

**CULTURAL
GOVERNANCE**



Kunst & ZAKEN

**CULTURAL GOVERNANCE
IN NEDERLAND**

DE STAND VAN ZAKEN
TWEEMETING 2008

**CULTURAL GOVERNANCE
IN NEDERLAND**

DE STAND VAN ZAKEN
TWEEMETING 2008



Inhoud

5	Woord vooraf
7	Inleiding: van Nul- naar Tweemeting
7	Nulmeting
7	Eénmeting
7	Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit
7	Tweemeting – het onderzoek 2008
8	Leeswijzer
9	Samenvatting en uitkomsten
9	Onderzoeksvraag
9	Samenvatting en vergelijking
11	Specifieke uitkomsten
13	Conclusies
15	Tweemeting 2008
15	▶ Onderzoek
15	Onderzoeksopzet
16	Onderzoekspopulatie
17	Kenmerken instellingen
19	▶ Uitkomsten
19	Algemeen
21	Raad van toezicht-model
39	Bestuur+directie-model
57	Bestuur-model
71	Tien jaar cultural governance in Nederland
71	Terugblik
72	Producten en diensten
74	Bevindingen en inzichten
76	Aanbevelingen voor de toekomst
79	Bijlagen
79	I Commissie, adviesraad, werkgroep en programmteam Cultural Governance
83	II Cultural governance publicaties
85	III Stichting Kunst & Zaken
87	IV Centrum voor Onderzoek en Statistiek
89	V Betekenis van percentages
91	Colofon

Woord vooraf

Sinds eind 2002 zet Stichting Kunst & Zaken zich met het programma Cultural Governance in voor goed bestuur en adequaat toezicht in de culturele sector. In de eerste plaats als aanjager van het onderwerp; Kunst & Zaken heeft cultural governance bij culturele instellingen, koepel- en brancheorganisaties, overheden, fondsen en andere belanghebbenden op de agenda gezet en inhoudelijke en praktische ondersteuning geboden. De in 2006 ontwikkelde *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit* diende daarbij als belangrijkste uitgangspunt. Daarnaast zijn er producten en diensten ontwikkeld die culturele instellingen helpen de principes en bepalingen van gedegen bestuur en toezicht te implementeren. De cultural governance scan, de cultural governance toolkit en de cultural governance training zijn daar voorbeelden van. Om de geboekte resultaten in kaart te brengen zijn er in de loop van de tijd inmiddels drie metingen uitgevoerd: in 2004 de Nulmeting, in 2006 de Eénmeting en nu, in 2008, de Tweemeting. Deze drie onderzoeksrapporten geven telkens de bekendheid en toepassingsgraad van cultural governance onder culturele instellingen weer.

Na zes jaar inzet maken wij door middel van deze Tweemeting opnieuw de balans op. Dit gebeurt op een moment dat er binnen de culturele sector meer aandacht dan ooit tevoren is voor bedrijfsvoering, besturing en ondernemerschap. Er wordt van culturele instellingen verwacht dat zij maatschappelijk draagvlak creëren en hun eigen verdienvermogen versterken. Overheden, fondsen en andere financiers willen dit in voorwaardenscheppende zin stimuleren. Een belangrijke voorwaarde om dit te realiseren is dat culturele instellingen beschikken over bekwame bestuurders en oplettende toezichthouders, kortom: dat de governance op orde is.

Naast de uitkomsten van de voorliggende Tweemeting formuleren wij in dit onderzoeksrapport een aantal algemene bevindingen. Daarnaast worden er een aantal aanbevelingen meegegeven aan de culturele sector en haar belangrijkste *stakeholders*.

Stichting Kunst & Zaken wil de vertegenwoordigers van alle culturele instellingen die hun medewerking hebben verleend aan deze Tweemeting hartelijk bedanken. Daarnaast zijn wij het *Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS)* in Rotterdam zeer erkentelijk voor het meedenken bij en het uitvoeren van dit onderzoek.

Ir. Willem P.M. van der Schoot
voorzitter

Drs. Martin van Ginkel
algemeen directeur

Inleiding: van Nul- naar Tweemeting

Nulmeting

Om goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording binnen de culturele sector te bevorderen, publiceerde Stichting Kunst & Zaken in september 2003 de *Handleiding Cultural Governance* met daarin 23 aanbevelingen voor *good governance* in Nederland. Deze 23 aanbevelingen hadden betrekking op vier hoofdthema's: taakafbakening, werkgeversrol, samenstelling van bestuur/raad van toezicht en transparantie. Een jaar later, in het najaar van 2004, werd een Nulmeting gedaan naar de bekendheid van deze aanbevelingen bij de culturele instellingen en de mate waarin deze bruikbaar werden geacht en werden toegepast. Hiervoor werd een kwantitatief én een kwalitatief onderzoek uitgevoerd.

Eénmeting

De uitkomsten van de Nulmeting zijn bepalend geweest voor het vervolg van het beleid van Kunst & Zaken. Dit beleid is het uitgangspunt geweest voor de activiteiten die vervolgens binnen het programma Cultural Governance zijn ontplooid. Eén van de belangrijkste conclusies uit de Nulmeting was dat de 23 aanbevelingen niet zonder meer geschikt waren voor alle soorten besturen. Daarom is in 2005 een vakgroep opgericht die de 23 aanbevelingen heeft geëvalueerd en waar nodig heeft aangepast. Het resultaat was de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit*. Een ander actiepoint uit het nulrapport was dat er in 2006 een tweede meting uitgevoerd zou worden naar de bekendheid en implementatie van cultural governance. Deze Eénmeting was ook gebaseerd op de vier onderwerpen van de 23 aanbevelingen (taakafbakening, werkgeversrol, samenstelling, transparantie), waardoor een directe vergelijking met de Nulmeting mogelijk was. Het rapport verscheen begin 2007. Met de Eénmeting werd de derde fase van het programma afgerond.

Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit

Op 30 januari 2007 is de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit* gepresenteerd aan de sector. De code is een leidraad voor culturele organisaties bij het in de praktijk brengen van *good governance*. In de culturele sector zijn drie besturingsmodellen gangbaar: het raad van toezicht-model, het bestuur+directie-model en het bestuur-model. Culturele instellingen geven op verschillende manieren invulling aan goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording.

In de *Code Cultural Governance* worden voor alle drie de besturingsmodellen Principes en *Best Practice*-bepalingen geformuleerd. De Principes geven aan welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er zijn en door welke organen en/of personen deze worden vervuld. De *Best Practice*-bepalingen beschrijven het gedrag waardoor *good governance* in de praktijk kan worden bevorderd. Aan de code zijn voorbeeldstatuten en -reglementen toegevoegd voor de verschillende besturingsmodellen. Het toepassen en naleven van de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de code bevordert *good governance* binnen culturele organisaties. De voor een instelling (nog) niet relevante bepalingen kunnen buiten beschouwing worden gelaten of in aangepaste vorm worden overgenomen. De code voorziet hierin met het 'pas toe of leg uit' beginsel.

Tweemeting – het onderzoek 2008

Als één van de activiteiten in de fase 2007-2008 van het programma Cultural Governance stond voor eind 2008 een vervolgonderzoek op de agenda. De doelstelling van de voorliggende derde meting is het meten van de bekendheid en de toepassing van de *Code Cultural Governance*. Deze meting is de eerste meting die gebaseerd is op de *Code Cultural Governance*. De voorgaande metingen uit 2004 en 2006 waren gebaseerd op de 23 Aanbevelingen Cultural Governance. Aangezien de hoofdvraag van alle drie onderzoeken is in welke mate het gedachtegoed over adequaat toezicht en goed besturen in de culturele sector bekend en erkend is, is vergelijkbaarheid met eerdere metingen mogelijk.

In het voorliggende onderzoek is onderzocht in hoeverre de code in 2008 door het veld geadopteerd is en in hoeverre de Principes en *Best Practice*-bepalingen door de sector zijn overgenomen. Vanuit dit perspectief geeft dit rapport niet alleen de meest recente informatie over de stand van zaken betreffende cultural governance in Nederland, maar ook inzichten in de toepasbaarheid van de code.

Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd:

- Aan het begin van dit rapport is het hoofdstuk ‘Samenvatting en uitkomsten’ te vinden met daarin de centrale onderzoeksvraag en globale uitkomsten. Verder staan in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies uit tien jaar cultural governance in Nederland geformuleerd.
- Het hoofdstuk ‘Tweemeting 2008’ maakt het grootste gedeelte van het rapport uit. De opzet van het onderzoek, de opbouw, de beschrijving van de onderzoekspopulatie, de respons en de kenmerken van de deelnemende instellingen geven een gefundeerde basis. Daaropvolgend worden de algemene uitkomsten en de uitkomsten op basis van de drie verschillende besturingsmodellen (bestuur-model, bestuur+directie-model, raad van toezicht-model) weergegeven. Per model is gemeten wat de bekendheid en implementatiegraad is van alle Principes en *Best Practice*-bepalingen.
- Tenslotte wordt in het hoofdstuk ‘Tien jaar cultural governance in Nederland’ een resumé gegeven van de geschiedenis van het gedachtegoed, de ontplooiing van het programma en de ontwikkelde producten en diensten binnen Kunst & Zaken. Het hoofdstuk sluit af met bevindingen en aanbevelingen voor de toekomst van cultural governance in Nederland.

Samenvatting en uitkomsten

Onderzoeksvraag

Voor deze Tweemeting is uitgegaan van eenzelfde soort onderzoeksvraag die ten grondslag lag aan de Nul- en Eénmeting. De onderzoeksvraag luidt:

In welke mate geven culturele instellingen anno 2008 gevolg aan de Code Cultural Governance?

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag zijn er per besturingsmodel (raad van toezicht-model, bestuur+directie-model en bestuur-model) vragenlijsten opgesteld. Deze vragenlijsten zijn afgeleid uit de *Code Cultural Governance* en de voor elk besturingsmodel geldende Principes en *Best Practice*-bepalingen. Daarnaast is, daar waar mogelijk, aansluiting gezocht bij de vragen zoals deze ook in de Nul- en Eénmeting zijn gebruikt.

Het onderzoek is uitgevoerd door het COS (Centrum voor Onderzoek en Statistiek) te Rotterdam. Het COS is het onderzoeksbureau van de gemeente Rotterdam en verricht onderzoek op een groot aantal maatschappelijke terreinen.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een database van 3045 culturele instellingen in Nederland. Deze database is door Kunst & Zaken aangeleverd aan het COS. Het onderzoek is gehouden onder organisaties die:

- de rechtsvorm stichting hebben;
- producerend of distribuerend zijn;
- niet tot amateurkunst behoren;

Aan het onderzoek ging een mini-enquête vooraf waarin bereidheid tot deelname aan het onderzoek werd gepeild. 1000 (33%) instellingen hebben op de mini-enquête gereageerd. Hiervan gaven 504 instellingen aan mee te willen werken aan de hoofdenquête. Deze bestond uit een vragenlijst die de instellingen via het internet in konden vullen.

Er hebben uiteindelijk 293 instellingen meegedaan aan het onderzoek. Dit is 58% van het aantal toezeggingen. Hiermee is de hoeveelheid deelnemende instellingen kleiner dan bij de metingen van 2004 en 2006. Hoewel het moeilijk is hiervoor een goede verklaring te geven, zal de timing van het onderzoek mogelijk hebben bijgedragen aan de lagere responscijfers. De enquêtes zijn gehouden in het najaar van 2008. Tijdens het einde van een bestaande cultuurplanperiode en daarmee het begin van een nieuwe periode zijn instellingen misschien druk bezig met andere zaken. Daarnaast is er, door het COS, een zekere enquête-moeheid geconstateerd.

Samenvatting en vergelijking

Net als in 2004 en 2006 is de stichting verreweg de meest toegepaste rechtsvorm in de culturele sector. Het aandeel stichtingen is ten opzichte van 2006 gegroeid van 69% tot 77% in 2008. Deze stijging wordt wellicht (deels) veroorzaakt door de verzelfstandiging van gemeentelijke culturele instellingen.

Opvallend is de groei van het aantal instellingen met een raad van toezicht. In 25% van de gevallen wordt het raad van toezicht-model toegepast. In 2006 was dit nog 13%. Met de toename van het raad van toezicht-model hangt een afname van instellingen met het bestuur+directie-model samen. Dit aandeel bedraagt 47%. Het percentage instellingen met alleen een bestuur is in 2008 ook gedaald en bedraagt nu 28%. Bijna een kwart van de culturele instellingen geeft aan een andere rechtsvorm dan stichting te kennen (bv. NV, BV, eenmanszaak, overheidsinstelling).

Nederland kent veel kleine culturele instellingen. Bijna de helft van het aantal instellingen heeft minder dan vijf werknemers (in fte's) in dienst. Bij 71% van alle culturele instellingen werken niet meer dan 20 personen.

Bekendheid en toepassing cultural governance

Met de Tweemeting is onderzocht wat de bekendheid met de *Code Cultural Governance* is. In de voorgaande metingen is de bekendheid met de 23 Aanbevelingen Cultural Governance bepaald. Dit verschil maakt dat de metingen uit 2004 en 2006 niet één op één te vergelijken zijn met de Tweemeting. Immers, de 23 aanbevelingen zijn ouder en daardoor wellicht bekender. Toch zal in onderstaande tabellen een vergelijking gemaakt worden. Er wordt echter over cultural governance gesproken en niet over de 23 Aanbevelingen Cultural Governance of de *Code Cultural Governance*. Ook wordt de algemene term 'beginselen' gebruikt en niet aanbevelingen of Principes en *Best Practice*-bepalingen.

In Tabel 1 zijn de uitkomsten van zowel de Nulmeting als de Eénmeting en de Tweemeting naar de bekendheid met de beginselen van cultural governance naast elkaar gezet. Het is duidelijk dat de bekendheid de afgelopen vier jaar is toegenomen. Vier jaar geleden was 36% van de respondenten hiermee bekend, twee jaar geleden 47% en nu 77%.

Tabel 1: Is uw instelling bekend met cultural governance?*

	%	%	%
	2004	2006	2008
Ja	36	47	77
Nee	64	53	23

*enkele instellingen hebben geen antwoord gegeven op deze vraag

Worden de aantallen en percentages uit de meting in 2008 onderverdeeld naar besturingsmodel, dan wordt zichtbaar dat 99% van de instellingen met een raad van toezicht-model en 85% van de instellingen met een bestuur+directie-model bekend zijn met cultural governance. Het zijn vooral de culturele instellingen met een bestuur-model die in mindere mate op de hoogte zijn van de beginselen. Van deze instellingen is 43% ermee bekend. Toch is dit aantal zeer opvallend gestegen vergeleken met 2006. Toen was namelijk 12% van de instellingen met het bestuur-model op de hoogte van cultural governance. De bekendheid is dus bij elk model toegenomen ten opzichte van Eénmeting. Tabel 2 laat dit zien.

Tabel 2: Verband tussen bekendheid met de beginselen en besturingsmodel in 2006 en 2008*

	Bestuur- model 2006 %	Bestuur- model 2008 %	Bestuur+ directie- model 2006 %	Bestuur+ directie- model 2008 %	Raad van toezicht- model 2006 %	Raad van toezicht- model 2008 %
Bekend	12	43	65	85	76	99
Onbekend	88	57	35	15	25	1

*van 2004 zijn deze cijfers niet bekend

Als het gaat om de toepassing van cultural governance kan geconstateerd worden dat de meeste culturele instellingen die hiermee bekend zijn, de beginselen ook geheel of gedeeltelijk toepassen (een klein deel hiervan (2%) geeft overigens aan wel de 23 aanbevelingen te hebben geïmplementeerd, maar niet de code). In 2004 paste 79% van de instellingen de beginselen geheel of gedeeltelijk toe en in 2006 is dat percentage gestegen naar 86%. In 2008 is dit percentage 70%. Tegelijkertijd is het percentage instellingen dat wel bekend is met cultural governance maar het nog niet toepast, verdubbeld ten opzichte van 2006 (van 14% naar 30%).

Tabel 3: Past uw instelling de beginselen van cultural governance toe?*

	%	%	%
	2004	2006	2008
Ja, volledig	10	15	25
Ja, enkele	69	71	45
Nee, de beginselen worden (nog) niet toegepast	21	14	30

* Deze vraag is alleen gesteld aan instellingen die bekend zijn met cultural governance

Ondanks het feit dat het percentage instellingen dat de beginselen geheel of gedeeltelijk toepast in 2008 is gedaald, kan op basis van een schatting toch worden geconcludeerd dat onder alle culturele instellingen in Nederland het percentage dat de beginselen van cultural governance geheel of gedeeltelijk toepast, is gestegen. In 2004 werd de code door 28% van alle culturele instellingen geheel of gedeeltelijk toegepast, in 2006 werd dit gedaan door 41% en in 2008 is dat percentage verder gestegen naar 54%. Een verklaring hiervoor is de forse stijging van het aantal instellingen dat bekend is met cultural governance.

Bij 28% van de culturele stichtingen wordt in het jaarverslag gerapporteerd over cultural governance. Hoe kleiner de instelling, hoe minder vaak dit gebeurt. Ten opzichte van 2004 en 2006 is op dit vlak wel een substantiële stijging van 15% zichtbaar. In 39% van de gevallen zijn in 2008 de principes van cultural governance geheel dan wel gedeeltelijk verankerd in de stichtingsstatuten.

Specifieke uitkomsten

Hieronder worden enkele samenvattende uitkomsten verwoord betreffende de Principes en *Best Practice*-bepalingen zoals deze in de code zijn opgenomen. Er is een keuze gemaakt op basis van de onderwerpen die in 2004 en 2006 ook in de 23 aanbevelingen ter sprake kwamen. De percentages gelden voor het totaal aantal respondenten. Er is hier geen onderscheid gemaakt in modellen. De cijfers per model zijn te vinden in het hoofdstuk Tweemeting 2008.

Bepalingen besturingsmodel

Het besturingsmodel staat bij 40% van de culturele instellingen met enige regelmaat ter discussie. Ten aanzien van 2004 (11%) en 2006 (13%) is dat een opvallende stijging. De keuze van het besturingsmodel wordt in 52% van de gevallen toegelicht in het jaarverslag.

