Governance Code Cultuur

Goed bestuur en toezicht in de cultuursector

De 9 principes

Hoe verzekeren culturele organisaties zich van 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. Organisaties die zich hiervan bewust zijn hanteren de Governance Code Cultuur.

De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De 9 principes van de code vinden hun vertaling in praktijkaanbevelingen. 'Toepassing van het principe in de praktijk' kan men op verschillende wijzen lezen: 'zo hoort het', 'zo doen goede geleide organisaties dit' of 'dit zijn goede praktijkvoorbeelden'. Het is aan toezichthouders en bestuurders: pas toe of leg uit.

Amsterdam 2014
Een uitgave van Cultuur-Ondernemen
www.governancecodecultuur.nl
ISBN 978-90-821254-0-5

creative commons

CULTUUR-ONDERNEMEN

Inhoud

I Voorwoord 4
II Comité van Aanbeveling 6
III Preambule 8
IV Over bestuur en toezicht 12
V Toolkit 16

VI De 9 principes 18

Naleving van de code en besturingsmodel **21**
Principe 1 Verantwoordelijkheid en toepassing 22
Principe 2 Besturingsmodel 24

Bestuur **29**
Principe 3 Taak en werkwijze bestuur 30
Principe 4 Rechtspositie en bezoldiging 34

Toezicht **37**
Principe 5 Taak en werkwijze toezichthouders 38
Principe 6 Deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid 42
Principe 7 Inzet en vergoeding 46

Onafhankelijkheid **51**
Principe 8 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties 54

Financieel toezicht en risicobeheer **57**
Principe 9 Financiële verslaggeving 58

Bijlagen 63
+ De directie 64
+ Begrippen 66
+ Gesprekspartners 70

Colofon 79

I

Voorwoord

Helder bestuur en zorgvuldig toezicht geven ruimte aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren. De cultuursector heeft al ruim tien jaar zijn eigen governance code. Dit in navolging van onder meer het bedrijfsleven dat met de *Code Tabaksblat* de toon zette voor afspraken over goed bestuur. In 2000 publiceerde een commissie geleid door Melle Daamen een rapport over cultural governance[1], dat in 2003 werd gevolgd door de eerste sector-code Handleiding Cultural Governance. In 2006 verving een werkgroep onder leiding van Wim van den Goorbergh deze handleiding door de *Code Cultural Governance*[2].

De kennis en ervaring die de sector heeft opgebouwd is in deze Governance Code Cultuur verwerkt. Inhoudelijk is de code vereenvoudigd en aangepast aan vragen uit de samenleving met aandacht voor onderwerpen als risicomanagement, belangenverstrengeling en openheid. Daarnaast zijn aanbevelingen uit de sector meegenomen. Zo zijn met name de verschillen tussen het raad-van-toezicht-model en het bestuur-model scherper geprofileerd. 'Mag het compacter, eenvoudiger en overzichtelijker?' was het commentaar van velen en dat hebben we zo goed mogelijk opgevolgd.

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. De code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid en kritische reflectie binnen organisaties. Nee, de code beoogt naast het normatieve kader juist de kritische reflectie binnen en tussen

bestuur en toezicht te stimuleren. Daarom kent de code negen algemene principes. Deze principes vinden hun vertaling in praktijkaanbevelingen die men op verschillende manieren kan lezen: 'zo hoort het', 'zo doen goed geleide organisaties dit' of 'dit zijn goede praktijkvoorbeelden'. Er zijn grote verschillen in de cultuursector. Goed bestuur is vaak maatwerk en verantwoordelijkheid nemen. Daarom zijn de bestuurders en toezichthouders aan zet: 'pas toe of leg uit'.

De Governance Code Cultuur is *voor* en *van* de cultuursector. De opbrengst van vier ronde tafelgesprekken en zo'n vijftig individuele consultaties. Wij zijn velen erkentelijk voor het actief meedenken over deze nieuwe versie. De code wordt ondersteund door bestuurders, toezichthouders, brancheorganisaties, het Rijk, gemeenten, de VNG, fondsen en door een 'Comité van Aanbeveling'. Al deze partijen[3] hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze code. Wij willen hen daarvoor bijzonder bedanken.

De herziening van de code is financieel mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De code is op 14 oktober 2013 aan de minister van OCW aangeboden.

Wij hopen van harte dat de Governance Code Cultuur positief bijdraagt aan de inrichting en besturing van uw organisatie.

Jo Houben

Directeur-bestuurder
Cultuur-Ondernemen

Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers
Hoogleraar Corporate Governance
Universiteit van Tilburg

[1] De commissie publiceerde in 2000 'Kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector cultuur, een pleidooi voor zelfregulering'. Melle Daamen is directeur-bestuurder van de Stadsschouwburg Amsterdam.
[2] Wim van den Goorbergh, voormalig bestuurder van Rabobank Nederland, is thans commissaris en toezichthouder.
[3] Zie bijlage 'Gesprekspartners'.

II

Comité van Aanbeveling

Jan van den Beld
Notaris, Spek & Van den Beld Notarissen
Inez Boogaarts
Secretaris/directeur, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur
Doreen Boonekamp
Directeur-bestuurder, Nederlands Filmfonds
Cathelijne Broers
Directeur, De Nieuwe Kerk, Hermitage
Arno Brok
Voorzitter, VNG-commissie, Onderwijs, cultuur en Sport
Burgemeester, Gemeente Dordrecht
Mavis Carrilho
Executive coach en toezichthouder/bestuurder, Fonds Podiumkunsten, Holland Festival
Joop Daalmeijer
Voorzitter, Raad voor Cultuur
Melle Daamen
Directeur-bestuurder, Stadsschouwburg Amsterdam
Raadslid, Raad voor Cultuur
Voorzitter, Eerste commissie Cultural Governance 1999
Roger Dayala
Senior Investment Professional, Insinger de Beaufort BNP Paribas Wealth Management
Penningmeester, Dansmakers Amsterdam
Max van Engen
Hoofd Kunst en Cultuur, Gemeente Amsterdam
Adriana Esmeijer
Directeur-bestuurder, Prins Bernhard Cultuurfonds
Toezichthouder, Hogeschool voor de Kunsten Amsterdam

Wim van den Goorbergh
Toezichthouder, commissaris.
Voorzitter, Werkgroep Cultural Governance 2006
Sietse Haringa
Accountant en partner, KPMG
Marloes Krijnen
Directeur, Foam Fotografiemuseum
Tanja Mlaker
Zakelijk leider, De Nederlandse Opera
Vice-voorzitter, Federatie Cultuur
Clayde Menso
Directeur-bestuurder, Amsterdams Fonds voor de Kunst
Alexander Odle
Advocaat intellectuele eigendom, New IP (NIP) Strategies
Lid adviesraad Cultural Governance 2006
Wim Pijbes
Directeur-bestuurder, Rijksmuseum
Henriëtte Post
Directeur-bestuurder, Fonds Podiumkunsten
Axel Rüger
Directeur-bestuurder, Van Gogh Museum
Jan Karel van der Staay
Voorzitter, NVTC, Nederlandse Vereniging Toezichthouders Cultuur
Voormalig General Counsel/Chief Legal Officer AkzoNobel
Helen Stout
Hoogleraar juridische, aspecten hybride organisaties, Erasmus Universiteit Rotterdam
Kees van Tilburg
Voormalig lid raad van bestuur, KPMG
Jan Trap
Advocaat, Stibbe
Hedwig Verhoeven
Zakelijk directeur, Koninklijke Schouwburg
Ap de Vries
Directeur, Vereniging van Openbare Bibliotheken
Oeds Westerhof
Directeur, Leeuwarden Culturele Hoofdstad, *Directeur,* LUX Nijmegen
George Wiegel
Algemeen directeur, Het Gelders Orkest
Marjet van Zuijlen
Bestuurder, toezichthouder, Holland Festival, Filmfestival By the sea

Preambule

Een code voor goed bestuur en toezicht

Organisaties in de cultuursector willen waarden realiseren op cultureel, economisch en maatschappelijk gebied. Werken met publieke middelen in het maatschappelijk belang brengt ook een morele verantwoordelijkheid met zich mee. De governance code geeft, als het gaat om toezicht en bestuur, zowel de organisaties als de buitenwereld aanbevelingen voor normen en werkwijze.

