

Onderwerp

Onderzoek naar Cultural Governance bij de culturele instellingen

Programma

Cultuur & Cultuurhistorie & Citymarketing

Portefeuillehouder

B. Velthuis

BW-nummer

Samenvatting

Op 5 juli 2017 heeft de Raad een motie ingediend: "Museum het valkhof: Maak van de crisis een kans". Dit voorstel gaat over de uitvoering van de eerste twee punten, namelijk een onderzoek naar de toepassing van de code cultural governance bij de zes culturele instellingen, van de motie.

Directie/afdeling, ambtenaar, telefoonnr.
MO10, Natalie van den Dobbelsteen, 25
05

Datum ambtelijk voorstel
10 januari 2018

Registratienummer
18.0000253

Ter besluitvorming door het college

1. De aanbevelingen over te nemen, zoals beschreven bij de paragraaf argumenten onder het kopje aanbevelingen.
2. De brief aan de raad over het onderzoek naar de evaluatie van de cultural governance bij de zes culturele instellingen vast te stellen.

Paraaf Datum
akkoord

Steller

N. van den Dobbelsteen

Alleen ter besluitvorming door het college

Actief informeren van de raad

Besluit B&W d.d. 30 januari 2018

nummer: 3.11

Paraaf Datum
akkoord

Conform advies

Aanhouden

Anders, nl.

Bestuursagenda

Portefeuillehouder

1 Probleemstelling

Op 5 juli 2017, heeft de Raad de motie “ Museum het Valkhof: Maak van de crisis een kans” ons opgeroepen een vijftal punten op te pakken namelijk:

1. Te evalueren of de Code Cultural Governance op dit moment adequaat wordt nageleefd door de belangrijkste culturele instellingen in de stad (C6) en of de wijze van rapporteren van de instellingen aan het College en die van het College aan de Raad voldoet;
2. Mogelijke verbeterpunten te signaleren en hierover voor 1 januari 2018 te rapporteren aan de Raad;
3. De Raad en "de stad" zoveel mogelijk te betrekken bij de toekomstplannen van het museum en hierbij het museum actief te stimuleren om een open houding aan te nemen ten opzichte van de ideeën in de stad;
4. Zo snel mogelijk na de presentatie van de nieuwe visie van het museum op 15 september een reactie van het College ter bespreking aan de Raad voor te leggen;
5. Met het museum concrete afspraken te maken over de invulling van haar rol als ketenintendant in de keten "beeldende kunst" en haar plaats binnen het culturele en cultuurhistorische veld van Nijmegen.

Bij brief van 10 oktober 2017, kenmerk 17.0008519 hebben wij de Raad geïnformeerd over de uitvoering van de punten 3 tot en met 5. In bijgaande brief rapporteren wij over de uitvoering van de eerste twee punten van de motie.

2 Juridische aspecten

Dit is niet van toepassing op dit voorstel.

3 Doelstelling

Onderzoeken hoe de zes culturele instellingen de code cultural governance toepassen.

4 Argumenten

Aanpak onderzoek

In het onderzoek zijn de zes grootste Nijmeegse culturele instellingen onderzocht op het toepassen van good governance. M.a.w. hebben zij de randvoorwaarden voor goed bestuur, adequaat toezicht en een transparante verantwoording op orde. Nadat de verantwoording (op de website en in het jaarverslag) van de instellingen bekeken is, heeft per instelling een verdiepend gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder. De opgehaalde informatie wordt gerangschikt in vijf prestatievelden. De prestatievelden zijn een clustering van vijf overstijgende thema's (prestatievelden) en omvatten alle negen principes van de code cultural governance. Onderstaande vijf prestatievelden vormen samen de Governance Monitor.

1. Competenties & diversiteit
2. Heldere afspraken
3. Interactie
4. Beleidscyclus & risico's
5. Transparante verantwoording.

De Governance Monitor rapporteert in hoeverre de zes grootste culturele instellingen van Nijmegen good governance geïmplementeerd hebben binnen bestuur, toezicht en verantwoording.

Bevindingen

- C+O constateert dat de instellingen zich zeer bewust zijn van de Governance Code. Dat de raden van toezicht en de directeur-bestuurders governance goed op hun netvlies hebben staan, zou ermee te maken kunnen hebben dat de gemeente Nijmegen al jaren een eigen kader (een checklist en een jaarlijks bestuurlijk overleg) heeft op het gebied van governance waarover de instellingen jaarlijks rapporteren. Een dergelijke systematiek waarbij over een langere periode de governance van instellingen bijgehouden wordt komt niet vaak voor bij andere gemeenten en wordt gezien als een pré.
- Er zijn flinke slagen gemaakt op het gebied van governance en de instellingen staan er goed voor. Dit vertaalt zich in een positief beeld bij de Governance Monitor. Er zijn geen onvoldoendes gescoord. Wel zijn er instellingen waar incidenteel op een van de onderzochte onderwerpen (prestatievelden) de score redelijk wordt behaald. Over de gehele linie laat de Governance Monitor echter een positief beeld zien.

Aanbevelingen

Op basis van de gesprekken en de bevindingen komen de onderzoekers van C+O met een drietal aanbevelingen:

1. Het huidige, door Cultuur+Ondernemen uitgevoerde onderzoek, is een uitgebreide nulmeting. Herhaal een soortgelijk diepgaand onderzoek eens in de vier jaar.
2. Vervang de huidige checklist van de gemeente Nijmegen en neem de vijf prestatievelden van de Governance Monitor als uitgangspunt bij het nieuwe kader. Dit kader omvat een schriftelijke verantwoording van de instellingen, dat onderdeel is van het jaarverslag van de instellingen en voer jaarlijks op bestuurlijk niveau een verdiepend gesprek met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht over de gevoerde governance.
3. Met de schriftelijke verantwoording in het jaarverslag en het verslag van het verdiepend gesprek van de wethouder met de raad van toezicht en de bestuurder informeert het College van Burgemeester & Wethouders de Gemeenteraad van Nijmegen.

Reactie op het rapport

Wij zijn blij met het onderzoek en onderschrijven de algemene bevindingen. Er is binnen alle instellingen aandacht voor governance en dat vertaalt zich in de resultaten van de Governance Monitor. Per instelling wordt een beeld geschetst en bepaald waar een instelling per prestatieveld staat en wat de verbeterpunten zijn. Over het algemeen staan we er goed voor qua governance. Wij zijn verheugd dat wij landelijk gezien worden als een voorloper op het gebied van aandacht die wij al een aantal jaren aan governance geven.

De aanbevelingen die gedaan worden nemen wij allemaal over. De beschreven prestatievelden bieden voldoende handvatten om in gesprek met de instellingen alle aanbevelingen op te pakken en uit te werken.

5 Financiën

Collegevoorstel

Het onderzoek door Cultuur+Ondernemen heeft € 10.000 gekost. Binnen het programma Cultuur, cultuurhistorie en citymarketing is voldoende dekking om dit te betalen.

6 Participatie en Communicatie

Alle zes de culturele instellingen zijn intensief betrokken bij het onderzoek.

7 Uitvoering en evaluatie

Samen met de zes culturele instellingen gaan wij de aanbevelingen oppakken en concreet uitwerken. Over vier jaar herhalen we dit onderzoek. Dan wordt ook opnieuw gekeken of de nieuwe werkwijze nog passend is.

8 Risico's

Wij zien geen risico's bij de implementatie van de aanbevelingen.

Bijlage(n): Brief aan de Raad

Ter inzage: Eindrapport Governance 6 culturele instellingen Nijmegen 2017



Aan de Gemeenteraad van Nijmegen

Postadres

Gemeente Nijmegen
MO10
Postbus 9105
6500 HG Nijmegen

Bezoekadres

Korte Nieuwstraat 6
6511 PP Nijmegen

T 14 024
nijmegen.nl

Contactpersoon

Natalie van den Dobbelssteen
n.van.den.dobbelssteen@nijmegen.nl
T 024 – 329 25 05

Ons kenmerk

18.0000254

Bijlage(n)

Bijgevoegd: Ja

Datum 30 januari 2018
Betreft Uitvoering motie “Museum het Valkhof: Maak van de crisis een kans”

Geachte leden van de Raad,

Op 5 juli 2017, heeft uw Raad de motie “ Museum het Valkhof: Maak van de crisis een kans” ons opgeroepen een vijftal punten op te pakken namelijk:

1. Te evalueren of de Code Cultural Governance op dit moment adequaat wordt nageleefd door de belangrijkste culturele instellingen in de stad (C6) en of de wijze van rapporteren van de instellingen aan het College en die van het College aan de Raad voldoet;
2. Mogelijke verbeterpunten te signaleren en hierover voor 1 januari 2018 te rapporteren aan de Raad;
3. De Raad en "de stad" zoveel mogelijk te betrekken bij de toekomstplannen van het museum en hierbij het museum actief te stimuleren om een open houding aan te nemen ten opzichte van de ideeën in de stad;
4. Zo snel mogelijk na de presentatie van de nieuwe visie van het museum op 15 september een reactie van het College ter bespreking aan de Raad voor te leggen;
5. Met het museum concrete afspraken te maken over de invulling van haar rol als ketenintendant in de keten "beeldende kunst" en haar plaats binnen het culturele en cultuurhistorische veld van Nijmegen.

Bij brief van 10 oktober 2017, kenmerk 17.0008519 hebben wij u geïnformeerd over de uitvoering van de punten 3 tot en met 5. In deze brief rapporteren wij over de uitvoering van de eerste twee punten van de motie.

Het onderzoek

Wij hebben Cultuur+Ondernemen (C+O) gevraagd om een onderzoek (zie bijgevoegd rapport “Governance 6 Culturele Instellingen Nijmegen 2017”) te doen naar de naleving van de Code Cultural Governance (CCG) bij Doornroosje, de Lindenberg, LUX, Museum het Valkhof, OBGZ en Schouwburg en Vereeniging, de C6. Daarnaast is hen gevraagd wat hun oordeel is over de wijze waarop de C6 rapporteren over hun Governance aan de gemeente en welke verbeteringen/aanbevelingen zij ons willen meegeven. Wij hebben als uitgangspunt meegegeven dat zowel de verbeteringen en aanbevelingen hanteerbaar en proportioneel moet zijn voor de gemeente als de instellingen.