Principes bestuur/raad van toezicht

De Principes in de *Code Cultural Governance* geven aan welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij welke organen (bestuur, raad van toezicht, directie) berusten. In het algemeen worden onderwerpen als strategie, begroting, jaarrekening en –verslag, financiering en samenwerkingsverbanden gerekend tot het beslissingsdomein van de raad van toezicht c.q. het bestuur. De volgende onderwerpen worden minder vaak tot de beslissings- en goedkeuringsbevoegdheid van raden van toezicht en besturen gerekend: arbeidsvoorwaardenbeleid, vrijwilligersbeleid, risicobeheersingsystemen, naleving van alle relevante wet- en regelgeving en fondsenwerving.

Bepalingen directie

Voor instellingen met een directie geldt dat bij 84% van de ondervraagde instellingen bij werving van een nieuwe directeur, wordt gewerkt met profielschetsen.

Steeds meer besturen en raden van toezicht nemen verantwoordelijkheid voor het houden van een jaarlijks functioneringsgesprek met de directeur. In 2008 gebeurt dit in 67% van de gevallen. In 2004 was dit 39% en in 2006 bedroeg het percentage 47%.

De bepaling in de code dat het bestuur c.q. de raad van toezicht een directiereglement vaststelt was in 2006 nog niet van toepassing. In 2008 geeft 51% van de respondenten aan dat er met een directiereglement wordt gewerkt. Met name de instellingen met een bestuur+directie-model hebben een directiereglement (67%).

Ten aanzien van het melden van nevenfuncties van de directeur aan het bestuur of de raad van toezicht is een flinke stijging te zien ten opzichte van 2004 en 2006. Werd in 2006 in 42% van de gevallen melding van nevenfuncties gedaan, in 2008 is dat 88%.

Bepalingen bestuur/raad van toezicht

Het gebruik van profielen voor het werven van bestuursleden en leden voor raden van toezicht is gestegen. In 2008 maakt 42% van de instellingen altijd gebruik van profielschetsen. Daarnaast geeft 40% aan niet altijd profielschetsen te gebruiken. In 2006 lag het totale percentage voor profielgebruik op 33%.

Bij de werving van nieuwe bestuurders en toezichthouders wordt steeds meer buiten het eigen netwerk gezocht. Coöptatie blijkt echter, net als in 2004 en 2006, toch ook nog een veel gebruikte manier van werven te zijn.

Als het gaat om het hanteren van een gefaseerd rooster van aftreden voor leden van besturen en raden van toezicht dan blijkt dat 67% van de instellingen een rooster hanteert. Dit is een stijgende tendens ten opzichte van 2004 (42%) en 2006 (48%).

De benoemingstermijn van bestuurders en toezichthouders is bij 68% van de instellingen 3 of 4 jaar. In 28% van de gevallen is er helemaal geen benoemingstermijn. Dit is een verbetering ten opzichte van 2006. In dat jaar hanteerde 38% van de instellingen geen benoemingstermijn.

In de *Code Cultural Governance* zijn twee nieuwe bepalingen opgenomen. De ene betreft het melden van nevenfuncties van bestuurs- en raad van toezichtleden, de andere betreft de jaarlijkse (zelf) evaluatie door het bestuur of de raad van toezicht. Van de deelnemende instellingen geeft 68% aan dat (relevante) nevenfuncties worden gemeld door bestuurders en toezichthouders. Wat betreft de zelfevaluatie geeft 32% van de respondenten aan dit te doen.

Bepalingen transparantie en verantwoording

Afspraken over de inhoud van informatievoorziening tussen directie en bestuur of raad van toezicht of tussen bestuursleden onderling (voor instellingen met alleen een bestuur) zijn in 66% van de gevallen gemaakt. In 2004 en 2006 was dit ook 66%.

Een andere nieuwe bepaling uit de code is dat besturen en raden van toezicht een open verhouding onderhouden met de werknemers en vrijwilligers van de instelling. Van de ondervraagde instellingen geeft 65% aan dat er periodiek dan wel ad hoc overleg wordt gevoerd met deze groepen. Dit gebeurt met name bij instellingen met alleen een bestuur.

Op de vraag over overleg met de externe accountant antwoordt 68% van de instellingen dat er minimaal één maal per jaar overlegd wordt. Ten opzichte van 2004 (41%) en 2006 (47%) is dat een flinke stijging.

Het overgrote deel (76%) van de besturen en raden van toezicht geeft aan te vergaderen volgens een vastgesteld schema.

Betreffende het publiceren van gegevens als profielschetsen en nevenfuncties van raad van toezicht, bestuur en/of directie in het jaarverslag antwoordt 22% dat dit voor beide gegevens dan wel één van beide gegevens gebeurt. Als het gaat om meer algemene gegevens zoals naam en functie, dan is de openheid groter.

Conclusies

Samenvattend zijn er een aantal conclusies te trekken. Enerzijds zijn deze conclusies direct afgeleid van het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd door het COS, anderzijds kunnen er een aantal conclusies getrokken worden die kwalitatief van aard zijn en het resultaat zijn van zes jaar voeling met de sector. In het laatste hoofdstuk 'Tien jaar cultural governance in Nederland' wordt uitgebreider ingegaan op deze conclusies en wordt ook een blik op de toekomst gericht.

- De bekendheid met het onderwerp cultural governance is flink gegroeid. Ten opzichte van 2006 is er een groei gemeten van 47% naar 77%. De bekendheid is met name groot bij middelgrote en grote instellingen. Kleine instellingen lopen hierin achter, mede omdat zij vaak moeilijker te bereiken zijn. De implementatie van cultural governance is toegenomen van 28% in 2004, 41% in 2006 tot 54% in 2008.
- Het (nog) niet verplichtstellen van cultural governance is een goede strategie gebleken. Door met de code aan de gang te gaan, hebben instellingen zelf de intrinsieke waarde ervan ervaren.
- Het 'pas toe of leg uit'-beginsel geeft instellingen soms nog teveel ruimte om onwelkome bepalingen naast zich neer te leggen.
- De stichtingsvorm blijft voor culturele instellingen in Nederland de meest gebruikte rechtsvorm. De meting van 2008 geeft aan dat 77% van de instellingen een stichting is.
- De culturele sector heeft de omslag gemaakt van kritisch afwachtend naar actief omarmend. Het inzicht dat de code eerder een kwaliteitsinstrument is dan een controlemiddel heeft bijgedragen aan deze omslag.
- Overheden zijn gaan inzien dat een té passieve houding ten aanzien van het onderwerp remmend werkt voor structurele implementatie. Grote gemeenten en de centrale overheid zijn overgegaan tot het formuleren van beleid over governance.
- Koepelorganisaties en brancheverenigingen hebben vanaf de start gediend als platform voor kennisoverdracht.
- Distribuerende instellingen hebben het governance gedachtegoed op een meer natuurlijke wijze kunnen inpassen in hun bestaande processen dan producerende instellingen.
- Het raad van toezicht-model is in opmars. Het aandeel instellingen met een raad van toezicht is tussen 2006 en 2008 verdubbeld van 13% naar 25%.
- Op het gebied van transparantie is er nog een slag te slaan. Het is gebleken dat instellingen zich bij het implementeren van de code hebben geconcentreerd op de interne verantwoording en de daarbij horende processen. Externe transparantie is daarbij achtergebleven.
- (Zelf)evaluatie is nog geen tweede natuur. Functioneringsgesprekken met de directeur en zelfevaluatie van besturen en raden van toezicht blijven moeilijke onderwerpen.
- Er is langzaam maar zeker meer aandacht gekomen voor de samenstelling van besturen en raden van toezicht. Wel geven instellingen aan dat het vaak moeilijk is om mensen te vinden die passen bij het opgestelde profiel. Het gebrek aan goede bestuurders en toezichthouders is voor de sector een blijvend punt van aandacht.

Tweemeting 2008

Onderzoek

Kunst & Zaken publiceerde in januari 2007 de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit*, met de Principes en *Best Practice*-bepalingen voor goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Na de Nulmeting van 2004 en de Eénmeting in 2006 waarmee de bekendheid van het gedachtegoed en de toepassingsgraad van de voormalige 23 Aanbevelingen Cultural Governance werden onderzocht, geeft de Tweemeting 2008 inzicht in de huidige stand van zaken in de Nederlandse culturele sector met betrekking tot de *Code Cultural Governance*. De centrale onderzoeksvraag luidde:

In welke mate geven culturele instellingen anno 2008 gevolg aan de Code Cultural Governance?

Deze onderzoeksvraag is vervolgens opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. *In hoeverre zijn culturele instellingen bekend met de Code Cultural Governance (toegesplitst naar besturingsmodel)?*
2. *In welke mate implementeren culturele instellingen de Principes en Best Practice-bepalingen uit de Code Cultural Governance (toegesplitst naar besturingsmodel)?*

Het onderzoek is in het najaar van 2008 uitgevoerd door het Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) van de gemeente Rotterdam in opdracht van Kunst & Zaken. Het daadwerkelijke verzamelen van de data werd in opdracht van het COS uitgevoerd door The Research Company, voortgekomen uit Hogeschool INHolland. De enquête was via internet in te vullen. Hiervoor werd gebruik gemaakt van het programma NetQ Internet Surveys.

Onderzoeksopzet

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in twee fasen: een vooronderzoek en een hoofdonderzoek. In het vooronderzoek, waarbij gebruik gemaakt werd van een mini-enquête, is alle 3045 instellingen per email gevraagd of ze bereid waren mee te werken aan het feitelijke hoofdonderzoek, welke rechtsvorm ze hadden en welk besturingsmodel ze hanteerden. Om de respons te maximaliseren zijn naar de non-respondenten meerdere elektronische herinneringen gestuurd, gevolgd door telefonische herinneringen.

Alle culturele instellingen die bij het vooronderzoek aangaven mee te willen werken aan het hoofdonderzoek én de rechtsvorm stichting hadden, zijn vervolgens via email benaderd met een uitgebreide elektronische enquête. Hierin werden algemene vragen gesteld en vragen over de toepassing van de Principes en *Best Practice*-bepalingen uit de *Code Cultural Governance*. Er zijn drie verschillende vragenlijsten gebruikt: één voor stichtingen met een raad van toezicht en directie (raad van toezicht-model), één voor stichtingen met een bestuur en directie (bestuur+directie-model) en één voor de stichtingen met alleen een bestuur (bestuur-model). Niet alle stichtingen die toezegden mee te werken hebben dit uiteindelijk gedaan. Ook bij de hoofdenquête zijn, om de respons te vergroten, regelmatig elektronische herinneringen gestuurd en hebben er diverse belronden plaatsgevonden.

Het onderzoek was niet identiek aan de onderzoeken in 2004 en 2006 omdat bij deze twee onderzoeken nog uitgegaan werd van de 23 Aanbevelingen Cultural Governance. Bij het onderzoek in 2008 is uitgegaan van de Principes en *Best Practice*-bepalingen uit de *Code Cultural Governance*. Dit zorgt ervoor dat het maken van vergelijkingen over de toepassing van cultural governance niet op alle aspecten mogelijk is. De hoofdvraag: *In welke mate geven culturele instellingen gevolg aan de beginselen van cultural governance?*, is echter hetzelfde gebleven. Hierdoor is het vergelijken van de Tweemeting met de Nulmeting en Eénmeting toch mogelijk. Daarnaast zijn bijna alle 23 aanbevelingen overgenomen in de code en kan er ook op die aspecten vergeleken worden.

Onderzoekspopulatie

De selectie van de onderzoekspopulatie kwam tot stand in meerdere stappen. Tabel 4 laat zien hoeveel instellingen er daadwerkelijk benaderd zijn, hoeveel instellingen mee wilden werken aan het hoofdonderzoek en de uiteindelijke totale respons.

Tabel 4: Onderzoekspopulatie en respons

	# instellingen
Totaal aantal benaderde instellingen	3045
Respons mini-enquête	1000
Stichtingen bereid om mee te werken aan het hoofdonderzoek	504
Respons hoofdonderzoek	293

De adressen van de instellingen waren afkomstig van AdresData.nl van EM-Cultuur. Dit bestand is kritisch bekeken op dubbeltellingen en andere onjuistheden. Bij de Nul- en de Eénmeting werd ook gebruik gemaakt van AdresData.nl en toen is gebleken dat deze bron goed bruikbaar was. Vervolgens zijn bij het voorliggende onderzoek de gegevens van alle bibliotheken in Nederland aan het adressenbestand toegevoegd. Deze adressen werden eenmalig ter beschikking gesteld door de Vereniging Openbare Bibliotheken.

Omdat de *Code Cultural Governance* is toegespitst op de stichtingsvorm, werden vooral instellingen met deze rechtsvorm benaderd. Daarnaast is de keuze gemaakt alleen producerende en distribuerende instellingen te selecteren en geen amateurkunst instellingen, geen ondersteunende instellingen en geen instellingen voor toegepaste kunsten en culturele industrie.

Zoals gezegd richtte het onderzoek zich op stichtingen omdat de *Code Cultural Governance* gericht is op deze rechtsvorm. Culturele instellingen die opereren in de rechtsvorm van een eenmanszaak, firma, coöperatie, BV, NV, vereniging of gemeentelijke dienst zijn dus niet in het onderzoek opgenomen. Deze keuze is ook gemaakt bij de Nulmeting en de Eénmeting. Daardoor kunnen de drie onderzoeken op dit punt goed vergeleken worden.

Een verschil met de Nul- en Eénmeting is dat deze keer de bibliotheken in het onderzoek zijn meegenomen. Daarnaast is de indeling in branches anders geformuleerd dan bij de Eénmeting. In 2006 werden de volgende branches onderscheiden: Dans, Festivals, Kunstuitleen, Musea, Productie en Organisatie, Theaters, Muziek, Podia, Onbekend. In 2008 is besloten de branches als volgt te formuleren: Bibliotheken, Dansgezelschappen, Festivals, Kunstuitleen, Musea, Orkesten/Muziekgezelschappen, Podia/Accommodaties, Theatergezelschappen, Educatie, Anders.

Ten behoeve van dit onderzoek zijn in totaal de gegevens van 3289 instellingen aangeleverd, waarvan na correctie 3045 instellingen overbleven.

Alle 3045 culturele instellingen zijn in september 2008 benaderd met de vraag of zij wilden meewerken aan het onderzoek, of zij een stichting waren en zo ja; welk besturingsmodel zij hadden. Er hebben in totaal 1000 instellingen (33% van het totaal aantal benaderde instellingen) op deze mini-enquête geantwoord. Daarvan gaven 765 instellingen (77 % van het aantal instellingen dat gereageerd heeft) aan de stichting als rechtsvorm te hebben. Wanneer ervan uitgegaan wordt dat de populatie van responderende stichtingen een afspiegeling is van de daadwerkelijke populatie met deze rechtsvorm kan uit deze aantallen herleid worden dat er ongeveer 2.330 culturele stichtingen in Nederland zijn. De gegevens van de respons op de mini-enquête zijn naar branche uitgesplitst in Tabel 5.

Tabel 5: Aantal stichtingen dat aangaf mee te willen werken aan het onderzoek

Branche	Totaal #	% Gereageerd	% Stichting	Totaal #	# en % Meewerkende	
	benaderd			stichtingen	stichtingen	
Bibliotheek	192	43	93	178	54	30
Dansgezelschap	42	43	78	32	10	31
Festival	596	29	83	494	99	20
Kunstuitleen	74	35	69	51	12	24
Museum	1.204	34	70	837	156	19
Orkest/Muziekgezelschap	90	32	93	83	13	16
Podium/ Accommodatie	602	29	76	455	103	23
Theatergezelschap	245	36	82	200	42	21
<i>Totaal</i>	<i>3.045</i>	<i>33</i>	<i>77</i>	<i>2.330</i>	<i>504</i>	<i>22</i>

Van de 765 respondenten die aangaven een stichting te zijn, wilden er 504 meewerken aan het feitelijke kwantitatieve onderzoek. Deze stichtingen zijn in de periode van september tot en met november (meerdere malen) benaderd met het verzoek de hoofdenquête in te vullen. Uiteindelijk heeft 58,1% (293) van de stichtingen die hadden toegezegd de enquête in te vullen, deze ook daadwerkelijk ingevuld. Dat betekent dat bijna 13% van de totale (geschatte) populatie van culturele stichtingen aan het onderzoek heeft deelgenomen. De enquête is voornamelijk ingevuld door directeurs, bestuursleden en raad van toezicht-leden. De gegevens van de respons op de hoofdenquête zijn naar branche uitgesplitst in Tabel 6.

Tabel 6: Aantal stichtingen dat daadwerkelijk heeft meegewerkt aan het onderzoek

Branche	Totaal #	Respons onderzoek		Toegezegde meewerkers
	stichtingen	in #	in %	in %
Bibliotheek	178	47	26	87
Dansgezelschap	32	8	25	80
Festival	494	32	7	32
Kunstuitleen	51	7	14	58
Museum	837	84	10	54
Orkest/Muziekgezelschap	83	8	10	62
Podium/Accommodatie	455	38	8	37
Theatergezelschap	200	31	16	74
<i>Totaal</i>	<i>2.330</i>	<i>293*</i>	<i>13</i>	<i>58</i>

* inclusief 38 stichtingen waarvan de branche onbekend is

Kenmerken instellingen

Omvang

Wanneer gekeken wordt naar de omvang in aantal medewerkers (in fte's, *fulltime equivalents* oftewel volledige formatieplaatsen) van de instellingen die aan het onderzoek hebben deelgenomen dan valt op dat 46% van de instellingen minder dan vijf werknemers telt (Tabel 7). Een kwart van de instellingen heeft tussen de 5 en 20 medewerkers, één op de vijf instellingen heeft tussen de 21 en 50 medewerkers en iets minder dan één op de tien instellingen heeft meer dan 50 medewerkers.

Tabel 7: Omvang in aantal medewerkers (in fte's)

# medewerkers	%
< 5	46
5 – 20	25
21 – 50	20
> 50	9
onbekend	1

Besturingsmodel culturele instellingen

In het onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen instellingen met alleen een bestuur, organisaties met een bestuur en een directie en organisaties met een raad van toezicht en een directie. In Tabel 8 wordt een overzicht gegeven van het aantal culturele stichtingen dat voor een bepaald besturingsmodel gekozen heeft.

Tabel 8: Besturingsmodel

	%
Bestuur-model	28
Bestuur+directie-model	47
Raad van toezicht-model	25

Een meerderheid van de culturele instellingen (47%) heeft een bestuur met een directie. Bijna 30% heeft alleen een bestuur en een kwart hanteert het raad van toezicht-model. Bij dit laatste model fungeert de directie formeel als bestuur. In dit rapport wordt hierbij de term directie gehanteerd in plaats van de formeel juistere aanduiding directie/bestuur of directeur/bestuurder.

