig besluit als bedoeld in de vorige zin, ontbreekt de bevoegdheid tot vertegenwoordiging van de stichting bij het aangaan van de hier bedoelde overeenkomsten.

Voorbeeld

Zonder statutaire regeling op dit punt is het verrichten van de hier genoemde rechtshandelingen wettelijk niet toegestaan.

2 Rechtshandelingen namens de stichting gericht op:

- a. de duurzame rechtstreekse of middellijke samenwerking met andere rechtspersonen, alsmede verbreking van zodanige samenwerking indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is;
- b. de aanvraag van faillissement en van surseance van betaling van de stichting;
- c. het aangaan van geldleningen boven een bedrag van (***), daaronder niet begrepen het gebruikmaken van een reeds lopende kredietfaciliteit;
- d. het voeren van processen, niet zijnde incassoprocessen of processen in kort geding;
- e. (***)

mogen slechts worden verricht nadat het bestuur daartoe heeft besloten.

Voorbeeld

Tegenstrijdig belang

Voorbeeld

Artikel 19

- 1 In alle gevallen van een tegenstrijdig belang tussen de stichting en een of meer van haar bestuurders, wordt de stichting vertegenwoordigd door het voltallige bestuur.
- 2 In geval van een tegenstrijdig belang bedoeld in het vorige lid van dit artikel, meldt de desbetreffende bestuurder dit onverwijld aan het bestuur.
- 3 Inzake besluiten waarbij de stichting aan bepaalde personen, anders dan in hun hoedanigheid van lid van een orgaan van de stichting, rechten toekent of verplichtingen kwijtscheldt, komt aan die personen en aan hun echtgenoot, geregistreerd partner en bloedverwanten, geen stemrecht toe.

Bij cultural governance hoort een integere handelwijze. Deze bepaling beoogt daartoe bij te dragen.

Vertegenwoordiging

Voorbeeld

Artikel 20

Het bestuur, dan wel twee leden van het bestuur gezamenlijk vertegenwoordigen onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, de stichting in en buiten rechte.

Boekjaar

Wettelijke eis

Artikel 21

Het boekjaar van de stichting loopt van (***) tot (***)

Artikel 22

- | | |
|--|---|
| 1 Het bestuur benoemt een (register-/AA-/andere) accountant die belast is met het onderzoek van de jaarstukken die door het bestuur zijn opgemaakt, en formuleert de opdracht daartoe. | Aanbeveling 18 |
| 2 Binnen (maximaal zes) maanden na afloop van het boekjaar stelt het bestuur de jaarrekening en het jaarverslag vast. De in dit lid bedoelde goedkeuring wordt niet verleend zolang het bestuur niet met de in dit artikel bedoelde accountant over diens bevindingen van gedachten heeft gewisseld. | Voorbeeld
<i>Wettelijk maximum is zes maanden.</i>

Aanbeveling 18 |
| 3 De verklaring van de in lid 1 van dit artikel bedoelde accountant houdende bevindingen, alsmede de door de accountant opgestelde <i>management letter</i> worden aan het jaarverslag gehecht. | Voorbeeld
<i>De leden 3, 4 en 5 van dit artikel dienen ter bevordering van consistentie en adequaat afleggen van rekening en verantwoording.</i>
Aanbeveling 13 |
| 4 De jaarrekening en het jaarverslag dienen te corresponderen met de begroting en het beleidsplan van hetzelfde boekjaar. In het jaarverslag worden de naam, leeftijd, geslacht en nevenfuncties als bedoeld in artikel 12 lid 6 van deze statuten, van elk van de bestuursleden vermeld. | |
| 5 Het bestuur evalueert de behaalde resultaten op de onderscheidenlijke beleidsterreinen aan de hand van de gestelde doelen en bijbehorende budgetten en legt zijn bevindingen ter zake neer in zijn jaarverslag. | |

- 6 Het jaarverslag vermeldt onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, in ieder geval:
- het aantal vergaderingen van het bestuur;
 - het oordeel van het bestuur over de algemene gang van zaken in de stichting;
 - de naam, leeftijd, geslacht en nevenfuncties als bedoeld in artikel 12 lid 6 van deze statuten, van elk van de leden van het bestuur;
 - en de wijze waarop met de aanbevelingen betreffende Cultural Governance is omgegaan.

Aanbeveling 15 en 23

Tot de relevante gegevens van de individuele bestuursleden behoort vanuit oogpunt van transparantie, de informatie met betrekking tot de nevenfuncties.

Statutenwijziging

Voorbeeld

Artikel 24

- 1 Het bestuur is bevoegd de statuten te wijzigen. Het besluit daartoe zal slechts kunnen worden genomen in een speciaal daartoe belegde vergadering, waartoe wordt opgeroepen door middel van een ten minste veertien dagen vóór de vergadering aan alle leden gezonden convocatie.
- 2 Voor een dergelijk besluit is een meerderheid vereist van twee derde van het aantal geldig uitgebrachte stemmen.
- 3 De wijziging van de statuten moet op straffe van nietigheid bij notariële akte totstandkomen. Het bestuur is verplicht een authentiek afschrift van de akte van wijziging, alsmede van de gewijzigde statuten, neer te leggen ten kantore van het openbaar handelsregister, gehouden door de Kamer van Koophandel en Fabrieken, waaronder de stichting ressorteert.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening of fiscale faciliteiten kunnen nadere eisen gelden.

Het is mogelijk een ander orgaan dan het bestuur de bevoegdheid tot statutenwijziging toe te kennen.

Een andere meerderheid is vanzelfsprekend toegestaan.

Ook unanimitieit kan worden verlangd, al dan niet in combinatie met een quorum-eis.