Openheid en verantwoording

De code biedt houvast voor verantwoording en voor openheid. Dit tegen de achtergrond van verschuivende rollen van de overheid en de markt, en van het stimuleren van marktwerking en ondernemerschap. Overheden, publiek, sponsoren, vrienden-organisaties en andere stakeholders willen inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. De organisatie kan dat inzicht geven in de jaarverslagen en op de website, maar steeds vaker bieden ook sociale media de gelegenheid tot een dialoog. Het vormt de basis voor vertrouwen van stakeholders en voor maatschappelijk draagvlak van de cultuursector.

Karakter van de sector

De cultuursector kenmerkt zich door grote diversiteit. Omvang, budget, organisatievorm en discipline kunnen zeer uiteenlopen. De meeste organisaties zijn relatief klein. We spreken daarom van ‘grootschalige kleinschaligheid’. Ook spreken we van ‘hybride organisaties’: er is tegelijkertijd

sprake van het gebruik van publieke middelen en van marktontwikkeling. Voor de gehele sector evenwel is werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording zwaarder gaan tellen. Organisaties die zich hiervan bewust zijn hanteren de *Governance Code Cultuur*.

Pas toe of leg uit

De governance code is een instrument voor goed bestuur en toezicht. De code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. 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. Omgekeerd: als je niet kunt uitleggen waarom je het anders zou doen is het bestuurlijk wél zo verstandig de code te volgen. Vandaar het principe: 'Pas toe of leg uit'. Het niet toepassen van dat principe kan er toe leiden dat bestuurders en toezichthouders daarop worden aangesproken. Publiek, financiers en andere stakeholders kunnen het vertrouwen verliezen.

Goed bestuur en toezicht

Goed bestuur en toezicht kenmerken zich door:

- duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij horende verantwoordelijkheden;
- integer en transparant handelen, met oog voor de belangen van alle betrokkenen (de stakeholders);
- deskundigheid in bestuur en toezicht;
- effectief bestuur en toezicht, waarover ook verantwoording wordt afgelegd;
- effectiviteit in het realiseren van missie, doelstellingen en efficiënte besteding van (publieke) middelen.

Uitgangspunten

Deze code is ingericht aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- een bewuste omgang met de governance code;
- een weloverwogen keuze voor het besturingsmodel;
- duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen uitvoering, bestuur en toezicht;
- onafhankelijkheid van het toezicht en het vermijden van belangenverstrengeling;
- het waarborgen van deskundigheid en diversiteit in de samenstelling van de raad van toezicht;
- een goed georganiseerde, onafhankelijke financiële controle;
- publieke verantwoording door de organisatie.

Aan elk van deze uitgangspunten zijn principes gewijd, met uitzondering van het laatste aspect. Dit komt in veel van de principes en praktijkaanbevelingen tot zijn recht. Dat de organisatie zich naar de buitenwereld verantwoordt is belangrijk. Maar hier gaat wel aan vooraf dat bestuurders en toezichthouders hun verantwoordelijkheid nemen.

IV

Over bestuur en toezicht

Bestuur en toezicht

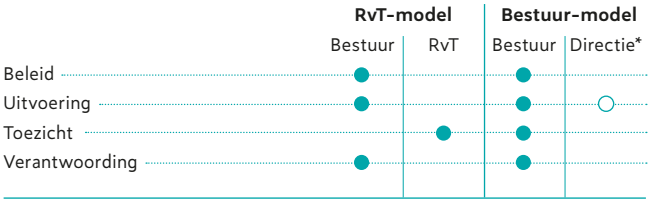
Als het om bestuur en toezicht in organisaties gaat, zijn de 'raad van toezicht' en 'het bestuur' de twee organen die er toe doen. De code maakt onderscheid tussen het raad-van-toezicht-model en het bestuur-model. Als de aanbevelingen per model uiteenlopen geeft de tekst dat duidelijk aan. In andere gevallen kan men voor 'raad van toezicht' ook lezen: 'het bestuur' in een bestuur-model.
We zetten hier het raad-van-toezicht-model en het bestuur-model ter verduidelijking tegenover elkaar.

Bestuur-model

Bij het bestuur-model is het hele bestuurlijk proces in handen van 'het bestuur'. Het bestuur bestaat uit leden die deze functie onbezoldigd vervullen. Het bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar kan ook de uitvoering delegeren aan een directie. Het bestuur blijft echter volledig verantwoordelijk. Ook de toezichthoudende functie wordt hier door het bestuur vervuld. Deze functie krijgt vooral gestalte in de onderlinge afstemming tussen de bestuursleden en de door hen gehanteerde principes uit de code.

Organisaties met deze besturingsvorm kunnen kleine organisaties zijn, waar het bestuur veel zelf uitvoert. Er zijn weinig procedures en reglementen (vastgelegd). Maar het kan ook om

Verantwoordelijkheden in de twee modellen



* Het bestuur kan de uitvoering delegeren aan een directie.
Het bestuur blijft echter verantwoordelijk.

grotere, meer professionele organisaties gaan. Uitvoering wordt dan gedelegeerd aan een directie die bestaat uit één of meer directieleden. Procedures en reglementen zijn hier vastgelegd.