Het is denkbaar dat het gehanteerde besturingsmodel onder meer samenhangt met de omvang van een instelling. Er is dan ook onderzocht of er sprake is van een relatie tussen enerzijds het besturingsmodel dat culturele stichtingen hanteren en anderzijds de omvang (uitgesplitst in omvang naar medewerkers). Tabel 9 geeft de verdeling van besturingsmodel weer naar omvang, gebaseerd op het aantal betaalde medewerkers (in fte's).

Tabel 9: Besturingsmodel naar omvang in aantallen medewerkers (%)

	< 5	5 – 20	21- 50	> 50	onbekend
Bestuur-model	56	5	2	0	100
Bestuur+directie-model	40	81	31	23	0
Raad van toezicht-model	4	14	67	77	0
Aantal gegeven antwoorden	134	73	58	26	2

Statistisch onderzoek wijst uit dat er inderdaad een, matig sterk, significant verband bestaat tussen de omvang van een culturele instelling (in aantal medewerkers) en het gehanteerde besturingsmodel. Kleinere instellingen hebben vaker alleen een bestuur terwijl in grote instellingen vaker het raad van toezicht-model wordt toegepast (Cramer's V is .578 met significantie .000)¹.

In de festivalbranche zitten relatief veel stichtingen met alleen een bestuur (53%). Stichtingen met een bestuur en een directie zijn het sterkst vertegenwoordigd in de danssector (62%); stichtingen met een raad van toezicht zijn veel te vinden bij bibliotheken (51%). Dit zijn echter vooral indicatieve cijfers, gezien het geringe aantal instellingen waar de meeste percentages betrekking op hebben.

Tabel 10: Besturingsmodel naar branche (%)

	Biblio- theek	Dans	Festival	Kunst- uitleen	Museum	Muziek	Podia	Theater	Anders
Bestuur	0	13	53	29	43	38	11	23	32
Bestuur+directie	49	62	38	57	32	62	63	58	50
Raad van toezicht	51	25	9	14	25	0	26	19	18
Aantal gegeven antwoorden	47	8	32	7	84	83	8	31	38

¹ Cramer's V is een maat om het verband tussen twee variabelen aan te geven. 0 betekent geen en 1 een volmaakt verband. De significantie geeft de kans, dat het gevonden verband op toeval berust. Significantie .010 geeft een kans van 1% aan dat het gevonden verband op toeval berust.

Uitkomsten

Algemeen

Ruim drie kwart van de instellingen (77%) is bekend met de Code Cultural Governance, zo blijkt uit Tabel 11.

Tabel 11: Is uw organisatie bekend met de Code Cultural Governance?

	%
Ja	77
Nee	23
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>293</i>

Er is ook onderzocht of er een verband bestaat tussen bekendheid met de code enerzijds en omvang in aantallen medewerkers (in fte's) (Tabel 12) en besturingsmodel (Tabel 13) anderzijds. Voor beide is een significant verband gevonden.

Het verband tussen de bekendheid met de *Code Cultural Governance* en de omvang van de instellingen is zwak tot matig (Cramer's V is .419 met significantie .000). De bekendheid met de code neemt toe naarmate de instelling meer medewerkers heeft.

Tabel 12: Verband tussen bekendheid met de code en omvang (in # medewerkers in fte's)

	< 5	5-20	21-50	> 50
	%	%	%	%
Bekend met code	58	89	95	100
Onbekend met code	42	11	5	0

Het verband tussen het besturingsmodel en de bekendheid met de code is matig sterk (Cramer's V is .519 met significantie .000). Bij de instellingen met het raad van toezicht-model is de *Code Cultural Governance* bekend bij 99% van de instellingen. Bij de instellingen met het bestuur+directie-model is die bekendheid inmiddels 85%. Van de instellingen met het bestuur-model is 43% bekend met de code.

Tabel 13: Verband tussen bekendheid met de code en besturingsmodel

	Bestuur-model	Bestuur+directie-model	Raad van toezicht-model
	%	%	%
Bekend	43	85	99
Onbekend	57	15	1

Van de instellingen die al wel bekend zijn met de code past 70% deze ook toe. Het grootste deel daarvan echter niet volledig, maar gedeeltelijk. 30% past de code (nog) niet toe en heeft ook de 23 aanbevelingen nog niet geïmplementeerd; de overige 2% past de code ook (nog) niet toe, maar heeft al wel de 23 aanbevelingen geïmplementeerd. Aangezien de 23 aanbevelingen in grote mate terugkomen in de code kan deze categorie ook geschaard worden onder het antwoord: *Ja, we passen de code gedeeltelijk toe.*

Tabel 14: Werkt uw instelling met de Code Cultural Governance*?

	%
Ja, we passen de code volledig toe	25
Ja, we passen de code gedeeltelijk toe	42
Nee, we passen de code (nog) niet toe	30
Nee, maar we hebben wel de 23 aanbevelingen geïmplementeerd	2
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>225</i>

*Deze vraag is alleen gesteld aan instellingen die bekend zijn met de code

Meer dan twee op de vijf instellingen (42%) die wel op de hoogte zijn van de code maar deze (nog) niet (volledig) toepassen, geeft als reden voor het niet toepassen dat ze nog bezig zijn met de implementatie. Daarnaast geeft 28% te kennen dat niet alle Principes en/of *Best Practice*-bepalingen toepasbaar zijn op de instelling. Nog eens 19% geeft (ook) aan dat niet alle Principes en/of *Best Practice*-bepalingen wenselijk zijn voor de instellingen en 6% geeft aan dat de code geen toegevoegde waarde heeft voor de instelling. Vijftien procent geeft een andere reden aan. Deze andere redenen zijn: te kleine instellingen, men heeft zich er nog niet in verdiept, de code heeft geen prioriteit en het is er gewoon nog niet van gekomen.

Tabel 15: Waarom wordt de *Code Cultural Governance* (nog) niet (helemaal) toegepast? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Wij zijn nog bezig met de implementatie	42
Niet alle Principes en/of <i>Best Practice</i> -bepalingen zijn toepasbaar op onze organisatie	28
Niet alle Principes en/of <i>Best Practice</i> -bepalingen zijn wenselijk voor onze organisatie	19
De code heeft geen toegevoegde waarde voor onze organisatie	6
Anders, namelijk...	15
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>179</i>

In de volgende onderdelen worden de uitkomsten van het hoofdonderzoek per besturingsmodel weergegeven. Omdat de stichtingen die aangaven mee te willen werken aan het onderzoek een vragenlijst kregen toegestuurd toegespitst op hun besturingsmodel, is er voor gekozen de uitkomsten ook per model weer te geven. Vóór elke beschrijving en tabel staan de Principes en *Best Practice*-bepalingen per model zoals deze ook in de *Code Cultural Governance* geformuleerd zijn.

Raad van toezicht-model

Bij het raad van toezicht-model ligt het bestuurlijk proces in handen van een directie, bestaande uit één of meer directieleden, van wie één of meer de statutaire positie van bestuurder van de stichting vervullen. Instellingen met deze bestuursvorm zijn veelal grotere instellingen met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie. Veel zaken zijn formeel geregeld en vastgelegd.

Algemeen Principe

De organen van de culturele instelling zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van de code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.

Dit is een algemeen geldend principe. In de enquête is hierover geen specifieke vraag gesteld omdat uit de overige vragen al naar voren komt of aan dit principe voldaan wordt of niet.

Algemene Best Practice-bepalingen

De raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel (aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te doen en bij bijzondere gebeurtenissen zoals fusie, schaalvergroting en belangrijke personele wisselingen).

Een belangrijk uitgangspunt voor cultural governance is dat het besturingsmodel ter discussie staat binnen het bestuur/raad van toezicht. Dit is getoetst door de volgende vraag te stellen: hoe vaak wordt het besturingsmodel van de instelling geëvalueerd?

Het blijkt dat in 2008 bij ongeveer 60% van de culturele instellingen met een raad van toezicht-model het besturingsmodel met enige regelmaat ter discussie wordt gesteld (zie Tabel 16). Daarvan doet net iets meer dan de helft dat eenmaal per drie jaar en doet iets minder dan de helft dat vaker dan eenmaal per drie jaar. De overige instellingen evalueren het besturingsmodel van de instelling alleen als daar aanleiding toe is, een enkele instelling evalueert nooit.

Tabel 16: Hoe vaak wordt het besturingsmodel van de organisatie geëvalueerd?

	%
Eenmaal per drie jaar	31
Vaker dan eenmaal per drie jaar	28
Minder vaak dan eenmaal per drie jaar	0
Alleen als daar aanleiding toe is	39
Nooit	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden.

Als er aanleiding is om van besturingsmodel te veranderen, wordt door veruit de meeste instellingen met een raad van toezicht-model altijd overleg gevoerd met belanghebbenden (85%). Iets meer dan één op de tien (11%) instellingen voert wel overleg met belanghebbenden, maar niet altijd. Eén op de vijftientig instellingen (4%) voert bij een wijziging van het besturingsmodel nooit overleg met belanghebbenden.

Tabel 17: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel met belanghebbenden overlegd?

	%
Ja, altijd	85
Ja, maar niet altijd	11
Nee, nooit	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>72</i>

Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen (en eventueel de statuten aan te passen) wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

Iets meer dan de helft van de instellingen met het raad van toezicht-model maakt altijd een implementatieplan bij een wijziging van het besturingsmodel. Nog eens bijna een kwart doet dat wel, maar niet altijd en één op de vijf instellingen doet dat nooit.

Tabel 18: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel een implementatieplan gemaakt?

	%
Ja, altijd	54
Ja, maar niet altijd	25
Nee, nooit	21
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>72</i>

De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.

Als er wordt gekozen voor een bepaald besturingsmodel of een wijziging daarvan, wordt deze keuze door 71% van de instellingen altijd toegelicht in het jaarverslag. Eén op de vijf instellingen neemt de keuze niet altijd op in het jaarverslag. Bijna één op de tien instellingen neemt de keuze nooit op in het jaarverslag.

Tabel 19: Wordt de keuze voor of wijziging van het besturingsmodel toegelicht in het jaarverslag?

	%
Ja, altijd	71
Ja, maar niet altijd	21
Nee, nooit	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

Principes van het raad van toezicht-model

De directie heeft de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor de volgende onderwerpen:

- 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;**
- 2. de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;**
- 3. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem;**
- 4. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;**
- 5. het jaarverslag en de jaarrekening;**
- 6. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;**
- 7. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;**
- 8. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;**
- 9. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.**

De instellingen met een raad van toezicht-model is gevraagd voor welke onderwerpen de directie goedkeuring nodig heeft van de raad van toezicht (Tabel 20). Bij zo goed als alle instellingen heeft de directie de goedkeuring van de raad van toezicht nodig voor het jaarverslag en/of de jaarrekening. Bij negen van de tien instellingen geldt dat ook voor het jaarplan en/of de begroting. Daarnaast heeft de directie bij bijna 80% van de instellingen de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen of aan- of verkoop van registergoederen en bij 70% voor de strategie, waaronder het artistieke en zakelijke beleid. Voor voorzieningen voor een risicobeheersings- en controlesysteem, het arbeidsvoorwaardenbeleid en vrijwilligersbeleid en voor de financiering van de plannen voor fondsenwerving heeft de directie bij maximaal één op de drie instellingen de goedkeuring nodig van de raad van toezicht.

Tabel 20: Voor welke van de volgende onderwerpen heeft de directie goedkeuring nodig van de raad van toezicht (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Jaarverslag en/of jaarrekening	95
Jaarplan en/of begroting	90
Rechtshandelingen zoals het aangaan van leningen of aan-/verkoop van registergoederen	78
Strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen	70
Financiering van de strategie	69
Aanvaarden van nevenfuncties door de directie	69
Aangaan of verbreken van belangrijke samenwerkingsverbanden	60
Voorzieningen voor een risicobeheersings- en controlesysteem	34
Arbidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers en vrijwilligersbeleid	22
Financiering van de plannen voor fondsenwerving	15
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>439</i>

Daarnaast heeft de raad van toezicht de volgende bevoegdheden:

- 1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;**
- 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;**
- 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de instelling;**
- 4. het adviseren van de directie;**
- 5. het vaststellen van het directiereglement;**
- 6. het wijzigen van de statuten;**
- 7. het vertegenwoordigen van de instelling bij een tegenstrijdig belang met of een ontstentenis of belet van de directie;**
- 8. de benoeming van de externe accountant;**
- 9. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.**

Behalve een goedkeurende rol in de richting van de directie, heeft de raad van toezicht ook een aantal eigen bevoegdheden (Tabel 21). Bij 96% van de instellingen met het raad van toezicht-model heeft de raad van toezicht de bevoegdheid om de directie te benoemen, ontslaan en schorsen. Ook het wijzigen van de statuten, het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van de directie, het adviseren van de directie en het toezicht houden op de directie en de algemene gang van zaken binnen de instelling is bij minstens 85% van de instellingen een bevoegdheid van de raad van toezicht. Het vertegenwoordigen van de instelling ter vervanging van de directie is bij de minste instellingen een bevoegdheid van de raad van toezicht, al is het bij bijna twee op de vijf instellingen wel een bevoegdheid van de raad van toezicht.

Tabel 21: Welke van de volgende bevoegdheden heeft de raad van toezicht (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Benoemen, ontslaan en schorsen van directie	96
Wijzigen van statuten	93
Vaststellen van arbeidsvoorwaarden van directie	91
Adviseren van de directie	89
Toezicht houden op directie en de algemene gang van zaken binnen de organisatie	85
Benoemen van de externe accountant	72
Hebben van inzage in alle boeken en bescheiden	70
Vaststellen van directiereglement	70
Vertegenwoordigen van de organisatie ter vervanging van directie	38
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>521</i>

Best Practice-bepalingen voor de directie

Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.

Negen op de tien culturele instellingen met het raad van toezicht-model maakt bij de werving en selectie van directieleden gebruik van profielschetsen; de meeste daarvan altijd. Een op de vijftwintig instellingen maakt nooit gebruik van profielschetsen bij de werving en selectie van directieleden. Over het algemeen kan gesteld worden dat grotere instellingen vaker dan kleine instellingen altijd gebruik maken van profielschetsen bij de werving en selectie van directieleden.

Tabel 22: Wordt bij de werving en selectie van directieleden gebruik gemaakt van profielschetsen?

	%
Ja, altijd	80
Ja, maar niet altijd	9
Nee, nooit	4
Weet niet	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht overweegt om deskundigen van buiten de instelling te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de statutaire artistieke leiding.

In de code wordt geadviseerd dat de raad van toezicht externe deskundigheid inzet bij het aantrekken van een directeur. Tabel 23 laat zien hoe de culturele instellingen met een raad van toezicht hier in 2008 tegenaan kijken. De meeste instellingen (42%) hebben tot op heden geen gebruik gemaakt van externe deskundigheid. Ongeveer een kwart van de instellingen, 26%, gebruikt altijd externe deskundigen. Bijna één op de drie instellingen (32%) raadpleegt externe deskundigen wanneer de benodigde deskundigheid in de eigen instelling niet aanwezig is.

Tabel 23: Overweegt de raad van toezicht bij de werving van directieleden deskundigen van buiten de organisatie te betrekken?

	%
Ja, altijd	26
Ja, in sommige gevallen (bijvoorbeeld als het gaat om het aantrekken van een artistiek directeur of indien de benodigde deskundigheid niet aanwezig is)	32
Nee, tot op heden niet	42
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Een delegatie uit de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle leden van de directie. De uitkomsten worden besproken door de raad van toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de raad van toezicht een verslag dat door of namens de raad wordt gearchiveerd.

Aan instellingen met een raad van toezicht is gevraagd of er een functioneringsgesprek wordt gevoerd met de directie. Bij ruim 80% van de instellingen wordt minstens één keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd (Tabel 24). Tien procent doet dit ad hoc. Bij ongeveer 7% van de instellingen wordt nooit een functioneringsgesprek gevoerd met de leden van de directie.

Tabel 24: Hoe vaak voert (een delegatie van) de raad van toezicht een functioneringsgesprek met alle leden van de directie?

	%
Minstens één keer per jaar	84
Minder dan één keer per jaar (ad hoc en incidenteel)	10
Nooit	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

Het voeren van functioneringsgesprekken met de directeur vanuit de raad van toezicht is een belangrijk element van werkgeverschap. Over het algemeen geldt dat de raad van toezicht van grotere culturele instellingen vaker dan de raad van toezicht van kleinere culturele instellingen minstens één keer per jaar een functioneringsgesprek voert met alle leden van de directie.

De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.

Bij een ruime meerderheid (89%) van de culturele instellingen met een raad van toezicht sluit de bezoldiging van de directieleden aan bij het karakter, de wettelijke voorschriften en de subsidievoorwaarden van de instelling. Bij één op de tien instellingen is dat niet het geval.

Tabel 25: Sluit de bezoldiging van de directieleden aan bij het karakter, de wettelijke voorschriften en de subsidievoorwaarden van de organisatie?

	%
Ja	89
Nee	11
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij een meerhoofdige directie wordt in het directiereglement duidelijk gemaakt hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Dit reglement wordt vastgesteld door de raad van toezicht.

Bij iets meer dan één op de drie instellingen is er sprake van een meerhoofdige directie. De raad van toezicht heeft bij meer dan de helft van die instellingen een directiereglement opgesteld.

Tabel 26: Als er sprake is van een meerhoofdige directie: heeft de raad van toezicht een directiereglement vastgesteld?

	%
Ja	21
Nee	15
Niet van toepassing	64
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan de raad van toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.

Aan instellingen met een raad van toezicht en een directie is gevraagd of hun directie aan de raad van toezicht een overzicht verstrekt van nevenfuncties. De uitkomsten van deze vraag zijn weergegeven in Tabel 27. Bij een ruime meerderheid (95%) van de instellingen melden de directieleden relevante nevenfunctie(s) aan de raad van toezicht. Bij 5% van de instellingen gebeurt dit niet.

Tabel 27: Melden directieleden relevante nevenfunctie(s) aan de raad van toezicht?

	%
Ja	95
Nee	5
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Best Practice-bepalingen voor de raad van toezicht

Bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets waarin de omvang van de raad en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven.