Artikel 25

- 1 Het bestuur is bevoegd de stichting te ontbinden.
Op het daartoe te nemen besluit is toepasselijk hetgeen in artikel 24 van deze statuten is bepaald aangaande een besluit tot statutenwijziging.
- 2 De stichting wordt bovendien ontbonden:
 - door insolventie nadat zij in staat van faillissement is verklaard of door opheffing van het faillissement wegens de toestand van de boedel;
 - door rechterlijke uitspraak in de bij de wet genoemde gevallen.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening of fiscale faciliteiten kunnen nadere eisen gelden.

Artikel 26

- 1 De vereffening geschiedt door het bestuur.
- 2 De stichting blijft na haar ontbinding voortbestaan indien en voor zover dit voor de vereffening van haar zaken nodig is.
- 3 Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van de statuten zo veel mogelijk en zover nodig van kracht.
- 4 Het bestuur bepaalt welke bestemming – na betaling van alle schulden – aan de overgebleven bezittingen van de stichting zal worden gegeven, met dien verstande dat het saldo moet worden bestemd voor een doel hetwelk het doel van de stichting zo veel mogelijk nabijkomt.

In het kader van bijvoorbeeld subsidieverlening kunnen nadere eisen gelden ten aanzien van de bestemming van een batig saldo na liquidatie.

Artikel 27

- 1 Het bestuur stelt een Reglement vast waarin nadere regels worden gesteld over de werkwijze van het bestuur en in voorkomende gevallen de directie. Dit Reglement bevat in ieder geval een nadere regeling omtrent:
 - a. periodieke bezinning op het voor de stichting gewenste besturingsmodel;
 - b. het voeren, vastleggen en archiveren van de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken met elk van de directeuren;
 - c. de ondersteuning van de secretariële staf ten behoeve van het functioneren van het bestuur;
 - d. periodiek overleg over de relatie met de directie;
 - e. periodiek overleg over de wenselijkheid van (continuering van) een verzekering tegen bestuurdersaansprakelijkheid;
 - f. en het vaststellen van het vergaderrooster van het bestuur en indien van toepassing de gezamenlijke vergaderingen met de directeuren.

- 2 De reglementen van de stichting mogen geen bepalingen bevatten welke in strijd zijn met de bepalingen van deze statuten of de wet.

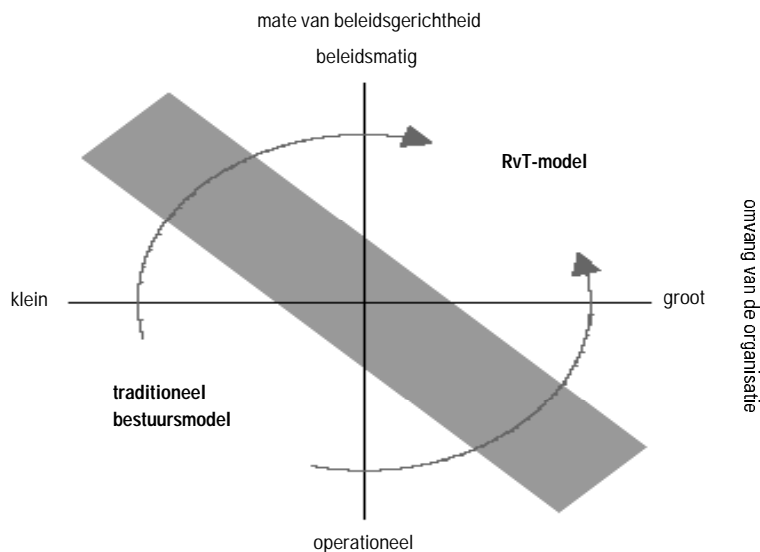
Aanbeveling 1, 3, 17, 19, 20 en 22 lenen zich niet of slechts partieel voor opname in statuten, maar kunnen in een Reglement worden uitgewerkt. Deze bepaling legt op het bestuur de verplichting de in deze aanbevelingen genoemde onderwerpen genoegzaam te regelen.

Modelkeuze

Het is niet eenvoudig om algemene regels op te stellen om de keuze voor een bepaald bestuursmodel te maken. Het voor elke instelling passende model is vooral afhankelijk van twee factoren:

- de omvang van de organisatie.
- de mate van beleidsgerichtheid van het bestuur of de raad van toezicht.

Op basis hiervan kunt u in onderstaand schema de positie van uw instelling bepalen:



De horizontale as geeft de omvang van de organisatie aan. Hoe meer betaalde personeelsleden, toeschouwers, bezoekers, jaaromzet, voorstellingen, des te groter noemen we de omvang van de organisatie.

De verticale as geeft de mate van beleidsgerichtheid aan. Om de mate van beleidsgerichtheid in het bestuur te bepalen kunt u nagaan

welke onderwerpen tijdens bestuursveranderingen op tafel komen. Zijn die vooral praktisch en operationeel of vooral beleidsmatig en strategisch van aard?

Culturele instellingen verplaatsen zich vaak in de loop der jaren binnen deze matrix. De meeste stichtingen beginnen met een klein en sterk operationeel – en dus vaak uitvoerend – bestuur. De organisatie bevindt zich dan linksonder op de figuur. Na verloop van tijd, als de organisatie groeit, wordt het bestuurswerk meer beleidsmatig en strategisch en schuift de instelling naar rechts en omhoog.

Het donkere vlak is het overgangsgebied, waarbinnen het voor uw instelling zinvol kan zijn om over te stappen op een raad-van-toezicht-model.

Overigens hebben stichtingen verschillende mogelijkheden als het gaat om bestuursvormen. Het meest gebruikelijk zijn het traditionele bestuursmodel en het al genoemde raad-van-toezicht-model (gelijkend op het in het bedrijfsleven gehanteerde raad-van-commissarissen-model). Het belangrijkste verschil tussen beide is dat in een traditioneel bestuursmodel de directie ondergeschikt is aan het bestuur. In een raad-van-toezicht-model draagt de directie zelf bestuurlijke verantwoordelijkheden en heeft de raad van toezicht uitsluitend een controlerende en adviserende taak.

