



CULTUUR-ONDERNEMEN

**RESULTATEN
ENQUÊTE
GOVERNANCE
CODE
CULTUUR
2014**

INHOUD

	Voorwoord	5
1	Inleiding	6
2	Resultaten	7
2.1	Wordt de Code toegepast?	7
2.2	Met welk besturingsmodel wordt gewerkt?	8
2.3	Welke thema's uit de Code hebben geleid tot gesprekken of tot aanpassen van de werkwijze?	11
2.4	Welke onderwerpen uit de Code worden als belangrijk en/of urgent ervaren?	13
2.5	Hoe wordt gedacht over de samenstelling en werkwijze van bestuur en raad van toezicht?	17
2.6	Hoe staat het met de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders?	25
3	Samenvatting en conclusies	26
4	Bijlagen	28

VOORWOORD

Een jaar na de presentatie van de Governance Code Cultuur heeft Cultuur-Ondernemen een enquête gehouden onder directeuren/zakelijk leiders, directeur-bestuurders, bestuurders en toezichthouders. De uitkomsten van de enquête laten zien dat de introductie van de Code heeft geleid tot een gesprek over zaken die er in goed bestuur toe doen en dat niet alleen: soms leidde de Code tot het aanpassen van reglementen of het anders aanpakken van zelfevaluatie.

Het ziet er naar uit dat de besturen de urgentie voelen om belangrijke zaken op de agenda te krijgen. Laten we de strategie bepalen. Laten we het hebben over risicobeheersing. Laten we het hebben over hoe we omgaan met subsidies en geld uit de markt.

Het onderzoek laat ook de kwetsbare kanten zien: het werven van nieuwe leden gebeurt via het eigen netwerk en zonder schriftelijk functieprofiel. Daarbij is nog onvoldoende aandacht voor de diversiteit van het team.

Een belangrijk verbeterpunt waar de enquête op wijst: de (zelf)evaluatie. Zeker, er wordt binnen een bestuur of raad van toezicht onderling gesproken en het functioneringsgesprek met de directeur wordt gevoerd. Maar worden de actiepunten vastgelegd en bewaakt? Het ontbreekt aan een tool (vragenlijst) voor zelfevaluatie.

De Governance Code Cultuur is tot stand gekomen met veel betrokkenen in de cultuursector. Ook het evalueren van het gebruik ervan gebeurt voor en met de sector.

Jo Houben
directeur-bestuurder Cultuur-Ondernemen

1 INLEIDING

Inhoudelijk en zakelijk sterk presteren kan alleen door helder en integer bestuur en zorgvuldig toezicht. Overheden, publiek, sponsors, vriendenorganisaties en andere stakeholders vragen daar om, omdat zij er zeker van willen zijn dat hun middelen juist worden besteed. De Governance Code Cultuur is een belangrijk instrument om de professionaliteit van het management te vergroten en het toezicht op prestaties te verbeteren.

De Governance Code Cultuur is eind 2013 overhandigd aan minister Bussemaker van Onderwijs Cultuur en Wetenschap en geïntroduceerd in de cultuursector. Om inzicht te krijgen in hoe de sector in de praktijk met de Code werkt en tegen welke bestuurlijke vraagstukken zij aanloopt, heeft Cultuur-Ondernemen in het laatste kwartaal van 2014 een enquête gehouden onder leden van het bestuur, de directie en toezicht in de cultuursector.

De enquête is via e-mail en sociale media van Cultuur-Ondernemen en andere organisaties uitgezet. De respondenten zijn afkomstig uit de verschillende branches (zoals podiumkunsten, kunsteducatie, musea, bibliotheken, beeldende kunst, creatieve industrie). Meer informatie over de respondenten is te lezen in bijlage 2 (op pagina 28).

In het volgende hoofdstuk volgen de resultaten. Deze bieden antwoorden op de vragen:

1. Wordt de Code toegepast? Zo ja, hoe?
2. Met welk bestuursmodel wordt gewerkt?
3. Welke thema's uit de Code hebben geleid tot gesprekken of tot aanpassen van de werkwijze?
4. Welke onderwerpen uit de Code worden als belangrijk en/of urgent ervaren?
5. Hoe wordt gedacht over de samenstelling en werkwijze van bestuur en raad van toezicht?
6. Hoe staat het met de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders?

In 2006 en 2008 is ook onderzoek gedaan naar de stand van zaken omtrent cultural governance in Nederland. In deze rapportage refereren we soms aan deze 'Een- en Tweemeting' en geven we aan of en zo ja, wat er is veranderd sinds die tijd.

In bijlage 3 (op pagina 29) zijn de bronnen beschreven.

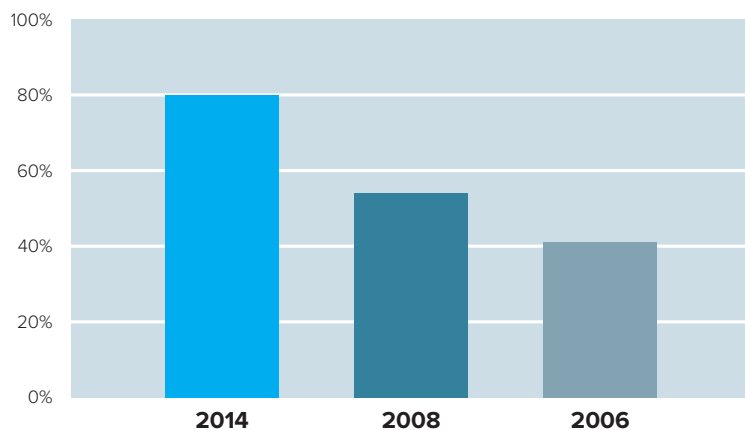
2 RESULTATEN

Aan de enquête is door 239 respondenten deelgenomen. De vragen in de enquête zijn niet door alle respondenten volledig beantwoord.

2.1 Wordt de Code toegepast?

Tabel 1
Past de organisatie de Code toe?

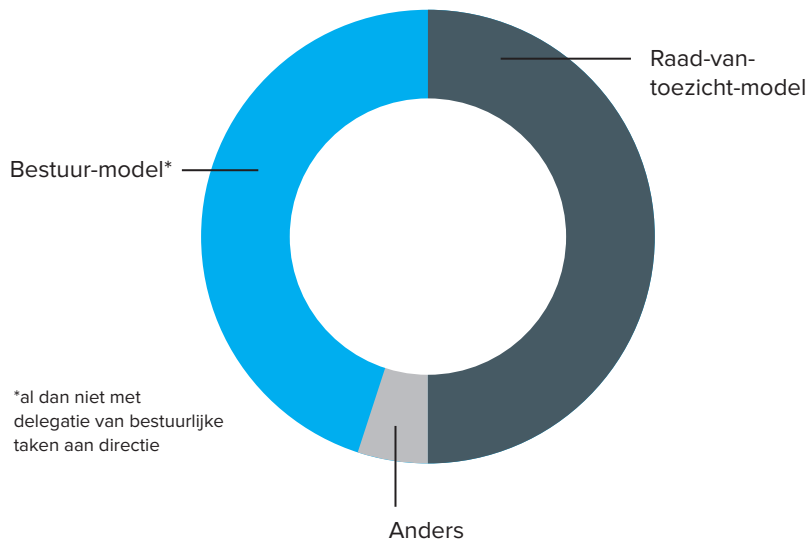
N=175



Ten opzichte van de twee eerdere metingen, (2006 en 2008) zien we een flinke toename. Een grote meerderheid, 80% van de respondenten, zegt dat de organisatie de Code toepast. In 2006 zei 41% dat de organisatie de Code toepaste en in 2008 was dat 54%.

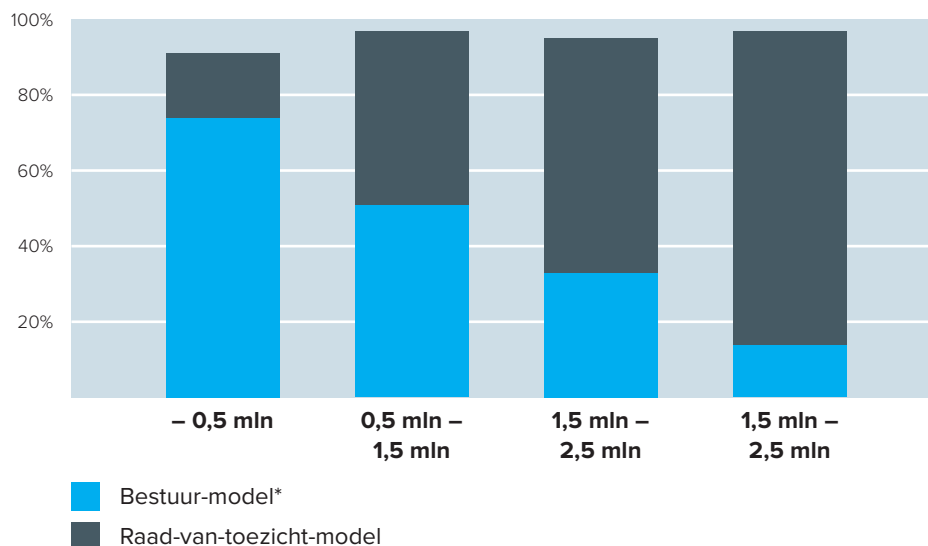
2.2 Met welk besturingsmodel wordt gewerkt?

Tabel 2
Welk besturingsmodel kent uw organisatie?
 N=239



De helft van de organisaties werkt met een raad-van-toezicht-model en iets minder dan de helft (45%) werkt met een bestuur-model, al dan niet met delegatie van bestuurlijke taken.