In bijgaand rapport wordt beschreven hoe Martine Fransman en Patrick Broekema van C+O het onderzoek hebben aangepakt en wat hun bevindingen zijn. Naast deskresearch hebben zij gesprekken gevoerd met alle directeur-bestuurders samen met de voorzitters van de RvT. Deze gesprekken kenmerkten zich door de open en constructieve sfeer, wat heeft bijgedragen aan de kwaliteit van de informatie. De opgehaalde informatie wordt gerangschikt in vijf prestatievelden. De prestatievelden zijn een clustering van vijf overstijgende thema's (prestatievelden) en omvatten alle negen principes van de code cultural governance. Het gaat om de volgende vijf prestatievelden:

1. Competenties & diversiteit
2. Heldere afspraken
3. Interactie
4. Beleidscyclus & risico's
5. Transparante verantwoording

De onderzoekers van C+O hebben een nieuw beoordelingskader, de zogenaamde Governance Monitor, gemaakt op basis waarvan de instellingen voor verschillende zaken punten krijgen. Zo zijn er bijvoorbeeld 3 punten te verdienen bij het prestatieveld transparante verantwoording, als een instelling het jaarverslag op de website heeft staan. Per prestatieveld zijn er vier scores te behalen: onvoldoende, redelijk, voldoende en goed. Door de scores in een radardiagram te zetten is per instelling te zien waar de instelling per prestatieveld staat. Ook worden de scores van de instellingen onderling vergelijkbaar. De Governance Monitor is een nulmeting, die een beeld geeft van de stand van zaken m.b.t. de Governance van de zes instellingen eind 2017. Voor iedere instelling is duidelijk waar zij staat en wat de aandachtspunten zijn.

Bevindingen

- C+O constateert dat de instellingen zich zeer bewust zijn van de Governance Code. Dat de raden van toezicht en de directeur-bestuurders governance goed op hun netvlies hebben staan, zou ermee te maken kunnen hebben dat de gemeente Nijmegen al jaren een eigen kader (een checklist en een jaarlijks bestuurlijk overleg) heeft op het gebied van governance waarover de instellingen jaarlijks rapporteren. Een dergelijke systematiek waarbij over een langere periode de governance van instellingen bijgehouden wordt komt niet vaak voor bij andere gemeenten en wordt gezien als een pré.
- Het is positief dat de voorzitters van de Raden van Toezicht hebben onderling contact met elkaar hebben en ervaringen uitwisselen.
- Verder is vermeldenswaardig dat vier van de zes instellingen dit jaar een nieuwe directeur-bestuurder hebben gekregen (waarvan één ad interim). Dit maakt dat niet alle directeur-bestuurders en voorzitter van de raad van toezicht boogden op een lange samenwerking.
- Er zijn flinke slagen gemaakt op het gebied van governance en de instellingen staan er goed voor. Dit vertaalt zich in een positief beeld bij de Governance Monitor.
- Op het prestatieveld heldere afspraken, waar gekeken is of de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd zijn in heldere afspraken scoren alle instellingen voldoende tot goed. Datzelfde geldt voor het prestatieveld

interactie waarin onderzocht is hoe worden de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie zijn vormgegeven. Alle instellingen scoren minimaal een voldoende.

- Bij het prestatieveld beleidscyclus & risico's waar gekeken is of de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de strategie is er slechts een instelling die de score redelijk krijgt.
- Er wordt twee keer de score redelijk behaald bij het prestatieveld transparante verantwoording, waarin de openbare verantwoording in het jaarverslag en/of op de website is onderzocht.
- Alleen bij het prestatieveld competenties & diversiteit, waar onderzocht is of duurzaam geborgd wordt dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is, hebben vier van de zes instellingen de score redelijk. Deze lagere score heeft vooral betrekking op het onderdeel diversiteit. Dit komt overeen met het landelijke beeld: uit het onderzoek Governance in cultuur, stand van zaken 2016 (Cultuur+Ondernemen) blijkt dat de samenstelling van bestuur en toezicht redelijk eenzijdig is.

Aanbevelingen

Op basis van de gesprekken en de bevindingen komen de onderzoekers van C+O met een drietal aanbevelingen:

1. Het huidige, door Cultuur+Ondernemen uitgevoerde onderzoek, is een uitgebreide nulmeting. Herhaal een soortgelijk diepgaand onderzoek eens in de vier jaar. Het zou niet proportioneel zijn een dergelijk onderzoek ieder jaar te doen of zelf uit te voeren.
2. Vervang de huidige checklist van de gemeente Nijmegen en neem de vijf prestatievelden van de Governance Monitor als uitgangspunt bij het nieuwe kader. Het nieuwe kader van de gemeente Nijmegen bevat 2 onderdelen:
 - a. een schriftelijke verantwoording van de instellingen, dat onderdeel is van het jaarverslag van de instellingen. De onderzoekers adviseren de schriftelijke verantwoording (prestatieveld 5) in te vullen via het jaarverslag. Zo'n verslag moet veel meer zijn de feitelijk governance-zaken zoals het rooster van aftreden of het aantal vergaderingen en dergelijke. Het gaat er om dat de raad van toezicht in het jaarverslag de belangrijkste dilemma's en besluitpunten die aan de orde zijn geweest beschrijft en aangeeft en tot welke actiepunten dit heeft geleid. In het jaarverslag komen dan de belangrijkste beslissingen te staan waaruit bewust handelen van de raad van toezicht is af te leiden.
Maak dus als gemeente Nijmegen goede afspraken met de instellingen wat verwacht wordt van het verslag van de raad van toezicht en wat hiervan openbaar in het jaarverslag/jaarrekening en op de website te zien zou moeten zijn. Dit betekent dat er geen aparte verantwoording in de vorm van een checklist naar de gemeente komt.
 - b. een jaarlijks verdiepend gesprek. Voer jaarlijks op bestuurlijk niveau (wethouder met ambtelijke vertegenwoordiging) een verdiepend gesprek met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht over de gevoerde

governance. Dit gesprek zou eventueel gecombineerd kunnen worden met het jaarlijkse gesprek over de resultaten (BSO). In het jaarlijkse gesprek wordt de schriftelijke verantwoording uit het jaarverslag en de overige 4 prestatievelden besproken.

3. Met de schriftelijke verantwoording in het jaarverslag en het verslag van het verdiepend gesprek van de wethouder met de raad van toezicht en de bestuurder informeert het College van Burgemeester & Wethouders de Gemeenteraad van Nijmegen.

Uiteraard zijn er ook mogelijkheden om het verdiepend gesprek op een andere manier in te vullen. De onderzoekers vinden het essentieel dat er een relatie is tussen de raden van toezicht en de gemeente als belangrijke stakeholder.

Reactie

Wij zijn blij met het onderzoek en onderschrijven de algemene bevindingen. Er is binnen alle instellingen aandacht voor governance en dat vertaalt zich in de resultaten van de Governance Monitor. Per instelling wordt een beeld geschetst en bepaald waar een instelling per prestatieveld staat en wat de verbeterpunten zijn. Over het algemeen staan we er goed voor qua governance. Wij zijn verheugd dat wij landelijk gezien worden als een voorloper op het gebied van aandacht die wij al een aantal jaren aan governance geven.

De aanbevelingen die gedaan worden nemen wij allemaal over. De beschreven prestatievelden bieden voldoende handvatten om in gesprek met de instellingen alle aanbevelingen op te pakken en uit te werken.

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders van Nijmegen

drs. H.M.F. Bruls
burgemeester

mr. drs. A.H. van Hout
gemeentesecretaris

EINDRAPPORT

GOVERNANCE 6 CULTURELE INSTELLINGEN NIJMEGEN 2017

15 januari 2018

Onderzoekers:

Patrick Broekema

Martine Fransman

CULTUUR+ONDERNEMEN

www.cultuur-ondernemen.nl

www.governancecodecultuur.nl

INHOUD

1. De opdracht	3
2. Opzet rapportage	3
3. Het kader: de governance code cultuur	3
4. Werkwijze	4
4.1 Deskresearch	4
4.2 Verdiepend gesprek met de instellingen.....	5
4.3 Beoordeling van de instellingen en rapportage	5
5. Algemene Conclusies bevindingen zes culturele instellingen.....	5
6. Aanbevelingen gemeentelijk toetsingskader.....	7
7. Bevindingen per instelling	10
7.1 Doornroosje	10
7.2 De Lindenberg	11
7.3 Lux.....	13
7.4 Museum Het Valkhof	14
7.5 Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ)	16
7.6 Stadsschouwburg en de Vereeniging	17
Bijlagen:.....	19
1. Beoordelingskader en weging.....	19
2. Vragenlijst.....	23

1. DE OPDRACHT

Op 5 juli 2017 is in de gemeenteraad van Nijmegen de raadsmotie “Museum het Valkhof: maak van de crisis een kans” unaniem aangenomen. Naar aanleiding van de motie is Cultuur+Ondernemen gevraagd om onderzoek te doen naar de toepassing van de Governance Code Cultuur in Nijmegen.

De aangenomen motie verzoekt het College:

- Te evalueren of de Governance Code Cultuur op dit moment adequaat wordt nageleefd door de belangrijkste culturele instellingen in de stad (C6) en of de wijze van rapporteren van de instellingen aan het College en die van het College aan de raad voldoet;
- Mogelijke verbeterpunten te signaleren en hierover voor 1 januari 2018 te rapporteren aan de raad.

Wij zien dat de vraagstelling in twee verschillende vraagstukken uiteen valt. Aan de ene kant wordt er gevraagd om te onderzoeken of de belangrijkste culturele instellingen in Nijmegen de Governance Code Cultuur naleven. Het betreft de 6 grote culturele instellingen namelijk: Poppodium Doornroosje, Filmhuis LUX, Bibliotheek OBGZ, Huis der Kunsten Lindenberg, Schouwburg en Vereniging en Museum het Valkhof.

Aan de andere kant wordt er een gevraagd te kijken of de huidige werkwijze van de gemeente Nijmegen en de manier waarop de zes instellingen rapporteren over hun governance aan de gemeente Nijmegen nog voldoende adequaat is en of daar verbeteringen in mogelijk zijn.

2. OPZET RAPPORTAGE

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt in hoofdstuk 1 ingegaan op de opdracht zoals die door de gemeente Nijmegen is geformuleerd. In het hoofdstuk 2 wordt de opzet van deze rapportage beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het kader beschreven wat ten grondslag ligt aan het onderzoek. In hoofdstuk 4 komt aan de orde welke werkwijze gehanteerd is bij het onderzoek.

Op basis van de bevindingen in het onderzoek zijn in hoofdstuk 5 conclusies getrokken over de stand van zaken bij de zes instellingen ten aanzien van governance. Deze conclusies vormen de basis voor de aanbevelingen in hoofdstuk 6.

Bij hoofdstuk 7 vindt u de bevindingen per instelling terug. Achtereenvolgens zijn dat Doornroosje (7.1), De Lindenberg (7.2), Lux (7.3), Museum Het Valkhof (7.4), Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (7.5) en de Stadschouwburg /Vereniging (7.6).

In de bijlage zijn het beoordelingskader en de gebruikte vragenlijst opgenomen. De bevindingenmatrixen per instelling zijn, vanwege de grote omvang en de gedetailleerdheid, opgenomen in een separate bijlage.