Invoering van een raad-van-toezicht-model

Veranderende rol van het bestuur

In een raad-van-toezicht-model wordt het beleid ontwikkeld en uitgevoerd door de directie. De leden van de raad keuren dit beleid (veelal) goed en houden toezicht op de uitvoering daarvan. De directie zal de raad in sommige gevallen betrekken bij de beleidsvorming (bijvoorbeeld bij het formuleren van een strategisch meerjarenbeleidplan).

Toezichthouders dienen goed te bepalen welke positie zij willen innemen ten opzichte van de organisatie en in het bijzonder de directie. Het is de kunst om niet op de directiestoel te gaan zitten maar wel voldoende betrokken te zijn om te kunnen bijsturen vanuit de toezichthoudende verantwoordelijkheid.

Om een voor de organisatie optimale rol te kunnen kiezen moet een tussen-vorm gevonden worden tussen een preventief-actieve of een zuiver controlerende taakstelling.

preventief-actieve raad:	controlerende raad:
• dichtbij	• op afstand
• meerdere informatiebronnen	• directeur als informatiebron
• toezicht en controle vooraf en achteraf	• toezicht en controle alleen achteraf
• sparring partner	• kritisch klankbord
• participeert in strategische besluitvorming	• beoordeelt resultaat strategische besluitvorming

Stappenplan

Stap 1: Bezinning op de huidige bestuursvorm

Een goede en weldoordachte overweging is noodzakelijk om de juiste keuze te maken. Allereerst wordt de bestaande bestuurlijke organisatie geëvalueerd.

Het is goed om de resultaten van de evaluatie met alle betrokkenen te bespreken, bijvoorbeeld in een aparte vergadering. Dan kan de definitieve afweging worden gemaakt. De uitkomsten van de vergadering vormen de randvoorwaarden voor het eventueel te ontwikkelen raad-van-toezicht-model.

Stap 2: Besluitvoorbereiding

Als uw organisatie heeft besloten over te gaan naar een raad-van-toezicht-model moeten er verschillende acties worden ondernomen. Denk aan de volgende werkzaamheden:

- het opstellen van een overzicht van de bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden (BVB's).
- het opstellen van het reglement van toezicht en bestuur (directie reglement).
- het opzetten van de informatie- en besturingsstructuur voor professioneel toezicht, inclusief de verdeling van bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- het opstellen van profielschetsen voor toezichthouders.
- het starten van een werving- en selectieprocedure voor de nieuwe raad van toezicht.
- het opstellen van profielschetsen voor de directeur en eventueel het managementteam.
- het toetsen van de zittende directeur en het managementteam aan de nieuwe profielschetsen.
- (zo nodig) het starten van een werving- en selectieprocedure voor de directeur.
- het overleggen met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.
- het bepalen van de mate en de vorm waarin de statuten moeten worden gewijzigd, veelal in overleg met een notaris.

Stap 3: Besluitvorming

Over alle in stap 2 genoemde acties dienen door het fungerende bestuur beslissingen te worden genomen.

Stap 4: benoeming raad van toezicht en directeur

Voor het benoemen van een raad van toezicht zijn er twee methoden. Allereerst het coöptatiesysteem waarbij het zittende bestuur c.q. de zittende raad de nieuwe leden werft en benoemt. Een andere mogelijkheid is het benoemen van een onafhankelijke selectiecommissie die op basis van de profielschetsen nieuwe toezichthouders werft en selecteert. In dit geval kunnen de zittende toezichthouders of bestuurders solliciteren naar een zetel in de nieuwe raad van toezicht.

Stap 5: Formele afwikkeling

Wanneer dat in uw situatie is vereist, moeten subsidiegevers en eventuele andere belanghebbenden nu hun goedkeuring hechten aan de statutenwijziging. Daarna volgt de afwikkeling bij de notaris. Deze fase kan veel tijd vergen, het is verstandig om al in een vroeg stadium na te gaan hoe lang e.e.a. zal gaan duren.

Doorlooptijd van de omzetting

In de praktijk neemt de overgang van een traditioneel bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model gemiddeld een half jaar tot een jaar in beslag.

In maanden:	1	2	3	4	5	6	7
Stap 1 bezinning	■						
Stap 2 voorbereiding		■	■				
Stap 3 besluitvorming			■	■			
Stap 4 benoeming RvT/dir				■	■	■	
Stap 5 formele afwikkeling					■	■	■

Het functioneringsgesprek

Leidraad bij het voeren van een functioneringsgesprek

Als een bestuur of raad van toezicht besluit om een functioneringsgesprek met de directie te voeren, moet voor een correcte gang van zaken de volgende procedure worden gevolgd.

- **Delegatie benoemen.**
Het bestuur of de raad van toezicht benoemt uit haar midden een delegatie die het gesprek zal voorbereiden en voeren. Met het oog op de frequente contacten tussen de voorzitter en de toekomstige directeur ligt het voor de hand dat de voorzitter deel uitmaakt van de delegatie. De delegatie wordt aangevuld met één of twee leden, waaronder mogelijk het bestuurslid of de toezichthouder die benoemd is op voordracht van het personeel of de ondernemingsraad.
- **Gespreksonderwerpen inventariseren.**
De delegatie inventariseert welke onderwerpen speciaal aandacht zouden moeten krijgen.
- **Agenda doorgeven.**
Het is verstandig als de delegatie haar agenda voor het functioneringsgesprek vooraf ter inzage aan het betreffende directielid geeft, zodat deze zich inhoudelijk op het gesprek kan voorbereiden.
- **Standpunten inventariseren.**
Aan de hand van de agenda vraagt de delegatie de mening van de overige leden van het bestuur of de raad van toezicht. Dit kan tijdens een besloten vergadering buiten aanwezigheid van de directie en als dat niet mogelijk is, telefonisch.
- **De delegatie stelt datum en plaats van het functioneringsgesprek vast.**
Het is niet nodig het gesprek op een andere locatie te houden dan waar de stichting gehuisvest is, zoals mogelijk bij sollicitatiegesprekken. Het feit dat ook met de directie functioneringsgesprekken worden gevoerd mag gerust bekend worden bij de overige personeelsleden.
- **De delegatie voert het gesprek aan de hand van een agenda. Zie hiervoor bijgaand voorbeeldformulier.**