Tabel 3
Vergelijking besturingsmodel en omzet

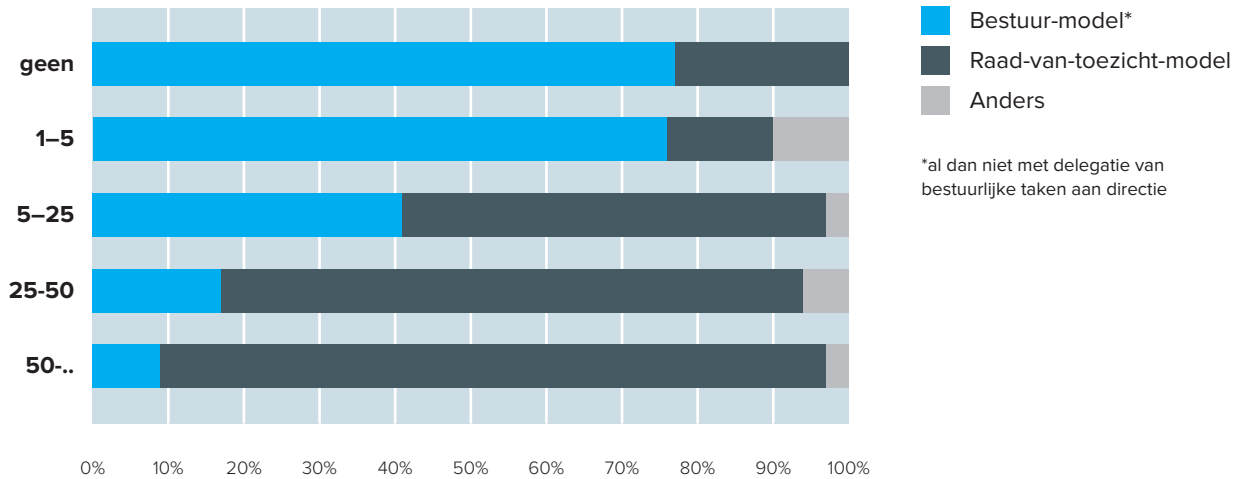


*al dan niet met delegatie van bestuurlijke taken aan directie

Het soort besturingsmodel waar de organisatie mee werkt lijkt samen te hangen met de jaarlijkse omzet van de organisatie. 83% van de organisaties met een jaarlijkse omzet van meer dan

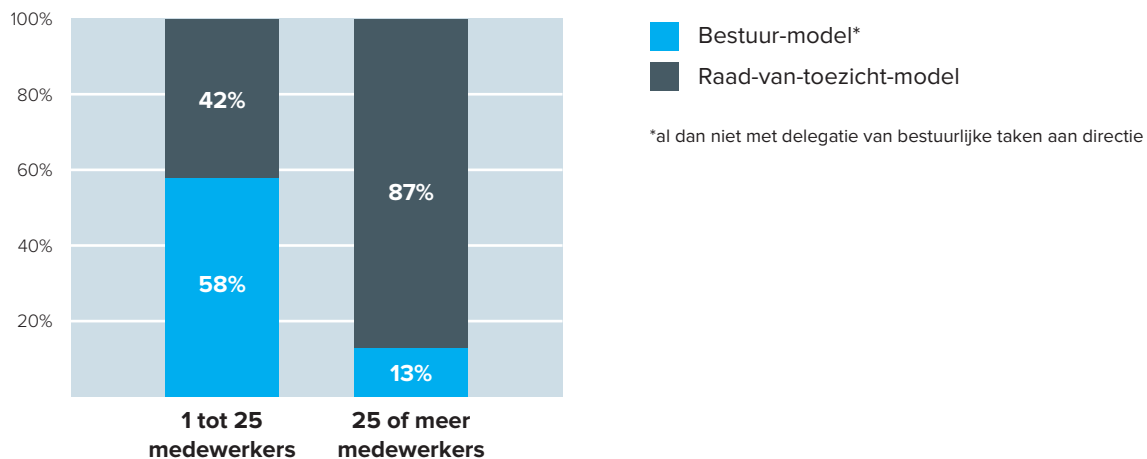
€ 2.500.000 werkt met een raad-van-toezicht-model, tegenover 17% van de organisaties met een jaarlijkse omzet van tussen de € 0 en € 500.000. 74% van deze kleinere organisaties werkt met een bestuur-model, al dan niet met delegatie van bestuurlijke taken aan de directie.

Tabel 4
Vergelijking aantal medewerkers en keuze besturingsmodel



Het soort besturingsmodel waarmee de organisatie werkt staat ook in relatie tot het aantal medewerkers dat in dienst is. Hoe meer medewerkers de organisatie in dienst heeft, hoe vaker de organisatie met een raad-van-toezicht-model werkt.

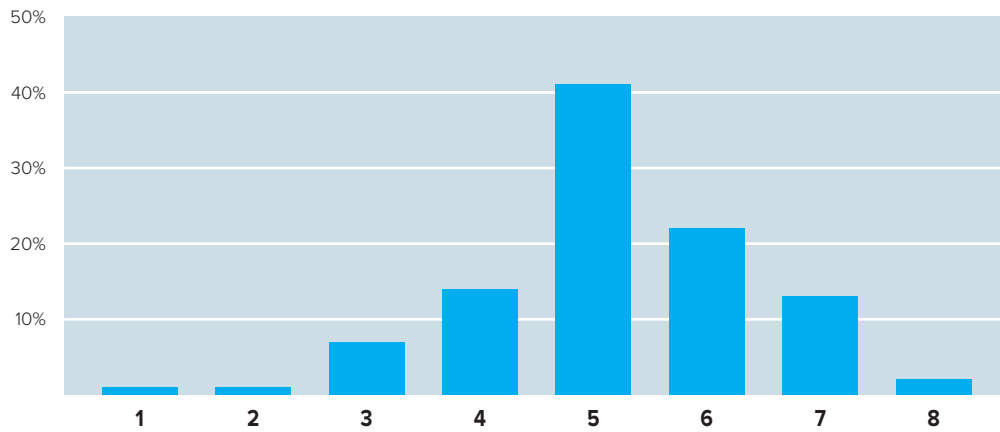
Tabel 5
Vergelijking aantal medewerkers en keuze besturingsmodel



58% van de organisaties met 1 tot 25 medewerkers werkt met een bestuur-model en 42% werkt met een raad-van-toezicht-model. 87% van de organisaties met meer dan 25 medewerkers in dienst werkt met een raad-van-toezicht-model.

Tabel 6
Hoeveel leden telt het bestuur of de raad van toezicht?

N=140



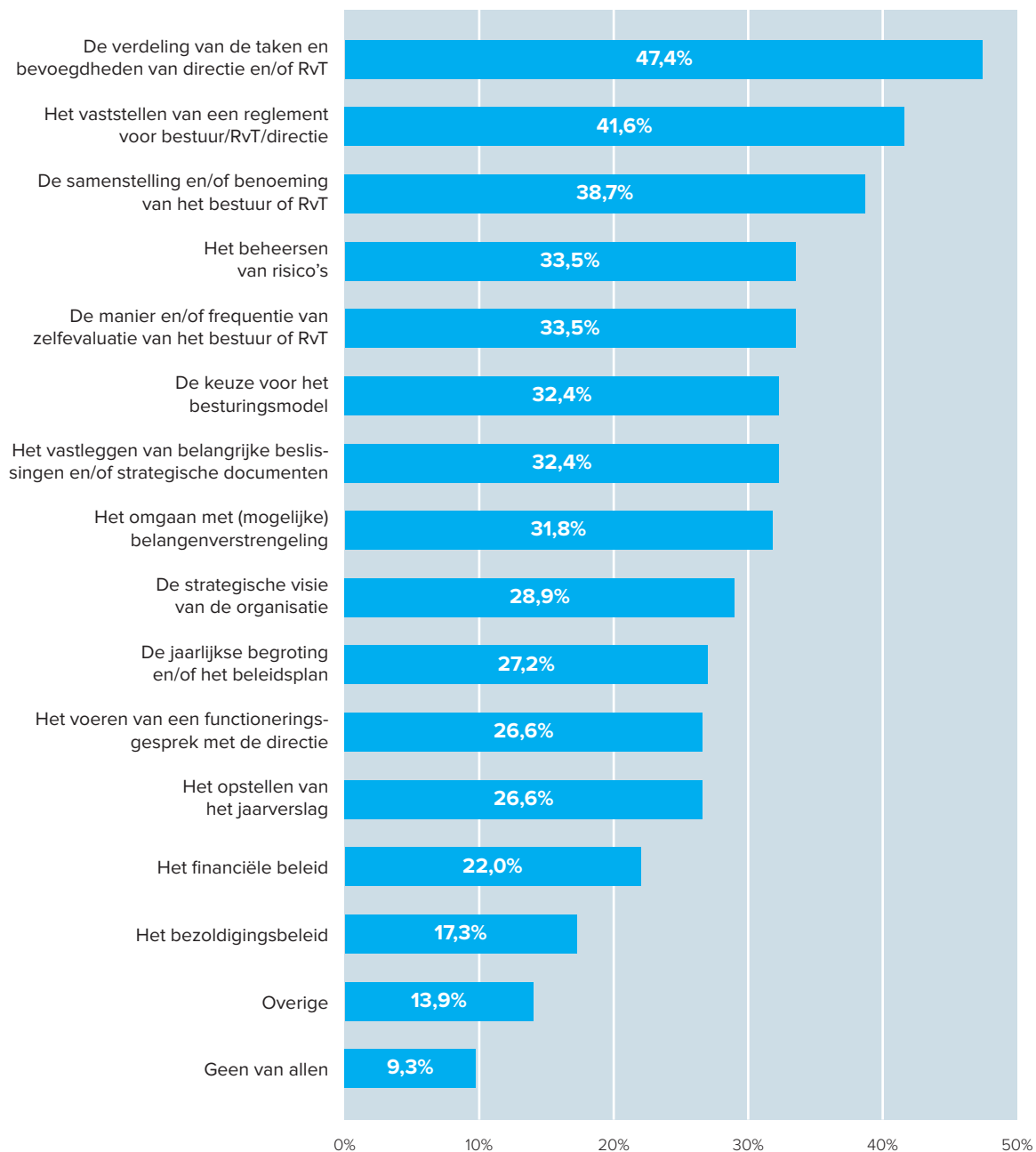
90% van de organisaties werkt met een bestuur of raad van toezicht van 4 tot 7 leden. Een bestuur of raad van toezicht bestaande uit 5 leden komt het meest voor (41%).

2.3 Welke thema's uit de Code hebben geleid tot gesprekken of tot aanpassen van de werkwijze?

Tabel 7

Geef aan welke van de volgende onderwerpen uit de Code aanleiding is geweest voor een gesprek of discussie binnen uw organisaties. Meerdere antwoorden mogelijk.