3. HET KADER: DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

Leidraad bij deze rapportage vormt de Governance Code Cultuur, een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording.

De Governance Code Cultuur is veel meer dan het afvinken van een lijstje. De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. Citaat uit de Governance Code Cultuur:

“De code helpt bestuurders en toezichthouders bewust te reflecteren op de vraag: ‘Hoe doen we het eigenlijk?’ en ‘Waarom doen we het zo?’. Het gaat er niet om of we alle regels kunnen afvinken, maar

of er sprake is van bewust handelen. Daarom bestaat de code uit 9 principes die algemeen gesteld maar ook verplichtend zijn. Wie, vanwege het karakter of de omvang van zijn organisatie, wil afwijken van de code is daarin vrij. In het kader van de verantwoording en de transparantie is het dan wél van belang dat te kunnen uitleggen. Vandaar het principe: ‘pas toe óf leg uit’.

Good governance is dus een kwestie van bewust handelen en dit helder kunnen verantwoorden. Het toepassen van goede governance is echter, hoe jammer ook, geen garantie voor het uitsluiten van incidenten. Het bewust omgaan met het gehele proces van bestuur en toezicht maakt wel dat ‘early warnings’ boven tafel kunnen komen en door die signalering gerichte acties mogelijk zijn.

Op basis van de Governance Code Cultuur en de laatste inzichten op het gebied van governance (lessons learned en literatuuronderzoek) is een beoordelingskader (bijlage 1) opgesteld. Waar de Code uitgaat van negen principes is in het beoordelingskader gekozen voor een clustering op vijf overstijgende thema’s (prestatievelen). Deze benadering sluit goed aan op de werkwijze van dit onderzoek en bevordert een heldere rapportage. Het beoordelingskader bestaat uit de volgende vijf prestatievelen:

1. Competenties & diversiteit: wordt duurzaam geborgd dat er de juiste mix van capaciteiten, competenties binnen het toezicht aanwezig is? Is de raad van toezicht divers samengesteld?
2. Heldere afspraken: zijn de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd in heldere afspraken?
3. Interactie: hoe worden de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie vormgegeven?
4. Beleidscyclus & risico’s: zijn de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig? Hoe betrokken is de raad van toezicht ten aanzien van de strategie?
5. Transparante verantwoording: hoe vindt de openbare verantwoording plaats in jaarverslag en/of op de website?

Elk prestatieveld bestaat uit meerdere onderdelen (zie bijlage 1) die gezamenlijk een goed beeld geven of er op het betreffende prestatieveld sprake is van bewust handelen. In de gevoerde gesprekken met de instellingen zijn deze prestatievelen de basis geweest voor de beoordeling in deze rapportage.

4. WERKWIJZE

In dit onderzoek hebben wij een deskresearch gedaan en zijn diepte-interviews gehouden met de voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder. Uit die gegevens en op basis van het beoordelingskader hebben wij de Governance Monitor samengesteld. Deze Governance Monitor rapporteert in hoeverre de zes grootste culturele instellingen van Nijmegen good governance geïmplementeerd hebben binnen bestuur, toezicht en verantwoording. We danken de instellingen voor de constructieve en open wijze waarop de gesprekken hebben plaatsgevonden. Dit heeft in hoge mate bijgedragen aan de kwaliteit van de informatie.

4.1 DESKRESEARCH

De Governance Code Cultuur geeft duidelijke handvatten voor een transparante verantwoording. Wij hebben op de website en in het jaarverslag 2016 van de zes instellingen gekeken om te onderzoeken hoe transparant de instelling de toepassing van de governance weergeeft.

Tevens zijn de statuten en de reglementen van de instelling bekeken. Met deze deskresearch hebben wij een eerste analyse gemaakt of er substantieel invulling is gegeven governance. Deze input is meegenomen en nader onderzocht in het verdiepende gesprek met de directeur-bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht. De resultaten van de deskresearch zijn terug per instelling te vinden bij de beschrijving van prestatieveld 5: transparante verantwoording.

4.2 VERDIEPEND GESPREK MET DE INSTELLINGEN.

In een gesprek met de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder is verder onderzocht hoe de instelling de governance toepast. Dat gesprek van circa twee uur bestond uit twee onderdelen.

Het eerste deel van circa 5 kwartier was een open gesprek over de visie op governance van de instelling en hoe zij daaraan vormgeeft. De gespreksonderwerpen zijn te vinden in bijlage 2.

In het tweede deel van het gesprek zijn de vijf prestatievelden gestructureerd langsgelopen en is er ingegaan op de onderdelen waar in het gesprek nog geen antwoord op was gegeven.

4.3 BEOORDELING VAN DE INSTELLINGEN EN RAPPORTAGE

Op grond van de deskresearch en het gesprek met de instellingen zijn alle bevindingen opgenomen in een bevindingenmatrix (separate bijlage). Op basis van de bevindingen en het toetsingskader zijn per onderdeel punten toegekend. Deze resulteren in een eindwaardering op de vijf prestatievelden. Elke instelling heeft daarmee op ieder prestatieveld een cijfer van 0 tot 5 gekregen. Deze komen samen in een radardiagram: de Governance Monitor. Het doel van deze rapportagetool is vooral om te duiden of de scores evenwichtig zijn en om aan te geven waar de instelling staat. De Governance Monitor wordt per instelling toegelicht in hoofdstuk 7.

De interpretatie van de cijfers vergt enige uitleg. De prestatievelden zijn ongelijke grootheden waardoor het niet zinvol is om een totaalcijfer te geven. De cijfers per prestatieveld zeggen wel veel over waar een instelling staat, bijvoorbeeld op het gebied van verantwoording. Een score lager dan 2 is daarbij aan te merken als onvoldoende, 2 tot 3 als redelijk, 3 tot 4 als voldoende en 4 tot 5 als goed. De instellingen hebben hun eigen rapportage kunnen inzien t.a.v. feitelijke onjuistheden. Dit heeft tot enkele kleine aanpassingen geleid.

5. ALGEMENE CONCLUSIES BEVINDINGEN ZES CULTURELE INSTELLINGEN

In dit onderzoek zijn de zes grootste Nijmeegse culturele instellingen onderzocht op het toepassen van good governance. M.a.w. hebben zij de randvoorwaarden voor goed bestuur, adequaat toezicht en een transparante verantwoording op orde. Het betreft de instellingen: Doornroosje, De Lindenberg, Lux, Museum Het Valkhof, Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid en de Stadschouwburg/de Vereniging. Nadat de verantwoording (op de website en in het jaarverslag) van de instellingen bekeken is, heeft per instelling een verdiepend gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.

Wij constateren dat de instellingen zich zeer bewust zijn van de Governance Code Cultuur en de toepassing daarvan. Alle raden van toezicht van de zes instellingen hebben in 2017 governance op de agenda gehad en zijn er mee bezig geweest. Dat wijkt in positieve zin af van het beeld dat wij vaak tegenkomen in de praktijk en we ook terugzien in onze eigen periodieke onderzoeken. Dat de raden van toezicht en de directeur-bestuurders governance goed op hun netvlies hebben staan zou ermee te maken kunnen hebben dat de gemeente Nijmegen al jaren een eigen kader heeft op het gebied van governance waarover de instellingen jaarlijks over rapporteren. Een dergelijke systematiek waarbij over een langere periode de governance van instellingen bijgehouden wordt zien wij niet vaak terug bij andere gemeenten en zien we als een pré. Dat er in 2017 expliciete aandacht is geweest voor governance zal mogelijk ook te maken hebben gehad met de ontwikkelingen bij Museum Het Valkhof eind 2016. Wat we ook als positief teken zien is dat de voorzitters van de raden van toezicht van de zes instellingen contact met elkaar hebben en ervaringen uitwisselen. Verder is vermeldenswaardig dat zes van de vier instellingen dit jaar een nieuwe directeur-bestuurder hebben gekregen (waarvan

één ad interim). Dit maakt dat niet alle directeur-bestuurders en voorzitters van de raad van toezicht boogden op een lange samenwerking.

De aandacht van de instellingen voor governance komt terug in de resultaten van onze Governance Monitor. Er zijn flinke slagen gemaakt op gebied van governance en de instellingen staan er goed voor. Er zijn geen onvoldoendes gescoord. Wel zijn er instellingen waar incidenteel op een van de onderzochte onderwerpen (prestatievelden) de score redelijk wordt behaald. Over de gehele linie laat de Governance Monitor een positief beeld zien.

Op het prestatieveld *heldere afspraken*, waar gekeken is of de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd in heldere afspraken scoren alle instellingen voldoende tot goed. Datzelfde geldt voor het prestatieveld *interactie* waarin onderzocht is hoe worden de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie zijn vormgegeven. Alle instellingen scoren minimaal een voldoende.

Bij het prestatieveld *beleidscyclus & risico's* waar gekeken is of de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de strategie is er slechts een instelling die de score redelijk krijgt (hierop komen we in de laatste alinea van dit hoofdstuk terug).

Er wordt twee keer de score redelijk behaald bij het prestatieveld *transparante verantwoording* waarin de openbare verantwoording in het jaarverslag en/of op de website is onderzocht.

Alleen bij het prestatieveld *competenties & diversiteit*, waar onderzocht is of duurzaam geborgd wordt dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is, hebben vier van de zes instellingen de score redelijk. Deze lagere score heeft vooral betrekking op het onderdeel diversiteit. We zien dat de raden van toezicht nog onvoldoende divers zijn samengesteld (als ook gekeken wordt naar gender, migratieachtergrond en leeftijd) en er veelal ook geen beleid is om dit te bewerkstelligen. Dit komt overigens overeen met het landelijke beeld: uit het onderzoek Governance in cultuur, stand van zaken 2016 (Cultuur+Ondernemen) blijkt dat de samenstelling van bestuur en toezicht redelijk eenzijdig is. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek (een enquête uitgevoerd onder 560 directeuren, bestuurders en toezichthouders uit de cultuursector) is: “mannen boven de 55 vormen de meerderheid. Jongeren onder de 35 jaar zijn schaars. De culturele diversiteit van bestuur/toezicht wordt volstrekt onvoldoende gevonden.”

Wij constateren dat de instellingen dus bewust handelen en bewust omgaan met de governance code cultuur. Het toepassen van goede governance is echter geen garantie voor het uitsluiten van incidenten. Dat is ook gebleken bij De Lindenberg waar tijdens ons onderzoek al een crisis gaande was. Het bewust invulling geven aan het gehele proces rond besturen, toezicht en verantwoording maakt wel dat ‘early warnings’ boven tafel kunnen komen en dat door die vroegere signalering gerichte acties mogelijk zijn.