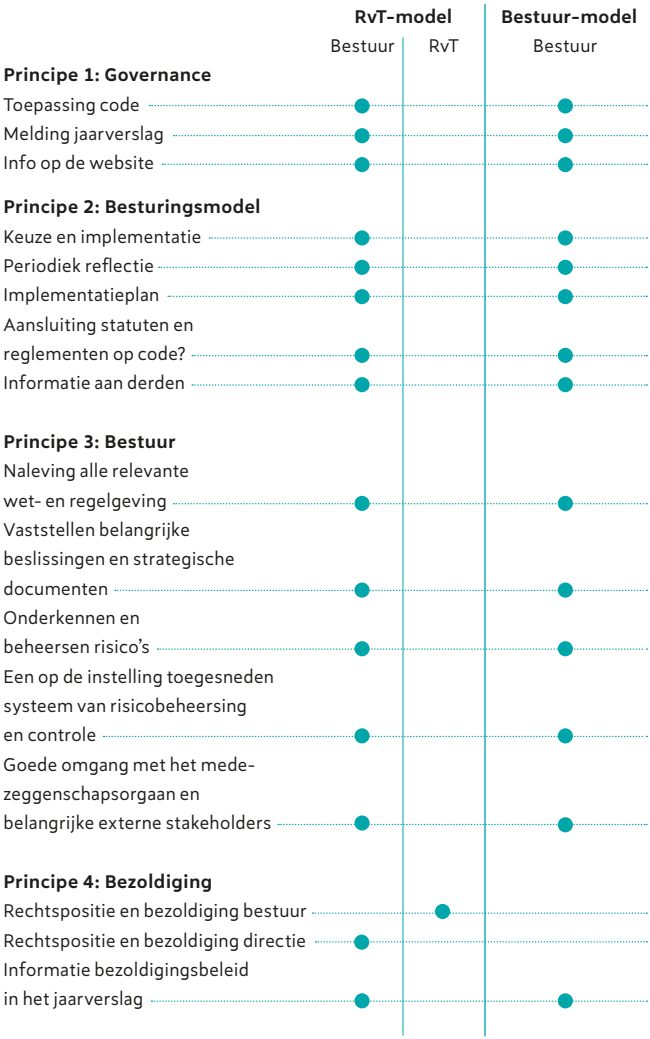
Raad-van-toezicht-model

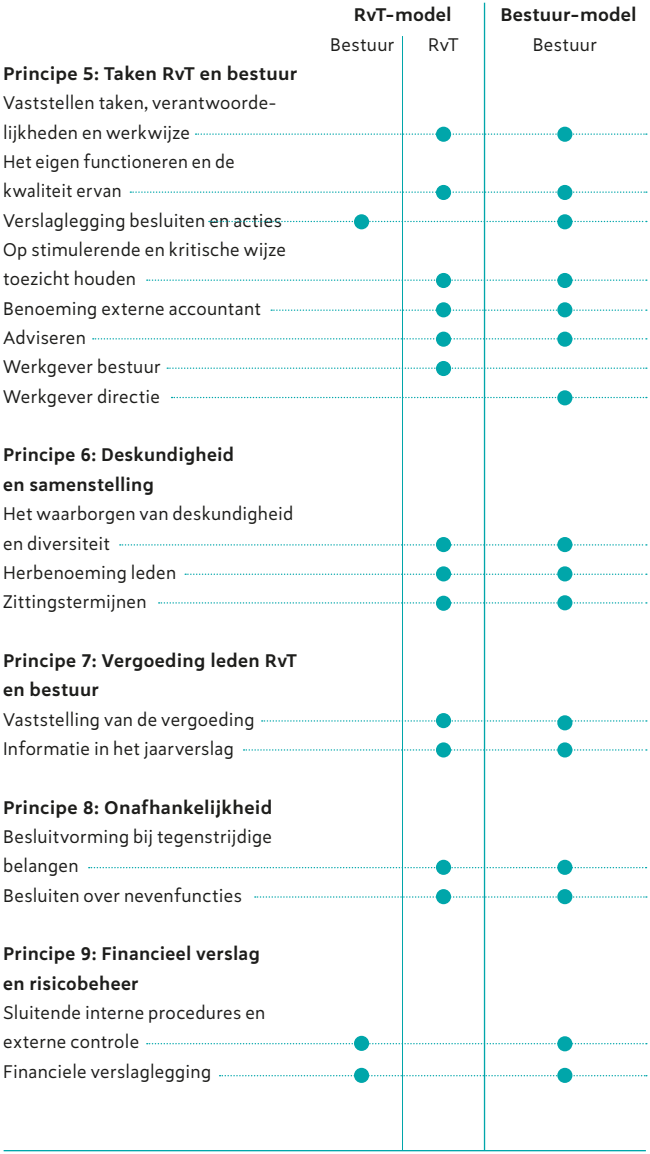
Bij het raad-van-toezicht-model is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van 'het bestuur'. Het bestuur in het raad-van-toezicht-model is professioneel en bestaat uit één of meer statutair bestuurders. De toezichthoudende functie ligt bij een apart orgaan: de raad van toezicht. Het toezicht heeft op twee momenten plaats. Vooraf: de plannen (missie, strategie, beleidsplan en begroting) worden ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd. En achteraf: de raad van toezicht beoordeelt het bestuur en de organisatie kritisch en keurt het jaarverslag goed. Daarnaast heeft de raad van toezicht ook een stimulerende en adviserende functie jegens het bestuur. De raad van toezicht benoemt en ontslaat het bestuur en de externe accountant. Organisaties met deze besturingsvorm zijn veelal grotere organisaties[4] met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie.

[4] Omdat complexiteit óók een rol speelt, zegt omvang van de organisatie of omzet niet alles. Maar om een idee te geven: het advies van de commissie Wijffels voor een code voor de goede doelen (2005) gaf als indicatie voor een raad-van-toezichtmodel: een personeelsbestand van 15 fte en inkomsten van minimaal 2,5 miljoen euro.

Wie is waarvoor verantwoordelijk

Samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden in beide besturingsmodellen die in de code worden uitgewerkt.




RvT-model
Bestuur-model
Bestuur
RvT
Bestuur
Principe 5: Taken RvT en bestuur
Vaststellen taken, verantwoordelijkheden en werkwijze
Het eigen functioneren en de kwaliteit ervan
Verslaglegging besluiten en acties
Op stimulerende en kritische wijze toezicht houden
Benoeming externe accountant
Adviseren
Werkgever bestuur
Werkgever directie
Principe 6: Deskundigheid en samenstelling
Het waarborgen van deskundigheid en diversiteit
Herbenoeming leden
Zittingstermijnen
Principe 7: Vergoeding leden RvT en bestuur
Vaststelling van de vergoeding
Informatie in het jaarverslag
Principe 8: Onafhankelijkheid
Besluitvorming bij tegenstrijdige belangen
Besluiten over nevenfuncties
Principe 9: Financieel verslag en risicobeheer
Sluitende interne procedures en externe controle
Financiele verslaglegging

V

Toolkit

Op de website www.governancecodecultuur.nl zijn handige hulpmiddelen te vinden bij het besturen van organisaties volgens de code. Een tool is een checklist of een voorbeeld-document of een schema.

In dit boekje tref je in de kantlijn bij de praktijkaanbevelingen icoontjes aan die verwijzen naar verschillende activiteiten. Op de website vind je vervolgens diverse suggesties en nuttige hulpmiddelen voor *good governance*.

In het boekje zijn zes fragmenten uit de toolkit ter illustratie opgenomen.

Wat staat er op de website?
De website is een belangrijk middel om actuele informatie te verstrekken over de organisatie.

Hoe kiezen we ons besturingsmodel?
Iedere organisatie is anders. Daarom is elke keuze voor een besturingsmodel maatwerk.

Wat leggen we vast?
Van bepaalde afspraken is het belangrijk dat deze helder op papier komen te staan.

Wat staat jaarlijks op de agenda?
Planning jaarlijks terugkerende activiteiten van bestuur en toezicht.

Wat zetten we in het jaarverslag?
Een overzicht van financiële gegevens en andere onderwerpen.

Hoe evalueren raad van toezicht en bestuur hun eigen rol?
Tijdens de evaluatie komen ook onderwerpen aan bod die tijdens een reguliere vergadering vaak niet aan de orde kunnen komen.

VI

De 9 principes

Principe 1

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

Principe 2

Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.

Principe 3

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

Principe 4

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

Principe 5

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

Principe 6

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

Principe 7

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

Principe 8

Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.

Principe 9

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

Wat staat er op de website?

Om te laten zien dat de organisatie de Governance Code Cultuur toepast kan op haar website bijvoorbeeld deze informatie komen te staan:

- ○ **'wij onderschrijven de Governance Code Cultuur'**
  logo beschikbaar via www.governancecodecultuur.nl
- ○ **besturingsmodel van de organisatie**
- ○ **profielschets van de raad van toezicht of het bestuur**
- ○ **samenstelling van de raad van toezicht of het bestuur**
- ○ **vacatures in de raad van toezicht of bestuur**
- ○ **rooster van aftreden van de raad van toezicht of het bestuur**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Naleving van de code en besturings-model

Toelichting vooraf

De 9 principes van de code vinden hun vertaling in praktijk-aanbevelingen.