N=173

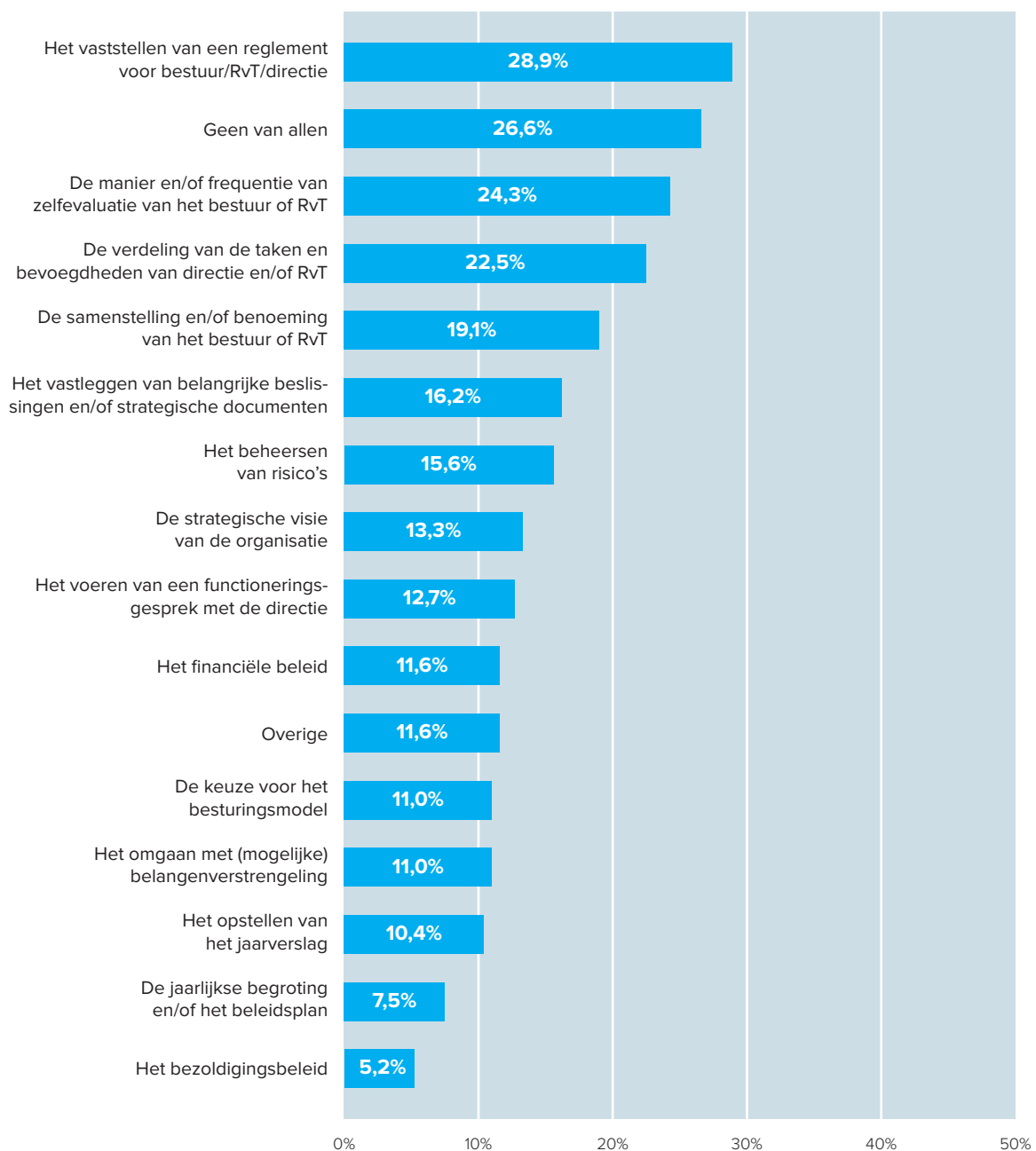


Aan de respondenten is een aantal onderwerpen uit de Code voorgelegd met de vraag of deze onderwerpen aanleiding waren tot een gesprek of discussie binnen de organisatie.

Het meest besproken onderwerp naar aanleiding van de Code is de verdeling van de taken en bevoegdheden van directie en/of raad van toezicht. Dit onderwerp werd door bijna de helft van de respondenten genoemd. Op de tweede plaats (42%) staat het vaststellen van een reglement voor het bestuur, de raad van toezicht of directie. En op de derde plaats de samenstelling en/of benoeming van het bestuur of raad van toezicht (39%).

Tabel 8
Geef aan welke van de volgende onderwerpen uit de Code aanleiding is geweest voor een wijziging of aanpassing binnen uw organisaties. Meerdere antwoorden mogelijk.

N=173



In een volgende vraag zijn dezelfde onderwerpen uit de Code voorgelegd met de vraag of een

of meerdere onderwerpen aanleiding is geweest voor wijziging of aanpassing binnen de organisatie.

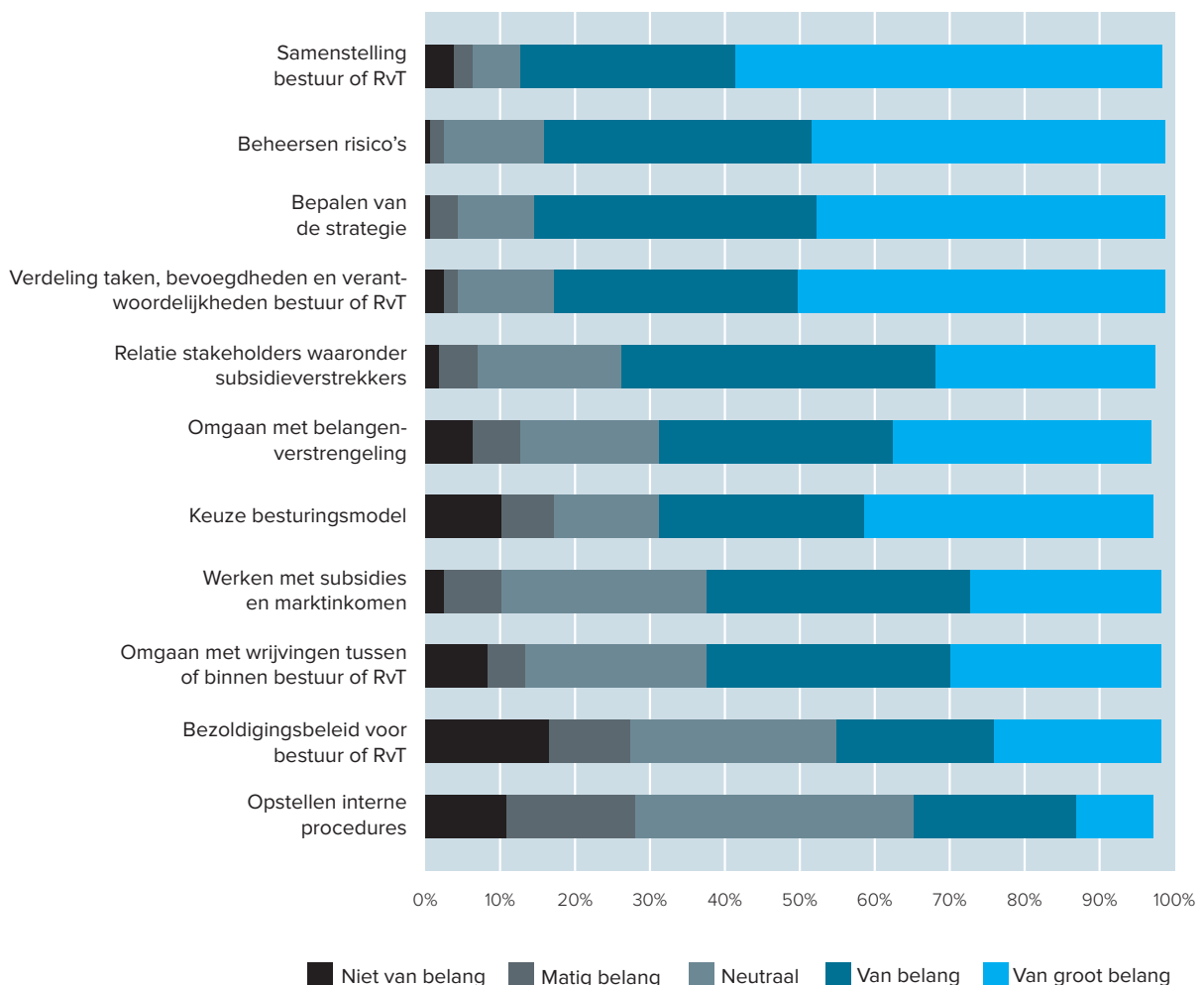
29% van de respondenten geeft aan dat de Code aanleiding is geweest voor de wijziging of aanpassing van het reglement voor bestuur/raad van toezicht/directie. 24% geeft aan dat de Code aanleiding is geweest voor de wijziging of aanpassing van de manier of frequentie van zelfevaluatie van het bestuur of de raad van toezicht.

Ongeveer een kwart van de respondenten (27%) geeft aan dat de Code geen aanleiding is geweest voor een wijziging of aanpassing. Hiervan geven 9 respondenten aan dat al in de geest van de Code wordt gewerkt en 5 personen dat de wijzigingen nog plaats zullen vinden.

2.4 Welke onderwerpen uit de Code worden als belangrijk en/of urgent ervaren?

Tabel 9
In hoeverre vindt u onderstaande onderwerpen van belang om met uw bestuur of raad van toezicht te bespreken?