- De delegatie maakt na afloop een verslag van het gesprek waarin ook de conclusies worden geformuleerd. Het directielid krijgt de gelegenheid het verslag te lezen en van opmerkingen te voorzien. Hierna wordt het door beide partijen ondertekend.
- Het getekende originele verslag wordt opgenomen in het personeelsdossier van het betrokken directielid.
- De delegatie bespreekt de conclusies van het functioneringsgesprek met de overige leden van het bestuur of de raad van toezicht. Als het betrokken directielid de conclusies al kent is er geen bezwaar als deze hierbij aanwezig is.
- Pas na al deze stappen kan de voorzitter van het bestuur of de raad van toezicht opdracht geven om rechtspositionele gevolgen van het gesprek (zoals bijvoorbeeld een loonsverhoging) uit te voeren.

Het functioneringsgesprek

Het is zinvol een agenda te hanteren om te voorkomen dat bepaalde onderwerpen worden vergeten.

Belangrijke agendapunten zijn:

- externe representatie door de directie.
- samenwerking binnen de directie (bij een meerhoofdige directie).
- functioneren van de directie als leiding van de instelling (relatie tussen directie en personeel).
- functioneren van de directie als eerste adviseur (en soms ook secretaris) van het bestuur of de raad van toezicht.
- functioneren van de directie als vertaler/uitvoerder van het bestuursbeleid (ook op artistiek gebied).

Voorbeeldformulier voor een functioneringsgesprek

Naam directeur: _____

Beoordelingsperiode: _____

BEORDELING RELATIE BESTUUR/RAAD VAN TOEZICHT	Z.	V.	G.	U.
Aanlevering beleidsvoornemens tijdig en op kwalitatief voldoende niveau				
<i>Toelichting</i>				
Vakinhoudelijke kennis met betrekking tot de sector (ook specifiek) en management				
<i>Toelichting</i>				
Het vermogen afwijkende (crisis)situaties te beoordelen en te hanteren				
<i>Toelichting</i>				
Communicatieve instelling ten opzichte van het bestuur of de raad van toezicht				
<i>Toelichting</i>				
Beoordeling relatie bestuur/RvT				
<i>Toelichting</i>				

BEORDELING FUNCTIONEREN INTERN	Z.	V.	G.	U.
Realisatie begroting				
<i>Toelichting</i>				
Realisatie beleidsplan en activiteitenplan				
<i>Toelichting</i>				
Realisatie projecten				
<i>Toelichting</i>				
Communicatie met de medewerkers				
<i>Toelichting</i>				
Beoordeling functioneren intern				
<i>Toelichting</i>				

BEOORDELING FUNCTIONEREN EXTERN	Z.	V.	G.	U.
Onderhouden van contacten met politiek/overheid				
<i>Toelichting</i>				
Onderhouden van de relatie met bezoekers/doelgroepen				
<i>Toelichting</i>				
Contacten met commerciële relaties/het verwerven van subsidies e.d.				
<i>Toelichting</i>				
Communicatie extern				
<i>Toelichting</i>				
Beoordeling functioneren extern				
<i>Toelichting</i>				

BEOORDELING MANAGEMENTKWALITEITEN	Z.	V.	G.	U.
Realisatie van het personeelsbeleid				
<i>Toelichting</i>				
Delegeren / Het vermogen om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over te dragen aan anderen, waarbij verantwoorde risico's niet worden vermeden.				
<i>Toelichting</i>				
Organisatorische kwaliteiten / Sluitende taak- en werkverdeling, planning en sturing van de werkzaamheden, kostenbeheersing, coördinatie.				
<i>Toelichting</i>				
Coaching / Het aanspreken van medewerkers op hun positief en negatief functioneren en het vermogen sturend op te treden. Oog hebben voor ontwikkelingen, deze stimuleren en de medewerkers motiveren.				
<i>Toelichting</i>				
Beoordeling managementkwaliteiten				
<i>Toelichting</i>				

EINDOORDEEL BESTUUR/RvT	Z.	V.	G.	U.
Beoordeling functioneren met bestuur/RvT				
Beoordeling functioneren intern				
Beoordeling functioneren extern				
Beoordeling managementkwaliteiten				
EINDOORDEEL BESTUUR/RvT				
<i>Toelichting</i>				

Afspraken die naar aanleiding van dit functioneringsgesprek zijn gemaakt:

Onderdeel:

Afspraak:

Wanneer en door wie:

Commentaar van het bestuur of de raad van toezicht met betrekking tot dit functioneringsgesprek:

Commentaar van de directeur met betrekking tot de beoordeling:

Gevolgen van het functioneringsgesprek voor de inschaling/periodieken:

ONDERTEKENING

Directeur	Namens het bestuur of de raad van toezicht
Voor gezien	
Naam	Naam

Werven van een directeur

Aandachtspunten bij het opstellen van een profiel voor een directeur

- voldoende abstractie-, werk- en denkniveau.
- flexibiliteit en creativiteit.
- managementvaardigheden (w.o. leidinggevende en sociale vaardigheden en invulling van de formele werkgeversrol).
- commerciële vaardigheden.
- vermogen om externe contacten te leggen, te onderhouden en daarin te onderhandelen.
- kennis van de betreffende kunstvorm, personeelsbeleid, besturing en interne organisatie, financiën, klantvraagstukken, techniek, informatisering, juridische aspecten in de cultuursector.
- welke eisen stelt de bedrijfscultuur aan de directeur (bijvoorbeeld zakelijk, klantgericht of juist ambtelijk, naar binnen gericht).
- zicht op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie.
- ontplooiingsmogelijkheden voor de directeur (aantrekkelijke kanten van de functie).