'Toepassing van het principe in de praktijk' kan men op verschillende wijzen lezen: 'zo hoort het', 'zo doen goed geleide organisaties dit' of 'dit zijn goede praktijkvoorbeelden'. Het is aan de lezer. De code is geen wettelijk voorschrift, maar beschrijft wat gangbaar is en wat wenselijk is. Organisaties kunnen er voor kiezen af te wijken, maar de code vraagt wel dat ze rekenschap afleggen voor die andere keuzes. 'Pas toe of leg uit'.

Hoe gaan we bewust om met de code?

Principe 1

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

Toepassing van principe 1 in de praktijk

1. De organisatie kent de Governance Code Cultuur en past deze toe.
2. De toepassing van de principes van deze code sluit aan bij de doelstelling, aard en omvang van de organisatie.
3. De organisatie kan afwijken van een principe of een praktijkaanbeveling. Aard en omvang van de organisatie of aanwezige kennis en ervaring leveren de motieven.
4. In het jaarverslag maakt de organisatie melding van toepassing van de code en van eventuele wijzigingen op het gebied van de governance, inclusief het besturingsmodel.
5. Op de website geeft de organisatie informatie over de wijze waarop zij de code toepast.

Hebben we een weloverwogen besturings-model?

Principe 2

Het bestuur kiest het besturings-model van de organisatie bewust.

Toepassing van principe 2 in de praktijk

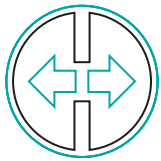
1. De organisatie kiest voor het raad-van-toezicht-model of voor het bestuur-model.
2. Tenminste eens in de vier jaar bespreekt zij het eerder gekozen besturingsmodel. Er vindt analyse plaats: Hoe functioneert het model? Wat gaat goed en willen we behouden? Wat kan beter? Wat moet beter? Ligt een ander besturingsmodel meer voor de hand?
3. Als er aanleiding is om van besturingsmodel te veranderen organiseert het bestuur overleg met betrokken partijen. Het bestuur stelt zo nodig een implementatieplan vast.
4. De organisatie zorgt dat haar statuten en reglementen met de code overeenstemmen. Bij wijziging vindt zorgvuldige toepassing van de code plaats.
5. Het bestuur is behalve voor de keuze van het besturingsmodel ook verantwoordelijk voor de implementatie ervan.

6. De organisatie maakt naar buiten duidelijk kenbaar welk besturingsmodel zij heeft. In haar presentatie hanteert ze de (functie)benamingen die daar bij horen.

Toelichting

Rechtspersoon
De meest gebruikte rechtspersoon in de cultuursector is de stichting. De code is voor die rechtsvorm opgesteld. Andere opties staan ook open: dan kun je bijvoorbeeld kiezen voor een (coöperatieve) vereniging, een besloten vennootschap of naamloze vennootschap. De code is hier overeenkomstig van toepassing.

Functiebenamingen
De directeur-bestuurder in een raad-van toezicht-model maakt zich ook feitelijk bekend als 'directeur-bestuurder'. In de praktijk wordt vaak het begrip 'directeur' of 'directie' gebruikt. Wees je er van bewust dat dit derden geen inzicht verschaft in de bevoegdheden van de personen die deze titel dragen. In het bestuur-model heten uitvoerende functionarissen die niet bestuurlijk verantwoordelijk zijn ook 'directeur'.



Hoe kiezen we ons besturingsmodel?

Iedere organisatie is anders. Daarom is elke keuze voor een besturingsmodel maatwerk.
Het bestuur kiest een besturingsmodel op basis van kenmerken en omstandigheden van de organisatie. De hoofdonderwerpen hierbij op een rij:

- ◯ **omvang van de organisatie en haar budget;**
- ◯ **onbezoldigd of professioneel bestuur;**
- ◯ **complexiteit van de organisatie en noodzaak van (vastgelegde) procedures en afspraken.**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Bestuur

Toelichting vooraf

De verantwoordelijkheid voor een organisatie berust bij het bestuur. In zowel het raad-van-toezicht-model als het bestuur-model heeft het bestuur alle bevoegdheden die door de Wet of de statuten niet aan anderen zijn toegekend.

Het raad-van-toezicht-model kent een geprofessionaliseerd bestuur.

In het bestuur-model is er een onbezoldigd bestuur dat taken kán delegeren aan een directie, maar dat de verantwoordelijkheid behoudt.

Zie ook: IV Bestuur en Toezicht en de bijlage De Directie.

Wat spreken we af over taken en werkwijze van het bestuur?

Principe 3

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

Toepassing van principe 3 in de praktijk

In het raad-van-toezicht-model én in het bestuur-model gelden onderstaande praktijkaanbevelingen.

1. Het bestuur opereert vanuit haar missie en weegt daarbij de belangen van de stakeholders mee.
2. Het bestuur is ervoor verantwoordelijk dat de organisatie alle relevante wet- en regelgeving naleeft.
3. De organisatie kent een op de instelling toegesneden systeem voor risicobeheersing en controle. Het jaarverslag bericht over de toepassing hiervan.
4. Het bestuur is verantwoordelijk voor het onderkennen en beheersen van risico's.
5. Het bestuur stelt een bestuursreglement vast. Hierin staat onder meer hoe binnen het bestuur taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Ook lees je hierin hoe het bestuur als collectief werkt.

6. Alle voor de organisatie belangrijke beslissingen en strategische documenten worden door het bestuur vastgesteld.
7. Leden van het bestuur aanvaarden niet zonder méér nevenfuncties als deze de belangen van de organisatie zouden kunnen raken (zie ook principe 8).
8. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de stakeholders.
9. De organisatie maakt het mogelijk dat medewerkers die onregelmatigheden menen waar te nemen deze zonder risico voor hun positie kunnen melden. Zij melden deze bij het bestuur of bij een door het bestuur aangewezen functionaris.

Alleen in het raad-van-toezichtmodel gelden bovendien onderstaande praktijkaanbevelingen.

10. Als medewerkers onregelmatigheden te melden hebben die het bestuur zelf betreffen dan doen zij dat aan de voorzitter van de raad van toezicht.
11. Over informatie en verantwoording aan de raad van toezicht legt het bestuur afspraken qua inhoud en frequentie schriftelijk vast.
12. Het bestuur stelt het bestuursreglement vast en legt dit vervolgens ter instemming aan de raad van toezicht voor.
13. Het bestuur geeft alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren van de raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd en ongevraagd en tijdig. (‘Geen verrassingen’ is een belangrijk principe voor de onderlinge relatie.)
14. Het bestuur legt belangrijke beslissingen en strategische documenten ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor.

Alleen In het bestuur-model gelden bovendien onderstaande praktijkaanbevelingen.

15. Als medewerkers onregelmatigheden te melden hebben die het bestuur zelf betreffen dan doen zij dat aan de voorzitter van het bestuur.

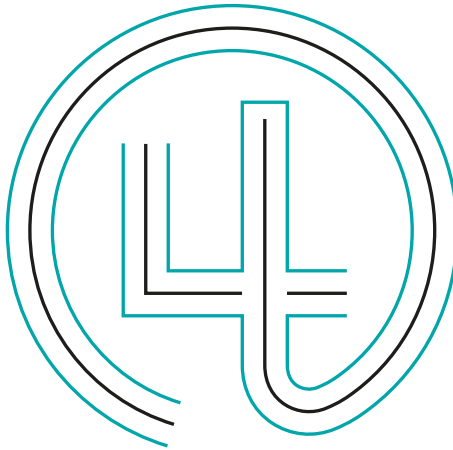
16. Het bestuur kan taken delegeren aan een directie[5]. Dit laat echter onverlet dat de verantwoordelijkheid voor deze taken bij het bestuur blijft liggen.