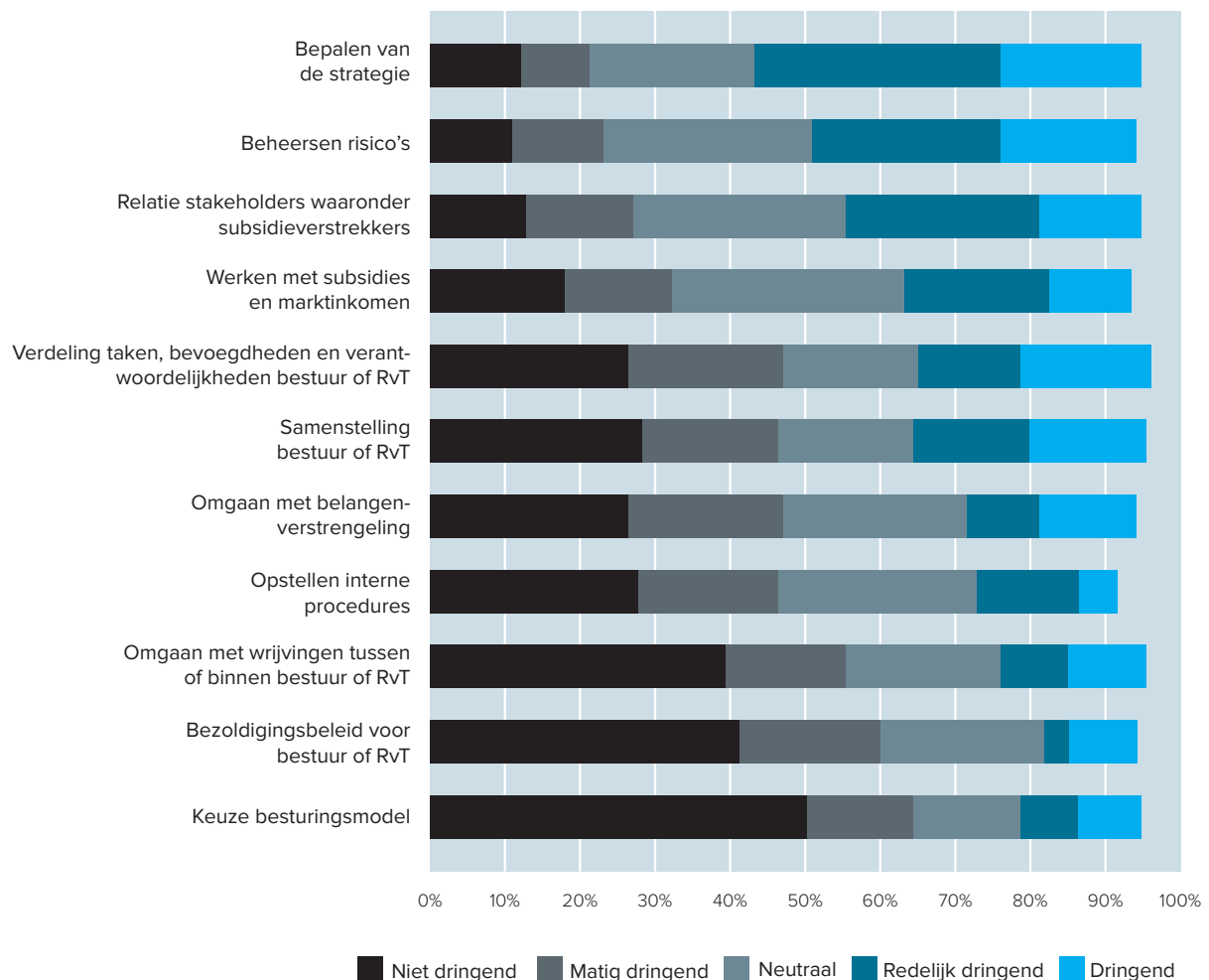
N=157



Aan de respondenten is gevraagd het belang aan te geven van het bespreken van een aantal bestuurlijke onderwerpen.

Alle genoemde onderwerpen worden door de respondenten als belangrijk gezien. 87% van de respondenten vindt de samenstelling van het bestuur van (groot) belang. 84% van de respondenten vindt het beheersen van risico's van (groot) belang. Over de bezoldiging en het opstellen van interne procedures zijn de respondenten het minst uitgesproken. 44% vindt het bezoldigingsbeleid van (groot) belang, 33% vindt het opstellen van interne procedures van (groot) belang.

Tabel 10
In hoeverre moeten de volgende onderwerpen (dringend) op de agenda komen?
 N=155



Aan de respondenten is gevraagd het belang aan te geven van het (dringend) op de agenda zetten van een aantal bestuurlijke onderwerpen.

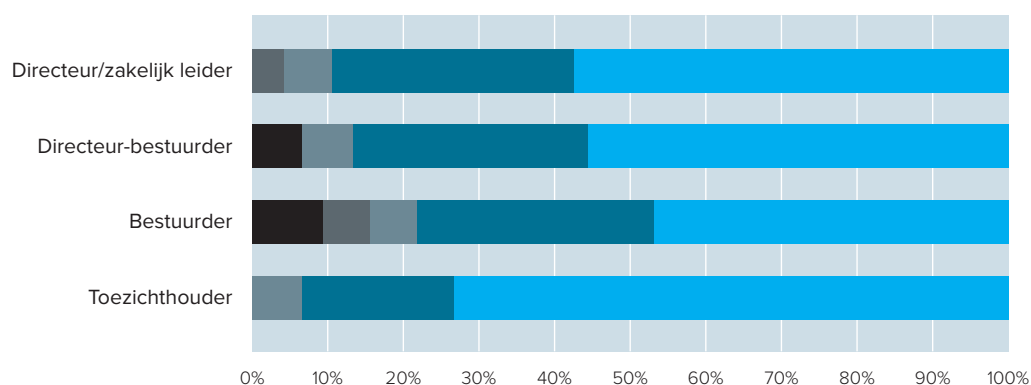
Iets meer dan de helft van de respondenten vindt dat het bepalen van de strategie dringend op

de agenda moet komen en 46% vindt dat het beheersen van risico's dringend op de agenda moet komen. De onderwerpen die als belangrijk worden ervaren, worden niet in dezelfde mate als dringend ervaren.

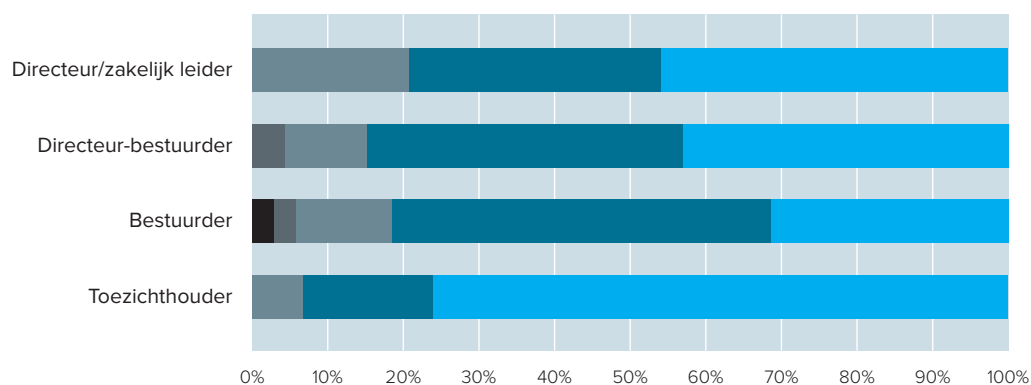
De meeste respondenten vinden het niet nodig dat het bezoldigingsbeleid voor bestuur en raad van toezicht en de keuze van het besturingsmodel (dringend) op de agenda moet komen (resp. 87% en 80%). Veel van de genoemde onderwerpen moeten volgens de respondenten wel (dringend) op de agenda komen. Het meest dringend zijn het bepalen van de strategie (54%), risicobeheersing (46%) en de relaties met stakeholders (41%) en het werken met subsidies en marktinkomen (33%).

Tabel 11
Vergelijking functie en belang van bestuurlijke onderwerpen

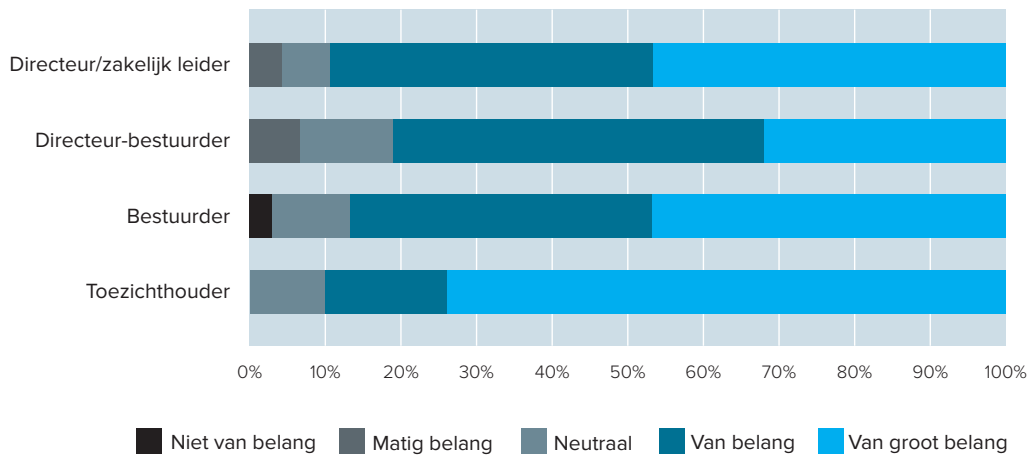
Samenstelling bestuur of RvT



Beheersen risico's



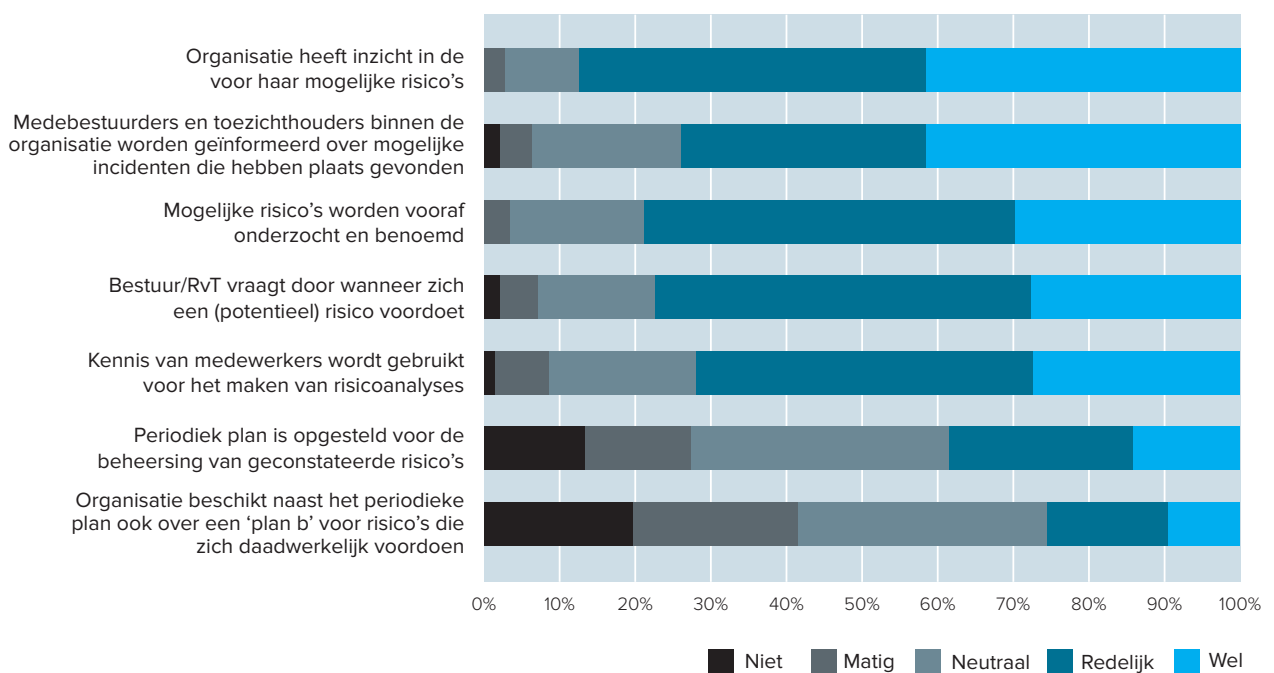
Bepalen van de strategie



De rangschikking van bestuurlijke onderwerpen die als meest belangrijk worden gezien wordt in grote mate bepaald door de mening van toezichthouders. 73% van de toezichthouders vindt de samenstelling van de raad van toezicht van groot belang, 77% vindt het beheersen van risico's van groot belang en 73% vindt het bepalen van de strategie van groot belang. Voor de bestuurders liggen de percentages aanzienlijk lager, respectievelijk: 47%, 31% en 47%.