Aandachtspunten bij een meerhoofdige leiding

- karakters van directeuren moeten passen.
- kennis en vaardigheden moeten complementair zijn.
- transparantie creëren door duidelijke (schriftelijk vastgelegde) afspraken.
- er moet onderling wederzijds vertrouwen zijn.
- het verdient aanbeveling vooraf afspraken te maken voor het geval een conflict ontstaat. Wie heeft het laatste woord, één van de directeuren, of het bestuur of de raad van toezicht?
- portefeuillevdeling (bijv. één directeur richt zich voornamelijk op de artistieke kant, de andere is verantwoordelijk voor algemene interne en externe zaken).

Wervingsmethoden

1. coöptatie: het bestuur of de raad van toezicht zoekt in het eigen netwerk naar geschikte kandidaten en kiest de meest geschikte kandidaat.
2. adverteren in plaatselijke, regionale of landelijke bladen en vervolgens het selectietraject doorlopen.
3. kandidaten zoeken in een kandidatenbank en vervolgens het selectietraject doorlopen.

Deze drie mogelijkheden kunnen ook worden gecombineerd.

Stappenplan werving directeur

In het werving- en selectietraject worden in het algemeen de volgende stappen gezet:

1. analyse van de vacature (o.a. functiebeschrijving en salarisindicatie).
2. scannen van de reglementen en statuten (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden).
3. opstellen en plaatsen van advertentie.
4. eerste selectie sollicitatiebrieven.
5. eerste ronde selectiegesprekken (door sollicitatiecommissie van minimaal twee personen).
6. selectie van vier tot zes kandidaten voor de tweede ronde.
Sollicitatiecommissie eventueel uitgebreid met een externe adviseur.
7. selectie van enkele kandidaten voor de derde gespreksronde.
8. inspraakmogelijkheid voor managers en/of personeelsleden en/of OR.
9. laatste ronde: bespreken arbeidsvoorwaarden.

Profiel maken

Voor het opstellen van een profiel is het nodig dat de organisatie nagaat welke wensen zij heeft ten aanzien van het bestuur of de raad van toezicht als geheel, maar ook ten aanzien van alle leden afzonderlijk. Ook moet worden nagegaan aan welke eisen tenminste één of enkele leden van het bestuur of de raad van toezicht moeten voldoen.

Het is belangrijk dat het bestuur of de raad van toezicht de directie nauw betreft bij het formuleren van het profiel. Ook andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie moeten worden gehoord. Het is immers van groot belang dat het profiel zal leiden tot een bestuur of raad van toezicht die het vertrouwen geniet van de gehele organisatie en van alle *stakeholders*.

Voorbeelden van wensen ten aanzien van het bestuur of de raad van toezicht als geheel:

- verhouding jong/oud
bijvoorbeeld: tenminste eenderde is jonger dan 40 jaar.
- verhouding man/vrouw
bijvoorbeeld: tenminste een derde is vrouw.
- verhouding landelijk/plaatselijk
bijvoorbeeld: minimaal twee leden wonen in de vestigingsplaats van de instelling.
- verhouding lang/kortzittend
bijvoorbeeld: minimaal twee leden zijn in hun eerste zittingstermijn.
- etc.

Overigens kan het verstandig zijn om een jong, onervaren bestuurslid of toezichthouder te benoemen. Op deze manier kweekt een organisatie de ervaren bestuurder of toezichthouder van de toekomst. Bij sommige instellingen is het al beleid om bij twee gelijktijdige vacatures één zetel te reserveren voor een jongere bestuurder.

Wensen ten aanzien van alle leden afzonderlijk:

- elk lid moet affiniteit hebben met de inhoudelijke kant van de instelling (hart voor de zaak).
- elk lid moet beschikken over een helikopterview.
- een bestuurslid of toezichthouder moet niet de ambitie hebben om de organisatie zelf te gaan leiden.
- een lid mag op het moment van benoeming niet ouder zijn dan een bepaalde leeftijd. Het is wel zaak dat een organisatie zich niet schuldig maakt aan leeftijdsdiscriminatie. In het BW is de leeftijdsgrens voor commissarissen geschrapt.

Wensen ten aanzien van enkele leden:

Het is bijzonder praktisch als bepaalde bestuursleden of toezichthouders over enkele specifieke vaardigheden beschikken. Zo kan het gewenst zijn dat tenminste één bestuurslid of toezichthouder

- de organisatie extern kan vertegenwoordigen.
- beschikt over bewezen bindende kwaliteiten.
- onderhandelingservaring heeft.
- relevante financiële kennis heeft.
- werkzaam is of was bij de overheid.
- is voorgedragen door de OR.
- dubbele culturele bagage heeft, met andere woorden bekend is met tenminste twee verschillende culturen, zoals Turks en Nederlands of Spaans en Nederlands.
- inhoudelijke deskundigheid heeft.

Voorbeeldprofiel voor een bestuur of raad van toezicht

Op basis van het voorgaande kunnen voor een ideaal profiel bijvoorbeeld de volgende eisen worden geformuleerd:

- ten aanzien van het bestuur of raad van toezicht als geheel:
 - tenminste 33% vrouwelijk
 - tenminste 33% jonger dan 40 jaar
 - tenminste 25% afkomstig uit vestigingsplaats
- ten aanzien van alle leden afzonderlijk:
 - affiniteit met het inhoudelijke doel van de instelling
 - sparringpartner zijn voor directie

- ten aanzien van enkele leden:
 - tenminste een lid met deskundigheid op inhoudelijk terrein
 - tenminste één lid met ervaring als fondsenwerver/sponsorbegeleider
 - tenminste twee leden met ervaring als werkgever/manager

Schematisch overzicht profiel

Met onderstaand voorbeeldschema kunt u nagaan in hoeverre het bestaande profiel van uw bestuur of raad van toezicht voldoet aan uw wensen.