[5] De 'directie' is geen formeel orgaan en krijgt om die reden geen eigen plek in deze code die over 'bestuur en toezicht' gaat. In de praktijk heeft ' de directie' natuurlijk vaak een niet te miskennen rol en positie. Daarom komen we hier in Bijlagen, De directie op terug.

Welke afspraken maken we over bezoldiging?

Principe 4

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



Toepassing van principe 4 in de praktijk

Onderstaande praktijkaanbevelingen gelden ook voor het bestuur in een bestuur-model.

1. Het bezoldigingsbeleid past bij het karakter van de instelling en stemt overeen met wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden[6].
2. Binnen het kader van dat bezoldigingsbeleid bepaalt de raad van toezicht de bezoldiging van individuele leden van het bestuur. In het bestuur-model bepaalt het bestuur de bezoldiging van individuele leden van de directie.
3. Het bestuur geeft in het jaarverslag informatie over het bezoldigingsbeleid van de organisatie, over de bezoldiging en over de duur van de contracten met het bestuur respectievelijk de directie.

[6] De website www.governancecodecultuur.nl geeft meer gedetailleerde suggesties omtrent het bezoldigingsbeleid en regelgeving. De regels voor de (semi)publieke sector zijn vastgelegd in de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector' (WNT).

Wat leggen we vast?

Van bepaalde afspraken is het belangrijk dat deze helder op papier komen te staan. Een aantal voorbeelden volgt hieronder.

Inrichting van de organisatie:

- ◯ **statuten**
- ◯ **bestuursreglement**
- ◯ **reglement raad van toezicht**

Beleid en verantwoording:

- ◯ **belangrijke besluiten**
- ◯ **beleidsplan**
- ◯ **informatieprotocol bestuur aan de raad van toezicht**
- ◯ **interne procedures en reglementen**
- ◯ **bezoldigingsbeleid**
- ◯ **zittingstermijn voor de leden van bestuur of raad van toezicht, inclusief rooster van aftreden**
- ◯ **vergoeding leden raad van toezicht**
- ◯ **jaarverslag**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Toezicht

Toelichting vooraf

Toezicht is de primaire rol van de raad van toezicht. Sterker: daartoe is de raad van toezicht als orgaan in het leven geroepen. Juist bij een professioneel bestuur is toezicht gewenst. Dat kan eventuele risico's op bijvoorbeeld tunnelvisie of op het ongewenst afwijken van de doelstelling van de organisatie helpen voorkomen. In de eerstvolgende principes is daarom de 'raad van toezicht' het onderwerp. Zoals zal blijken is de tekst vrijwel steeds ook van toepassing op de toezichthoudende taak van 'het bestuur' in het bestuur-model.

Zijn rol, taken en werkwijze duidelijk vast gelegd?

Principe 5

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

Toepassing van principe 5 in de praktijk

Onderstaande praktijkaanbevelingen gelden ook voor het bestuur in een bestuur-model.

1. Bij zijn werk laat de raad van toezicht zich leiden door het culturele, economische en maatschappelijke belang van de organisatie.
2. De raad van toezicht richt zich op het belang van de organisatie en weegt de belangen af van degenen die bij de organisatie zijn betrokken (de stakeholders).
3. In een reglement legt de raad van toezicht onder meer vast: de onderlinge taakverdeling, de werkwijze van de raad van toezicht en de omgang met bestuur/directie.
4. Een verslag van de raad van toezicht maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie.
5. De raad van toezicht vergadert volgens vastgesteld schema, tenminste tweemaal per jaar, namelijk

voor het goedkeuren van jaarplan en begroting én voor de vaststelling van jaarverslag en jaarrekening.

6. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van bestuur/directie en bereidt dit zelf voor.
7. Ook bespreekt de raad van toezicht tenminste eenmaal per jaar het functioneren van bestuur/directie. Dit bereidt de raad van toezicht buiten aanwezigheid van bestuur/directie voor.
8. De raad van toezicht houdt actief op stimulerende en kritische wijze toezicht.
9. De raad van toezicht benoemt de externe accountant na advies van het bestuur/directie (zie ook principe 9).
10. De raad van toezicht adviseert het bestuur en doet dit op actieve wijze, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur.
11. De raad van toezicht kent een vast aantal onderwerpen die in ieder geval tot het toezicht behoren, zoals: realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid.
12. De raad van toezicht beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur. Bij het vervullen van (artistieke) bestuursfuncties laat de raad zich extern adviseren.

Hoe stellen we de raad van toezicht samen?

Principe 6

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

Toepassing van principe 6 in de praktijk

Onderstaande praktijkaanbevelingen gelden ook voor het bestuur in een bestuur-model

1. De raad van toezicht bestaat uit minimaal drie leden.
2. De raad van toezicht moet zó zijn samengesteld dat hij zijn werk naar behoren kan doen.
3. Elk lid van de raad van toezicht moet het beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen.
4. Daarnaast draagt elk lid met een eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets beschikt.
5. In zijn samenstelling waarborgt de raad van toezicht diversiteit; in het bijzonder heeft hij daarbij aandacht voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht.

6. Herbenoeming van een lid vindt plaats na overweging, ook gelet op actuele omstandigheden en op de profielschets van de raad van toezicht.

7. Vacatures in de raad van toezicht worden openbaar gemaakt.
8. De organisatie biedt alle leden van de raad van toezicht na hun benoeming een introductie aan in verschillende aspecten die voor de raad van toezicht relevant zijn. Jaarlijks beoordeelt de raad van toezicht in welk opzicht de leden behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.

9. Statutair legt de organisatie de maximale zittingstermijn voor de leden van de raad van toezicht vast. Gebruikelijk is: tweemaal een periode van vier jaar of driemaal een periode van drie jaar.

10. Er wordt een zodanig rooster van aftreden opgesteld dat niet te veel leden tegelijk aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar.

Liefdewerk oud papier?

Principe 7

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

Toepassing van principe 7 in de praktijk

Onderstaande praktijkaanbevelingen gelden ook voor het bestuur in een bestuur-model

1. Ieder lid van de raad van toezicht wordt geacht voldoende tijd te hebben voor de vervulling van zijn functie; dat waarborgt een goede taakvervulling. Als er geen of slechts een beperkte vergoeding is ontslaat dat leden niet van de plicht tot behoorlijke invulling van hun taak.
2. De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding[7] voor zijn leden vast, passend bij het karakter van de organisatie, wettelijke voorschriften en subsidievoorwaarden.
3. De raad van toezicht verstrekt in de jaarrekening informatie over de vergoeding aan zijn leden.
4. De eventuele vergoeding aan leden van de raad van toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie.

5. De voorzitter van de raad van toezicht bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen, zorgt voor de juiste informatievoorziening en voor zorgvuldige besluitvorming en ziet toe op het goed functioneren van de raad van toezicht.

6. De voorzitter
   - is namens de raad van toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor bestuur/directie;
   - initieert de evaluatie van het functioneren van raad van toezicht en bestuur/directie;
   - ziet er op toe dat de contacten tussen raad van toezicht en bestuur/directie naar behoren verlopen;
   - speelt in geval van calamiteiten een actieve rol in het informeren van de stakeholders.