Tabel 12
Geef aan in hoeverre de volgende stellingen met betrekking tot risicobeheersing van toepassing zijn op uw organisatie

N=142

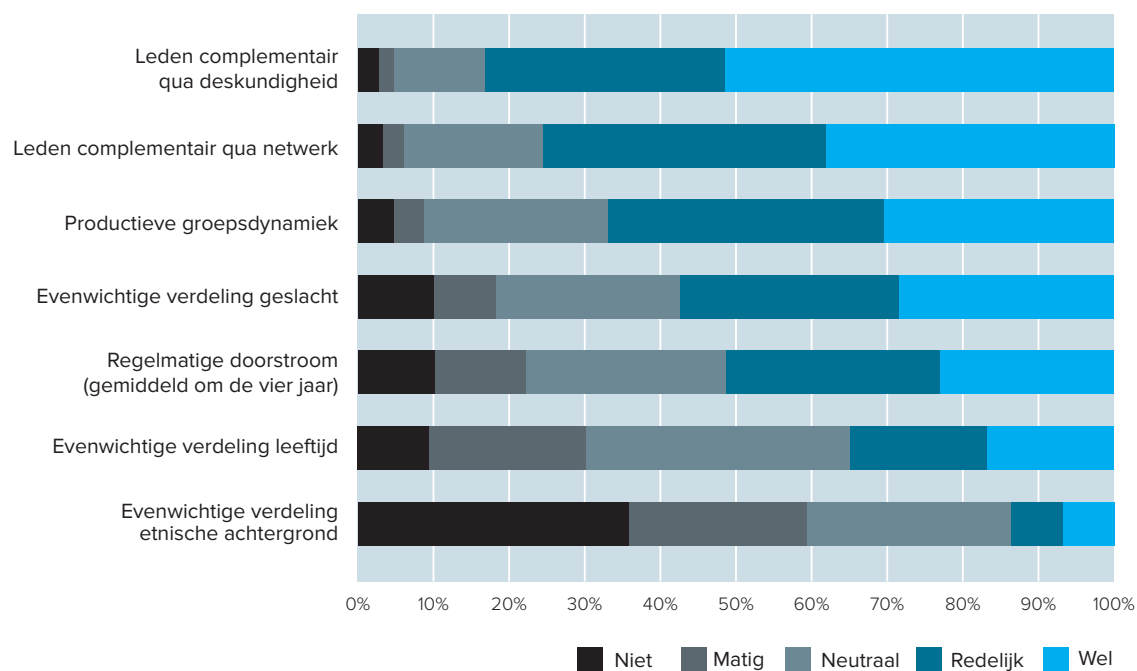


De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre bepaalde stellingen met betrekking tot risicobeheersing op de organisatie van toepassing zijn. Organisaties hebben vaak inzicht in de voor hun mogelijke risico's, maar dat inzicht gaat niet altijd gepaard met een periodiek plan voor de beheersing van die geconstateerde risico's. 87% geeft aan inzicht te hebben in de risico's, 39% geeft aan over een periodiek plan te beschikken voor de beheersing van geconstateerde risico's.

2.5 Hoe wordt gedacht over de samenstelling en werkwijze van bestuur en raad van toezicht?

Tabel 13
Geef aan in hoeverre de volgende onderwerpen van toepassing zijn voor het bestuur of de raad van toezicht.

N=149



Respondenten werd gevraagd aan te geven in hoeverre de volgende stellingen over hun bestuur of raad van toezicht van toepassing zijn.

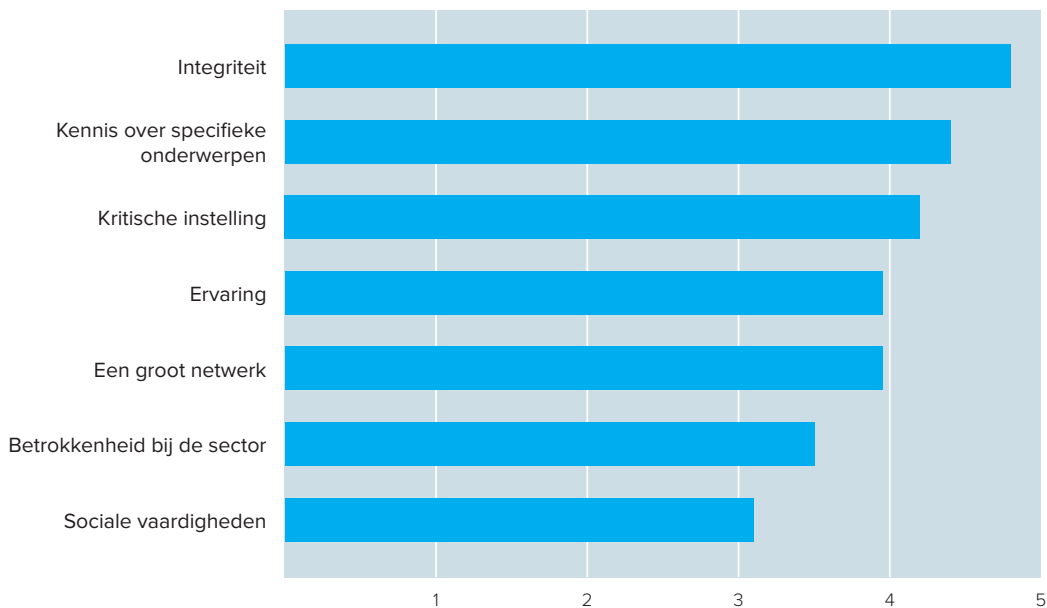
83% van de respondenten vindt dat de leden complementair zijn qua deskundigheid en 76% vindt dat de leden complementair zijn qua netwerk. Over deze twee aspecten van de samenstelling is het overgrote deel dus positief. Minder positief zijn de respondenten over de verdeling van leeftijd en etnische achtergrond. 35% vindt de verdeling van leeftijd evenwichtig en 14% vindt de verdeling van de etnische achtergrond evenwichtig. Over de man-vrouwverhouding in het bestuur of de raad van toezicht is men verdeeld. Iets meer dan de helft zegt dat sprake is

van een evenwichtige man-vrouwverhouding.

Tabel 14

Welke kwaliteiten zijn volgens u voor een lid van het bestuur of de raad van toezicht van belang? Het cijfer 1 betekent het meest belangrijk, het cijfer 5 betekent het minst belangrijk.

N=149

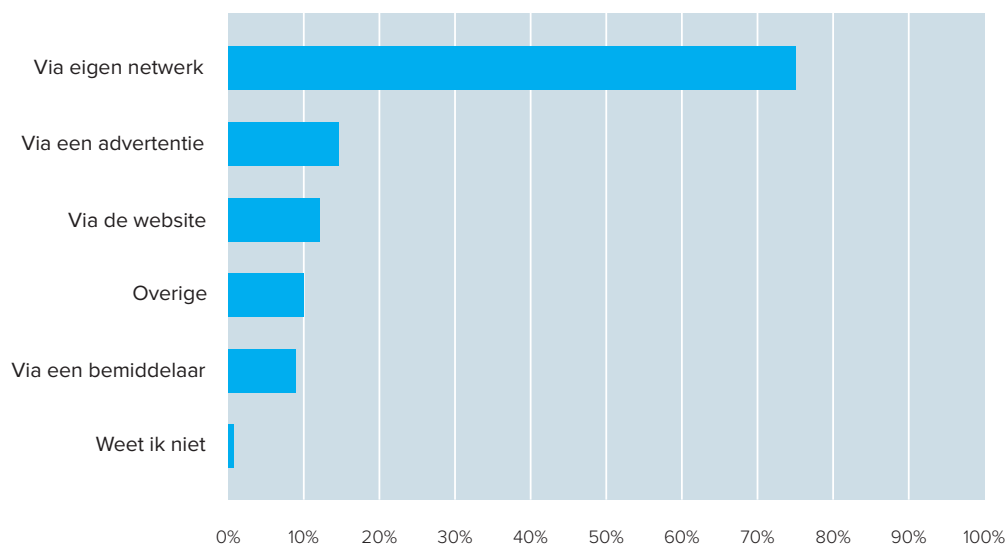


De respondenten werd gevraagd zeven kwaliteiten van leden van het bestuur of de raad van toezicht te rangschikken van meest belangrijk naar minst belangrijk. Integriteit vinden de respondenten de belangrijkste kwaliteit, gevolgd door kennis over specifieke onderwerpen en een kritische instelling.

Tabel 15

Op welke manier is het laatste lid van het bestuur/raad van toezicht geworven?

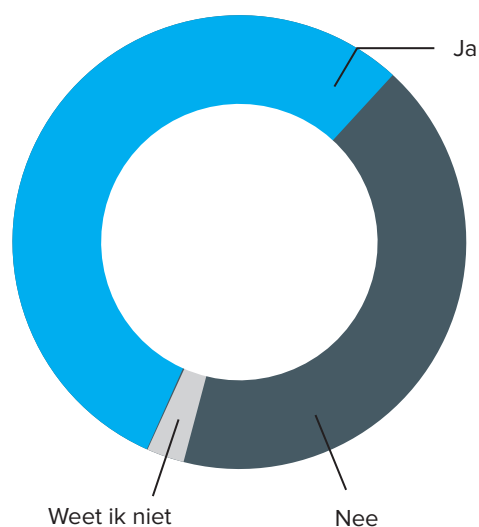
N=149



De respondenten werd gevraagd op welke manier het laatst aangetreden lid van het bestuur of de raad van toezicht is geworven. Op deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. 112 van de 149 respondenten (75%) geeft aan het laatste lid via het eigen netwerk te hebben geworven.

Tabel 16
Maakt de organisatie altijd gebruik van een schriftelijk vastgelegd functieprofiel bij het werven van leden van het bestuur of raad van toezicht?

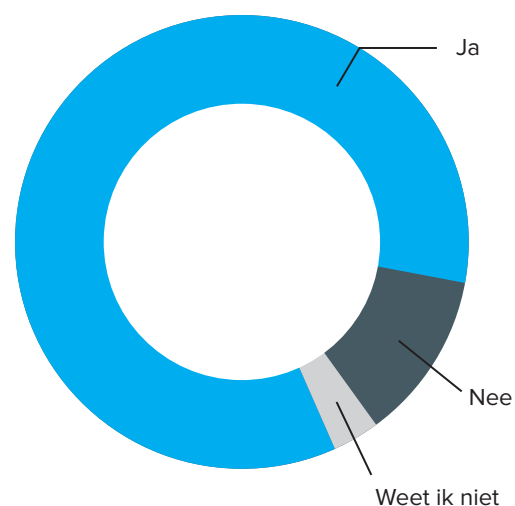
N=149



Bij het werven van leden van het bestuur of de raad van toezicht wordt volgens iets meer dan de helft van de respondenten gewerkt met een schriftelijk functieprofiel.