Het opstellen van een dergelijk schema voor de eigen organisatie is praktisch met het oog op het bespreken van het eigen functioneren maar ook wanneer de wens bestaat om het profiel aan te passen aan nieuwe eisen.

Noteer eerst in kolom X de percentages of aantallen die u in tabel 2 als wenselijk hebt vastgesteld. Als u het voorbeeldschema volledig invult, wordt vanzelf duidelijk welke deskundigheden ontbreken. In onderstaand voorbeeld is uitgegaan van zeven zetels (A t/m G).

profiel:	bestuurslid:	X	A	B	C	D	E	F	G
vrouw		3	X	-	X	-	-	-	X
<40 jaar		3	-	-	-	-	-	-	-
plaatsgenoot		2	-	-	-	X	X	X	-
affiniteit met inhoud		7	X	X	X	X	X	X	X
sparring partner		7	X	X	?	X	?	X	?
inhoudelijke deskundigheid		1	X	-	-	-	X	X	X
fondsenwerving		1	-	X	-	1/2	-	-	-
werkgever		2	-	X	X	-	-	-	X

De samenstelling van dit fictieve bestuur of raad van toezicht beantwoordt vrijwel geheel aan het voorbeeldprofiel. Alleen op het punt sparring partner van de directie bestaat onduidelijkheid. Uit dit schema kan in één oogopslag worden afgeleid welke tekorten er ontstaan bij het vertrek van een bepaald bestuurslid of toezichthouder. Zo zal bij vertrek van functionaris B in het bijzonder moeten worden gezocht naar deskundigheid op het gebied van fondsenwerving, aangezien er niet veel kennis over dit onderwerp is overgebleven.

Tabel 1. Inventarisatie actuele situatie

In hoeverre voldoet uw organisatie op dit moment aan de wensen? Geef hieronder in de kolom 'huidige situatie' de actuele percentages (of aantallen) aan.

Noteer op grond van het voorgaande in de laatste kolom de door u gewenste percentages (of aantallen).

profiel:	ten minste	huidige situatie	gewenste situatie
vrouw	33 %		
< 40 jaar	33 %		
plaatsgenoot	50%		
affiniteit met inhoud	100 %		
sparringpartner	75%		
inhoudelijke deskundigheid	25%		
fondsenwerving	1		
werkgever	2		

Tabel 2. Inventarisatie afwijking van het profiel

Als u vervolgens onderstaand schema invult, krijgt u een overzichtelijk beeld van de in uw bestuur of raad van toezicht aanwezige kwaliteiten.

Noteer eerst in kolom X de percentages of aantallen die u in tabel 2 als wenselijk hebt vastgesteld. Als u vervolgens de tabel geheel invult, kunt u direct het verschil zien tussen het gewenste profiel en de op dit moment aanwezige kwaliteiten.

profiel: \ bestuurslid:	X	A	B	C	D	E	F	G
vrouw	..							
< 40 jaar	..							
plaatsgenoot	..							
affiniteit met inhoud	..							
sparring partner	..							
Inhoudelijke deskundigheid	..							
fondsenwerving	..							
werkgever	..							
... ..	.							

Aftreedrooster

Bij het maken van een rooster van aftreden zijn er twee belangrijke variabelen:

- het aantal leden (van bestuur of raad van toezicht) dat jaarlijks aftreedt.
- de statutaire zittingstermijn.

Het meest eenvoudig is een aftreedrooster waarbij de zittingstermijn uitgedrukt in jaren even groot is als het aantal bestuursleden. In een dergelijke situatie treedt jaarlijks één bestuurslid af.

In onderstaande tabel kunt u de op uw organisatie van toepassing zijnde twee variabelen opzoeken. In het bijbehorende vakje staat hoe u uw rooster van aftreden het beste kunt opbouwen. Een bestuur van drie leden met een zittingsstermijn van vier jaar krijgt dan een aftreedrooster waarbij ieder jaar een lid aftreedt, en eens in de vier jaar niemand aftreedt.

termijn:\n omvang:	1 jaar	2 jaar	3 jaar	4 jaar	5 jaar
1 bestuurslid	1 per jaar	1 per 2 jaar	1 per 3 jaar	1 per 4 jaar	1 per 5 jaar
2 leden	2 per jaar	1 per jaar		1 per 2 jaar	
3 leden	3 per jaar	1 à 2 per jaar	1 per jaar	0 à 1 per jaar	
4 leden	4 per jaar	2 per jaar	>1 per jaar	1 per jaar	
5 leden	5 per jaar	2 à 3 per jaar	>1 per jaar	>1 per jaar	1 per jaar

Het verdient daarbij aanbeveling om te voorkomen dat belangrijke functionarissen (zoals voorzitter, penningmeester en secretaris) niet gelijktijdig of kort na elkaar aftreden.

Informatiebehoefte

De behoefte aan informatie vanuit de organisatie kan schematisch worden weergegeven. Op deze manier weet iedereen tijdig wanneer bepaalde informatie beoordeeld zal worden.

Onderstaand voorbeeldschema is slechts een voorbeeld. U kunt het, in overleg met alle betrokkenen, aanpassen aan uw eigen organisatie.

Informatiebehoefte:	jaarlijks	elk kwartaal	elke maand	elke verg.	incidenteel
Subsidievoortgang				X	
Exploitatiecijfers	X				
Personeelsmutaties			X		X
Gedwongen ontslagen					X (alle)
Artistieke vacatures					X (elke)
Ziekteverzuim		X (perc.)			
Bezoekersaantallen	X	X	X	X	
Waardering	X				
Risicoanalyse	X				X
Management letter	X				X (bij contr.)
Extern oordeel					X (alle)

Verzekering bestuurders of toezichthouders

Wanneer bent u aansprakelijk?