7. De organisatie draagt zorg voor de goede ondersteuning van de voorzitter van de raad van toezicht.
8. De voorzitter van de raad van toezicht is geen voormalig lid van het bestuur van de organisatie.
9. De raad van toezicht kan een van de leden tot 'gedelegeerd lid' benoemen. Dit is van tijdelijke aard. Het gaat om een bijzondere taak die intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur vergt. De delegatie gaat niet verder dan de taken die de raad van toezicht zelf heeft en omvat niet het besturen van de organisatie. De raad van toezicht kan hiervoor een aparte vergoeding verstrekken.
10. Delegatie van taken aan één lid doet niets af aan de collectieve verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de raad van toezicht. Het gedelegeerd lid blijft lid van de raad van toezicht.

11. Als een lid van de raad van toezicht tijdelijk voorziet in het vervullen van een bestuurs-/directiefunctie dan treedt dit lid voor die periode uit de raad van toezicht.[8]

[7] Vergoeding: honorering, vacatiegeld en/of onkostenvergoeding
[8] Uiteraard is punt 8 dan niet van toepassing.

Wat staat jaarlijks op de agenda?

Voorbeeld van een jaarplanner van het bestuur.

Eerste kwartaal

- ◯ **opstellen meerjarig beleidsplan/financieel beleid**
- ◯ **risicoanalyse en evaluatie controlesysteem**
- ◯ **opmaken jaarverslag voorgaand jaar**

Tweede kwartaal

- ◯ **bespreken medezeggenschap in de organisatie**
- ◯ **opstellen en vaststellen van een bezoldigingsbeleid**
- ◯ **overleggen externe accountant**

Derde kwartaal

- ◯ **evaluatie accountant**
- ◯ **evaluatie bestuur**
- ◯ **checken rooster van aftreden**
- ◯ **vaststellen meerjarenbeleidsplan en -begroting**

Vierde kwartaal

- ◯ **evaluatie bestuur/directie**
- ◯ **vaststellen begroting en beleidsplan komend jaar**
- ◯ **evaluatie governance**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Onafhanke-lijkheid

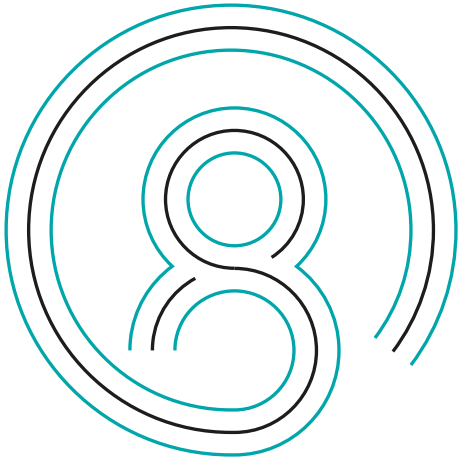
Toelichting vooraf

Dit onderdeel gaat over het omgaan met mogelijk tegenstrijdige belangen. Het raakt de positie van de voorzitter en leden van de raad van toezicht, van het bestuur en van de directie.
Het gaat hier om het zoveel mogelijk voorkómen van tegenstrijdige belangen, het onderkennen wanneer deze zich voordoen en het bieden van openheid hierover.

Hoe houden we toezicht en leiding onafhankelijk?

Principe 8

Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.



Toepassing van principe 8 in de praktijk

Onderstaande praktijkaanbevelingen gelden ook voor het bestuur in een bestuur-model.

1. Ieder lid van de raad van toezicht moet onafhankelijk en kritisch kunnen bijdragen aan de besluitvorming. De raad van toezicht vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over hoe de instelling met tegenstrijdige belangen om gaat.
2. Besluiten over het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen[9] kunnen spelen behoeven vooraf goedkeuring van de raad van toezicht.
3. Als een lid van de raad van toezicht of het bestuur een nevenfunctie aanvaardt die gezien de aard of het tijdsbeslag van betekenis is voor zijn functioneren vraagt hij vooraf goedkeuring van de raad van toezicht.

4. Een lid van de raad van toezicht of bestuur
   - treedt niet in concurrentie met de organisatie;
   - neemt van de organisatie geen schenkingen aan of bedingt deze voor zichzelf of zijn naasten[10];
   - verschaft zichzelf geen ongerechtvaardigd voordeel ten laste van de organisatie;
   - benut geen zakelijke kansen die de organisatie toekomen voor zichzelf of zijn naasten.

5. Het reglement van de raad van toezicht bevat regels over het omgaan met tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van toezicht, het bestuur en de externe accountant.
6. Als sprake is van een (mogelijk) tegenstrijdig belang meldt de betreffende persoon dit direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en hij geeft daarbij alle relevante informatie. Buiten zijn aanwezigheid neemt de raad van toezicht hierover dan een standpunt in[11]. Of daadwerkelijk sprake is van tegenstrijdig belang is aan het oordeel van de raad van toezicht. Wanneer zich op dit punt kwesties voordoen is de raad van toezicht hier naar buiten toe open over.
7. Een lid van de raad van toezicht of bestuur neemt niet deel aan discussie en besluitvorming over zaken waarin hij een tegenstrijdig belang heeft.

8. Goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen komen, met toelichting, in het jaarverslag te staan.
9. De organisatie verstrekt aan leden van de raad van toezicht of bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.

10. Het jaarverslag vermeldt nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het bestuur.

[9] Tussen de organisatie en een lid van de raad van toezicht, van het bestuur of van de directie.
[10] Het begrip 'naasten' wordt op de website uitgelegd. De toolkit geeft ook een opsomming van criteria waaraan de onafhankelijkheid van (toekomstige) leden van de raad van toezicht kan worden getoetst.
[11] Een lid van het bestuur meldt het aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan zijn collega's in het bestuur. Een lid van de raad van toezicht meldt het de voorzitter; als het de voorzitter van de raad van toezicht zelf betreft meldt deze het aan de vicevoorzitter. In het bestuur-model geldt dezelfde procedure.

Wat zetten we in het jaarverslag?

Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van:

1. **de toestand van de organisatie op de balansdatum**
2. **de ontwikkelingen gedurende het boekjaar**
3. **de inhoudelijke en financiële resultaten van de organisatie**

Andere onderwerpen die deel uitmaken van het jaarverslag zijn:

- ◯ **de toepassing van de code en eventuele wijzigingen**
- ◯ **de keuze voor het besturingsmodel**
- ◯ **risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe zij die beheerst**
- ◯ **de financiële verslaggeving van het bestuur**
- ◯ **de behaalde resultaten**
- ◯ **het verslag van de raad van toezicht**
- ◯ **de bezoldiging van het bestuur**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Financieel toezicht en risicobeheer

Toelichting vooraf

Principe 9 gaat over verslaglegging en controle op financieel gebied. De manier waarop wordt omgegaan met procedures en afspraken is essentieel. Daarvoor is zorgvuldigheid in het vastleggen van procedures en afspraken de eerste stap. Aantal en soort afspraken en procedures kunnen per organisatie uiteen lopen. Juist op dit terrein is immers maatwerk geboden, gezien de grote verschillen tussen organisaties qua omvang, omzet en besturingsmodel.

Hoe verzekeren we ons van financieel toezicht?

Principe 9

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

Toepassing van principe 9 in de praktijk

1. Het bestuur is verantwoordelijk voor de opgemaakte financiële verslagen. In het raad-van-toezicht-model ziet de raad van toezicht er op toe dat dit volgens de afgesproken normen gebeurt.
2. De raad van toezicht benoemt de externe accountant en stelt diens beloning vast; dit op basis van advies van het bestuur. In het bestuur-model benoemt het bestuur de externe accountant, al dan niet op advies van de directie en stelt het bestuur de beloning vast.
3. Benoeming van de externe accountant geldt voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming is steeds voor een periode van maximaal vier jaar mogelijk. Dit betekent ook dat er tenminste eens in de vier jaar een grondige beoordeling plaats vindt en dat deze wordt besproken in de raad van toezicht. De belangrijkste bevindingen komen in het jaarverslag te staan.