Tabel 17
Zijn de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur/raad van toezicht helder?

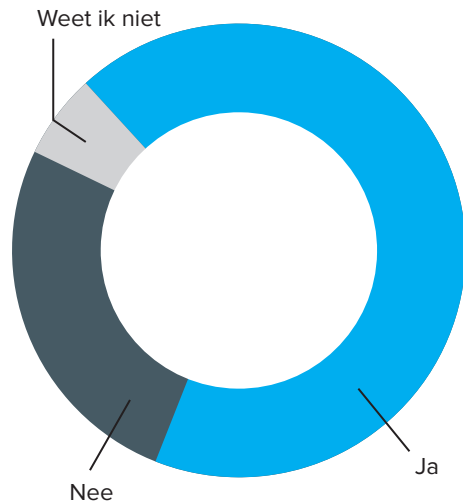
N=149



Voor de meeste respondenten (85%) zijn de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur of raad van toezicht helder.

Tabel 18
Is de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur/raad van toezicht vastgelegd in een reglement?

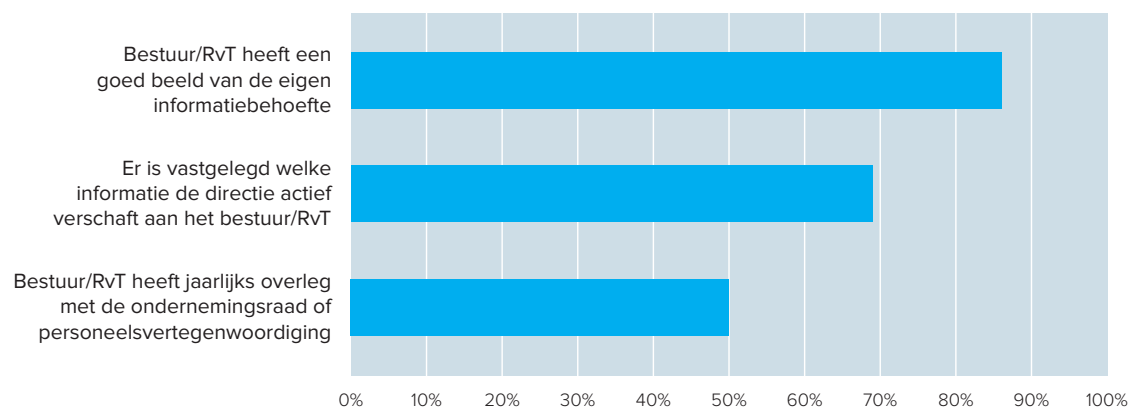
N=149



Twee derde van de respondenten geeft aan dat de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden in het bestuur en de raad van toezicht is vastgelegd. In een eerdere vraag komt naar voren dat 83% van de respondenten dit onderwerp van (groot) belang vindt.

Tabel 19
De formele uitwisseling van informatie tussen directie en bestuur of directie en raad van toezicht. Geef aan of de volgende stellingen op uw organisatie van toepassing zijn.

N=148



In de enquête is ook een aantal vragen gesteld over de werkwijze: hoe verlopen de (informele) informatiestromen en wordt er gereflecteerd op het eigen functioneren? De respondenten

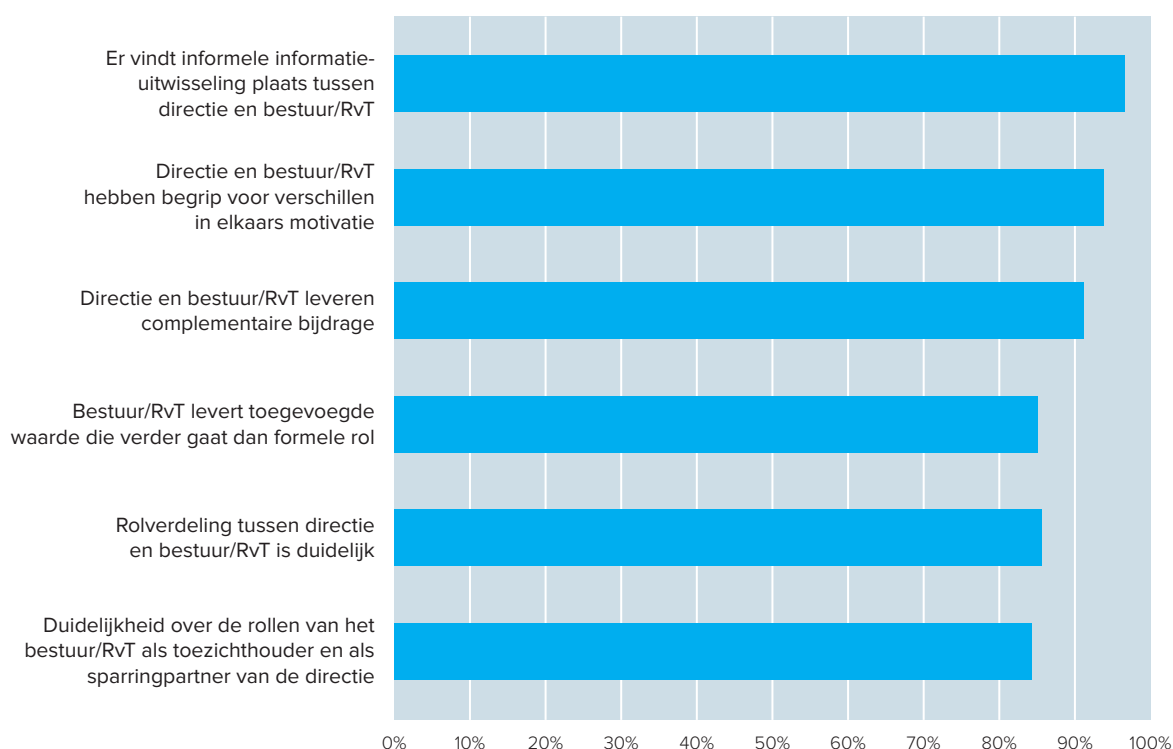
is gevraagd naar de formele uitwisseling van informatie tussen de directie en het bestuur in het bestuursmodel of de directie en raad van toezicht in het raad-van-toezicht-model.

86% van de respondenten geeft aan dat het bestuur c.q. raad van toezicht een goed beeld heeft van de eigen informatiebehoefte. Bij 69% is ook vastgelegd welke informatie de directie actief verschaft aan het bestuur/raad van toezicht. De helft van de respondenten geeft aan dat het bestuur c.q. raad van toezicht jaarlijks overleg heeft met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

Tabel 20

De informele samenwerking tussen directie en bestuur en directie en raad van toezicht. Geef aan of de volgende stellingen op uw organisatie van toepassing zijn.

N=148

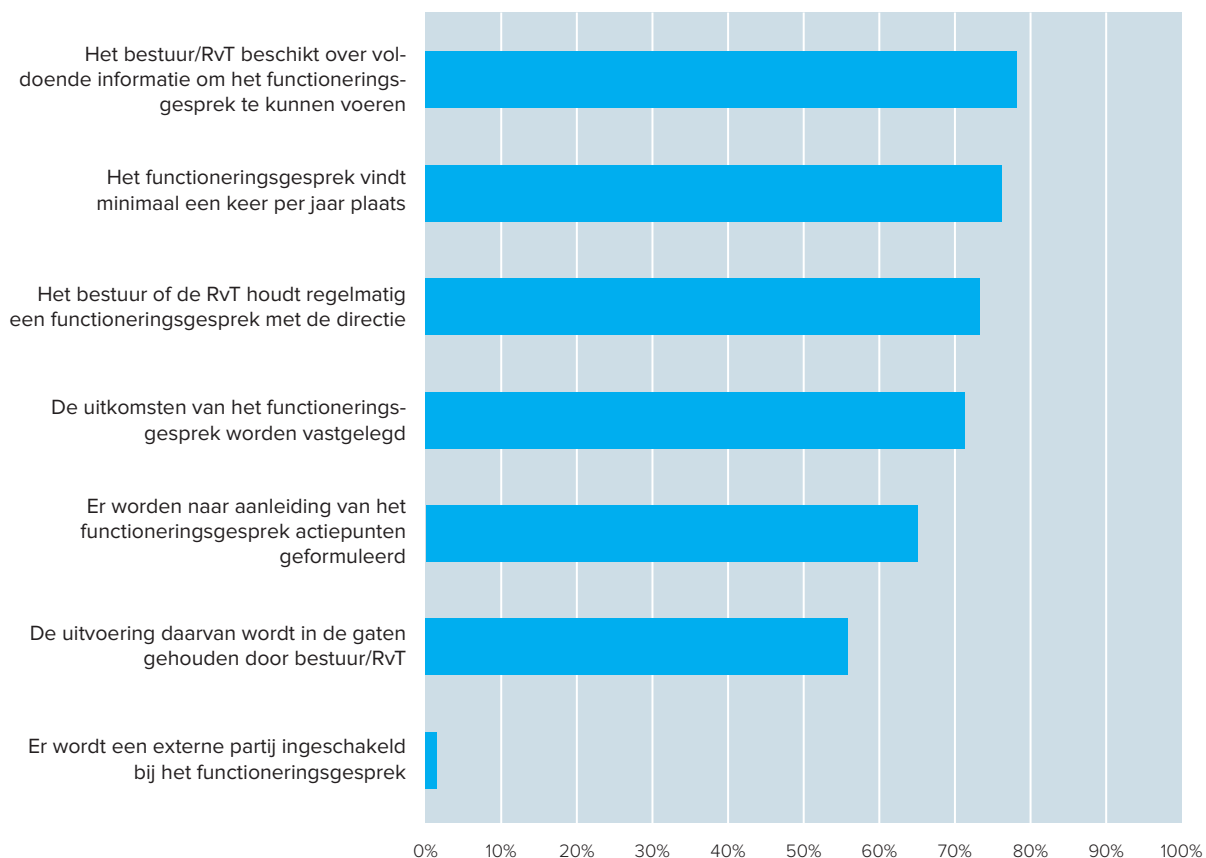


Over de (informele) samenwerking tussen directie en bestuur en tussen directie en raad van toezicht zijn de meeste respondenten positief. Op de vraag of er informele informatie-uitwisseling plaatsvindt tussen de directie en het bestuur en tussen de directie en de raad van toezicht antwoordt bijna iedereen (97%) bevestigend.