Waar we wat langer bij stil willen staan is het verschil dat we tussen de instellingen zien als het gaat om de betrokkenheid van de raad van toezicht bij de ontwikkeling van beleid en strategie. Formeel ligt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling hiervan bij de directeur-bestuurder. Meestal zijn raden van toezicht aan de voorkant als sparringpartner betrokken. Twee raden van toezicht nemen bewust meer afstand en leggen de verantwoordelijkheid expliciet bij de directeur-bestuurder neer. Dat is een duidelijke keuze die, mits goed gemotiveerd, kan binnen de Governance Code Cultuur. Toch hebben

wij deze keuze wat strenger beoordeeld. De huidige inzichten op het gebied van governance leggen namelijk meer verantwoordelijkheid bij raden van toezicht als het gaat om strategisch inhoudelijke betrokkenheid. Dit laatste ziet Rienk Goodijk (Strategisch Partnerschap, 2017) zelfs als een van de zes bepalende factoren voor good governance. Betrokkenheid bij de verschillende fasen van beleid, vanuit de rol van adviseur/sparringpartner (zogenaamde ‘betrokken distantie’), vergroot onder andere de mogelijkheid om tijdig bij te sturen maar betekent ook op de hoogte zijn, kunnen beoordelen of organisatie toegerust is op toekomst en weten wanneer in te spelen op snelle maatschappelijke ontwikkelingen. Kennis van het stakeholdersveld is hierbij een vereiste. We zien dat enkele instellingen enigszins worstelen met de vraag of toezichthouders ook directe contacten met de gemeente moeten hebben. Vanuit de haalplicht vinden wij dit een vereiste, mits in nauwe samenspraak met de directeur-bestuurder. Deze proactieve rol van de toezichthouder wordt in de Atlas van het toezicht (Nationaal Register & het Nederlandse Vereniging Toezichthouders in Zorg en Welzijn, 2017) goed samengevat: *“De raad van toezicht moet zich niet beperken tot het goedkeuren van stukken over behaalde resultaten, maar vooral de blik op de toekomst gericht houden.”*

6. AANBEVELINGEN GEMEENTELIJK TOETSINGSKADER

Cultuur+Ondernemen heeft de Governance Code Cultuur ontwikkeld, een instrument voor goed bestuur en toezicht. De cultuursector kenmerkt zich door grote diversiteit, maar voor de gehele sector geldt hetzelfde: het werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording is zwaarder gaan tellen. Hoe hierop toe te zien als gemeente is geen gemakkelijke opgave. Vele gemeenten, subsidiegevers en fondsen nemen de toepassing van de Governance Code Cultuur op als voorwaarde bij subsidiering van instellingen. De gemeente Nijmegen geeft hieraan nadrukkelijk uitvoering met een eigen toetsingskader, afgeleid van de code. Hierin is de gemeente Nijmegen onderscheidend en zelfs een van de voorlopers. Dat neemt echter niet weg dat de praktijk weerbarstig blijkt en er zich toch enkele zaken hebben voorgedaan waarbij governance issues een rol hebben gespeeld (zoals bij Museum Het Valkhof).

Een deel van onze opdracht is het Nijmeegse toetsingskader governance te bekijken en aanbevelingen te doen ter verbetering. Doel daarvan is dat de gemeente meer zekerheid verkrijgt over goed bestuur en adequaat toezicht bij de instellingen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is - op verzoek van de gemeente - dat de aanbevelingen rekening houden met een kader dat hanteerbaar en proportioneel is voor zowel de gemeente als de instellingen.

Wij hebben in de gesprekken met de instellingen gevraagd hoe zij aankijken tegen het huidige kader en welke wensen zij hebben in de mate van verantwoording richting gemeente Nijmegen. De conclusies daarvan waren heel eensluidend. De belangrijkste conclusies daarvan zijn:

- Ook de instellingen hechten aan een hanteerbaar en proportioneel kader vanuit de gemeente. Geen afvinklijst maar meer het goede gesprek over de stand van zaken en de resultaten. Dat er af en toe incidenten zijn is “een part of life” en rechtvaardigt niet steeds een strengere controle. Het periodiek uitvoeren van een uitvoeriger onderzoek wordt gezien als een goede zaak.

- De instellingen zien dat, hoewel de gemeente formeel op afstand staat, ze soms tot in detail geïnformeerd wil worden over hoe zaken in elkaar zitten. Op afstand staan en op detail geïnformeerd willen worden matcht niet met elkaar.
- De instellingen hebben het gevoel dat de verschillende rollen van de gemeente (ambtelijk, bestuurlijk en politiek) soms wat door elkaar lopen. Zo vraagt de gemeenteraad veel informatie op over de instellingen maar wordt de betrokkenheid van de raad ten aanzien van de instellingen niet altijd gevoeld. Het is nodig dat het gesprek wordt gevoerd hoe de verschillende rollen het beste kunnen worden uitgevoerd (wat verwachten partijen van elkaar).
- Ten aanzien van de rol van de gemeente hebben de instellingen behoefte aan een kritische gesprekspartner, die niet alleen controleert maar ook tussendoor beschikbaar is om mee te denken. Het zou 'geven en nemen' moeten zijn.

De inbreng van de instellingen en onze eigen bevindingen brengen ons tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

Het huidige governance kader van de gemeente Nijmegen sluit aan op de Governance Code Cultuur maar is niet toereikend. Er wordt weliswaar veel uitgevraagd bij de instellingen, maar het kader is erg beschrijvend. Omdat de antwoorden veelal ja/nee zijn wordt er te weinig ingegaan op de achtergronden en de beweegredenen van de instellingen bij het bewust handelen op het gebied van governance (pas toe én leg uit). Wij zien een verdiepend gesprek hierbij als onontbeerlijk.

Wij adviseren het volgende:

- Het huidige, door Cultuur+Ondernemen uitgevoerde onderzoek, is een uitgebreide nulmeting. Herhaal een soortgelijk diepgaand onderzoek eens in de vier jaar. Het zou niet proportioneel zijn een dergelijk onderzoek ieder jaar te doen of zelf uit te voeren.
- Vervang de huidige checklist van de gemeente Nijmegen en neem de vijf prestatievelden van de Governance Monitor als uitgangspunt bij het nieuwe kader.
- Het nieuwe kader van de gemeente Nijmegen bevat 2 onderdelen:
 - **een schriftelijke verantwoording van de instellingen**, dat onderdeel is van het jaarverslag van de instellingen. Wij adviseren de schriftelijke verantwoording (prestatieveld 5) in te vullen via het jaarverslag. Zo'n verslag moet veel meer zijn de feitelijk governance-zaken zoals het rooster van aftreden of het aantal vergaderingen en dergelijke. Het gaat er om dat de raad van toezicht in het jaarverslag de belangrijkste dilemma's en besluitpunten die aan de orde zijn geweest beschrijft en aangeeft en tot welke actiepunten dit heeft geleid. In het jaarverslag komen dan de belangrijkste beslissingen te staan waaruit bewust handelen van de raad van toezicht is af te leiden. Maak dus als gemeente Nijmegen goede afspraken met de instellingen wat verwacht wordt van het verslag van de raad van toezicht en wat hiervan openbaar in het jaarverslag/jaarrekening en op de website te zien zou moeten zijn. Dit betekent dat er geen aparte verantwoording in de vorm van een checklist naar de gemeente komt.
 - **een jaarlijks verdiepend gesprek**. Voer jaarlijks op bestuurlijk niveau (wethouder met ambtelijke vertegenwoordiging) een verdiepend gesprek met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht over de gevoerde governance. Dit gesprek zou eventueel gecombineerd kunnen worden met het jaarlijkse gesprek over de resultaten

(BSO). In het jaarlijkse gesprek wordt de schriftelijke verantwoording uit het jaarverslag (zoals hierboven beschreven) en de overige 4 prestatievelden besproken:

- COMPENTENTIES & DIVERSITEIT: Wordt duurzaam geborgd dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is? Is de raad van toezicht divers samengesteld?
- HELDERE AFSPRAKEN: Zijn de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd in heldere afspraken?
- INTERACTIE: Hoe worden de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie vormgegeven?
- BELEIDSCYCLUS EN RISICO'S: Zijn de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig? Hoe betrokken is de raad van toezicht ten aanzien van de strategie?

Onderdelen van de vragenlijst in bijlage 2 kunnen bij de gesprekken een hulpmiddel zijn. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt.

- Met de schriftelijke verantwoording in het jaarverslag en het verslag van het verdiepend gesprek van de wethouder met de raad van toezicht en de bestuurder informeert het College van Burgemeester & Wethouders de gemeenteraad van Nijmegen.

Uiteraard zijn er ook mogelijkheden om het verdiepend gesprek op een andere manier in te vullen. We vinden het echter essentieel dat er een relatie is tussen de raden van toezicht en de gemeente als belangrijke stakeholder.

7. BEVINDINGEN PER INSTELLING

7.1 DOORNROOSJE

We hebben gesproken met dhr. Toine Tax (directeur-bestuurder) en dhr. Peter van der Linden (voorzitter raad van toezicht).

Doornroosje is een poppodium met landelijke uitstraling dat sinds 2014 in een nieuw pand gevestigd is. De directeur-bestuurder heeft de afgelopen jaren 3 maal het “IJzeren podiumdier”, de prijs voor de beste directeur in de popsector, ontvangen. Momenteel wordt er gewerkt aan de nieuwbouw van Merleyn. De directeur streeft een no-nonsense cultuur na. Dit vertaalt zich in de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd.

De Governance Monitor laat een beeld zien dat de governance van Doornroosje niet helemaal in balans is. Twee van de vijf prestatievelden (*competenties & diversiteit* en *beleidscyclus & risico's*) scoren redelijk. De overige drie prestatievelden scoren voldoende tot goed.

In het prestatieveld *competenties & diversiteit* wordt naar twee zaken gekeken: In de eerste plaats wordt gekeken of duurzaam geborgd is dat de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is. In de tweede plaats wordt gekeken of de raad van toezicht voldoende divers is samengesteld. Op dit prestatieveld scoort Doornroosje redelijk. De redenen hiervan zijn dat de raad niet voldoende divers is samengesteld, dat de werving en selectie van toezichthouders niet openbaar is alsook dat de herbenoeming van toezichthouders vanzelf verloopt (zonder evaluatiemoment).