Kort gezegd: u bent aansprakelijk wanneer de stichting financiële schade oploopt door fouten van de bestuurders, gemaakt in de uitoefening van hun functie. U bent ook aansprakelijk wanneer de schade is ontstaan door beslissingen van uw medebestuurders. Het maakt hierbij niet uit of het betaalde of niet-betaalde functies betreft.

Interne en externe aansprakelijkheid

U kunt intern (door mensen binnen de organisatie) aansprakelijk worden gesteld als er sprake is van onvoldoende uitoefening van uw taak, bijvoorbeeld het verkeerd beheren van het vermogen. De rechtspersoon (de vereniging of stichting) kan de schade dan op de bestuurders verhalen.

U kunt extern (door anderen) aansprakelijk worden gesteld als andere partijen schade ondervinden: bijvoorbeeld als een medebestuurder verplichtingen aangaat waarvan hij wist dat de vereniging deze niet kon nakomen. In beide gevallen wordt de schade NIET gedekt door een particuliere aansprakelijkheidsverzekering. Wel door een speciale bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.

Voor wie is een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering?

Deze speciale verzekering is bedoeld voor bestuurders en toezichthouders van verenigingen en stichtingen met een volledige rechtsbevoegdheid. In veel gevallen worden bepaalde eisen aan de vereniging of stichting gesteld, zoals bijvoorbeeld dat de organisatie niet vennootschapsbelastingplichtig mag zijn (dus geen bedrijf mag uitoefenen).

Wat verzekert een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering?

Deze verzekering beschermt de privé-vermogens van alle bestuurders, wanneer deze aansprakelijk worden gesteld voor fouten gemaakt tijdens de uitoefening van hun functie. De dekking omvat een eventuele schadevergoeding en de kosten van verweer en advies. Het verzekerde bedrag ligt normaliter in de orde van maximaal 250.000 euro per aanspraak per jaar. Bij interne aansprakelijkheid

geldt vaak een eigen risico van 1% van het balanstotaal, soms met een bepaald minimumbedrag.

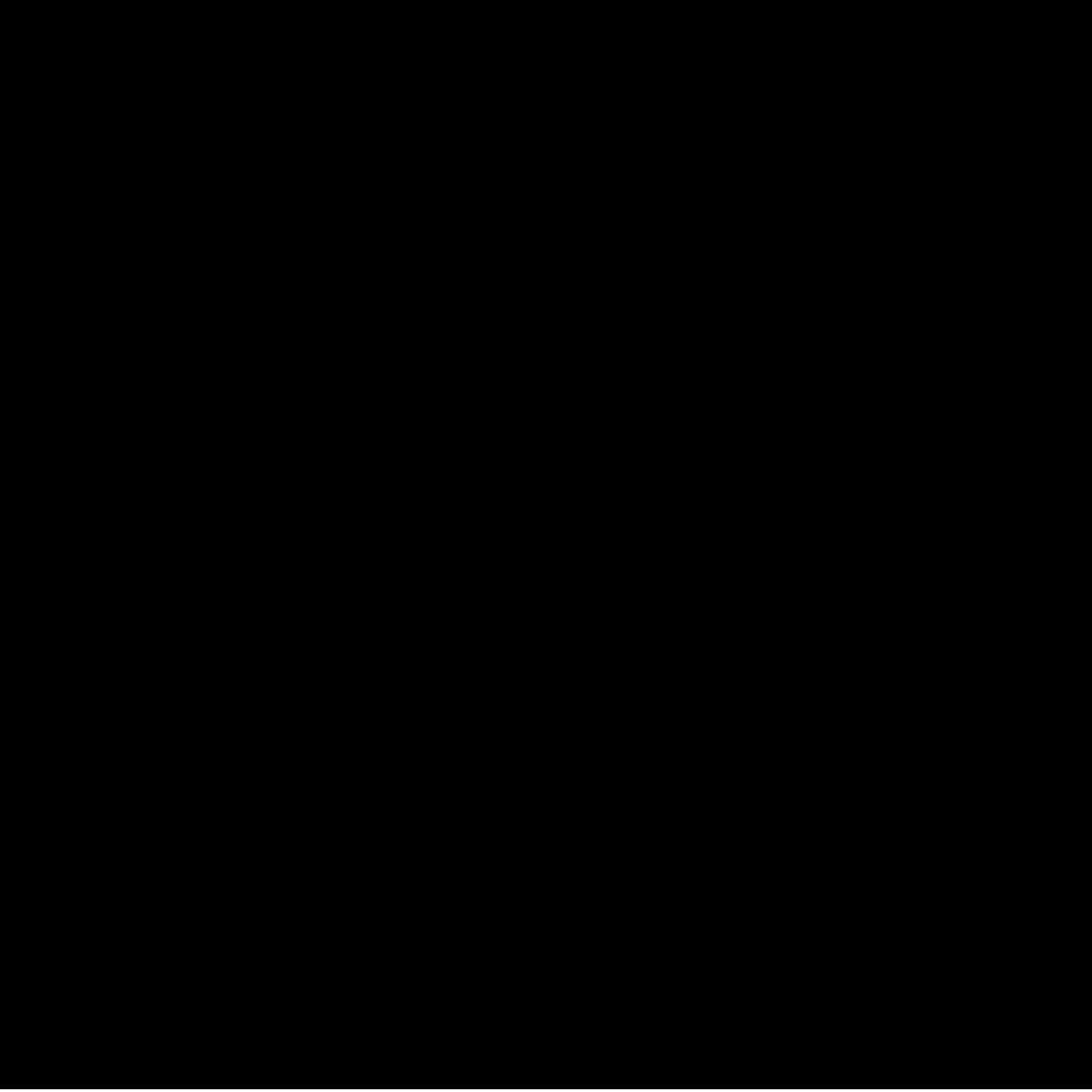
Hoeveel kost deze verzekering?