Tabel 21

De evaluatie van het functioneren van de leden van de directie door het bestuur of van de directie door de raad van toezicht. Selecteer de antwoorden die op uw organisatie van toepassing zijn.

N=147



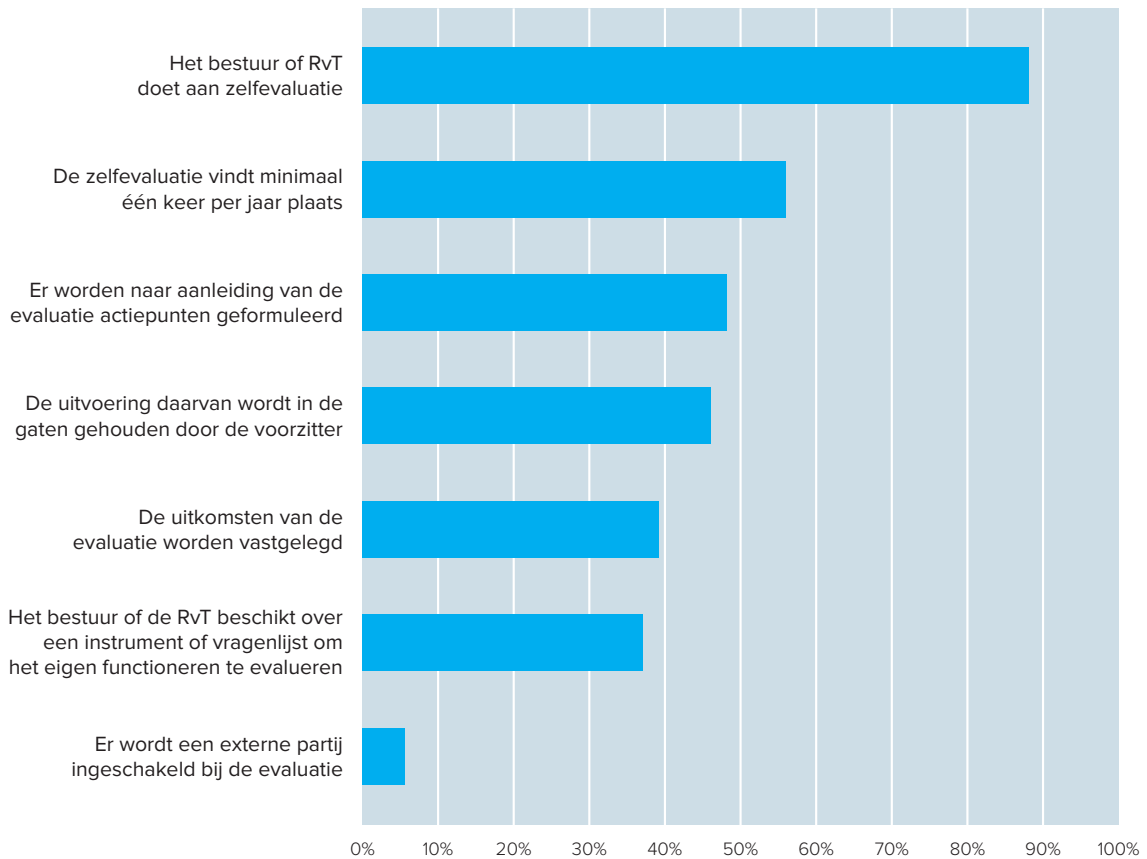
De respondenten is gevraagd naar de evaluatie van het functioneren van de leden: van de directie door het bestuur in het bestuurmodel of van de directie door de raad van toezicht in het raad-van-toezicht-model.

78% van de respondenten geeft aan dat het bestuur/raad van toezicht over voldoende informatie beschikt om het functioneringsgesprek te kunnen voeren. Bij 77% vindt het functioneringsgesprek minimaal één keer per jaar plaats. Niet altijd worden naar aanleiding van dit gesprek actiepunten geformuleerd. 66% zegt dat dat wel gebeurt en ongeveer de helft geeft aan dat de uitvoering in de gaten wordt gehouden.

Tabel 22

**De evaluatie van eigen functioneren door het bestuur of de raad van toezicht.
Selecteer de antwoorden die op uw organisatie van toepassing zijn.**

N=143

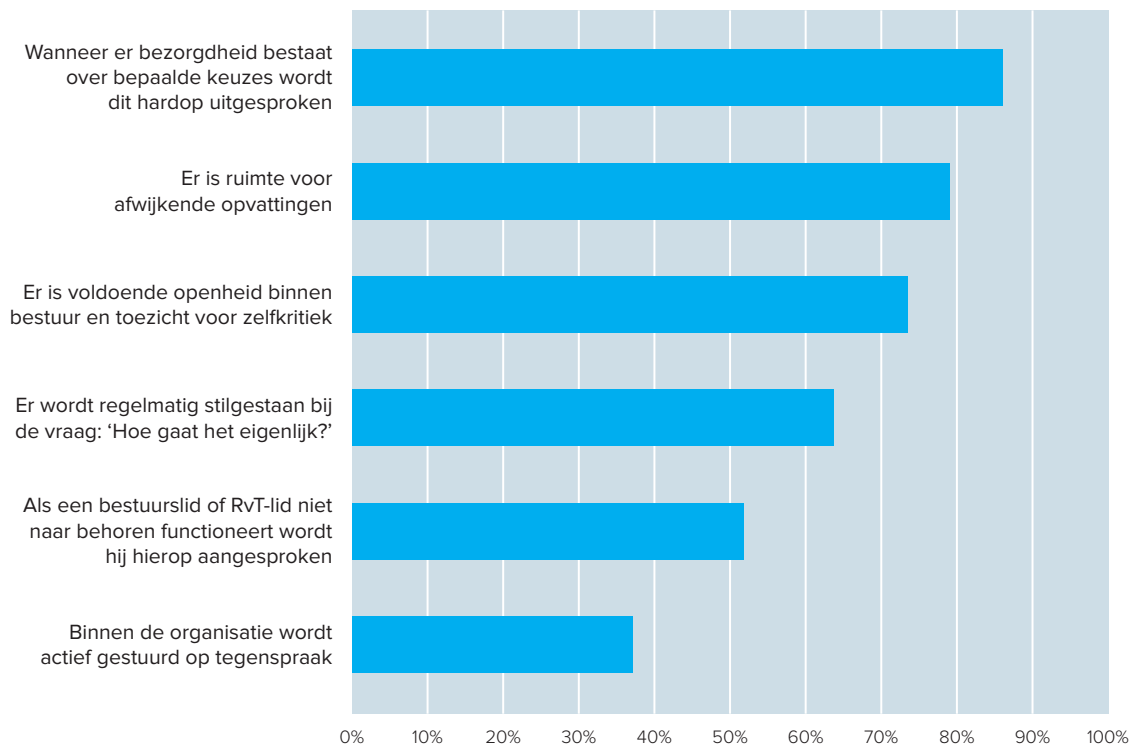


De respondenten is gevraagd naar de evaluatie van het eigen functioneren. Een grote meerderheid geeft aan dat dat gebeurt.

Bij de meer specifieke vragen over zelfevaluatie zien we dat er minder vaak sprake is van het formuleren van actiepunten (48%), het vastleggen van de uitkomsten (39%), het in de gaten houden van de uitvoering van de actiepunten door de voorzitter (46%). Bij het evalueren zegt 37% te beschikken over een instrument of vragenlijst.

Tabel 23
Goed bestuur gaat soms gepaard met een lastig gesprek.
Selecteer de antwoorden die op uw organisatie van toepassing zijn.

N=143



Goed bestuur en toezicht gaat soms gepaard met een lastig gesprek. De respondenten werd gevraagd stellingen te selecteren die op hun organisatie van toepassing zijn. 86% geeft aan dat bezorgdheid over bepaalde keuzes hardop wordt uitgesproken. Ook is er volgens 79% ruimte voor afwijkende opvattingen.

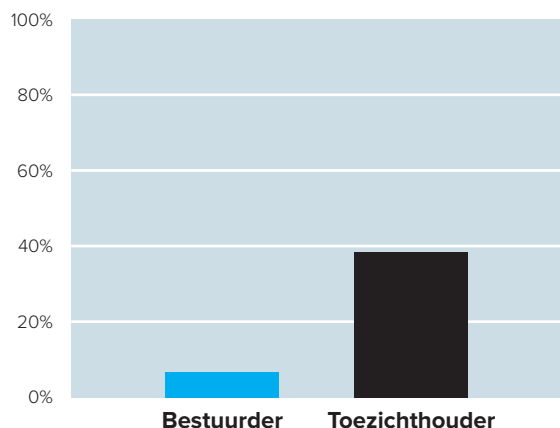
Volgens ongeveer de helft (52%) van de respondenten is de stelling “Als een bestuurslid of raad van toezicht-lid niet naar behoren functioneert, wordt hij hierop aangesproken” van toepassing. 37% zegt dat binnen de organisatie actief wordt gestuurd op tegenspraak.

2.6 Hoe staat het met de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders?

Tabel 24

Ontvangt u voor uw inzet als lid van een bestuur (bestuur-model) of lid van een raad van toezicht een geldelijke vergoeding niet zijnde een salaris?

N=56

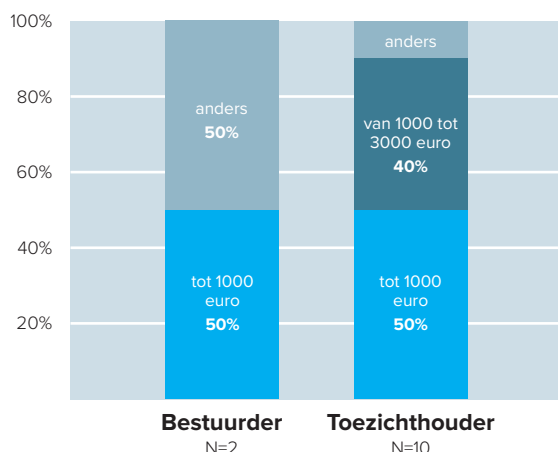


De respondenten is gevraagd of zij voor hun inzet als lid van een bestuur of van een raad van toezicht een geldelijke vergoeding ontvangen (niet zijnde een salaris). Bijna alle bestuurders (93%) ontvangen geen geldelijke vergoeding. Bij grotere organisaties ontvangt 39% van de toezichthouders een vergoeding. In totaal ontvangt 77% van de bestuurders en toezichthouders geen geldelijke vergoeding.

Tabel 25

Kunt u aangeven hoeveel dat is op jaarbasis?