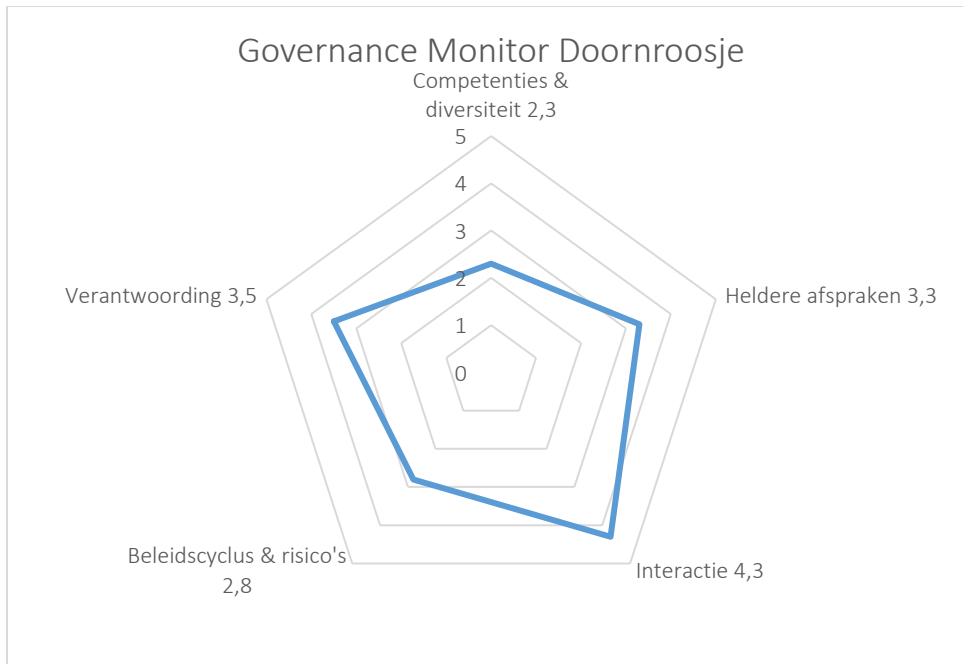
Op het prestatieveld *strategie & risico's* wordt redelijk gescoord. In dit prestatieveld wordt onderzocht of de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de beleidscyclus.

Bij de strategie zien we dubbele signalen. Enerzijds is de raad van toezicht erg betrokken en zichtbaar, bijvoorbeeld door het participeren in themabijeenkomsten en door het lidmaatschap van de businessclub van Doornroosje. Anderzijds is de raad weinig betrokken bij het opstellen van de strategie en de monitoring hiervan.

Datzelfde beeld zien we bij het risicomanagement. Aan de ene kant heeft de organisatie een goed beeld van de risico's die verband houden met de programmering (bezoekersaantallen/inkomsten/uitgaven etc.) en is hier ook een uitermate professionele systematiek voor opgezet. Ook zit de raad van toezicht bovenop de risico's rond de nieuwbouw van Merleyn. Aan de andere kant is het voor de raad lastig om toezicht te houden op de risico's rond de programmering. Zij moeten wegwijls gemaakt worden in de complexe systematiek. Een opmerking van een andere orde is dat wij ons afvragen af of de continuïteit van de organisatie voldoende gewaarborgd is in het geval dat deze directeur-bestuurder op enig moment vertrekt.

Nog vermeldenswaardig is dat in het afgelopen jaar onder externe begeleiding veel aandacht is besteed aan de Governance Code Cultuur. Dit heeft diverse actiepunten opgeleverd die de komende periode opgepakt gaan worden. Ook zien we dat de organisatie een heldere visie heeft hoe leden van de raad van toezicht snel wegwijls gemaakt worden in de organisatie (introductieprogramma).

Bij het prestatieveld *heldere afspraken* had mogelijk een hogere score gehaald kunnen worden indien de nieuwe reglementen gereed zouden zijn.



7.2 DE LINDENBERG

We hebben gesproken met Ilse Verburgh, directeur-bestuurder sinds 2014 en Bergiet Drummen (voorzitter raad van toezicht).

De Lindenberg bevindt zich in een crisissituatie. De directeur-bestuurder en de raad van toezicht zijn opgestapt. Op het moment dat wij de directeur-bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht spraken (8 november) wisten wij dat er onrust was binnen de organisatie, maar waren zij nog in functie. In het gesprek hebben wij naar het conflict gevraagd, maar daarover is weinig informatie gegeven. Er is aangegeven, dat de raad van toezicht, de directeur-bestuurder en de Ondernemingsraad op één lijn zaten. Wij hebben er bewust niet op doorgevraagd omdat de reikwijdte van dit conflict niet binnen onze opdracht viel.

Het algemene beeld van de Governance Monitor bij de Lindenberg ziet er goed uit. Op vier prestatievelden worden voldoende gescoord. Alleen het prestatieveld *competenties & diversiteit* scoort redelijk. In ons onderzoek komt de Lindenberg er op het gebied van governance goed uit terwijl zij in crisis zijn. Goede governance geeft dus geen garantie op het uitblijven van incidenten. Dit vraagt om een toelichting. De monitor geeft weer hoe de governance onderwerpen geborgd zijn de organisatie. Het gaat om vragen als: Zijn de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd in heldere afspraken? Hoe worden de randvoorwaarden voor interactie vormgegeven? Hoe wordt het risicobeleid vormgegeven?

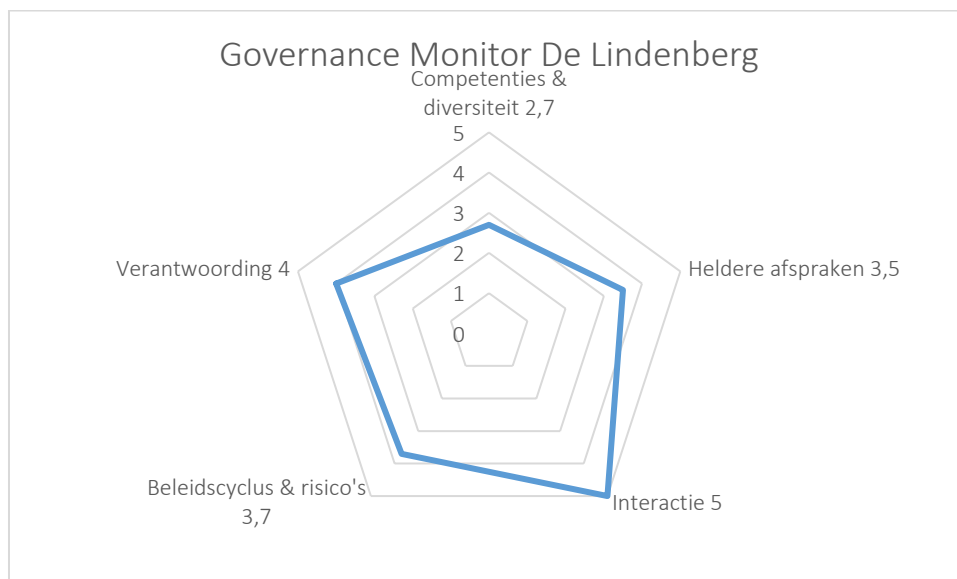
Wat de Governance Monitor bij de Lindenberg laat zien is dat er bewuste keuzes zijn gemaakt en op veel terreinen bewust gehandeld is. Dit is bovendien vastgelegd in procedures. Het maken van bewuste keuzes door de directie en raad van toezicht betekent echter niet altijd dat er bijvoorbeeld

ook draagvlak is voor die keuze of dat het de juiste keuzes op het juiste moment zijn. Over de oorzaken van de crisis doen wij echter geen uitspraken.

In het prestatieveld *competenties & diversiteit* wordt naar twee zaken gekeken: In de eerste plaats wordt gekeken of duurzaam geborgd is dat de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is. In de tweede plaats wordt gekeken of de raad van toezicht voldoende divers is samengesteld. De Lindenberg scoort hier redelijk omdat de raad van toezicht niet voldoende divers is samengesteld en er geen vastgesteld diversiteitsbeleid is. Ook is er geen introductieprogramma voor nieuwe leden van voor de raad van toezicht. Verder is er geen er geen educatiebudget voor raad van toezicht-leden en wordt er niet aan bijscholing gedaan.

Bij het prestatieveld *interactie* wordt gekeken hoe de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie worden vormgegeven. De Lindenberg scoort hier goed op. Wij zien dat er bewust invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen die de raad van toezicht heeft, te weten: toezichthouder, werkgever en adviseur. Ook benut de directeur-bestuurder van haar kant de adviesrol van de raad van toezicht en gebruikt zij de raad van toezicht als sparringpartner. Er worden prestatieafspraken gemaakt met de directeur-bestuurder en de verwachtingen naar de directie toe worden helder gemaakt. De raad van toezicht heeft overleg met de Ondernemingsraad.

Wat ten slotte in het oog springt is dat de raad van toezicht een keurig herbenoemingsbeleid voert voor als de termijn van een raad van toezicht lid is verlopen. Aan herbenoeming gaat altijd een evaluatiemoment vooraf. Zowel het betreffende lid van de raad van toezicht als de raad van toezicht als geheel wordt hierop bevraagd. Hier gaan meerdere vergaderingen over heen. Een best practice.



7.3 LUX

We hebben gesproken met Pien Houthoff, directeur-bestuurder en Ingeborg van den Broek (voorzitter raad van toezicht).

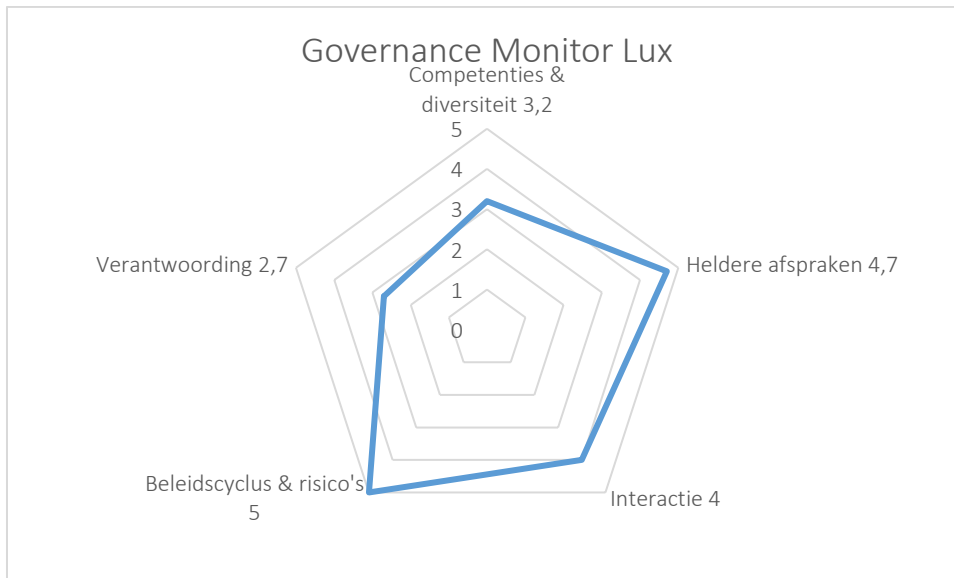
LUX biedt een podium voor nieuwe ontwikkelingen in kunst, cultuur en media. Zowel de directeur-bestuurder als de voorzitter van de raad van toezicht zijn al enige jaren bij de organisatie betrokken, maar beiden zijn nieuw in de huidige rol. De directeur-bestuurder is in april 2017 gestart. In 2016 heeft de organisatie uitgebreid aandacht besteed aan de implementatie van de Governance Code Cultuur. Cultuur+Ondernemen heeft toen een workshop Governance verzorgd, reglementen gemaakt en werving en selectie verzorgd voor de raad van toezicht van LUX. In december 2017 is opnieuw een sessie over Governance gepland. Het gaat daarbij vooral om het bespreken van wederzijdse verwachtingen en hoe bestuur en toezicht elkaar kunnen versterken.