De basisverzekering kost per organisatie meestal nog geen 500 euro per jaar. Voor dit bedrag zijn alle (gewezen) statutair benoemde bestuurders en toezicht-houders of commissarissen meeverzekerd, inclusief een eventueel statutair benoemde directeur.

Waar sluit u deze verzekering?

Deze verzekering kunt u afsluiten via een verzekeringsmakelaar of bank. Bekende aanbieders van dergelijke verzekeringen zijn: ABN-Amro, Centraal Beheer, Rabobank. De meeste gebruikelijke voorwaarden kunt u opvragen bij de BCA-pool²² [www.bca-pool.nl].

²² BCA= Bestuurders, Commissarissen, Aansprakelijkheid.



Commissie Cultural Governance 1998-2002
De Commissie Cultural Governance bestond uit de
volgende personen, met toenmalige functievermelding:

dhr. mr. J.M.Th. Bautz
partner Egon Zehnder International
dhr. drs. C.H. Boer
voorzitter Amsterdamse Kunstencoalitie
dhr. drs. mr. L.C. Brinkman
voorzitter ABVB
dhr. drs. M. Daamen
directeur Mondriaan Stichting
dhr. drs. K.M.T. Ex
directeur Centraal Museum Utrecht
dhr. mr. J.C. Jaakke
managing partner Trenité van Doorne
mevr. mr. V.M.M. Keur
directeur Vara
dhr. J. Ch. L. Kuiper
directeur generaal ABN-Amro
dhr. drs. R. van Ommeren
bestuurslid Amsterdamse Kunstencoalitie
dhr. drs. T.P. Treumann
voorzitter stichting FINE, filmfinanciering
wijlen dhr. W. Warmer
directeur Kunst & Meer Waarde

Adviesraad Cultural Governance 2003
De Adviesraad Cultural Governance bestond uit
de volgende personen:

dhr. drs. C.H. Boer
*voorzitter koepel van
Ned. Symphonie-orkesten,
oprichter Boer & Croon*
dhr. drs. mr. L.C. Brinkman
voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds
mevr. drs. L. Burghout
algemeen secretaris Directie Overleg Dans
dhr. drs. M. Daamen
directeur Stadsschouwburg Amsterdam
mevr. drs. S. den Hamer
*directeur International
Filmfestival Rotterdam*
mevr. T.M. Lodder
zakelijk directeur De Nederlandse Opera
dhr. mr. J.W. Loot
*algemeen directeur
Koninklijk Concertgebouworkest*
dhr. mr. A.R.T. Odle
partner Baker & McKenzie
dhr. mr. A.L.E. Verberne
*directeur Contactorgaan van
Nederlandse Orkesten*

Projectgroep Cultural Governance 2003
De projectgroep Cultural Governance bestond uit de volgende personen:

dhr. mr. J. Pollmann
projectleider, Managing Director Abacus Europe
dhr. drs. L. van Rootselaar
adviseur, directeur adviesburo Stiver
mevr. S.C. Andringa
projectmedewerker, detachering vanuit directie Kunsten, ministerie van OCenW

Overzicht betrokken instellingen en bedrijven
De volgende instellingen waren betrokken bij de totstandkoming van *De 23 Aanbevelingen Cultural Governance* en/of deze handleiding:

Adviescentrum voor Stichtingen en Verenigingen	International Filmfestival Rotterdam
Allianz Nederland	Theatergroep Wederzijds
Atana	KIT Tropentheater
Atrivé	Koninklijk Concertgebouworkest
Baker & McKenzie	Korzo
Beauforthuis	Ministerie van OCenW
Berenschot	Mondriaan Stichting
Bestuursregister	Museum Boijmans Van Beuningen
Bloemers Nassau Groep	Muziekcentrum de IJsbreker
Boekel de Nerée	Nationale Stichting De Nieuwe Kerk
Contactorgaan van Nederlandse Orkesten	Nederlandse Vereniging Toezichthouders in de Zorg
Dance Works Rotterdam	Panacee B.V.
Dansgezelschap Leine & Roebana	Prins Bernhard Cultuurfonds
De Nederlandse Opera	Productiehuis Brabant
Directie Overleg Dans	Rabobank Nederland
Filmmuseum Amsterdam	Rijksmuseum Amsterdam
Foam	RO Theater
Fonds voor de Amateur en Podiumkunsten	Stadsschouwburg Amsterdam
Gemeente Den Haag	Stedelijk Museum Business Club
Gemeente Eindhoven	Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam
Gemeente Groningen	Theater Benjamin
Gemeente Rotterdam	Theater Bis
Gemeente Utrecht	Theatergroep Aluin
Groninger Museum	Theater Instituut Nederland
Het Brabants Orkest	VandenEnde Foundation
Het Huis van Bourgondië	Vereniging Nederlandse Theatergezelschappen
Het Nationaal Ballet	VSB Fonds
Holland Festival	W&S Transition

Literatuur

T.van Baar en P. van Oosten de Boer, *Gids voor verenigingsbestuurders – fiscale en juridische aspecten*, Kluwer belastingwijzers 11, derde herziene druk, Deventer, 1991, (ISBN 90-200-1312-2).

P.L. Dijk en mr T.J. van der Ploeg, *Van vereniging en stichting, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij*, derde herziene druk, Deventer, 1997 (ISBN 90-387-0492-5).

R.F. de Jongh, *Beter Besturen van stichtingen en verenigingen – een praktische, niet-juridische handleiding*, Baarn, 1995 (ISBN 90-246-0249-1).

B. Laman en K.Dijkstra, *Alles over stichtingen en verenigingen - wat iedere bestuurder moet weten*, derde geheel herziene druk, Den Haag, 1997 (ISBN 90-6155-800-X).