N=12



De groep respondenten die wel een geldelijke vergoeding ontvangt, is gevraagd de hoogte van het bedrag aan te geven. Daarvan geven één bestuurder en vijf toezichthouders aan tussen € 0 en € 1.000 op jaarbasis te ontvangen. Eén bestuurder geeft aan vacatiegeld te ontvangen zonder het bedrag te noemen. Vier toezichthouders geven aan tussen de € 1.000 en € 3.000 op jaarbasis te ontvangen.

3 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De belangrijkste onderzoeksresultaten op een rij:

- De grote meerderheid van de respondenten (80%) geeft aan de nieuwe Code toe te passen. Dat is veel meer dan in 2006 (41%) en 2008 (54%).
- Het meest besproken onderwerp naar aanleiding van de Code is de verdeling van de taken en bevoegdheden van directie en/of raad van toezicht. Dit onderwerp werd door bijna de helft van de respondenten genoemd.
- 29% van de respondenten geeft aan dat de Code aanleiding is geweest voor het wijzigen van het reglement voor bestuur en/of raad van toezicht en/of directie. Bijna een kwart van de respondenten zegt dat de Code aanleiding gaf om de manier of frequentie van zelfevaluatie van het bestuur of de raad van toezicht aan te passen.
- Veel van de genoemde onderwerpen moeten volgens de respondenten dringend op de agenda komen. Het meest dringend zijn het bepalen van de strategie (54%), risicobeheersing (46%) en de relaties met stakeholders (41%) en het werken met subsidies en marktinkomen (33%).
- De meeste respondenten vinden het niet nodig dat het bezoldigingsbeleid voor bestuur en de raad van toezicht (87%) en de keuze van het besturingsmodel (80%) (dringend) op de agenda moeten komen.
- Over het algemeen vindt men de leden van het bestuur of de raad van toezicht complementair aan elkaar wat deskundigheid en netwerk betreft. Minder positief zijn de respondenten over de verdeling van leeftijd en etnische achtergrond. 35% vindt de verdeling van leeftijd evenwichtig en 14% vindt de verdeling van de etnische achtergrond evenwichtig. Over de man-vrouw verhouding in het bestuur of de raad van toezicht is men verdeeld. Iets meer dan de helft zegt dat sprake is van een evenwichtige verhouding.
- 75% van de respondenten geeft aan het laatst aangetreden lid via het eigen netwerk te hebben geworven. Bij het werven van leden van het bestuur of de raad van toezicht wordt volgens iets meer dan de helft van de respondenten gewerkt met een schriftelijk functieprofiel.
- Een grote meerderheid geeft aan dat er zelfevaluatie plaatsvindt. Bij de meer specifieke vragen over zelfevaluatie zien we dat er minder vaak sprake is van het formuleren van actiepunten (48%), het vastleggen van de uitkomsten (39%), het in de gaten houden van de uitvoering van

de actiepunten door de voorzitter (46%). Bij het evalueren zegt 37% te beschikken over een instrument of vragenlijst.

- Volgens ongeveer de helft (52%) is de stelling “Als een bestuurslid of raad van toezicht-lid niet naar behoren functioneert wordt hij hierop aangesproken” van toepassing binnen de organisatie. 37% zegt dat er binnen de organisatie actief wordt gestuurd op tegenspraak.
- 78% van de respondenten geeft aan dat het bestuur/raad van toezicht over voldoende informatie beschikt om het functioneringsgesprek te kunnen voeren. Niet altijd worden er naar aanleiding van dit gesprek actiepunten geformuleerd. 66% zegt dat dat wel gebeurt en ongeveer de helft geeft aan dat de uitvoering in de gaten wordt gehouden.
- Slechts een enkele bestuurder (bestuur-model) ontvangt voor zijn werkzaamheden een financiële vergoeding, 93% van de bestuurders ontvangt geen vergoeding. Van de toezichthouders ontvangt 39% een vergoeding.

Bovenstaande resultaten leiden tot de volgende conclusies:

1. De Governance Code Cultuur heeft een **groot bereik** (80%). Het heeft geleid tot gesprekken over verschillende thema's en in een kwart van de gevallen is men actief aan de slag gegaan met de Code. Bijvoorbeeld met het wijzigen van reglementen en het aanpassen van de manier of frequentie van zelfevaluatie van het bestuur of de raad van toezicht.
2. Strategiebepaling, risicobeheersing, de relatie met stakeholders en het werken met subsidie en marktinkomen zijn onderwerpen die **dringend op de agenda** van bestuur en of raad van toezicht moeten.
3. Bij de **samenstelling** van het bestuur of de raad van toezicht is onvoldoende aandacht voor diversiteit. Daarbij gaat het vooral om de verdeling naar etnische achtergrond, maar ook om leeftijd en volgens de helft van de respondenten om de man-vrouw verhouding.
4. De **werving** van nieuwe leden van het bestuur of de raad van toezicht gaat vaak via het eigen netwerk en er wordt lang niet altijd met een schriftelijk **functieprofiel** gewerkt.
5. Het bespreken van het eigen functioneren gebeurt volgens de meeste respondenten wel. Maar als het op de concrete uitvoering aankomt, zijn er verbeterpunten. Zo worden de actiepunten niet altijd vastgelegd en niet altijd bewaakt. Men beschikt vaak niet over een instrument of vragenlijst voor **zelfevaluatie**. Ook het actief aanspreken van bestuursleden of leden van de raad van toezicht is niet vanzelfsprekend van toepassing.
6. Een enkele bestuurder (in bestuur-model) en 39% van de toezichthouders ontvangen een **financiële vergoeding** voor hun werkzaamheden.

4 BIJLAGEN

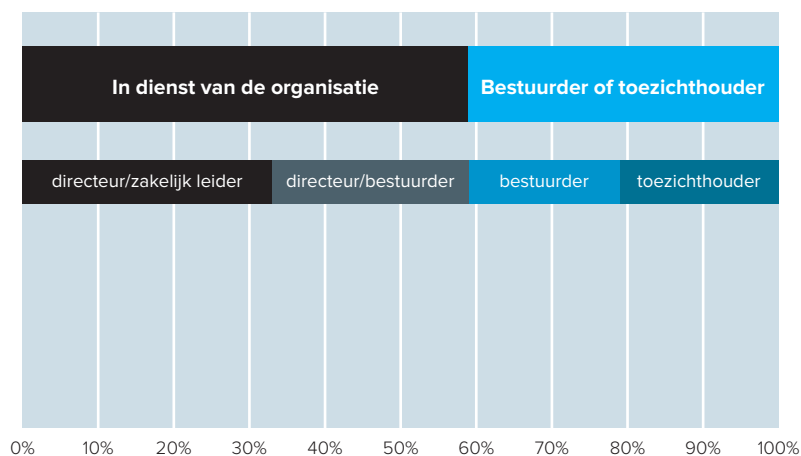
BIJLAGE 1: De onderzoeksofzet

Culturele organisaties zijn door Cultuur-Ondernemen per e-mail gevraagd of zij bereid waren deel te nemen aan de enquête. Zij konden via een elektronische link de enquête direct invullen. Om de respons te verhogen is een elektronische herinnering verstuurd. Daarnaast zijn verenigingen en brancheorganisaties benaderd met het verzoek de enquête te verspreiden onder culturele organisaties. De enquête is door hen verspreid via e-mail, website, social media en nieuwsbrief. Tot slot was de enquête in te vullen via de website van Cultuur-Ondernemen, de website Governance Code Cultuur en de social media van Cultuur-Ondernemen. De respondenten konden de enquête invullen van 10 oktober 2014 tot en met 1 december 2014.

Om het aantal respondenten te maximaliseren is ervoor gekozen om de enquête via meerdere wegen te verspreiden. Het uiteindelijke bereik van de enquête is om deze reden niet te meten. Om een zo zuiver mogelijk beeld te krijgen van de stand van zaken op het gebied van bestuur en toezicht in de cultuursector is de groep respondenten beperkt tot de directeuren/zakelijk leiders, directeuren-bestuurders en leden van het bestuur en de raad van toezicht. Deze groep beschikt over de kennis en informatie die nodig is om goed inzicht te krijgen van het bestuur en toezicht. Uitsluitend deze groep is dan ook verzocht de enquête in te vullen.

BIJLAGE 2: De respondenten

Tabel 26
Wat is uw functie
 N=239

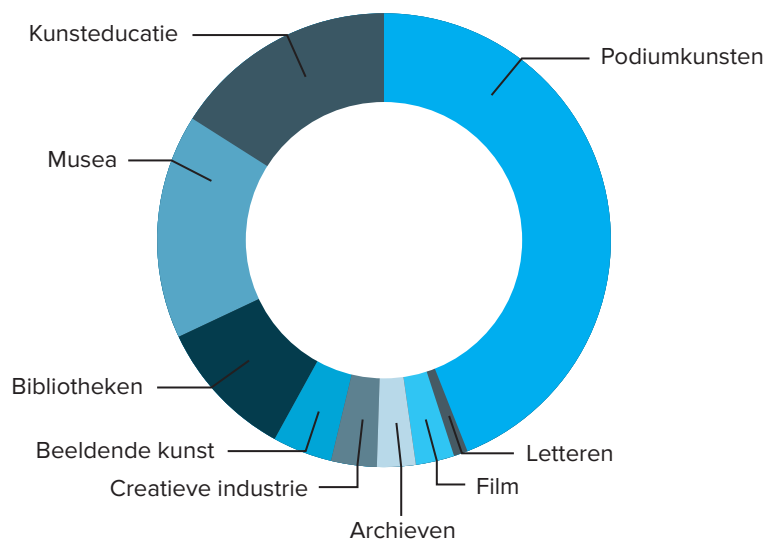


Van 239 respondenten is 59% in dienst van de organisatie en 41% bestuurder of toezichthouder. Van de personen in dienst is 33% directeur/zakelijk leider en 26% directeur-bestuurder. Het aantal bestuurders (20%) en toezichthouders (21%) die hebben deelgenomen is nagenoeg gelijk.

Tabel 27

Onder welke sector valt de organisatie?

N=140



De grootste groep van de respondenten is werkzaam in de podiumkunsten (44%). Daarna de kunsteducatie (16%), de museale sector (16%) en de bibliotheken (10%). De groep respondenten uit de sectoren beeldende kunst, creatieve industrie, archieven, film en letteren is kleiner dan 5%.

BIJLAGE 3: Publicaties

(Te verkrijgen via Cultuur-Ondernemen)

- Cultural Governance in Nederland, De stand van zaken, Eenmeting 2006.
- Cultural Governance in Nederland, De stand van zaken, Tweemeting 2008.
- Governance Code Cultuur, Goed bestuur en toezicht in de cultuursector, De 9 principes, 2014.

Website

www.governancecodecultuur.nl

www.cultuur-ondernemen.nl

Kerkstraat 204

1017 GV Amsterdam

020 535 25 00