De Governance Monitor laat zien dat governance van LUX in balans is: vier van de vijf prestatievelden zijn voldoende tot goed. Het prestatieveld *beleidscyclus & risico's* scoort zelfs het hoogst mogelijke cijfer. In dit prestatieveld wordt onderzocht of de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de beleidscyclus. Het risicomanagement is een onderwerp dat veel aandacht heeft. Er wordt, samen met de Rabobank, een brede risico-inventarisatie uitgevoerd over 10 verschillende velden. De uitkomsten daarvan worden formeel en informeel besproken met de gemeente. Ook wordt er gesproken over het effectiever inzetten van het huidige dashboard met het formuleren van kritische succes factoren.

Het prestatieveld *verantwoording* scoort als enige redelijk. Dit prestatieveld meet hoe de openbare verantwoording plaats vindt in jaarverslag en/of op de website. De reden voor dit cijfer is onder andere dat het bestuursverslag (onderdeel van het jaarverslag) weinig informatie bevat en er niet wordt ingegaan op het risicomanagement van de organisatie. Ook is er geen rooster van aftreden aangetroffen in het jaarverslag of op de website.

Bij het prestatieveld *interactie* wordt gekeken hoe de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie worden vormgegeven. We zien dat de raad van toezicht nadrukkelijk bezig is met het evalueren van haar rol. Rolbewustzijn is in de afgelopen periode meermaals onderwerp van gesprek geweest. Daarbij kwam vooral aan de orde hoe de adviesrol van de raad beter ingevuld kan worden.

Vermeldenswaardig is dat trends en ontwikkelingen, waaronder toenemende commerciële concurrentie, de aandacht hebben en er deze veranderende omstandigheden wordt ingespeeld. Ook legt de raad van toezicht in dit kader werkbezoeken af.



7.4 MUSEUM HET VALKHOF

We hebben gesproken met dhr. Jan van Laarhoven (interim-directeur-bestuurder) en mw. Adelheid Ponsioen (voorzitter raad van toezicht).

Museum Het Valkhof komt uit een crisissituatie waarbij de directeur-bestuurder en de raad van toezicht zijn afgetreden. Er zijn in 2017 twee onderzoeken gedaan. Eén bedrijfseconomisch onderzoek door Bureau Berenschot en een governance onderzoek door een onafhankelijke commissie (gefaciliteerd door Cultuur+Ondernemen). Er is een nieuwe, eerst tijdelijke raad van toezicht aangezocht. Er is ook een interim-directeur bestuurder en een interim zakelijke man aangetrokken.

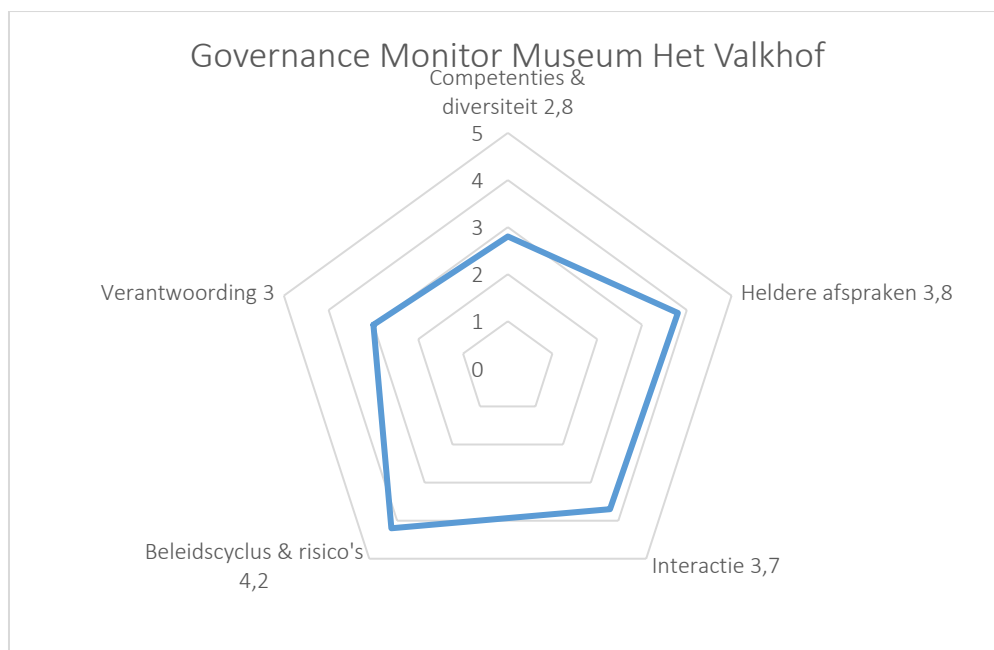
De Gemeente Nijmegen heeft getwijfeld of zij Museum Het Valkhof in dit onderzoek wilde laten meelopen omdat het museum net uitgebreid onderzocht was. De gemeente heeft er voor gekozen dit toch te doen omdat op die wijze alle grote culturele instellingen gelijk behandeld worden. Het museum is in rustiger vaarwater terecht gekomen, maar er wordt nog volop gewerkt aan het opbouwen van de organisatie na de ontstane situatie. De huidige situatie vraagt van de raad van toezicht en de interim-bestuurder veel contact. Zij vormen een hecht team. Na het aantreden van een nieuwe bestuurder zal de raad van toezicht geleidelijk meer afstand nemen, zodat een minder extreme frequentie van vergaderen aangenomen kan worden. De financiële situatie is in een rustiger vaarwater gekomen door een garantie van de Bankgiroloterij.

De Governance Monitor geeft bij Museum Het Valkhof, ondanks de omstandigheden, een behoorlijk evenwichtig beeld. Vier van de vijf prestatievelden scoren een voldoende. Reden daarvan is dat veel van de aanbevelingen uit beide onderzoeken worden opgepakt. Het prestatieveld *beleidscyclus & risico's* scoort goed. In dit prestatieveld wordt onderzocht of de randvoorwaarden voor risicomangement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de beleidscyclus. Als resultaat is te zien dat niet alle risico's zijn opgelost maar de risico's zijn wel in beeld zijn bij de raad van toezicht. Er wordt duidelijk stil gestaan bij de risico's en welke aanpak daarbij nodig is. Op het gebied van de beleidscyclus is er een volledig nieuw beleidsplan voor Museum Het Valkhof vastgesteld

dit najaar. Dat plan is co-creatie met alle relevante stakeholders tot stand gekomen onder andere door het houden van een stakeholdersbijeenkomst.

Op het prestatieveld *competenties & diversiteit* scoort Museum Het Valkhof redelijk. In dit prestatieveld wordt gekeken of duurzaam is geborgd dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is. Ook wordt gekeken of de raad van toezicht divers is samengesteld. Dit jaar moest er een geheel nieuwe raad worden samengesteld die in staat was om de crisissituatie samen met de directeur-bestuurder a.i. op te lossen. Daarbij is er in eerste instantie gekeken naar daadkracht en bestuurlijk lef. Verder werden de competenties juridisch, financieel en museale kennis onontbeerlijk gevonden. Dat is gelukt. Dit heeft echter niet geresulteerd in een diverse raad op het gebied van leeftijd, man/vrouw en migratieachtergrond. Een jonge kandidaat heeft men moeten afwijzen omdat er in de huidige situatie behoefte was aan ervaring. Ook wordt er nog geen invulling gegeven aan een introductieprogramma voor de raad van toezichtsleden en wordt er (wat in deze situatie voorstelbaar is) nog geen aandacht gegeven aan bijscholing van toezichthouders.

Een vermeldenswaardig punt is dat de raad van toezicht vindt dat bij publieke middelen een maximale transparantie hoort. Daar geven ze blijk van bij het jaarverslag van 2016 waar grote openheid wordt betracht over de crisis en de (financiële) gevolgen.



7.5 OPENBARE BIBLIOTHEEK GELDERLAND ZUID (OBGZ)

We hebben gesproken met dhr. Bert Hogemans (directeur-bestuurder) en mw. Teddy Vrijmoet (voorzitter raad van toezicht).

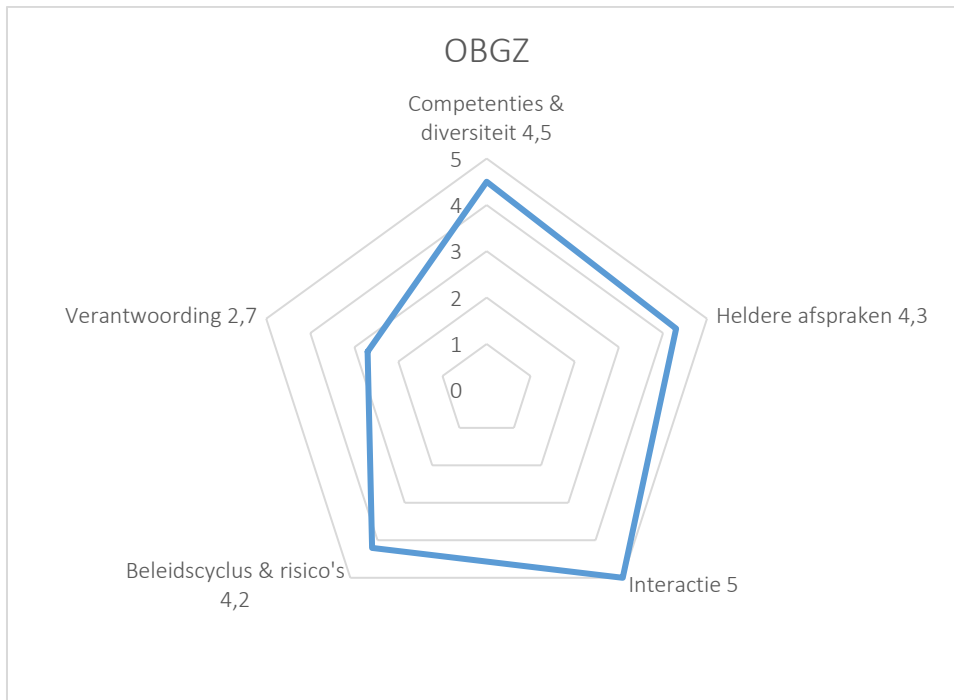
OBGZ maakt literatuur, cultuur en kennis toegankelijk in 6 gemeenten. De bibliotheek heeft in 2016 een hoge score (85%) behaald bij de landelijke kwaliteitstoets door Stichting Certificering Openbare Bibliotheken. Hierbij is getoetst op 8 aspecten: leiderschap, strategie & beleid, management van medewerkers, management van middelen, management van processen, tevredenheid van klanten en partners, tevredenheid van medewerkers en tevredenheid van de subsidiegever. De organisatie heeft sinds enkele maanden een nieuwe directeur-bestuurder. Ondanks dat hij daardoor niet kan bogen op een lange ervaring bij de bibliotheek is er diepgaand gesproken over de diverse aspecten van governance.