Twee derde van de culturele instellingen met een raad van toezicht maakt altijd gebruik van profielschetsen bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht. Nog eens 28% procent doet dat soms maar niet altijd. Slechts 4% maakt nooit gebruik van profielschetsen.

Tabel 28: Wordt bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht gebruik gemaakt van profielschetsen?

	%
Ja, altijd	66
Ja, maar niet altijd	28
Nee, nooit	4
Weet niet	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.

Vrijwel alle instellingen met een raad van toezicht die profielenschetsen gebruiken bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht, evalueren deze profielenschetsen. Het grootste deel doet dat echter alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature, maar er zijn ook veel instellingen (31%) die het zowel periodiek als bij het ontstaan van een nieuwe vacature doen. Een klein deel van de culturele instellingen evalueert de profielenschetsen periodiek, los van het feit of er al dan niet een nieuwe vacature is ontstaan.

Tabel 29: Evalueert de raad van toezicht de profielenschetsen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature?

	%
Ja, periodiek	11
Ja, periodiek en bij het ontstaan van een nieuwe vacature	31
Ja, maar alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature	56
Nee, nooit	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>70</i>

De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs.

Bij meer dan 90% van de culturele instellingen met een raad van toezicht-model is de raad van toezicht zo samengesteld, dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van eventuele deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs. Bij 8% van de instellingen is dat niet het geval.

Tabel 30: Is de raad van toezicht zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs?

	%
Ja	92
Nee	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

In de raad van toezicht heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van de raad van toezicht.

Bij geen enkele culturele instelling hebben meerdere voormalig directieleden zitting in de raad van toezicht, in ieder geval niet als voorzitter. Bij een enkele instelling heeft één voormalig directielid zitting in de raad van toezicht (niet als voorzitter), maar bij het overgrote deel van de instellingen heeft geen enkel voormalig directielid zitting in de raad van toezicht, afgezien van de plek van voorzitter.

Tabel 31: Heeft een voormalig directielid zitting in de raad van toezicht, maar niet als voorzitter?

	%
Ja, één voormalig directielid	1
Ja, meerdere voormalig directieleden	0
Nee	99
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht zoekt bij de werving van nieuwe toezichthouders ook buiten het eigen netwerk.

In de enquête is onderzocht of instellingen met het raad van toezicht-model ook buiten het eigen netwerk kandidaten werven voor de raad van toezicht. Uit Tabel 32 blijkt dat 69% van de instellingen ook buiten het eigen netwerk naar nieuwe toezichthouders zoekt en ze daar ook vindt. Een klein deel zoekt wel buiten het eigen netwerk, maar vindt daar niemand die geschikt is. Ongeveer één op de zeven instellingen kijkt niet buiten het eigen netwerk naar nieuwe toezichthouders.

Tabel 32: Worden nieuwe toezichthouders ook buiten het eigen netwerk gezocht?

	%
Ja, en daar worden ze ook gevonden	69
Ja, maar daar worden ze niet gevonden	8
Nee	15
Weet niet	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

In de enquête is ook gevraagd op welke wijze instellingen kandidaten werven voor de raad van toezicht. Werving binnen het eigen netwerk wordt veel toegepast. Van de instellingen geeft 80% aan op deze wijze te werven. Wanneer nieuwe leden voor de raad van toezicht buiten het eigen netwerk worden gezocht, en uit de voorgaande tabel blijkt dat dit ook regelmatig gebeurt, dan wordt vooral gezocht via advertenties in plaatselijke, regionale of landelijke dagbladen, maar ook door gericht te zoeken in een databank. Via werving en selectiebureaus wordt eigenlijk nooit gezocht naar nieuwe leden voor de raad van toezicht, wel op andere manieren. Bijvoorbeeld via het BestuursBestand van Kunst & Zaken, maar ook door potentiële kandidaten direct te benaderen.

Tabel 33: Op welke wijze worden kandidaten voor de raad van toezicht geworven? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Door middel van coöptatie (binnen eigen netwerk)	80
Via advertenties in plaatselijke, regionale of landelijke dagbladen	28
Door middel van gericht zoeken in een databank	18
Via werving- en selectiebureaus	3
Anders	19
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>109</i>

De raad van toezicht draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van de raad, passend bij de doelstellingen van de instelling.

Bij de meeste culturele instellingen vindt de raad van toezicht dat zij inderdaad evenwichtig is samengesteld, passend bij de doelstellingen van de instelling. Bij één op de tien instellingen is dit echter niet het geval.

Tabel 34: Is de raad van toezicht evenwichtig samengesteld, passend bij de doelstellingen van de organisatie?

	%
Ja	90
Nee	10
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Sponsors en financiers zijn slechts bij een enkele instelling vertegenwoordigd in de raad van toezicht. Een raad van toezicht waarin én één of meer sponsors, én één of meer financiers is vertegenwoordigd, komt helemaal weinig voor.

Tabel 35: Zijn sponsors en/of financiers vertegenwoordigd in de raad van toezicht?

	%
Sponsors	5
Financiers	4
Zowel sponsors als financiers	1
Geen van beide	89
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Ongeveer drie kwart van de culturele instellingen met een raad van toezicht houdt in het profiel van de raad van toezicht over het algemeen rekening met de verhouding man/vrouw (Tabel 36). Daarnaast houdt meer dan de helft van de instellingen (ook) rekening met de verhouding jong/oud. Bij ongeveer één op de drie instellingen wordt (ook) rekening gehouden met de verhouding lang/kort zittend en met de verhouding landelijk/plaatselijk. Als het gaat om de woonplaats van de toezichthouders wordt daar bij ongeveer 30% van de instellingen rekening mee gehouden. Andere aspecten waarmee rekening wordt gehouden bij het profiel van de raad van toezicht zijn onder andere de verhouding autochtoon/allochtoon en de aanwezigheid van (specifieke) deskundigheid.

Tabel 36: Met welke van de volgende aspecten wordt in het algemeen rekening gehouden in het profiel voor de raad van toezicht (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Verhouding man/vrouw	74
Verhouding jong/oud	55
Verhouding lang/kort zittend	34
Verhouding landelijk/plaatselijk (woonplaats toezichthouders)	31
Anders, namelijk ...	41
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>174</i>

De raad van toezicht bestaat gemiddeld uit 5,7 personen.

Geslacht en leeftijd

Mannen zijn beter vertegenwoordigd dan vrouwen in de raad van toezicht. Zo zit in vrijwel elke raad van toezicht minimaal één man van minimaal 50 jaar; bij vrouwen is dit 'slechts' iets meer dan 50%. En bij bijna 70% van de raden van toezicht zit minimaal één vrouw en één man tussen de 30 en 50 jaar. Jongeren (tot 30 jaar) zijn nauwelijks vertegenwoordigd in de raad van toezicht: bij slechts één op de dertig instellingen met een raad van toezicht zit een man of vrouw jonger dan 30 jaar binnen de huidige raad van toezicht.

Tabel 37: Wat is de verdeling binnen de huidige raad van toezicht naar geslacht en leeftijd?

	% man	% vrouw
Jonger dan 30 jaar	3	3
Tussen 30 en 50 jaar	69	67
Ouder dan 50 jaar	95	52

De raden van toezicht bestaan gemiddeld voor 31% uit vrouwen en voor 69% uit mannen. In de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar zitten meer dan vier keer zoveel mannen dan vrouwen in een raad van toezicht. In de leeftijdscategorie 30 to 50 jaar zijn er 1,6 meer mannen dan vrouwen. De leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar kent evenveel mannen als vrouwen.

Deskundigheid

Financiële en bestuurlijke kennis en ervaring is bij vrijwel alle culturele instellingen met een raad van toezicht-model belangrijk bij de samenstelling van de huidige raad van toezicht. Daarnaast is ook management kennis en ervaring bij drie kwart van de instellingen belangrijk. Kennis en ervaring met marketing is bij de helft van de instellingen belangrijk. Het minst belangrijk bij de samenstelling van de raad van toezicht is technische kennis en ervaring. Ook artistieke kennis en ervaring is bij minder dan de helft van de instellingen belangrijk bij de samenstelling van de huidige raad van toezicht.

Tabel 38: Welke van de volgende disciplines zijn belangrijk voor de samenstelling van de huidige raad van toezicht (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Financiële kennis en ervaring	97
Bestuurlijke kennis en ervaring	97
Management kennis en ervaring	78
Marketing kennis en ervaring	51
Artistieke kennis en ervaring	43
Technische kennis en ervaring	16
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>284</i>

De raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.

Slechts een klein deel (5%) van de instellingen beschikt niet over een gefaseerd rooster van aftreden (Tabel 39).

Tabel 39: Is er een rooster opgesteld dat de zittingsduur en het aftreden van de raad van toezicht regelt (gefaseerd aftreed-rooster)?

	%
Ja	95
Nee	5
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt de raad van toezicht zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.

Drie kwart van de instellingen met een raad van toezicht beraadt zich bij het vertrek van leden altijd op herbenoeming. Eén op de zeven instellingen doet dat wel, maar niet altijd. Bij iets minder dan één op de tien instellingen beraadt de raad van toezicht zich bij het vertrek van leden nooit op de wenselijkheid van herbenoeming.

Tabel 40: Beraadt de raad van toezicht zich bij het vertrek van leden op de wenselijkheid van herbenoeming?

	%
Ja, altijd	76
Ja, maar niet altijd	16
Nee, nooit	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.

Bij het grootste deel van de instellingen is de benoemingstermijn voor leden van de raad van toezicht vastgelegd: bij 32% wordt een benoemingstermijn van 3 jaar gehanteerd, bij 62% wordt een benoemingstermijn van 4 jaar gehanteerd en bij 4% wordt een andere benoemingstermijn gehanteerd. Bij slechts 1% van de instellingen wordt er geen benoemingstermijn voor leden van de raad van toezicht gehanteerd.

Tabel 41: Welke benoemingstermijn hanteert uw organisatie voor leden van de raad van toezicht?

	%
3 jaar	32
4 jaar	62
Andere termijn, namelijk...	4
De benoeming is niet aan een termijn gebonden	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij meer dan de helft van de culturele instellingen (62%) is de zittingsduur van de leden van de raad van toezicht aan een maximum van 8 jaar gebonden. Bij nog eens één op de tien geldt een maximale zittingsduur van 9 jaar. Bij één op de vijf instellingen geldt een andere maximale zittingsduur, die varieert tussen de 6 en 12 jaar. Bij slechts 7% is er geen maximale zittingsduur voor de leden van de raad van toezicht vastgesteld.

Tabel 42: Wat is de maximale zittingsduur voor leden van de raad van toezicht?

	%
8 jaar	62
9 jaar	11
Andere maximale zittingsduur, namelijk...	20
Er is geen maximale zittingsduur voor leden van de raad van toezicht	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij ongeveer één op tien culturele instellingen geldt een maximale zittingsduur voor de voorzitter van de raad van toezicht van 12 jaar. Bij ruim twee derde van de instellingen geldt een andere maximale zittingsduur. Bij het gros daarvan is de maximale zittingsduur 8 jaar; langer dan 12 jaar komt niet voor. Bij één op de vijf instellingen geldt geen maximale zittingsduur voor de voorzitter van de raad van toezicht.

Tabel 43: Wat is de maximale zittingsduur voor de voorzitter?

	%
12 jaar	9
Andere maximale zittingsduur, namelijk...	69
Er is geen maximale zittingsduur voor de voorzitter	22
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Leden van de raad van toezicht treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.

Bij ongeveer de helft van de culturele instellingen met een raad van toezicht-model treden leden van die raad van toezicht, indien geboden, tussentijds af. Dat gebeurt, op een enkele uitzondering na, altijd. Bij minder dan 10% treden leden van de raad van toezicht, indien geboden, nooit tussentijds af. Bij twee op de vijf instellingen is niet bekend of leden van de raad van toezicht tussentijds aftreden, waarschijnlijk omdat zo'n situatie zich nog nooit heeft voorgedaan.

Tabel 44: Treden leden van de raad van toezicht indien geboden (bijvoorbeeld bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen op anderszins) tussentijds af?

	%
Ja, altijd	48
Ja, maar niet altijd	3
Nee, nooit	8
Weet niet	41
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

De voorzitter van de raad van toezicht wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de raad van toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor de overige toezichthouders en de directie.

Bij veruit de meeste culturele instellingen heeft de raad van toezicht een voorzitter in functie benoemd. Eén op de negen instellingen doet dit niet.

Tabel 45: Heeft de raad van toezicht een voorzitter in functie benoemd?

	%
Ja	89
Nee	11
Weet niet	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Een toezichthouder meldt elke relevante (neven)functie aan de raad van toezicht. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang kan opleveren met de instelling. Voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie is goedkeuring door de raad van toezicht nodig.

Aan instellingen met een raad van toezicht en een directie is gevraagd of hun toezichthouders de raad van toezicht een overzicht verstrekt van nevenfuncties. Uit Tabel 46 blijkt dat bij de meeste culturele instellingen (51%) leden van de raad van toezicht alleen hun nevenfunctie(s) melden als dit relevant is. Bij iets meer dan een kwart melden leden van de raad van toezicht hun nevenfunctie(s) altijd aan de raad van toezicht, bij één op de vijf instellingen gebeurt dit nooit.

Tabel 46: Melden leden van de raad van toezicht nevenfunctie(s) aan de raad van toezicht?

	%
Ja, altijd	26
Ja, maar alleen als dit relevant is	51
Nee, nooit	19
Weet niet	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.

Bij bijna de helft (47%) van de culturele instellingen draagt de raad van toezicht jaarlijks zorg voor een zelfevaluatie. Daarvan worden bij het grootste deel ook de uitkomsten van die evaluatie vastgelegd. Bij een aanzienlijk deel van de instellingen (39%) draagt de raad van toezicht geen zorg voor een jaarlijkse zelfevaluatie. Bij deze instellingen wordt er wel ad hoc geëvalueerd. Bij 14% van de instellingen vindt er helemaal geen zelfevaluatie plaats.

Tabel 47: Draagt de raad van toezicht jaarlijks zorg voor een zelfevaluatie en legt zij deze uitkomsten vast?

	%
Ja, de raad van toezicht draagt zorg voor een zelfevaluatie, maar de uitkomsten daarvan worden niet vastgelegd	15
Ja, de raad van toezicht draagt zorg voor een zelfevaluatie en de uitkomsten daarvan worden ook vastgelegd	32
Nee, maar er wordt wel ad hoc geëvalueerd	39
Nee, de raad van toezicht draagt geen zorg voor een zelfevaluatie	14
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

De directie voorziet de raad van toezicht – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*) – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd.

Bij alle culturele instellingen met een raad van toezicht-model wordt de raad van toezicht door de directie voorzien van alle relevante informatie. Op een enkele instelling na gebeurt dat altijd.

Tabel 48: Voorziet de directie de raad van toezicht van alle relevante informatie?

	%
Ja, altijd	99
Ja, maar niet altijd	1
Nee, nooit	0
Weet niet	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Aan instellingen met een raad van toezicht en een directie is gevraagd of zij afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening aan hun raad van toezicht, zo ja, waar die afspraken dan betrekking op hadden en ook of deze formeel zijn vastgelegd.

Bij 87% van de instellingen zijn inderdaad afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en de raad van toezicht. In de meeste gevallen gaat het om afspraken over zowel de inhoud als de frequentie van de informatievoorziening. Bij een klein deel van de instellingen gaan de afspraken alleen over de inhoud van de informatievoorziening of alleen over de frequentie van de informatievoorziening. Bij iets meer dan één op de tien instellingen zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en de raad van toezicht.

Tabel 49: Zijn er afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en de raad van toezicht?

	%
Ja, er zijn afspraken over zowel inhoud als frequentie van informatievoorziening	69
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de inhoud van informatievoorziening	9
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de frequentie van informatievoorziening	9
Nee, er zijn geen duidelijke afspraken over gemaakt over de wijze van informatievoorziening	12
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij bijna twee derde van de instellingen die afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en de raad van toezicht, zijn deze afspraken ook formeel vastgelegd. Bij iets meer dan één op de drie instellingen is dat niet het geval.

Tabel 50: Zijn deze afspraken ook formeel vastgelegd?

	%
Ja	63
Nee	37
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>65</i>

De raad van toezicht bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste eenmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directie over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

Bij het gros van de instellingen (84%) voeren de directie en de raad van toezicht minstens één keer per half jaar overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Bij een klein aantal instellingen (7%) voeren de directie en de raad van toezicht zelfs minstens één keer per maand overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Bij een ander klein deel (7%) gebeurt dat minder dan één keer per jaar. Bij een enkele instelling gebeurt het nooit dat directie en raad van toezicht periodiek met elkaar in overleg gaan over de stand van zaken binnen de instelling.

Tabel 51: Voeren de directie en de raad van toezicht periodiek overleg over de gang van zaken binnen de organisatie?

	%
Ja, minstens één keer per maand	7
Ja, minstens één keer per half jaar	84
Ja, minstens één keer per jaar	7
Ja, minder vaak dan één keer per jaar	0
Nee, nooit	3
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij alle culturele instellingen met een raad van toezicht-model bespreken de directie en de raad van toezicht ten minste één keer per jaar zowel het beleid als de financiële situatie (zie Tabel 52 en 53).

Tabel 52: Bespreken de directie en de raad van toezicht ten minste één keer per jaar het beleid?

	%
Ja	100
Nee	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

Tabel 53: Bespreken de directie en de raad van toezicht ten minste één keer per jaar de financiële situatie?

	%
Ja	100
Nee	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht en de directie bespreken de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.

Meer dan drie kwart van de instellingen (78%) heeft een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten (Tabel 54). Bijna één op de vijf instellingen heeft niet zo'n verzekering afgesloten, maar bij deze instellingen is de mogelijkheid daartoe wel besproken. Eén op elke vijftientig instellingen heeft tot op heden geen aandacht geschonken aan het eventueel afsluiten van een verzekering in verband met bestuurdersaansprakelijkheid.

Tabel 54: Is er voor uw organisatie een verzekering afgesloten in verband met bestuurdersaansprakelijkheid?

	%
Ja	78
Nee, maar de mogelijkheid is wel besproken	18
Nee, hier is tot op heden geen aandacht aan geschonken	4
Weet niet	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Voor zover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn.