4. Jaarverslag, jaarrekening en andere financiële rapportages vragen zorgvuldige interne procedures. Het bestuur zorgt voor het opstellen en handhaven van de regels. In het raad-van-toezicht-model ziet de raad van toezicht toe op het naleven hiervan.
5. De raad van toezicht beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij financiele berichten anders dan de jaarrekening. In het bestuur-model is dit aan het bestuur.

6. De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar aan de raad van toezicht respectievelijk het bestuur verslag uit van zijn bevindingen. De raad van toezicht kan hem bevragen over de getrouwheid van de jaarrekening.

7. Jaarlijks rapporteert het bestuur aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin.[14] Mede op grond hiervan besluit de raad van toezicht over voortzetting van de relatie met de externe accountant. In het bestuur-model beslist het bestuur, desgewenst op advies van de directie.
8. De externe accountant krijgt geen opdrachten vanuit de organisatie die zijn onafhankelijke controle in gevaar zouden kunnen brengen. Zijn er andere dan controle-opdrachten dan laat de accountant dit aan de raad van toezicht respectievelijk het bestuur weten.

[14] In het bijzonder gaat het dan om zijn onafhankelijkheid en de wenselijkheid dat hetzelfde accountantskantoor ook niet-controle werkzaamheden verricht.

Hoe evalueren raad van toezicht en bestuur hun eigen rol?

Tijdens de evaluatie komen ook onderwerpen aan bod die tijdens een reguliere vergadering vaak niet aan de orde kunnen komen. Respectvolle omgang met elkaar, vertrouwelijkheid en een constructieve basishouding van alle betrokkenen zijn goede vertrekpunten.

De evaluatie van de raad van toezicht of het bestuur gaat in ieder geval over deze vijf aspecten:

- ◯ **het samenspel tussen toezicht, bestuur en uitvoering**
- ◯ **de teameffectiviteit van het toezicht**
- ◯ **het functioneren van de individuele leden**
- ◯ **het functioneren van de voorzitter van de raad van toezicht of het bestuur**
- ◯ **het proces (waaronder de effectiviteit van vergaderingen)**

Kijk voor meer informatie op
www.governancecodecultuur.nl

Bijlagen

De directie

De ‘directie’ kan zijn:
- de ‘directeur-bestuurder’ of ‘het bestuur’ in het raad-van-toezicht-model;
- de ‘directeur’ of de ‘directie’ in een bestuur-model.

De raad van toezicht en het bestuur moeten in de praktijk duidelijk maken met welk type organisatie en dus met welk type ‘bestuur’ en ‘directie’ derden te maken hebben.
Het bestuur of de directeur-bestuurder in een raad-van-toezicht-model is in de code beschreven in principe 3.

Principe

Als de organisatie over een directie beschikt is het bestuur verantwoordelijk voor het functioneren van de directie.

Toepassing in de praktijk

1. Het bestuur maakt duidelijk welke taken aan de directie zijn gedelegeerd.
2. De directie verantwoordt zich voor de uitvoering van gedelegeerde taken en verstrekt daartoe alle benodigde informatie aan het bestuur.
3. De directie respecteert alle verantwoordelijkheden van het bestuur.
4. De organisatie kent een directiereglement; het bestuur stelt dit vast.
5. Is er een meerhoofdige directie dan maakt het directiereglement duidelijk hoe binnen de directie taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Ook lees je hierin hoe de directie als collectief werkt.
6. De directie draagt er zorg voor dat alle belangrijke beslissingen en strategische documenten door het bestuur worden vastgesteld.

7. De directie aanvaardt niet zonder méér neven-functies als deze de belangen van de organisatie zouden kunnen raken (zie ook principe 8), maar vraagt vooraf aan het bestuur toestemming.
8. De directie geeft alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren van het bestuur; zij doet dit tijdig, gevraagd en ongevraagd.
9. Het bestuur legt schriftelijk afspraken vast over inhoud en frequentie van de informatievoorziening die de directie aan het bestuur zal verstrekken.
10. De directie bevordert dat werknemers zonder risico voor hun positie melding kunnen maken van onregelmatigheden die zij menen waar te nemen. Zij melden dat bij het bestuur of bij een door het bestuur aangewezen functionaris.
11. Principe 8 is ook van toepassing op de directie.

Begrippen

Toelichting op begrippen niet in de tekst reeds toegelicht.

Beleid

De term beleid heeft onder meer betrekking op:
- de inhoudelijke/artistieke programmering
- het formuleren en bereiken van doelstellingen
- de bedrijfsvoering van de instelling
- het bereiken van de doelgroepen
- het genereren van inkomsten
- het aangaan van arbeids- en soortgelijke overeenkomsten.

Bestuur

Degene(n) die statutair de leiding hebben over een organisatie.
Het bestuur heeft bij wet toegekende verantwoordelijkheden en is daarop aanspreekbaar.

Besturen

Richting geven aan de organisatie. Zorgen voor het verwerven, besteden en beheren van de middelen en voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen.

Besturingsmodel

Een besturingsmodel betreft de structuur en de werkwijze van een organisatie.

Cultuursector

De cultuursector omvat alle bedrijvigheid op het terrein van de kunsten en de cultuur door de overheid, vanuit de markt, dan wel in een mix daarvan gefinancierd. Tot de onderdelen worden in ieder geval gerekend: de amateurkunst, de cultuur- en erfgoededucatie, de archieven, architectuur en stedenbouw, beeldende kunst, vormgeving/design, muziek, muziektheater, theater, dans, film, fotografie, landschapsarchitectuur, letteren, bibliotheken, media-art, musea en cultureel erfgoed.

Governance

Het gehele proces van goed besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen.

Risicobeheer

Het bewust omgaan met risico's, onder meer in de strategie, op financieel gebied, in het eigen vastgoed, in de projecten. Door deze risico's zoveel mogelijk te onderkennen, te analyseren en er maatregelen voor te treffen die deze risico's kunnen opvangen.

Openheid

In deze code verstaan we onder openheid: de mate waarin de organisatie aan stakeholders en aan geïnteresseerde buitenstaanders zichtbaar maakt hoe zij georganiseerd is, wat zij onderneemt, wat haar doelstellingen zijn, hoe zij met haar middelen omgaat (inclusief het bezoldigingsbeleid), wie er werken, besturen en toezicht houden.