De organisatie heeft de governance goed op orde zoals ook de Governance Monitor laat zien. Het beeld is redelijk evenwichtig, uitgezonderd een deuk bij het prestatieveld *verantwoording* (score redelijk). Dit prestatieveld meet hoe de openbare verantwoording plaats vindt in jaarverslag en/of op de website. Redenen voor deze lagere score zijn onder andere het feit we op de website geen volledig jaarverslag aantreffen en dat een bestuursverslag ontbreekt. Ook het risicomanagement is in de verantwoording niet te herleiden en er wordt niet vermeld wat het bezoldigingsbeleid (honorering raad van toezicht en de directeur-bestuurder) is.

We zien een organisatie die bestuur en toezicht sterk geprofessionaliseerd heeft. Bij het prestatieveld *competenties* is gekeken of er duurzaam is geborgd dat de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is. Hier valt bijvoorbeeld op dat er actief invulling gegeven wordt aan educatie van leden van de raad van toezicht. Ook is er een formeel vastgesteld introductieprogramma voor leden van de raad van toezicht.

Bij het prestatieveld *interactie*, waar OBGZ de maximale score behaalt, wordt gekeken hoe de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie worden vormgegeven. Er wordt jaarlijks zelfevaluatie uitgevoerd, waarvan een keer in de twee jaar onder externe begeleiding. De raad van toezicht vindt het essentieel een goede sparringpartner voor de directeur-bestuurder te zijn, maar geeft duidelijk aan dat deze adviesrol niet te vriendschappelijk mag zijn (m.a.w. het onafhankelijk toezicht niet in de weg mag staan).

De raad van toezicht heeft een heldere visie op de wijze waarop ze omgaat met de interne en externe stakeholders en geeft hier bewust invulling aan. Zo is er op strategische momenten direct contact tussen raad van toezicht en de wethouder (altijd samen met de directeur-bestuurder).



7.6 STADSSCHOUWBURG EN DE VEREENIGING

We hebben gesproken met mw. Eva Middelhoff (directeur-bestuurder) en Steven Bartels (voorzitter raad van toezicht)

De Stadsschouwburg en de Vereeniging heeft een moeilijk jaar achter de rug. Onder andere vanwege het overlijden van de directeur-bestuurder. Maar ook vanwege tegenvallers in de commerciële exploitatie en vanwege diverse wisselingen in de personele samenstelling (o.a. in het management). Nadat er een directeur-bestuur a.i. was ingesteld is eerder dit jaar de nieuwe directeur-bestuurder Eva Middelhoff gestart.

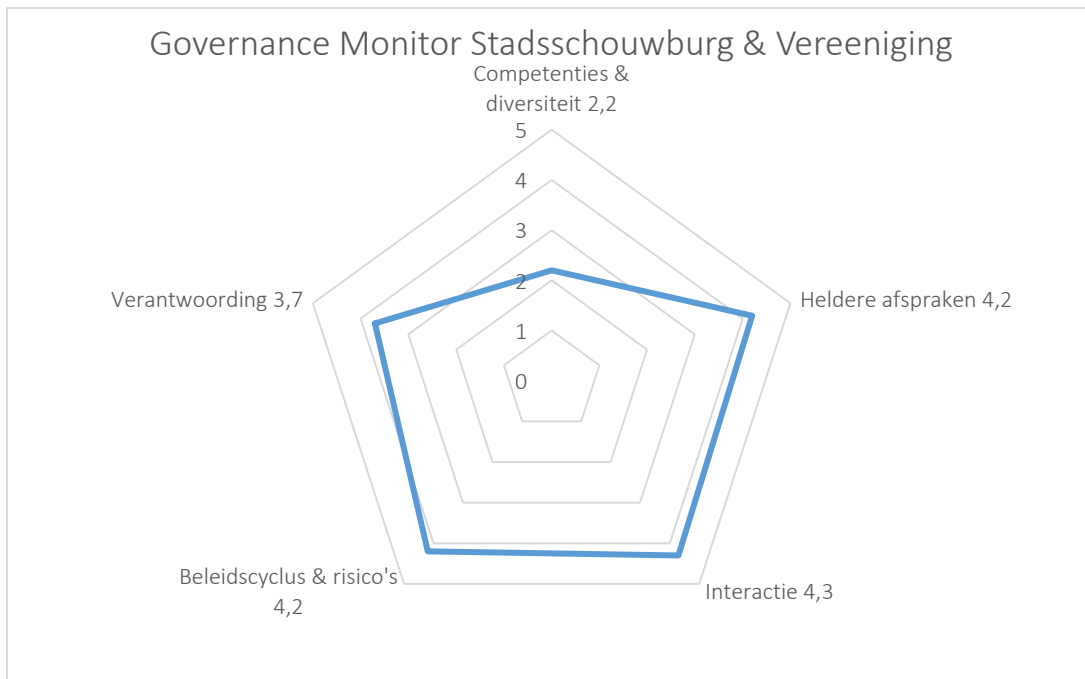
De Governance Monitor laat zien dat de governance van de Stadsschouwburg en de Vereeniging grotendeels in balans is. Op alle prestatievelden wordt (ruim) voldoende tot goed gescoord met uitzondering van het prestatieveld *competenties & diversiteit*. In dit laatste prestatieveld wordt gekeken of er duurzaam is geborgd dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is. Ook wordt gekeken of de raad van toezicht divers is samengesteld. De score is hier om een aantal redenen redelijk. Onder andere omdat de raad niet divers is samengesteld en dit ook geen aandachtspunt is (geen vastgesteld diversiteitsbeleid). Verder is er geen vastgestelde procedure voor werving en selectie. De werving voor vacatures van de raad van toezicht is de laatste keer alleen op de eigen website geplaatst. Er is geen overzicht van aanwezige en gewenste competenties binnen de raad (bijvoorbeeld een competentiematrix) en ook geen introductieprogramma voor leden van de raad van toezicht. Wel wordt de herbenoeming van de leden goed vormgegeven.

Bij het prestatieveld *interactie* wordt gekeken hoe de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie worden vormgegeven. Hier wordt goed gescoord. De raad van toezicht hanteert een strikte scheiding tussen de verschillende rollen. Dit zijn die van toezichthouder, werkgever en adviseur.

De adviesrol wordt alleen benut wanneer de directeur-bestuurder daarom vraagt. De raad van toezicht maakt bewust de keuze om niet te spreken met de gemeente (op bestuurlijk niveau). Wij vinden dat de haalplicht van de raad van toezicht hierdoor beperkt wordt ingevuld.

Bij het prestatieveld *beleidscyclus & risico's* wordt onderzocht of de randvoorwaarden voor risicomangement aanwezig zijn en hoe betrokken de raad van toezicht is bij de beleidscyclus. Er zijn aan ons dubbele signalen afgegeven. In het gesprek viel op dat de raad van toezicht weinig betrokken is bij het opstellen van de strategie. Wij zien geringe betrokkenheid van de raad van toezicht bij het opstellen van de strategie als een risico. Niet alleen is de raad dan minder betrokken bij de verschillende fasen van beleid, ook wordt de mogelijkheid om tijdig bij te sturen beperkter. In de reactie op de uitkomsten werd dit genuanceerd door aan te geven dat er af en toe 'benen op tafel sessies' plaatsvinden waar gesproken wordt over de strategie.

Bij het prestatieveld *verantwoording* wordt gekeken hoe de openbare verantwoording plaats vindt in jaarverslag en/of op de website. Het rooster van aftreden ontbreekt. Ook staat het jaarverslag niet op de website wat mede bepalend is voor de lagere score. Dit jaarverslag ziet er t.a.v. governance goed uit.



BIJLAGEN:

1. BEOORDELINGSKADER EN WEGING

Alle instellingen zijn op prestatievelden 1, 2, 3, en 4 bevraagd. Prestatieveld 5 heeft betrekking op deskresearch. Onderstaande tabellen geven aan op welke wijze er tot een score per prestatieveld is gekomen.

1. COMPETENTIES & DIVERSITEIT		<i>Wordt duurzaam geborgd dat er de juiste mix van capaciteiten en competenties binnen het toezicht aanwezig is? Is de raad van toezicht (RvT) divers samengesteld?</i>	
Onderdelen	Vragen & antwoorden	Score	
Diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe divers is de RvT samengesteld? - Is er bewust invulling gegeven aan diversiteitsbeleid voor de RvT? (Qua leeftijd, man/vrouw, etnisch, achtergrond) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgesteld diversiteitsbeleid: 2 <i>punt</i> - Actiepunten geformuleerd: 1 <i>punt</i> - Divers samengestelde RvT: 4 <i>punten</i> Max. 7 punten	
Profielen	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling op basis van profielen - Bij werving en selectie gekeken naar gewenste competenties op basis strategie? - Competentiematrix? 	<ul style="list-style-type: none"> - Profielen aanwezig: 2 <i>punten</i> - Verdeling van competenties over de raad: 1 <i>punt</i> - Competenties gerelateerd aan strategie: 1 <i>punt</i> - Competentiematrix aanwezig: 1 <i>punt</i> Max. 5 punten	
Proces werving en selectie leden RvT	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe heeft u geworven bij uw laatste vacature? - Heeft de RvT hiervoor beleid vastgesteld? 	<ul style="list-style-type: none"> - Open procedure waarbij iedereen in de gelegenheid is te solliciteren (vacature op website en evt. in krant): 3 <i>punten</i> - Vastgesteld beleid werving toezichthouders: 2 <i>punten</i> Max. 5 punten	
Herbenoeming	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat u om met herbenoeming? - Wordt er een grens gesteld aan het aantal herbenoemingen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer dit een formeel evaluatiemoment is: 4 <i>punten</i> - Wanneer er een grens is aan het aantal herbenoemingen (1x bij termijn van 4 jr. of 2x bij termijn van 3jr): 2 <i>punten</i> Max. 6 punten	
Introductieprogramma RvT	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u een vastgesteld introductieprogramma voor leden RvT? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgesteld introductieprogramma: 3 <i>punten</i> Max. 3 punten	
Educatie	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zorgt u ervoor dat leden aangesloten blijven bij de meest recente ontwikkelingen (permanente educatie)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Themabijeenkomsten intern: 1 <i>punt</i> - Incidenteel volgen cursus: 1 <i>punt</i> - Educatieprogramma: 2 <i>punten</i> Max. 4 punten	
Berekening totaalscore		Max. 30 punten. Totaal delen door 6 Totale score na deling is maximaal 5 punten	