Bij alle culturele instellingen met een raad van toezicht is de directie de primaire gesprekspartner voor externe belanghebbenden.

Tabel 55: Wie is de primaire gesprekspartner voor externe belanghebbenden?

	%
De directie	100
De directie samen met de raad van toezicht	0
De raad van toezicht	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.

Bij de helft van de instellingen met een raad van toezicht-model is er geen overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers en/of vrijwilligers van de instellingen en is er dus geen sprake van een open verhouding tussen de raad van toezicht enerzijds en de medewerkers en/of vrijwilligers anderzijds. Bij 31% van de instellingen is er wel overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers en/of vrijwilligers van de instelling, maar is dit overleg niet periodiek. Wel periodiek overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers en/of vrijwilligers is er bij ongeveer één op de zes culturele instellingen. Bij een enkele instelling is er zowel periodiek als ad hoc overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en medewerkers en/of vrijwilligers van de instelling. Zie ook Tabel 56.

Tabel 56: Onderhoudt de raad van toezicht een open verhouding met de medewerkers/ vrijwilligers van de organisatie?

	%
Ja, er is periodiek overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers/ vrijwilligers	16
Ja, er is ad hoc overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers/vrijwilligers	31
Ja, er is zowel periodiek als ad hoc overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers/vrijwilligers	3
Nee, er is geen overleg tussen (leden van) de raad van toezicht en de medewerkers/vrijwilligers	50
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. De raad van toezicht ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.

De raad van toezicht van 85% van de instellingen overlegt wel eens met de externe accountant. De meerderheid daarvan overlegt één keer per jaar, bij een enkele instelling gebeurt dat of vaker dan één keer per jaar of minder vaak dan één keer per jaar. Bij ongeveer één op de zeven instellingen is er nooit overleg tussen de raad van toezicht en de externe accountant.

Tabel 57: Hoe vaak overlegt de raad van toezicht met de externe accountant?

	%
Vaker dan één keer per jaar	3
Één keer per jaar	77
Minder vaak dan één keer per jaar	5
Nooit	15
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De meeste raden van toezicht ontvangen een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie. Bij één op de zeven instellingen gebeurt dat wel, maar krijgt de raad van toezicht niet van alle rapportages een afschrift. Bij een enkele instelling ontvangt de raad van toezicht nooit een afschrift van rapportages van de externe accountant aan de directie.

Tabel 58: Ontvangt de raad van toezicht een afschrift van de rapportages van de externe accountant aan directie?

	%
Ja, van alle rapportages	82
Ja, maar niet van alle rapportages	15
Nee, nooit	3
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De directie zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden.

Bij minder dan één op de drie culturele instellingen met een raad van toezicht-model is er een klokkenluidersregeling vastgelegd waardoor medewerkers de mogelijkheid hebben om onregelmatigheden binnen de instelling te melden. Meer dan zes tiende van de instellingen geeft aan wel zo'n mogelijkheid te hebben, maar dat dit niet officieel is vastgelegd. Bij één op de tien instellingen is er voor medewerkers geen mogelijkheid om onregelmatigheden binnen de instelling te melden.

Tabel 59: Is er binnen uw organisatie voor medewerkers de mogelijkheid om onregelmatigheden te kunnen melden?

	%
Ja, dat is vastgelegd (klokkenluidersregeling)	30
Ja, maar dat is niet vastgelegd	61
Nee, die mogelijkheid is er niet	9
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende toezichthouders daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van de raad van toezicht. De raad van toezicht vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.

De raad van toezicht vergadert bij bijna alle instellingen volgens een vastgesteld schema. In veruit de meeste gevallen vergadert de raad van toezicht in de regel ook in aanwezigheid van de directie (Tabel 60 en 61).

Tabel 60: Vergadert de raad van toezicht volgens een vastgesteld schema?

	%
Ja	92
Nee	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

Tabel 61: Vergadert de raad van toezicht in de regel in aanwezigheid van de directie?

	%
Ja	96
Nee	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>73</i>

De instelling neemt in het jaarverslag de profielschets op van de raad van toezicht en de relevante – voormalige – (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de raad van toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

Aan alle instellingen met een raad van toezicht is gevraagd in hoeverre de profielschetsen en de nevenfuncties van de raadsleden openbaar zijn. Tabel 62 toont een overzicht van de gegeven antwoorden. Bij iets meer dan twee derde van de instellingen worden profielschetsen en nevenfuncties van de raad van toezicht en de directie niet opgenomen in het jaarverslag. Bij de instellingen waar dat wel gebeurt gaat het in de meeste gevallen of om alleen de profielschetsen, of om alleen de nevenfuncties. Van alle instellingen worden bij iets meer dan één op de tien zowel de profielschetsen als de nevenfuncties van de raad van toezicht en de directie opgenomen in het jaarverslag.

Tabel 62: Worden alle relevante gegevens van de raad van toezicht en de directie opgenomen in het jaarverslag (profiel-schetsen en nevenfuncties)?

	%
Ja, zowel de profielschetsen als de nevenfuncties	12
Alleen profielschetsen	9
Alleen de nevenfuncties	11
Nee	68
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Wanneer instellingen gegevens van leden van de raad van toezicht openbaar maken, dan gaat dit in de meeste gevallen om de naam (86%). Daarnaast geeft 40% aan (ook) de hoofdfunctie op te nemen in het jaarverslag en zegt meer dan een kwart (ook) het beroep, de lopende benoemingstermijn en de leeftijd op te nemen in het jaarverslag. De overige gegevens, die veel minder worden genoemd, zijn af te lezen in Tabel 63.

Tabel 63: Welke van de volgende gegevens van individuele leden van de raad van toezicht en directieleden worden opgenomen in het jaarverslag (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Naam	86
Hoofdfunctie	40
Beroep	27
Lopende benoemingstermijn	27
Leeftijd/ geboortejaar	27
Eerste benoemingstermijn	21
Woonplaats	21
Nevenfuncties	16
Nationaliteit	6
Geen gegevens	14
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>208</i>

Raad van toezicht en directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen van de Code Cultural Governance. Voor zover dit niet het geval is, lichten zij dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

Er zijn net zoveel instellingen met een raad van toezicht die wel over cultural governance rapporteren in het jaarverslag als instellingen die dat niet doen.

Tabel 64: Rapporteert u over cultural governance in uw jaarverslag?

	%
Ja	50
Nee	50
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bij 35% van de culturele instellingen met een raad van toezicht-model zijn de principes van de *Code Cultural Governance* gedeeltelijk verankerd in de statuten van de instelling. Bij nog eens 32% zijn die principes zelfs in z'n geheel in de statuten verankerd. Bij een even zo grote groep instellingen zijn de principes van de *Code Cultural Governance* niet in de statuten van de instelling verankerd.

Tabel 65: Zijn de principes van de Code Cultural Governance verankerd in de statuten?

	%
Ja, geheel	32
Ja, gedeeltelijk	35
Nee	32
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>74</i>

Bestuur+directie-model

Bij het bestuur+directie-model wordt het beleid vastgesteld door het bestuur. De overige aspecten van het bestuurlijke proces (voorbereiding en uitvoering van het beleid) zijn meestal in handen van een directie die bestaat uit één of meer directieleden. Instellingen met deze bestuursvorm zijn vaak kleine tot middelgrote instellingen meestal met één directeur die, met weinig staf, veel zelf doet en regelmatig een beroep doet op het bestuur. Wat op papier moet staan is ook daadwerkelijk vastgelegd.

Algemeen Principe

De organen van de culturele instelling zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.

Dit is een algemeen geldend principe. In de enquête is hierover geen vraag gesteld omdat uit de overige vragen al naar voren komt of aan dit Principe voldaan wordt of niet.

Algemene Best Practice-bepalingen

Het bestuur maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel (aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te doen en bij bijzondere gebeurtenissen zoals fusie, schaalvergroting en belangrijke personele wisselingen.)

Het blijkt dat in 2008 bij één op de vijf culturele instellingen met een bestuur+directie-model het besturingsmodel één maal per drie jaar wordt geëvalueerd en bij ongeveer één op de zeven vaker dan één maal per drie jaar. Bij 6% van de instellingen wordt het besturingsmodel minder vaak dan één maal per drie jaar geëvalueerd. Het grootste deel van de instellingen echter (53%) evalueert het besturingsmodel alleen als daar aanleiding toe is. Eén op de veertien instellingen evalueert het besturingsmodel nooit.

Wanneer wordt gekeken naar de grootte van de instelling (in aantal betaalde medewerkers) en de mate waarin het besturingsmodel wordt bediscussieerd, dan blijkt er een matig verband te bestaan tussen deze twee variabelen (Cramer's V is .221 met significantie .035). Instellingen met meer medewerkers bediscussiëren het besturingsmodel vaker periodiek; instellingen met minder medewerkers doen dit minder vaak.

Tabel 66: Hoe vaak wordt het besturingsmodel van de organisatie geëvalueerd?

	%
Eén maal per drie jaar	20
Vaker dan één maal per drie jaar	15
Minder vaak dan één maal per drie jaar	6
Alleen als daar aanleiding toe is	53
Nooit	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden.

Bij bijna drie kwart van de instellingen met een bestuur+directie-model wordt bij een wijziging van het besturingsmodel altijd met belanghebbenden overleg gevoerd. Bij 18% van de instellingen gebeurt dat wel, maar niet altijd en bij 10% gebeurt dat nooit.

Tabel 67: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel met belanghebbenden overlegd?

	%
Ja, altijd	72
Ja, maar niet altijd	18
Nee, nooit	10
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen (en eventueel de statuten aan te passen) wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

Een implementatieplan bij de wijziging van het besturingsmodel wordt door iets meer dan één op de drie instellingen met een bestuur+directie-model nooit gemaakt. Net zo'n grote groep maakt bij de wijziging van het besturingsmodel wel altijd een implementatieplan. Tenslotte maakt 29% van de instellingen niet altijd een implementatieplan.

Tabel 68: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel een implementatieplan gemaakt?

	%
Ja, altijd	36
Ja, maar niet altijd	29
Nee, nooit	35
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>132</i>

De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.

De keuze voor of wijziging van het besturingsmodel wordt bij iets meer dan de helft van de instellingen altijd toegelicht in het jaarverslag. Bij 18% van de instellingen gebeurt dat niet altijd. Bijna 30% van de instellingen met het bestuur+directie-model licht de keuze voor of de wijziging van het besturingsmodel nooit vast in het jaarverslag.

Tabel 69: Wordt de keuze voor of wijziging van het besturingsmodel toegelicht in het jaarverslag?

	%
Ja, altijd	53
Ja, maar niet altijd	18
Nee, nooit	29
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>133</i>

Principes van het bestuur+directie-model

In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:

- 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot de realisatie van de statutaire doelstellingen;**
- 2. de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;**
- 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;**
- 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;**
- 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;**
- 6. het jaarverslag en de jaarrekening;**
- 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;**
- 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;**
- 9. wijziging van de statuten;**
- 10. het directiereglement;**
- 11. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;**
- 12. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.**

Bij meer dan negen van de tien instellingen met een bestuur+directie-model is het bestuur van de instelling verantwoordelijk voor de wijziging van statuten en voor het jaarverslag en/of de jaarrekening. Bij minstens drie kwart van de instellingen is het bestuur (ook) verantwoordelijk voor het jaarplan en/of de begroting, voor het directiereglement en voor rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen of de aan- of verkoop van registergoederen. Verantwoordelijkheid voor voorzieningen voor een risicobeheersing- en controlesysteem, voor de financiering van de plannen voor fondsenwerving en voor het aangaan en verbreken van belangrijke samenwerkingsverbanden is maximaal 42% bij de besturen. Zie voor een compleet overzicht Tabel 70.

Tabel 70: Ten aanzien van welke van de volgende onderwerpen is het bestuur van uw organisatie verantwoordelijk? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Wijziging van statuten	96
Jaarverslag en/of jaarrekening	91
Jaarplan en/of begroting	84
Directiereglement	77
Rechtshandelingen zoals het aangaan van leningen of de aan- of verkoop van registergoederen	75
Strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen	66
Financiering van de strategie	64
Aanvaarden van nevenfuncties door de directie	50
Arbidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers en vrijwilligersbeleid	46
Naleving van alle relevante wet- en regelgeving	44
Aangaan of verbreken van belangrijke samenwerkingsverbanden	42
Financiering van de plannen voor fondsenwerving	33
Voorzieningen voor een risicobeheersing- en controlesysteem	31
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>1.091</i>

Behalve de vraag voor welke onderwerpen het bestuur van de instellingen verantwoordelijk is, is ook gevraagd ten aanzien van welke onderwerpen het bestuur beslissingsbevoegd is. De uitkomsten hiervan staan in Tabel 71. De volgorde komt grotendeels overeen met de volgorde in de vorige tabel, hetgeen betekent dat bij de meeste instellingen het bestuur ook beslissingsbevoegd is over de onderwerpen waarvoor het verantwoordelijk is.

Tabel 71: Ten aanzien van welke van de volgende onderwerpen is het bestuur van uw organisatie beslissingsbevoegd? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Wijziging van statuten	97
Jaarverslag en/of jaarrekening	93
Jaarplan en/of begroting	86
Directiereglement	78
Rechtshandelingen zoals het aangaan van leningen of de aan- of verkoop van registergoederen	73
Strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen	71
Financiering van de strategie	67
Aangaan of verbreken van belangrijke samenwerkingsverbanden	53
Naleving van alle relevante wet- en regelgeving	52
Arbeidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers en vrijwilligersbeleid	46
Aanvaarden van nevenfuncties door de directie	46
Financiering van de plannen voor fondsenwerving	44
Voorzieningen voor een risicobeheersing- en controlesysteem	38
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>1.156</i>

Met betrekking tot elk van bovenstaande onderwerpen kan het bestuur de voorbereiding van bestuursbesluiten en de (dagelijkse) uitvoering ervan delegeren aan de directie. Het kader hiervoor wordt vastgelegd in een directiereglement.

Daarnaast heeft het bestuur de volgende bevoegdheden:

- 1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;**
- 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;**
- 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de instelling;**
- 4. het adviseren van de directie;**
- 5. het vertegenwoordigen van de instelling bij een tegenstrijdig belang met, of een ontstentenis of belet van de directie;**
- 6. de benoeming van de externe accountant;**
- 7. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.**

Het bestuur van instellingen met een bestuur+directie-model heeft in bijna alle gevallen de bevoegdheid tot het benoemen, ontslaan en schorsen van de directie. Ook hebben minstens negen van de tien besturen de bevoegdheid tot het hebben van inzage in alle boeken en bescheiden en het adviseren van de directie. Het vertegenwoordigen van de instelling bij belet van de directie is een bevoegdheid die de minste besturen hebben, al hebben zo'n zeven op de tien besturen wel die bevoegdheid.

Tabel 72: Welke van de volgende bevoegdheden heeft het bestuur? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Benoemen, ontslaan en schorsen van directie	95
Hebben van inzage in alle boeken en bescheiden	91
Adviseren van de directie	90
Toezicht houden op directie en de algemene gang van zaken binnen de organisatie	86
Vaststellen van arbeidsvoorwaarden van de directie	83
Benoemen van de externe accountant	74
Vertegenwoordigen van de instelling bij belet van de directie	68
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>903</i>

Best Practice-bepalingen voor de directie

Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.

Bijna 70% van de instellingen met een bestuur+directie-model maakt bij de werving en selectie van directieleden altijd gebruik van profielschetsen. Nog eens 13% maakt daar ook gebruik van, alleen niet altijd. Negen procent van de instellingen maakt nooit gebruik van profielschetsen, 10% weet het niet (zie ook Tabel 73).

Wanneer wordt gekeken naar de grootte van de instelling (aantal medewerkers) en het gebruik van profielschetsen, dan blijkt dat er een zwak tot matig verband bestaat tussen deze twee variabelen (Cramer's V is .312 met significantie .001). Hoe groter de instelling, hoe vaker men altijd gebruik maakt van profielschetsen bij de werving en selectie van directieleden.

Tabel 73: Wordt bij de werving en selectie van directieleden gebruik gemaakt van profielschetsen?

	%
Ja, altijd	68
Ja, maar niet altijd	13
Nee, nooit	9
Weet niet	10
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Het bestuur overweegt om deskundigen van buiten de instelling te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de artistieke leiding.

De meeste instellingen (53%) hebben tot op heden geen gebruik gemaakt van externe deskundigheid bij de werving van directieleden. Iets meer dan een tiende (11%) gebruikt altijd externe deskundigen. Ruim een kwart van de instellingen (28%) raadpleegt externe deskundigen wanneer de benodigde deskundigheid in de eigen instelling niet aanwezig is. Bij 8% van de instellingen weet men niet of er gebruik wordt gemaakt van deskundigen van buiten de instelling bij de werving van directieleden.

Tabel 74: Overweegt het bestuur bij de werving van directieleden deskundigen van buiten de organisatie te betrekken?

	%
Ja, altijd	11
Ja, in sommige gevallen (bijvoorbeeld als het gaat om het aantrekken van een artistiek directeur of indien de benodigde deskundigheid niet aanwezig is)	28
Nee, tot op heden niet	53
Weet niet	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Een delegatie uit het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. De uitkomsten hiervan worden besproken door het bestuur. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking wordt een verslag opgemaakt dat door of namens het bestuur wordt gearchiveerd.

Bij 58% van de instellingen met een bestuur+directie-model voert (een delegatie van) het bestuur minstens één keer per jaar een functioneringsgesprek met alle leden van de directie. Bij iets meer dan een kwart gebeurt dit minder dan één keer per jaar, bij 15% gebeurt dit nooit.

Tabel 75: Hoe vaak voert (een delegatie van) het bestuur een functioneringsgesprek met alle leden van de directie?

	%
Minstens één keer per jaar	58
Minder dan één keer per jaar (ad hoc en incidenteel)	27
Nooit	15
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het voeren van functioneringsgesprekken met de directieleden vanuit het bestuur is een belangrijk element van werkgeverschap. Gebleken is dat hoe groter de instelling is, hoe vaker het voorkomt dat er minstens eens per jaar een functioneringsgesprek wordt gevoerd met alle leden van de directie. Het verband is zwak maar aantoonbaar (Cramer's V .208 met sig .018). Hoe minder werknemers een culturele instelling heeft, hoe vaker er minder dan eens per jaar of nooit functioneringsgesprekken worden gehouden.

De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.