Gespreks-partners

Araf Ahmadali
Beleidsmedewerker kunst en cultuur, Gemeente Amsterdam
Erik Akkermans
Voorzitter, Federatie Cultuur
Mike Anderson
Directeur, Museum voor hedendaagse aboriginal kunst
Programmaleider Cultural Governance 2006
Jeroen Bartels
Algemeen secretaris, Raad voor Cultuur
Mickel Beckers
Directeur kunst en cultuur, Gemeente Rotterdam
Marco Bentz vd Berg
Directeur, Kunstraad Groningen
Martin Berendse
Directeur, Nationaal Archief
Hans Onno van den Berg
Consultant
Roland de Bes
Beleidsmedewerker cultuur, Gemeente Den Haag
Maria Blom
Beleidsadviseur kunst cultuur en media, Gemeente Groningen
Cees Boer
Oprichter, BoerCroon
Lid adviesraad Cultural Governance 2006
Inez Boogaarts
Secretaris/directeur, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur

Jeroen Branderhorst
Account manager goede doelen, BankGiro Loterij
Paul Broekhoff
Directeur cultuur, Gemeente Den Haag
Cathelijne Broers
Directeur, De Nieuwe Kerk/Hermitage
Claartje Bunnik
Consultant, Bunnik Beleid en Advies
Mavis Carrilho
Executive coach, toezichthouder/bestuurder, Fonds Podiumkunsten, Holland Festival
Joop Daalmeijer
Voorzitter, Raad voor Cultuur
Melle Daamen
Directeur-bestuurder, Stadsschouwburg Amsterdam,
Lid adviesraad Cultural Governance 2006
Paul Dijkema
Hoofd cluster belangenbehartiging en ondernemerschap, Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten
Birgit Donker
Directeur, Mondriaan Fonds
Erica van Eeghen
Zakelijk directeur, Toneelmakerij
Max van Engen
Hoofd kunst en cultuur, Gemeente Amsterdam
Adriana Esmeijer
Directeur-bestuurder, Prins Bernhard Cultuurfonds
Henri van Faassen
Hoofd beleid en bestuur, plaatsvervangend directeur Directie Kunsten, ministerie van OCW
Marc Fonville
Senior beleidsadviseur, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur
Leontine van der Goes-Hijmans
Hoofd, Business Development Rabobank International, Nederlandse Vereniging Toezichthouders Cultuur
Rutger Hamelynck
Corporate sponsoring, ING,
Toezichthouder, Amsterdams Fonds voor de Kunst

Wim van den Goorbergh
Toezichthouder, commissaris
Voorzitter Werkgroep Cultural Governance 2006
Erik Gerritsen
Directeur, GMAD/*Voormalig interim directeur,* Stedelijk Museum
Sietze Haringa
Accountant en partner, KPMG
Voormalig toezichthouder/bestuurder, Oerol Festival en de Dogtroep
Hans Heimans
Senior projectleider onderzoek, Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst
Sigrid Hemels
Hoogleraar belastingrecht, Erasmus Universiteit
Senior Professional Support Lawyer, Allen & Overy
Nico Jansen
Hoofd culturele zaken, Gemeente Utrecht
Lydia Jongmans
Beleidsmedewerker cultuur, Vereniging Nederlandse Gemeenten
Eline Kleingeld
Beleidsmedewerker, VSCD
Tanja Mlaker
Zakelijk leider, De Nederlandse Opera
Vice-voorzitter, Federatie Cultuur
Josephine Lemmens
Coördinator innovatie amateurkunst & plusregeling, Fonds Cultuurparticipatie
Judith Lingeman
Hoofd charities, Nationale Goede Doelen Loterijen
Marloes Krijnen
Directeur, Foam Fotografiemuseum
Erika Marseille
Directeur budgettering en financiële verslaggeving, AkzoNobel
Penningmeester, Centraal Bureau Fondsenwerving
Dick Molenaar
Belastingadviseur, All Arts Belastingadviseurs
Onderzoeker, Erasmus Universiteit
Mirjam Moll
Manager bedrijfsvoering Nederlandse Museumvereniging

Christa Monster
Beleidsmedewerker podiumkunsten Directie Kunsten, ministerie van OCW
Alexander Odle
Advocaat intellectuele eigendom, New IP (NIP) Strategies
Lid adviesraad Cultural Governance 2006
Wim Pijbes
Directeur-bestuurder, Rijksmuseum
Siewert Pilon
Hoofd onderwijs, zorg en welzijn, Vereniging Nederlandse Gemeenten
Jet de Ranitz
Voorzitter college van bestuur, Hogeschool voor de Kunsten Amsterdam
Janny Rodermond
Directeur-bestuurder, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie
Axel Rüger
Directeur-bestuurder, Van Gogh Museum
Fransien Saalbrink
Beleidsadviseur, Gemeente Groningen
Martijn Sanders
Bestuurder, Holland Festival, Vereniging Rembrandt, Erasmusprijs en Franz Liszt piano concours, *zelfstandig adviseur*
Henk Scholten
Algemeen directeur, Dr Anton Philipszaal/Lucent Danstheater
Stijn Schoonderwoerd
Algemeen directeur, Rijksmuseum Volkenkunde
Annick Schramme
Raadslid, Raad voor Cultuur, *Hoogleraar en coördinator master Cultuurmanagement,* Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School
Voorzitter, stuurgroep Goed bestuur voor Cultuur (Vlaanderen 2012)
Olga Smit
Programmamanager cultuurbeleid, Gemeente Rotterdam
Cas Smithuijsen
Directeur, Boekman Stichting
Jan Karel van der Staay
Voorzitter, Nederlandse Vereniging Toezichthouders Cultuur
voormalig General Counsel/Chief Legal Officer, AkzoNobel

Helen Stout
Hoogleraar juridische aspecten hybride organisaties, Erasmus Universiteit
Ron Soonieus
Consultant, Camunico
Dennis Stam
Juridische zaken, Fonds Podiumkunsten
Kees van Tilburg
Toezichthouder en voormalig partner, KPMG
Clare Tolsma
Senior stafmedewerker muziektheater, Fonds Podiumkunsten
Jan Trap
Advocaat, Stibbe
Thijs Tromp
Bestuurssecretaris/hoofd bestedingen, Prins Bernhard Cultuurfonds
Marianne Versteegh
Algemeen secretaris, Kunsten '92
Inge van der Vlies
Hoogleraar staats-en bestuursrecht, Kunst en recht Universiteit van Amsterdam
Ap de Vries
Directeur, Vereniging Openbare Bibliotheken
Mathieu Weggeman
Hoogleraar organisatiekunde, in het bijzonder innovatie management, Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences van de Technische Universiteit Eindhoven, *Raadslid*, Raad voor Cultuur
George Wiegel
Algemeen directeur, Het Gelders Orkest
Pia van der Wiel
Directiesecretaris, Rijksmuseum
Tom Zeijlemaker
Beleidsmedewerker culturele zaken, Gemeente Utrecht
Marjet van Zuijlen
Bestuurder, toezichthouder, Holland Festival, Filmfestival By the sea

Colofon

Werkgroep Governance Code Cultuur
Voorzitter: **Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers**, Hoogleraar Corporate Governance Nyenrode Business Universiteit, vanaf 1 september 2013 Universiteit van Tilburg
Dr. Mr. Niels van Zijl, Wetenschappelijk onderzoeker, Nyenrode Business Universiteit , vanaf 1 april 2013 Assistant SBU controller AkzoNobel
Drs. Erik Akkermans, Adviseur beleid en management, We vragen Erik
Jo Houben, Directeur-bestuurder Cultuur-Ondernemen
Drs. Joost Heinsius, Projectleider Cultuur-Ondernemen
Mr. Marceline Loudon, Projectleider Cultuur-Ondernemen
Pam Koster, Projectmedewerker Cultuur-Ondernemen

Eindredactie
Erik Akkermans (www.wevragenerik.nl)

Ontwerp
Zinnebeeld

Lettertype
Zinnebeeld Sans

Drukwerk
Platform P

Een uitgave van:
Cultuur-Ondernemen
020 5352500
www.cultuur-ondernemen.nl
Postbus 2617 1000 CP Amsterdam

Amsterdam 2014
ISBN 978-90-821254-0-5

creative commons

CULTUUR-ONDERNEMEN

www.governancecodecultuur.nl

CULTUUR-ONDERNEMEN

9 789082 125405 >