2. HELDERE AFSPRAKEN		
Zijn de randvoorwaarden voor goed bestuur en adequaat toezicht geborgd in heldere afspraken?		
Onderdelen	Vragen & antwoorden	Score
RvT reglement en bestuursreglement	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn deze reglementen aanwezig? - Maken de reglementen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is? - Zijn de reglementen actueel? - Sluiten de reglementen aan op de statuten? 	<ul style="list-style-type: none"> - RvT reglement: 2 punten - Bestuursreglement: 2 punten - Blijkt uit de reglementen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is?: 2 punten - Actueel en aansluitend op statuten: 2 punten <p>Maximaal: 8 punten</p>
Toezichtskader & governancejaaragenda	<ul style="list-style-type: none"> - Visie waar de RvT toezicht op wil houden? - Vastgelegd welke onderwerpen jaarlijks terugkomen 	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de RvT een duidelijke visie op toezicht houden (consistentie en focus)? 4 punten - Is deze visie verankerd in een kader?: 3 punten - Is er een (governance)agenda van onderwerpen die jaarlijks terugkomen? 3 punten <p>Maximaal: 10 punten</p>
Agendavoorbereiding & Verslaglegging	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een agendaoverleg tussen RvT-voorzitter en dir-bestuurder? - Zijn er notulen voorzien van besluitenlijsten en actiepunten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiding agenda in agendaoverleg RvT-voorzitter en dir-bestuurder: 3 punten - Er zijn notulen voorzien van besluitenlijsten en actiepunten: 3 punten <p>Maximaal: 6 punten</p>
Periodiek overleg en informatievoorziening	Hoe zorgt de RvT voor dat ze tijdig de juiste informatie krijgt?	<ul style="list-style-type: none"> - De directie voorziet de raad van toezicht tijdig van alle relevante informatie (no surprises is het kernbegrip): 2 punten - de directie en de raad van toezicht voeren periodiek overleg over de gang van zaken binnen de instelling: 2 punten - De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema/ vaste vergaderfrequentie: 2 punten <p>Maximaal: 6 punten</p>
Berekening Totaalscore		Max. 30 punten. Totaal delen door 6 Totale score na deling is maximaal 5

3. INTERACTIE		
Hoe worden de rollen van het toezicht en de randvoorwaarden voor interactie vormgegeven? (Dit heeft zowel betrekking op de interactie binnen de RvT, de interactie tussen RvT en dir/bestuurder en interactie met de stakeholders)		
Onderdelen	Vragen & antwoorden	Score
Rolneming (toezichthouder, werkgever, adviseur)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe krijgen de rollen van het toezicht vorm? - (toezichthouder/adviseur/werkgever) - Hoe benut de dir-best de adviseursrol van de RvT? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rolbewustzijn RvT aanwezig: <i>6 punten</i> - Directeur-bestuurder benut de RvT als klankbord (adviesrol): <i>2 punten</i> Max: 8 punten
Beoordelingscyclus directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet de cyclus van beoordelen van de directeur-bestuurder eruit (plannings-beoordelingsgesprekken). 	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingscyclus op orde (o.a. heldere verwachtingen vooraf, consistente beoordeling achteraf, verslaglegging, frequentie) Max: 6 punten
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Vindt er zelfevaluatie plaats? Zo ja, hoe vaak en op welke wijze? - Heeft dit geleid tot actiepunten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Er vindt zelfevaluatie plaats (heeft recentelijk plaatsgevonden of is ingepland): <i>5 punten</i> - Zelfevaluatie heeft geleid tot actiepunten: <i>3 punten</i> Max: 8 punten
Overleg RvT met stakeholders (haalplicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe krijgt het overleg met de stakeholders vorm in de praktijk? 	<ul style="list-style-type: none"> - De RvT geeft op een bewuste manier invulling aan contacten gezocht met de interne stakeholders zodat de raad tijdig de juiste informatie krijgt: <i>4 punten</i> - De RvT geeft op een bewuste manier invulling aan de contacten met de externe stakeholders zodat de raad tijdig de juiste informatie krijgt: <i>4 punten</i> Max: 8 punten
Berekening totaalscore		Max 30 punten. Totaal delen door 6 Totale score na deling is maximaal 5

4. BELEIDSCYCLUS EN RISICO'S		
Zijn de randvoorwaarden voor risicomanagement aanwezig? Hoe betrokken is de RvT ten aanzien van de strategie?		
Onderdelen	Vragen & antwoorden	Score
Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Waaruit blijkt dat de organisatie 'in control' is? - Is er een omschreven systematiek van risicomanagement (checks & balances)? - Zijn de belangrijkste risico's in beeld? - Hoe werkt dit in de praktijk? - Hoe vaak sta je daarbij stil? - Worden er activiteiten benoemd n.a.v. de risico's? (omschrijving, doel en tijdsplanning) - Hoe neem je je stakeholders mee in deze risico's en activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijk omschreven systematiek van risicomanagement (checks & balances): <i>5 punten</i> - Zijn de belangrijkste risico's in beeld? : <i>4 punten</i> - Worden er activiteiten benoemd n.a.v. de risico's?: <i>5 punten</i> Max: 14 punten

Visie & strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Welke rol heeft het toezicht bij het opstellen van visie/strategie? - Hoe wordt er gemonitord op strategie? 	<ul style="list-style-type: none"> - De RvT wordt actief betrokken bij het opstellen van de visie/strategie: <i>3 punten</i> - De RvT monitort of de organisatie op koers ligt t.a.v. de strategie: <i>3 punten</i> Max: 6 punten
Belangenverstrengeling	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er afspraken over het omgaan met belangenverstrengeling en zo ja welke? 	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een duidelijke visie op hoe om te gaan met (de schijn van) belangenverstrengeling?: <i>6 punten</i> - Zijn er afspraken gemaakt hoe hiermee om te gaan? <i>4 punten</i> Max: 10 punten
Berekening totaalscore		Max 30 punten. Totaal delen door 6 Totale score na deling is maximaal 5

5. TRANSPARANTE VERANTWOORDING	<i>Hoe vindt de openbare verantwoording plaats in jaarverslag en/of op de website?</i>
Onderdelen	Score
Jaarverslag aanwezig op website	<i>3 punten</i>
Bestuursverslag onderdeel van jaarverslag	<i>2 punten</i>
Bestuursmodel te herleiden op website/jaarverslag	<i>3 punten</i>
Risicomangement te herleiden	<i>2 punten</i>
Verantwoording over GCC in jaarverslag Wordt er gewerkt o.b.v. het principe Pas toe en leg uit?	<i>3 punten</i>
Samenstelling bestuur/RvT te herleiden (inclusief nevenfuncties)	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling: <i>2 punten</i> - Nevenfuncties: <i>2 punten</i>
Bezoldiging RvT & dir-best te herleiden	<i>2 punten</i>
Profielen te herleiden	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer vermeld wordt dat met profielen gewerkt wordt: <i>1 punt</i> - Als profielen op de website aangetroffen worden: <i>1 punt</i>
Vermelden zelfevaluatie en conclusies	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfevaluatie wordt vermeld: <i>2 punten</i> - Frequentie zelfevaluatie wordt vermeld: <i>1 punt</i> - Belangrijkste conclusies en/of acties zijn opgenomen: <i>1 punt</i>
Rooster van aftreden	<i>3 punten</i>
Overlegfrequentie en onderwerpen/besluiten (naast jaarrekening en begroting) RvT te herleiden?	Overlegfrequentie RvT: <i>1 punt</i> Onderwerpen/besluiten te herleiden: <i>1 punt</i>
Berekening totaalscore	Max 30 punten. Totaal delen door 6 Totale score na deling is maximaal 5

2. VRAGENLIJST

Visie op governance.

- Hoe kijkt u tegen governance aan? Hoe belangrijk is governance in relatie tot andere thema's? Wat betekent goed besturen voor u? Wat is adequaat toezicht voor u? Hoe doet u zelf? Waar zien we dat aan?
- Wat betekent het toepassen van de Governance Code Cultuur voor u? Wat betekent dat in de praktijk? Waar zien we dat aan? Toetsen draagvlak: hoe wordt de governance check van de gemeente ervaren?

Rolneming toezichthouder en bestuurder.

- Het perspectief van de rolneming en verantwoordelijkheid van de raad van toezicht: als toezichthouder, als adviseur en als werkgever. Hoe ziet dat er in de praktijk uit?
- Hoe benut de directeur-bestuurder de adviesrol van de RvT?
- Hoe gaat de communicatie tussen de bestuurder en voorzitter RvT
- Zijn de verantwoordelijkheden helder? Wat ligt bij de directeur-bestuurder, wat bij de raad van toezicht? Is het duidelijk welke informatie/ onderwerpen u in raad van toezicht wilt bespreken? En hoe? Hoe betrokken is de RvT bij verschillende domeinen als: strategieontwikkeling, personeelsbeleid, in- en externe stakeholders? Waar blijkt dat uit?
- Wat hebben er voor governance-vraagstukken gespeeld de laatste jaren? Wat was de laatste?

Interactie.

- Hoe zorgt u dat u aan informatie komt (haalplicht)? Hoe haalt u uw informatie bij de stakeholders? Hoe ziet u de rol van de RvT richting personeel? OR of personeelsvertegenwoordiging? Overleg RvT en gemeente? Hoe krijgt het overleg met de stakeholders vorm in de praktijk?
- Hoe geeft u reflectie vorm? Op welke wijze vindt de zelfevaluatie plaats? Welke actiepunten zijn daar uit gekomen? Hoe weet u of de instelling het goed doet?
- Spreekt u elkaar aan als er zaken spelen? Onderling RvT, directeur-bestuurder-RvT? Wat voor soort afspraken worden er dan gemaakt?

Risicomanagement.

- Is er een omschreven systematiek van risicomanagement (checks & balances)?
- Zijn de belangrijkste risico's in beeld? Is er het gevoel van in control zijn? Waar blijkt dat uit? Hoe werkt dit in de praktijk? Hoe vaak sta je daarbij stil?
- Hoe hebt u de waarborgen voor de continuïteit van de instelling ingebouwd? Wat onderneemt u dat de instelling toegesneden is op veranderende omstandigheden?
- Worden er activiteiten benoemd n.a.v. de risico's? (omschrijving, doel en tijdsplanning)? Hoe neem je je stakeholders mee in deze risico's en activiteiten? Verantwoording van risico's en activiteiten?
- Hoe wordt de management letter besproken? En levert dit actiepunten op?