Bij 84% van de instellingen sluit de bezoldiging van de directieleden aan bij het karakter, de wettelijke voorschriften en de subsidievoorwaarden van de instelling. Bij 16% van de instellingen is dat niet het geval.

Tabel 76: Sluit de bezoldiging van de directieleden aan bij het karakter, de wettelijke voorschriften en de subsidievoorwaarden van de organisatie?

	%
Ja	84
Nee	16
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Als er sprake is van een eenhoofdige directie wordt een directiereglement opgesteld. Hierin zijn vastgelegd de door het bestuur gedelegeerde bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij een meerhoofdige directie maakt het directiereglement ook duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Het directiereglement wordt vastgesteld door het bestuur.

Bij 68% van de instellingen heeft het bestuur in het directiereglement vastgelegd welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd zijn aan de directie. Bij de overige 32% is dat niet vastgelegd in het directiereglement.

Tabel 77: Heeft het bestuur in het directiereglement vastgelegd welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd zijn aan de directie?

	%
Ja	68
Nee	32
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan het bestuur. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.

Bij veruit de meeste instellingen melden de directieleden relevante nevenfuncties aan het bestuur. Bij ongeveer één op de zes instellingen gebeurt dit echter niet.

Tabel 78: Melden de directieleden relevante nevenfunctie(s) aan het bestuur?

	%
Ja	84
Nee	16
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Best Practice-bepalingen voor het bestuur

Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de bestuurders worden beschreven.

Van de instellingen met een bestuur+directie-model werkt 42% bij de werving en selectie van leden van het bestuur altijd met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de bestuurders worden beschreven. Bij een net zo groot deel van de instellingen gebeurt dit wel, maar niet altijd. Iets meer dan één op de tien instellingen werkt nooit met vooraf opgestelde profielschetsen.

Tabel 79: Wordt bij de werving en selectie van leden van het bestuur gebruik gemaakt van profielschetsen?

	%
Ja, altijd	42
Ja, maar niet altijd	43
Nee, nooit	12
Weet niet	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.

Twee derde van de instellingen die van profielschetsen gebruik maken bij de werving en selectie van leden van het bestuur, evalueert deze profielschetsen alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature. Ongeveer een kwart evalueert periodiek de profielschetsen, de meeste daarvan overigens ook bij het ontstaan van een nieuwe vacature. Bij een enkele instelling (4%) worden de profielschetsen nooit geëvalueerd.

Tabel 80: Evalueert het bestuur de profielschetsen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature?

	%
Ja, periodiek	4
Ja, periodiek én bij het ontstaan van een nieuwe vacature	22
Ja, maar alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature	66
Nee, nooit	4
Weet niet	3
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>116</i>

Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders en als goede toezicht-houders en adviseurs van de directie.

Van de instellingen met een bestuur+directie-model zijn veruit de meeste besturen zo samengesteld, dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders. Bij 9% is dit niet het geval.

Tabel 81: Is het bestuur zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders?

	%
Ja	91
Nee	9
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

In het bestuur heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van het bestuur.

Bij geen van de instellingen hebben meerdere voormalig directieleden zitting in het bestuur. Bij een enkele instelling heeft één voormalig directielid zitting in het bestuur (maar niet als voorzitter). Bij het gros van de instellingen zijn er echter geen voormalig directieleden die zitting hebben in het bestuur.

Tabel 82: Heeft een voormalig directielid zitting in het bestuur, maar niet als voorzitter?

	%
Ja, één voormalig directielid	3
Ja, meerdere voormalig directieleden	0
Nee	97
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Het bestuur zoekt bij de werving van leden van het bestuur ook buiten het eigen netwerk.

Werving buiten het eigen netwerk wordt zeer veel toegepast. Bijna drie kwart van de instellingen geeft aan op deze wijze te werven. De meeste daarvan geven aan ook buiten het eigen netwerk nieuwe bestuursleden te vinden. Eén op de vijf instellingen geeft aan niet buiten het eigen netwerk naar nieuwe bestuursleden te zoeken.

Tabel 83: Worden nieuwe bestuursleden ook buiten het eigen netwerk gezocht?

	%
Ja, en daar worden ze ook gevonden	55
Ja, maar daar worden ze niet gevonden	17
Nee	20
Weet niet	8
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Hoewel drie kwart van de instellingen met een bestuur+directie-model dus aangeeft nieuwe bestuursleden ook buiten het eigen netwerk te zoeken, geven vrijwel alle instellingen aan binnen het eigen netwerk te werven, door middel van coöptatie. Daarnaast werft één op de vijf instellingen via advertenties in plaatselijke, regionale of landelijke dagbladen. Een klein deel werft (ook) door middel

van gericht zoeken in een databank (9%) of via werving- en selectiebureaus (7%). Daarnaast geeft 18% aan (ook) op andere manieren te werven, bijvoorbeeld via Binoq Atana en het BestuursBestand van Kunst & Zaken.

Tabel 84: Op welke wijze worden kandidaten voor het bestuur geworven (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Door middel van coöptatie (binnen eigen netwerk)	93
Via advertenties in plaatselijke, regionale of landelijke dagbladen	21
Door middel van gericht zoeken in een databank	9
Via werving- en selectiebureaus	7
Anders	18
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>201</i>

Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passende bij de doelstellingen van de instelling.

Bij 88% van de instellingen met een bestuur+directie-model is het bestuur evenwichtig samengesteld, passend bij de doelstellingen van de instelling. Bij 12% van de instellingen is dat niet het geval.

Tabel 85: Is het bestuur evenwichtig samengesteld, passend bij de doelstellingen van de organisatie?

	%
Ja	88
Nee	12
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Sponsors en/of financiers zijn bij ongeveer één op de zestien instellingen vertegenwoordigd in het bestuur.

Tabel 86: Zijn sponsors en/of financiers vertegenwoordigd in het bestuur?

	%
Sponsors	1
Financiers	4
Zowel sponsors als financiers	1
Geen van beide	94
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Ruim 60% van de instellingen houdt bij de samenstelling van het bestuur rekening met de verhouding man/vrouw (Tabel 87). De helft houdt (ook) rekening met de verhouding jong/oud. 35% houdt rekening met de verhouding landelijk/plaatselijk (als het gaat om de woonplaats van de bestuursleden) en 34% houdt rekening met de verhouding lang/kort zittend. Ongeveer twee op de vijf instellingen houden daarnaast (ook) rekening met andere aspecten bij het profiel van het bestuur, zoals de achtergrond van nieuwe bestuursleden, deskundigheid, kennis, expertise en culturele diversiteit.

Tabel 87: Met welke van de volgende aspecten wordt in het algemeen rekening gehouden bij het profiel van het bestuur (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Verhouding man/vrouw	63
Verhouding jong/oud	50
Verhouding landelijk/plaatselijk (woonplaats bestuursleden)	35
Verhouding lang/kort zittend	34
Anders, namelijk	41
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>297</i>

Het bestuur in het bestuur+directie-model bestaat gemiddeld uit 5,4 personen.

Geslacht en leeftijd

In de meeste besturen (82%) zit minimaal één man van ouder dan 50 jaar (zie Tabel 88). In 69% van de besturen zit minimaal één man met een leeftijd tussen de 30 en 50 jaar. In één op de acht besturen zit minimaal één man jonger dan 30 jaar. Vrouwen zitten minder vaak in de besturen dan mannen: in 8% van de besturen zit minimaal één vrouw jonger dan 30 jaar; in ongeveer 60% van de besturen zit minimaal één vrouw van tussen de 30 en 50 jaar en zit minimaal één vrouw ouder dan 50 jaar.

Tabel 88: Wat is de verdeling binnen het huidige bestuur naar geslacht en leeftijd?

	% man	% vrouw
Jonger dan 30 jaar	12	8
Tussen 30 en 50 jaar	69	60
Ouder dan 50 jaar	82	57

De besturen uit het bestuur+directie-model bestaan gemiddeld voor één derde uit vrouwen en voor twee derde uit mannen. In de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar zitten ongeveer twee en een half keer zoveel mannen dan vrouwen in besturen. Voor de leeftijdscategorie tussen 30 en 50 jaar geldt een man/vrouwverhouding van anderhalf. De leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar kent iets meer mannen dan vrouwen.

Deskundigheid

Bestuurlijke en financiële kennis en ervaring is bij meer dan negen van de tien instellingen met een bestuur+directie-model belangrijk voor de samenstelling van het huidige bestuur. Bij 61% is ook management kennis en ervaring belangrijk, bij 45% artistieke kennis en ervaring en bij 43% marketing kennis en ervaring. Technische kennis en ervaring is bij de minste instellingen (16%) belangrijk voor de samenstelling van het huidige bestuur.

Tabel 89: Welke van de volgende disciplines zijn belangrijk voor de samenstelling van het huidige bestuur (meer antwoorden mogelijk)?

	%
Bestuurlijke kennis en ervaring	96
Financiële kennis en ervaring	93
Management kennis en ervaring	61
Artistieke kennis en ervaring	45
Marketing kennis en ervaring	43
Technische kennis en ervaring	16
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>485</i>

Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.

Bij zeven op de tien instellingen is er door het bestuur een gefaseerd rooster van aftreden, dat de zittingsduur en het aftreden van de bestuursleden regelt, opgesteld (Tabel 90).

Er is een zwak tot matig verband tussen de grootte van de instelling (aantal werknemers) en het hebben van een gefaseerd aftreedrooster (Cramer's V is .296 met significantie .003). Van instellingen met minder dan vijf werknemers heeft iets meer dan de helft een aftreedrooster, instellingen met 5 tot en met 20 medewerkers hebben in ongeveer drie kwart van de gevallen een gefaseerd aftreedrooster en instellingen met meer dan 21 werknemers hebben in meer dan 90% van de gevallen een gefaseerd aftreedrooster.

Tabel 90: Is er een rooster opgesteld dat de zittingsduur en het aftreden van bestuursleden regelt (gefaseerd aftreed-rooster)?

	%
Ja	71
Nee	29
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.

Bij ongeveer één op de tien instellingen met een bestuur+directie-model beraadt het bestuur zich bij het vertrek van (één van de) leden nooit op de wenselijkheid van herbenoeming. Bij de overige instellingen gebeurt dat wel, bij de meeste instellingen zelfs altijd.

Tabel 91: Beraadt het bestuur zich bij het vertrek van (één van de) leden op de wenselijkheid van herbenoeming?

	%
Ja, altijd	68
Ja, maar niet altijd	23
Nee, nooit	9
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.

Bij ongeveer een kwart van de instellingen (24%) is de benoemingstermijn voor leden van het bestuur niet vastgelegd. Ruim twee derde van de instellingen (70%) hanteert echter de aanbevolen termijn van 3 tot 4 jaar, zo blijkt uit Tabel 92. Zes procent hanteert andere termijnen. Het gaat gemiddeld om een termijn van tussen de 5 en 6 jaar.

Tabel 92: Welke benoemingstermijn hanteert uw organisatie voor leden van het bestuur?

	%
3 jaar	23
4 jaar	47
Andere benoemingstermijn, namelijk ...	6
De benoeming is niet aan een termijn gebonden	24
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Ongeveer 40% van de instellingen heeft het aantal jaar voor de zittingsduur van de leden van het bestuur niet aan een maximum gebonden (Tabel 93). 32% van de instellingen werkt met een maximale zittingsduur van 8 jaar en 13% met een maximale zittingsduur van 9 jaar. Een op de zeven instellingen werkt met een andere maximale zittingsduur. Die ligt gemiddeld rond de 8 jaar.

Tabel 93: Wat is de maximale zittingsduur voor leden van het bestuur?

	%
8 jaar	32
9 jaar	13
Andere maximale zittingsduur, namelijk ...	14
Er is geen maximale zittingsduur voor leden van het bestuur	41
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

De maximale zittingsduur voor de voorzitter van het bestuur is bij 14% van de instellingen vastgesteld op 12 jaar. De helft van de instellingen kent geen maximale zittingsduur voor de voorzitter. Iets meer dan één op de drie instellingen hanteert een andere maximale zittingsduur. Deze varieert van 2 tot 10 jaar. Bij sommige instellingen is de maximale zittingsduur voor de voorzitter gelijk aan die van 'gewone' leden van het bestuur.

Tabel 94: Wat is de maximale zittingsduur voor de voorzitter?

	%
12 jaar	14
Andere maximale zittingsduur, namelijk ...	36
Er is geen maximale zittingsduur voor de voorzitter	50
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.

Bij de meeste instellingen treden leden van het bestuur, indien geboden, tussentijds af: bij 41% gebeurt dat altijd, bij 16% gebeurt dat niet altijd. Bij 8% van de instellingen gebeurt het nooit dat leden van het bestuur tussentijds aftreden. Een groot deel van de instellingen, 35%, geeft aan niet te weten of leden van het bestuur tussentijds aftreden indien dit gewenst is. Waarschijnlijk heeft zo'n situatie zich bij deze instellingen (nog) niet voorgedaan.

Tabel 95: Treden leden van het bestuur indien geboden (bijvoorbeeld bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins) tussentijds af?

	%
Ja, altijd	41
Ja, maar niet altijd	16
Nee, nooit	8
Weet niet	35
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur en de directie.

90% van de instellingen met een bestuur+directie-model heeft een bestuur waarin de voorzitter in functie is benoemd. 6% heeft dat niet, 4% weet het niet.

Tabel 96: Heeft het bestuur een voorzitter in functie benoemd?

	%
Ja	90
Nee	6
Weet niet	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang met de instelling kan opleveren. Voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie is goedkeuring van het bestuur benodigd.

Bij bijna drie kwart van de instellingen melden de leden van het bestuur nevenfuncties aan het bestuur. Bij de meeste daarvan echter alleen als dat relevant is. Bij 16% gebeurt het nooit dat leden van het bestuur nevenfuncties aan het bestuur melden, bij één op de tien instellingen weet men niet of dit gebeurt.

Tabel 97: Melden leden van het bestuur nevenfunctie(s) aan het bestuur?

	%
Ja, altijd	12
Ja, maar alleen als dit relevant is	61
Nee, nooit	16
Weet niet	11
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van het eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voorkomende afspraken worden vastgelegd.

Bij de meeste instellingen draagt het bestuur geen zorg voor een jaarlijkse zelfevaluatie: 54% doet dit ad hoc, 18% helemaal niet. Bij de instellingen waar wel zorg wordt gedragen voor een jaarlijkse zelfevaluatie worden de uitkomsten daarvan ongeveer even vaak wel als niet vastgelegd. Zie hiervoor ook Tabel 98.

Tabel 98: Draagt het bestuur jaarlijks zorg voor een zelfevaluatie en legt zij deze uitkomsten vast?

	%
Ja, het bestuur draagt zorg voor een zelfevaluatie, maar de uitkomsten daarvan worden niet vastgelegd	15
Ja, het bestuur draagt zorg voor een zelfevaluatie en de uitkomsten daarvan worden ook vastgelegd	13
Nee, maar er wordt wel ad hoc geëvalueerd	54
Nee, het bestuur draagt geen zorg voor een zelfevaluatie	18
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

De directie voorziet het bestuur – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*) – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Voor zover de voorbereiding en/of de uitvoering van bestuursbesluiten niet aan de directie is gedelegeerd maar berust bij één of meer bestuursleden, voorzien deze het bestuur tijdig van alle benodigde informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd.

Bij alle instellingen voorziet de directie het bestuur van alle relevante informatie, in de meeste gevallen altijd.

Tabel 99: Voorziet de directie het bestuur van alle relevante informatie?

	%
Ja, altijd	93
Ja, maar niet altijd	7
Nee, nooit	0
Weet niet	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Aan instellingen met een bestuur+directie-model is gevraagd of zij afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening aan hun bestuur en zo ja, waarop die afspraken dan betrekking hadden. Bij drie kwart van de instellingen zijn daar inderdaad afspraken over gemaakt, zo blijkt uit Tabel 100. Bij 57% zijn er afspraken gemaakt over zowel inhoud als frequentie van de informatievoorziening, bij 12% alleen over de inhoud van de informatievoorziening en bij 6% alleen over de frequentie van de informatievoorziening. Bij een kwart van de instellingen zijn dus geen afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en het bestuur.

Tabel 100: Zijn er afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de directie en het bestuur?

	%
Ja, er zijn afspraken over zowel inhoud als frequentie van informatievoorziening	57
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de inhoud van informatievoorziening	12
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de frequentie van informatievoorziening	6
Nee, er zijn geen duidelijke afspraken over gemaakt over de wijze van informatievoorziening	25
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Bij 49% van de instellingen waar afspraken zijn gemaakt over (een deel van) de informatievoorziening tussen de directie en het bestuur, zijn die afspraken ook formeel vastgelegd. Bij 51% van de instellingen zijn die afspraken niet formeel vastgelegd.

Tabel 101: In het geval van afspraken, zijn deze ook formeel vastgelegd?

	%
Ja	49
Nee	51
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>102</i>

Het bestuur spreekt periodiek met de directie over de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste eenmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de instelling gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

Bij twee op de drie instellingen met een bestuur+directie-model voeren de directie en het bestuur minstens één keer per half jaar overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Bij 24% gebeurt dat zelfs minstens één keer per maand; bij 8% gebeurt dat minstens één keer per jaar. Bij slechts 3% van de instellingen voeren de directie en het bestuur minder vaak dan één keer per jaar of zelfs nooit overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Zie ook Tabel 102.

Tabel 102: Voeren de directie en het bestuur periodiek overleg over de gang van zaken binnen de organisatie?

	%
Ja, minstens één keer per maand	24
Ja, minstens één keer per half jaar	65
Ja, minstens één keer per jaar	8
Ja, minder vaak dan één keer per jaar	1
Nee, nooit	2
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Alle organisaties, ongeacht besturingsmodel, hebben de vraag voorgelegd gekregen welke onderwerpen jaarlijks besproken worden in het bestuur. Voor instellingen met het bestuur+directie-model zijn de antwoorden op deze vraag weergegeven in Tabel 103 en 104. Daarin is te zien dat zowel het beleid als de financiële situatie bij 99% van de instellingen ten minste één keer per jaar worden besproken door de directie en het bestuur.

Tabel 103: Bespreken de directie en het bestuur ten minste één keer per jaar het beleid?

	%
Ja	99
Nee	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Tabel 104: Bespreken de directie en het bestuur ten minste één keer per jaar de financiële situatie?

	%
Ja	99
Nee	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het bestuur en de directie bespreken de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.

Meer dan de helft van de instellingen (58%) heeft een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten (Tabel 105). Daarnaast heeft 30% de mogelijkheid daartoe besproken. Bij 6% is er tot op heden geen aandacht geschonken aan een verzekering in verband met bestuurdersaansprakelijkheid. De laatste 7% weet het niet.

Tabel 105: Is er voor uw organisatie een verzekering afgesloten in verband met bestuurdersaansprakelijkheid?

	%
Ja	58
Nee, maar de mogelijkheid is wel besproken	30
Nee, hier is tot op heden geen aandacht aan geschonken	6
Weet niet	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Voor zover met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken gebeurt dit, afhankelijk van het onderwerp, door het bestuur of de directie of gezamenlijk.

Bij 84% van de instellingen met een bestuur+directie-model is de directie de primaire gesprekspartner voor externe belanghebbenden. Bij 13% is dat de directie samen met het bestuur en bij 3% is dat alleen het bestuur.

Tabel 106: Wie is de primaire gesprekspartner voor externe belanghebbenden?

	%
De directie	84
De directie samen met het bestuur	13
Het bestuur	3
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.

Bij iets meer dan twee op de vijf instellingen is er geen overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers en/of vrijwilligers van de instelling. Bij de instellingen waar wel sprake is van overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers en/of vrijwilligers, gebeurt dit in de meeste gevallen ad hoc. Periodiek overleg is er bij bijna één op de vijf instellingen.

Tabel 107: Onderhoudt het bestuur een open verhouding met de medewerkers/ vrijwilligers van de organisatie?

	%
Ja, er is periodiek overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers/ vrijwilligers	12
Ja, er is ad hoc overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers/ vrijwilligers	39
Ja, er is zowel periodiek als ad hoc overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers/vrijwilligers	6
Nee, er is geen overleg tussen (leden van) het bestuur en de medewerkers/ vrijwilligers	43
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Het bestuur overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. Het bestuur ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.

Ongeveer drie kwart van de besturen overlegt met de externe accountant (zie Tabel 108). Bij de meeste van deze instellingen vindt dit overleg structureel eenmaal per jaar plaats; bij een klein deel is dit overleg of vaker dan één keer per jaar of minder vaak dan één keer per jaar.

Tabel 108: Hoe vaak overlegt het bestuur met de externe accountant?

	%
Vaker dan één keer per jaar	11
Één keer per jaar	57
Minder vaak dan één keer per jaar	8
Nooit	24
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Bij 93% van de instellingen met een bestuur+directie-model ontvangen de bestuursleden een afschrift van rapportages van de externe accountant aan de directie; bij de meeste instellingen van alle rapportages. Bij 7% van de instellingen ontvangen de bestuursleden nooit afschriften van rapportages van de externe accountant aan de directie.

Tabel 109: Ontvangen de bestuursleden een afschrift van de rapportages van de externe accountant aan directie?

	%
Ja, van alle rapportages	78
Ja, maar niet van alle rapportages	15
Nee, nooit	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>134</i>

Het bestuur zorgt er voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden.

Een klokkenluidersregeling is bij 12% van de instellingen vastgelegd. Bij 71% van de instellingen is er voor medewerkers wel de mogelijkheid om onregelmatigheden te kunnen melden, maar is dit niet vastgelegd. Bij 17% van de instellingen is er voor medewerkers helemaal geen mogelijkheid om onregelmatigheden binnen de instelling te melden.

Tabel 110: Is er binnen uw organisatie voor medewerkers de mogelijkheid om onregelmatigheden te kunnen melden?

	%
Ja, dat is vastgelegd (klokkenluidersregeling)	12
Ja, maar dat is niet vastgelegd	71
Nee, die mogelijkheid is er niet	17
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.

Bij drie kwart van de instellingen met een bestuur+directie-model vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema. Bij 24% gebeurt dat niet.

Tabel 111: Vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema?

	%
Ja	76
Nee	24
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>136</i>

Bij vrijwel alle instellingen vergadert het bestuur in de regel vaker wel dan niet in aanwezigheid van de directie. Bij 3% vergadert het bestuur nooit in de aanwezigheid van de directie.

Tabel 112: Vergadert het bestuur in de regel in aanwezigheid van de directie?

	%
Ja, vaker wel dan niet	96
Ja, vaker niet dan wel	1
Nee, nooit	3
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

De instelling neemt in het jaarverslag de profielschets van het bestuur en de relevante - voormalige - (neven)functies van de leden van het bestuur en de directie op. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

Aan alle instellingen is gevraagd in hoeverre de profielschetsen en de nevenfuncties van de bestuursleden in het jaarverslag gepubliceerd worden. Tabel 113 toont een overzicht van de gegeven antwoorden door instellingen met een bestuur+directie-model.

Bij de meeste instellingen worden niet alle relevante gegevens (profielchetsen en nevenfuncties) van het bestuur en de directie opgenomen in het jaarverslag. Bij 11% worden zowel de profielschetsen als de nevenfuncties opgenomen in het jaarverslag en bij respectievelijk 7% en 4% alleen de profielchetsen of alleen de nevenfuncties.

Tabel 113: Worden alle relevante gegevens van het bestuur en de directie opgenomen in het jaarverslag (profielchetsen en nevenfuncties)?

	%
Ja, zowel de profielchetsen als de nevenfuncties	11
Alleen profielchetsen	7
Alleen de nevenfuncties	4
Nee	79
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Wanneer instellingen gegevens van bestuursleden openbaar maken, wat bij 84% van de instellingen gebeurt, dan gaat dit in de meeste gevallen om de naam. Andere gegevens blijven sterk achter, zoals hoofdfunctie (44%), woonplaats (31%) en beroep (29%). Verdere gegevens die gepubliceerd worden, zijn af te lezen in Tabel 114.

Tabel 114: Welke van de volgende gegevens van individuele bestuursleden en directieleden worden opgenomen in het jaarverslag? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Naam	84
Hoofdfunctie	44
Woonplaats	31
Beroep	29
Leeftijd/ geboortejaar	18
Eerste benoemingstermijn	17
Lopende benoemingstermijn	14
Nevenfuncties	7
Nationaliteit	5
Geen gegevens	18
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>366</i>

Bestuur en directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen van de Code Cultural Governance. Voor zover dit niet het geval is, lichten zij dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

Nog geen 30% van de instellingen met een bestuur+directie-model rapporteert in het jaarverslag over cultural governance. Slechts 7% van de instellingen heeft de Principes in z'n geheel verankerd in de statuten van de instellingen. Bij 32% van de instellingen is dit gedeeltelijk gedaan. Zie Tabel 115 en 116.

Tabel 115: Rapporteert u over cultural governance in uw jaarverslag?

	%
Ja	29
Nee	71
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Tabel 116: Zijn de principes van de Code Cultural Governance verankerd in de statuten?

	%
Ja, geheel	7
Ja, gedeeltelijk	32
Nee	61
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>137</i>

Bestuur-model

Bij het bestuur-model ligt het totale bestuurlijke proces in handen van het bestuur. Het is mogelijk dat het bestuur ondersteund wordt door derden (werknemers, contractanten, vrijwilligers), vooral op het gebied van de uitvoering van het beleid. Instellingen met deze besturings-model zijn vaak (zeer) kleine instellingen, waar het bestuur veel zelf doet. Formaliteiten worden tot een minimum beperkt: men opereert als een vriendenclub.

Algemeen Principe

De organen van de culturele instelling zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van de code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.

Dit is een algemeen geldend principe. In de enquête is hierover geen vraag gesteld omdat uit de overige vragen al naar voren komt of aan dit Principe voldaan wordt of niet.

Algemene Best Practice-bepalingen

Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel.

Een belangrijk uitgangspunt voor cultural governance is dat het besturingsmodel ter discussie staat binnen het bestuur. Dit is geprobeerd te toetsen door de vraag te stellen: Hoe vaak wordt het besturingsmodel van de instelling geëvalueerd?

Het blijkt dat bij de helft van alle instellingen met alleen een bestuur het besturingsmodel alleen wordt geëvalueerd als daar aanleiding voor is. Bij 29% van de instellingen wordt het besturingsmodel met enige regelmaat (ten minste één keer per drie jaar) geëvalueerd, bij een enkele instelling gebeurt dat minder vaak dan één maal per drie jaar. Ongeveer één op de zes instellingen met alleen een bestuur evalueert nooit het besturingsmodel.

Tabel 117: Hoe vaak wordt het besturingsmodel van de organisatie geëvalueerd?

	%
Eén maal per drie jaar	12
Vaker dan één maal per drie jaar	17
Minder vaak dan één maal per drie jaar	4
Alleen als daar aanleiding toe is	51
Nooit	16
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden.

Als het besturingsmodel wordt gewijzigd, wordt daarover door twee derde van de instellingen altijd overleg gevoerd met belanghebbenden. Eén op de tien instellingen voert wel overleg met belanghebbenden bij een wijziging van het besturingsmodel, maar niet altijd. Bij bijna een kwart van de instellingen wordt bij een wijziging van het besturingsmodel nooit overleg gevoerd met belanghebbenden.

Tabel 118: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel met belanghebbenden overlegd?

	%
Ja, altijd	66
Ja, maar niet altijd	10
Nee, nooit	23
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>77</i>

Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen (en eventueel de statuten aan te passen) wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

De helft van de instellingen maakt nooit een implementatieplan als het besturingsmodel wijzigt; 22% doet dat altijd, 27% doet dat soms, maar niet altijd.

Tabel 119: Wordt bij een wijziging van het besturingsmodel een implementatieplan gemaakt?

	%
Ja, altijd	22
Ja, maar niet altijd	27
Nee, nooit	51
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>78</i>

De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.

Bijna twee op de vijf instellingen die het besturingsmodel wijzigen, lichten de keuze voor die wijziging altijd toe in het jaarverslag. Bijna de helft doet dit echter nooit. De overgebleven instellingen doen dit wel, maar niet altijd.

Tabel 120: Wordt de keuze voor of wijziging van het besturingsmodel toegelicht in het jaarverslag?

	%
Ja, altijd	37
Ja, maar niet altijd	16
Nee, nooit	47
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

In het besturingsmodel van een bestuur zonder een directie heeft het bestuur alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend.

In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:

- 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;**
- 2. de financiering van de strategie inclusief de plannen voor fondsenwerving;**
- 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;**
- 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;**
- 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;**
- 6. het jaarverslag en de jaarrekening;**
- 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;**
- 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen;**
- 9. wijziging van de statuten;**
- 10. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;**
- 11. de benoeming van de externe accountant.**

Bij meer dan 90% van de instellingen met alleen een bestuur is het bestuur verantwoordelijk en beslissingsbevoegd ten aanzien van het wijzigen van statuten. Bij tenminste 80% van de instellingen is het bestuur (ook) verantwoordelijk en beslissingsbevoegd ten aanzien van de strategie, het jaarverslag en/of de jaarrekening, het jaarplan en/of de begroting, de financiering van de strategie en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving. Verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid ten aanzien van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers en vrijwilligers hebben de minste besturen.

Tabel 121: Ten aanzien van welke van de volgende onderwerpen is het bestuur van uw organisatie verantwoordelijk en beslissingsbevoegd (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Wijziging van statuten	92
Strategie, waaronder het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen	89
Jaarverslag en/of jaarrekening	85
Jaarplan en/of begroting	84
Financiering van de strategie	82
Naleving van alle relevante wet- en regelgeving	81
Financiering van de plannen voor fondsenwerving	71
Aangaan of verbreken van belangrijke samenwerkingsverbanden	68
Rechtshandelingen zoals het aangaan van leningen of aan- /verkoop van registergoederen	67
Benoeming externe accountant	61
Arbidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers en vrijwilligersbeleid	59
Voorzieningen voor een risicobeheersing- en controlesysteem	57
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>734</i>

Best Practice-bepalingen voor het bestuur

Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten worden beschreven.

Iets meer dan een kwart van de instellingen met alleen een bestuur maakt bij de werving en selectie van leden voor het bestuur nooit gebruik van profielschetsen. 65% maakt daar wel gebruik van, de meeste daarvan echter niet altijd. Een op de tien geeft aan niet te weten of er gebruik wordt gemaakt van profielschetsen bij de werving en selectie van leden van het bestuur.

Tabel 122: Wordt bij de werving en selectie van het bestuur gebruik gemaakt van profielschetsen?

	%
Ja, altijd	21
Ja, maar niet altijd	44
Nee, nooit	26
Weet niet	10
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.

Twee derde van de instellingen met alleen een bestuur die van profielschetsen gebruikmaken bij de werving en selectie van nieuwe leden van het bestuur, evalueren die profielschetsen alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature. Daarnaast evalueert 8% van de instellingen de profielschetsen periodiek en 15% zowel periodiek als bij het ontstaan van een nieuwe vacature. Eén op de tien instellingen die gebruik maken van profielschetsen, geven aan deze nooit te evalueren of het niet te weten.

Tabel 123: Evalueert het bestuur de profielschetsen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature?

	%
Ja, periodiek	8
Ja, periodiek en bij het ontstaan van een nieuwe vacature	15
Ja, maar alleen bij het ontstaan van een nieuwe vacature	67
Nee, nooit	8
Weet niet	2
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>52</i>

Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders.

Bij 81% van de instellingen met alleen een bestuur is het bestuur van de instelling zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders. Bij ongeveer één op de vijf instellingen is dat niet zo.

Tabel 124: Is het bestuur van uw organisatie zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders?

	%
Ja	81
Nee	19
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>80</i>

Het bestuur zoekt bij de werving van leden van het bestuur ook buiten zijn eigen netwerk.

In de enquête is onderzocht of instellingen met het bestuur-model ook buiten het eigen netwerk kandidaten werven voor het bestuur. Tabel 125 toont de resultaten op deze vraag. 64% van de instellingen zoekt inderdaad ook buiten het eigen netwerk naar nieuwe bestuursleden. Bij een meerderheid van die instellingen worden buiten het eigen netwerk ook nieuwe bestuursleden gevonden. Bij 30% wordt niet buiten het eigen netwerk naar nieuwe bestuursleden gezocht.

Tabel 125: Worden nieuwe bestuursleden ook buiten het eigen netwerk gezocht?

	%
Ja, en daar worden ze ook gevonden	38
Ja, maar daar worden ze niet gevonden	26
Nee	30
Weet niet	6
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

In de enquête is ook gevraagd op welke wijze instellingen nieuwe bestuursleden werven. Werving binnen het eigen netwerk wordt zeer veel toegepast. Bijna 90% van de respondenten geeft aan op deze wijze te werven. Als bestuursleden buiten het eigen netwerk worden geworven, gebeurt dit bijvoorbeeld via advertenties en databanken. Via werving en selectie gebeurt dit bijna nooit. Onder de categorie 'anders' worden antwoorden gegeven als 'in de vriendenkring', via een website voor vrijwilligerswerk' en 'op aanbeveling van sleutelpersonen uit het veld'.

Tabel 126: Op welke wijze worden kandidaten voor het bestuur geworven? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Door middel van coöptatie (binnen eigen netwerk)	89
Door middel van gericht zoeken in een databank	9
Via advertenties in plaatselijke, regionale of landelijke dagbladen	7
Via werving- en selectiebureaus	1
Anders	18
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>102</i>

Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de instelling.

Het bestuur van veruit de meeste instellingen is evenwichtig samengesteld, passend bij de doelstellingen van de instelling. Bij ongeveer één op de acht instellingen is dat niet het geval.

Tabel 127: Is het bestuur evenwichtig samengesteld, passend bij de doelstellingen van de organisatie?

	%
Ja	87
Nee	13
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>78</i>

Sponsors en/of financiers zijn bij slechts een enkele instelling met het bestuur-model vertegenwoordigd in het bestuur. In de meeste gevallen gaat het dan om sponsors. Een combinatie van sponsors en financiers in hetzelfde bestuur is zeldzaam.

Tabel 128: Zijn sponsors en/of financiers vertegenwoordigd in het bestuur?

	%
Sponsors	7
Financiers	4
Zowel sponsors als financiers	1
Geen van beide	88
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Ongeveer drie op de tien instellingen houden bij de samenstelling van het bestuur rekening met de verhouding man/vrouw en met de verhouding jong/oud (Tabel 129). Een kwart van de instellingen houdt daarbij rekening met de woonplaats van de bestuursleden, ongeveer één op de zes met de verhouding lang en kort zittend. Meer dan de helft van de instellingen zegt (ook) met andere aspecten rekening te houden bij de samenstelling van het bestuur. Het gaat daarbij om affiniteit met en expertise op het werkgebied, beschikbaarheid, interesse in de doelstellingen van de instelling en geschiktheid voor de functie.

Tabel 129: Met welke van de volgende aspecten wordt in het algemeen rekening gehouden bij de samenstelling van het bestuur (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Verhouding man/vrouw	31
Verhouding jong/oud	29
Verhouding landelijk/plaatselijk (woonplaats bestuursleden)	24
Verhouding lang/kort zittend	16
Anders	51
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>113</i>

Een bestuur bestaat gemiddeld uit 5,6 personen.

Geslacht en leeftijd

In de meeste besturen (77%) zit minimaal één man van ouder dan 50 jaar (zie Tabel 130). In meer dan de helft van de besturen (52%) zit minimaal één man met een leeftijd tussen de 30 en 50. Er zijn relatief weinig besturen (9%) waarin minimaal één man in de leeftijdscategorie jonger dan dertig zit. Wanneer naar de verdeling van vrouwen over de verschillende categorieën wordt gekeken dan is te zien dat in 45% van de besturen minimaal één vrouw in de leeftijdscategorie ouder dan 50 zit. Bij ongeveer twee vijfde (41%) van de besturen zit minimaal één vrouw in de leeftijdscategorie 30-50. Er zijn relatief weinig besturen (8%) met minimaal één vrouw van jonger dan 30.

Tabel 130: Wat is de verdeling binnen het huidige bestuur naar geslacht en leeftijd?

	% man	% vrouw
Jonger dan 30 jaar	9	8
Tussen 30 en 50 jaar	52	41
Ouder dan 50 jaar	77	45

De besturen uit het bestuur-model bestaan gemiddeld voor 28% uit vrouwen en voor 72% uit mannen. In de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar zitten vier keer zoveel mannen dan vrouwen in een bestuur. In de leeftijdscategorie 30-50 jaar zitten er 1,6 meer mannen dan vrouwen in het bestuur. De leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar kent ongeveer evenveel mannen als vrouwen.

Deskundigheid

Financiële, bestuurlijke en artistieke kennis en ervaring is voor meer dan de helft van de besturen belangrijk bij de samenstelling van het huidige bestuur. Technische kennis en ervaring wordt door 43% ook belangrijk gevonden voor de samenstelling van het bestuur. Kennis en ervaring van management en marketing is voor maximaal 42% belangrijk bij de samenstelling van het bestuur.

Tabel 131: Welke van de volgende disciplines zijn belangrijk voor de samenstelling van de huidige bestuur (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Financiële kennis en ervaring	84
Bestuurlijke kennis en ervaring	77
Artistieke kennis en ervaring	57
Technische kennis en ervaring	43
Management kennis en ervaring	42
Marketing kennis en ervaring	37
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>268</i>

Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.

Bijna twee derde van de instellingen beschikt niet over een gefaseerd rooster van aftreden (Tabel 132).

Tabel 132: Is er een rooster opgesteld dat de zittingsduur en het aftreden van bestuursleden regelt (gefaseerd aftreed-rooster)?

	%
Ja	35
Nee	65
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van de betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.

Van één op de vijf instellingen met alleen een bestuur beraadt het bestuur zich bij het vertrek van (één van de) leden nooit op de wenselijkheid van herbenoeming. Van degenen die dat wel doen, doet ongeveer driekwart dat altijd en een kwart niet altijd.

Tabel 133: Beraadt het bestuur zich bij het vertrek van (één van de) leden op de wenselijkheid van herbenoeming?

	%
Ja, altijd	63
Ja, maar niet altijd	19
Nee, nooit	19
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.

Bij meer dan de helft van de instellingen (57%) is de benoemingstermijn niet vastgelegd. Bij ongeveer 40% van de instellingen wordt de aanbevolen termijn van 3 tot 4 jaar gehanteerd. Bij een enkele instelling wordt een andere benoemingstermijn gehanteerd voor leden van het bestuur.

Tabel 134: Welke benoemingstermijn hanteert uw organisatie voor een lid van het bestuur?

	%
3 jaar	16
4 jaar	23
Andere termijn, namelijk ...	4
De benoeming is niet aan een termijn gebonden	57
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Van alle instellingen met alleen een bestuur hanteert maar liefst 85% geen maximale zittingsduur voor leden van het bestuur. Eén op de tien instellingen hanteert een maximale zittingsduur van 8 jaar; 3% hanteert een maximale zittingsduur van 9 jaar. De overige 3% hanteert een andere maximale zittingsduur.

Tabel 135: Wat is de maximale zittingsduur voor leden van het bestuur?

	%
8 jaar	10
9 jaar	3
Andere maximale zittingsduur, namelijk ...	3
Er is geen maximale zittingsduur voor leden van het bestuur	85
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Ook de maximale zittingsduur voor de voorzitter is bij veruit de meeste (83%) instellingen met alleen een bestuur niet vastgelegd. Slechts 4% hanteert een maximale zittingsduur van 12 jaar; de overige 14% hanteert een andere maximale zittingsduur. Deze varieert van 2 jaar tot en met 9 jaar.

Tabel 136: Wat is de maximale zittingsduur voor de voorzitter?

	%
12 jaar	4
Andere maximale zittingsduur, namelijk ...	14
Er is geen maximale zittingsduur voor de voorzitter	83
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.

Bij bijna de helft van de instellingen met alleen een bestuur treden leden van het bestuur, indien geboden, altijd tussentijds af. Bij iets meer dan een kwart van de instellingen gebeurt dat wel, maar niet altijd. Bij één op de tien instellingen komt het nooit voor dat leden van het bestuur, indien geboden, tussentijds aftreden. Ongeveer één op de vijf respondenten geeft aan niet te weten of dit gebeurt.

Tabel 137: Treden leden van het bestuur indien geboden (bijvoorbeeld bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins) tussentijds af?

	%
Ja, altijd	46
Ja, maar niet altijd	22
Nee, nooit	10
Weet niet	22
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur.

84% van de instellingen heeft een voorzitter in functie benoemd voor het bestuur, bij 13% van de instellingen is dat niet het geval.

Tabel 138: Heeft het bestuur een voorzitter in functie benoemd?

	%
Ja	84
Nee	13
Weet niet	2
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang met de instelling kan opleveren. Het bestuur dient goedkeuring te verlenen voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie.

Aan instellingen met een bestuur is gevraagd of de bestuursleden een overzicht verstrekken van nevenfuncties. De uitkomsten van deze vraag zijn weergegeven in Tabel 139. Bij iets meer dan de helft van de instellingen (53%) melden leden van het bestuur relevante nevenfuncties aan het bestuur. Bij iets minder dan de helft van de instellingen gebeurt dat niet.

Tabel 139: Melden leden van het bestuur relevante nevenfunctie(s) aan het bestuur?

	%
Ja	53
Nee	47
Weet niet	0
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren. De uitkomsten hiervan en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.

Bij 73% van de instellingen draagt het bestuur geen zorg voor een jaarlijkse zelfevaluatie. Bij de meeste hiervan gebeurt dat overigens wel ad hoc. Van de instellingen die wel zorg dragen voor een jaarlijkse zelfevaluatie, legt bijna twee derde de uitkomsten daarvan ook vast.

Tabel 140: Draagt het bestuur jaarlijks zorg voor een zelfevaluatie en legt het deze uitkomsten vast?

	%
Ja, het bestuur draagt zorg voor een zelfevaluatie, maar de uitkomsten daarvan worden niet vastgelegd	10
Ja, het bestuur draagt zorg voor een zelfevaluatie en de uitkomsten daarvan worden ook vastgelegd	17
Nee, maar er wordt wel ad hoc geëvalueerd	54
Nee, het bestuur draagt geen zorg voor een zelfevaluatie	19
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

De bestuursleden voorzien het bestuur – gevraagd en ongevraagd en tijdig (no surprises) – van alle informatie over de hun toebedeelde taken en verantwoordelijkheden die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie.

Bijna 90% van alle instellingen met het bestuur-model kennen een bestuur dat door de bestuursleden wordt voorzien van alle relevante informatie. Bij 67% gebeurt dat altijd, bij één op de vijf gebeurt dat wel, maar niet altijd. Bij een enkele instelling voorzien de bestuursleden het bestuur nooit van alle relevante informatie. Bij 11% van de instellingen weet men het niet.

Tabel 141: Voorzien de bestuursleden het bestuur van alle relevante informatie?

	%
Ja, altijd	67
Ja, maar niet altijd	20
Nee, nooit	2
Weet niet	11
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Aan instellingen met een bestuur is gevraagd of zij afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening aan het bestuur. Zo ja, waar die afspraken dan betrekking op hadden en ook of deze formeel zijn vastgelegd.

Er zijn net iets meer instellingen die afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de bestuursleden dan instellingen die daar geen afspraken over hebben gemaakt. Bij de instellingen die wel afspraken hebben gemaakt gaan die in de meeste gevallen over zowel de inhoud als over de frequentie van de informatievoorziening. Afspraken over alleen de frequentie van de informatievoorziening komen nauwelijks voor. 46% van de instellingen zegt geen duidelijke afspraken te hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de bestuursleden.

Tabel 142: Zijn er afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de bestuursleden?

	%
Ja, er zijn afspraken over zowel inhoud als frequentie van informatievoorziening	38
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de inhoud van informatievoorziening	12
Ja, er zijn afspraken, maar alleen over de frequentie van informatievoorziening	4
Nee, er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over de wijze van informatievoorziening	46
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Aan de instellingen die afspraken hebben gemaakt over de wijze van informatievoorziening tussen de bestuursleden is gevraagd of deze afspraken ook formeel zijn vastgelegd. Dat blijkt bij 34% het geval te zijn.

Tabel 143: Zijn deze afspraken ook formeel vastgelegd?

	%
Ja	34
Nee	66
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>44</i>

Het bestuur bespreekt periodiek de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste eenmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de instelling gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

Van alle instellingen met alleen een bestuur voert ongeveer de helft (49%) minstens één keer per maand overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Nog eens 32% doet dat minstens één keer per half jaar en 12% doet dat ten minste één keer per jaar. Eén op elke twintig instellingen voert minder vaak dan één keer per jaar overleg over de gang van zaken binnen de instelling. Bij 1% gebeurt het nooit.

Tabel 144: Voert het bestuur periodiek overleg over de gang van zaken binnen de organisatie?

	%
Ja, minstens één keer per maand	49
Ja, minstens één keer per half jaar	32
Ja, minstens één keer per jaar	12
Ja, minder vaak dan één keer per jaar	5
Nee, nooit	1
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Het beleid en de financiële situatie worden door veruit de meeste instellingen met alleen een bestuur minstens jaarlijks besproken door het bestuur. Zie de Tabel 145 en 146.

Tabel 145: Bespreekt het bestuur ten minste één keer per jaar het beleid?

	%
Ja	95
Nee	5
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Tabel 146: Bespreekt het bestuur ten minste één keer per jaar de financiële situatie?

	%
Ja	96
Nee	4
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Het bestuur bespreekt de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.

Van de instellingen met alleen een bestuur heeft 43% een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten (Tabel 147). Van de 57% die zich hier nog niet tegen verzekerd heeft, heeft het grootste deel (32%) deze mogelijkheid wel besproken. Achttien procent van de instellingen heeft nog nooit aandacht besteed aan dit onderwerp; en 7% weet het niet.

Tabel 147: Is er voor uw organisatie een verzekering afgesloten in verband met bestuurdersaansprakelijkheid?

	%
Ja	43
Nee, maar de mogelijkheid is wel besproken	32
Nee, hier is tot op heden geen aandacht aan geschonken	18
Weet niet	7
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.

Bij de meeste instellingen (42%) is er periodiek overleg tussen het bestuur en de medewerkers en/of vrijwilligers van de instelling. Bij 29% is er alleen ad hoc overleg tussen beide partijen. Bij 24% van de instellingen is er zowel periodiek als ad hoc overleg tussen het bestuur en de medewerkers en/of vrijwilligers van de instelling. Bij één op de twintig instellingen is er geen overleg tussen beide partijen.

Tabel 148: Onderhoudt het bestuur een open verhouding met de medewerkers/ vrijwilligers van de organisatie?

	%
Ja, er is periodiek overleg tussen het bestuur en de medewerkers/ vrijwilligers	42
Ja, er is ad hoc overleg tussen het bestuur en de medewerkers/vrijwilligers	29
Ja, er is zowel periodiek als ad hoc overleg tussen het bestuur en de medewerkers/vrijwilligers	24
Nee, er is geen overleg tussen het bestuur en de medewerkers/vrijwilligers	5
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>80</i>

Het bestuur overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en over de kwaliteit van de administratieve organisatie. Alle bestuursleden ontvangen een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan het bestuur.

Ongeveer twee derde van de besturen overlegt met de accountant (zie Tabel 149). Bij de meeste van deze instellingen (34%) vindt dit structureel eenmaal per jaar plaats; bij 26% vaker dan één keer per jaar en bij 4% minder vaak dan één keer per jaar. Bij 36% van de instellingen is er nooit overleg tussen het bestuur en de externe accountant.

Tabel 149: Hoe vaak overlegt het bestuur met de externe accountant?

	%
Vaker dan één keer per jaar	26
Één keer per jaar	34
Minder vaak dan één keer per jaar	4
Nooit	36
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>80</i>

Bij twee op de drie instellingen ontvangen de bestuursleden een afschrift van de rapportages van de externe accountant aan het bestuur. In de meeste gevallen ontvangen ze een afschrift van alle rapportages. Bij ongeveer één op de drie instellingen ontvangen bestuursleden nooit een afschrift van rapportages van de externe accountant aan het bestuur.

Tabel 150: Ontvangen de bestuursleden een afschrift van de rapportages aan het bestuur?

	%
Ja, van alle rapportages	55
Ja, maar niet van alle rapportages	10
Nee, nooit	35
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>78</i>

Het bestuur zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele of financiële aard kunnen melden.

Bij de meeste instellingen met alleen een bestuur is er de mogelijkheid voor medewerkers om onregelmatigheden binnen de instelling te melden. Die mogelijkheid is bij de meeste instellingen echter niet vastgelegd (door middel van een klokkenluidersregeling). Dat is wel het geval bij 6% van de instellingen. Bij één op de tien instellingen is zo'n mogelijkheid er helemaal niet.

Tabel 151: Is er binnen uw organisatie voor medewerkers de mogelijkheid om onregelmatigheden te kunnen melden?

	%
Ja, dat is vastgelegd (klokkenluidersregeling)	6
Ja, maar dat is niet vastgelegd	83
Nee, die mogelijkheid is er niet	11
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betrokken bestuursleden daarop aangesproken. Eén of meer medewerkers of door het bestuur ingeschakelde derden kunnen deelnemen aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van derden.

Bij 63% van de instellingen met alleen een bestuur vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema; bij 37% gebeurt dat niet.

Tabel 152: Vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema?

	%
Ja	63
Nee	37
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

De instelling neemt in haar jaarverslag de profielschets op van het bestuur en de relevante – voormalige – (neven)functies van de bestuursleden. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

Aan de instellingen met een bestuur-model is gevraagd in hoeverre de profielschetsen en de nevenfuncties van de bestuursleden openbaar zijn. Tabel 153 toont een overzicht van de gegeven antwoorden. Uit die antwoorden blijkt dat bij ongeveer één op de zeven instellingen alleen de profielschetsen van het bestuur en de bestuursleden worden opgenomen in het jaarverslag. Bij alle overige instellingen worden niet alle relevante gegevens van het bestuur en de bestuursleden opgenomen in het jaarverslag. Over nevenfuncties wordt nooit gerapporteerd in het jaarverslag.

Tabel 153: Worden alle relevante gegevens van het bestuur en de bestuursleden opgenomen in het jaarverslag (profiel-schetsen en nevenfuncties)?

	%
Ja, zowel de profielschetsen als de nevenfuncties	0
Alleen profielschetsen	15
Alleen de nevenfuncties	0
Nee	85
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>82</i>

Het gegeven van individuele bestuursleden dat door de instellingen het meest wordt opgenomen in het jaarverslag is de naam van het bestuurslid (61%). Bij bijna twee op de vijf instellingen wordt (ook) de hoofdfunctie van de bestuursleden in het jaarverslag opgenomen. Bij iets meer dan een kwart wordt ook de woonplaats opgenomen. De leeftijd, de eerste benoemingstermijn, de lopende benoemingstermijn, en de nationaliteit wordt door minder dan 10% van de instellingen in het jaarverslag opgenomen. Meer dan één op de drie instellingen zegt helemaal geen gegevens van individuele bestuursleden in het jaarverslag op te nemen.

Tabel 154: Welke van de volgende gegevens van individuele bestuursleden worden opgenomen in het jaarverslag (meerdere antwoorden mogelijk)?

	%
Naam	61
Hoofdfunctie	37
Woonplaats	28
Beroep	13
Leeftijd/ geboortjaar	8
Eerste benoemingstermijn	6
Lopende benoemingstermijn	6
Nationaliteit	4
Nevenfuncties	0
Geen gegevens	38
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>158</i>

Het bestuur rapporteert in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen van de Code Cultural Governance. Voor zover dat niet het geval is, licht het bestuur dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

Maar 6% van de instellingen met alleen een bestuur rapporteert over cultural governance in hun jaarverslag. Bij 13% van de instellingen is cultural governance verankerd in de statuten. In de meeste gevallen niet eens geheel maar slechts gedeeltelijk. Zie ook de Tabel 155 en 156.

Tabel 155: Rapporteert u over cultural governance in uw jaarverslag?

	%
Ja	6
Nee	94
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>81</i>

Tabel 156: Zijn de principes van de Code Cultural Governance verankerd in de statuten van uw organisatie?

	%
Ja, geheel	3
Ja, gedeeltelijk	10
Nee	87
<i>Aantal gegeven antwoorden</i>	<i>80</i>

Tien jaar cultural governance in Nederland

Terugblik

Goed toezicht is al enige tijd een actueel onderwerp, niet alleen in de private sector. Ook in het publieke domein wordt steeds meer het belang ingezien van goed besturen en adequaat verantwoording afleggen.

In de tweede helft van de jaren negentig kwam, in het kielzog van de commissie Peters, het denken over goed bestuur in de semi-publieke sector op gang. Een terugtrekkende overheid, die bovendien meer zelfstandigheid verlangde, droeg hieraan bij. De Algemene Rekenkamer organiseerde in 1998 een symposium over de toezichthoudende rol bij geprivatiseerde overheidsorganisaties (zoals de verzelfstandigde rijksmuseum). In 1999 rapporteerden twee commissies over goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording in hun sector: de commissie Intern Toezicht Woningcorporaties (o.l.v. prof. mr. J. Glasz) en de commissie Health Care Governance (o.l.v. P. Meurs).

1998

De culturele sector bleef niet achter. In het voorjaar van 1998 werd op initiatief van de Amsterdamse Kunsten Coalitie (onder voorzitterschap van drs. C. Boer) de commissie Cultural Governance gevormd. De commissie Cultural Governance, onder voorzitterschap van M. Daamen, heeft door onderzoek en gesprekken de stand van zaken in de culturele sector geanalyseerd, aanbevelingen gedaan en draagvlak gecreëerd om te komen tot goed bestuur en adequaat toezicht. Hiertoe zijn in 1998 een reeks rondetafelgesprekken georganiseerd en zijn er individuele gesprekken gevoerd. In 1999 is een conceptrapport ter toetsing voorgelegd aan besturen en directies van zeven culturele instellingen. In 2000 heeft de commissie Cultural Governance haar bevindingen gerapporteerd in een publicatie genaamd: *Cultural Governance. Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. Een pleidooi voor zelfregulering*. De publicatie werd op 3 februari 2000 tijdens een bijeenkomst in het Koninklijk Concertgebouw gepresenteerd.

2002

De commissie Cultural Governance gaf in haar publicatie aan dat er nagedacht moest worden over een *follow-up*. In navolging hiervan gaf het Ministerie van OCW in 2002 Stichting Kunst & Zaken de opdracht om het governance gedachtegoed verder te ontwikkelen en na te denken over praktische implementatie. Na gesprekken met vele vertegenwoordigers uit de sector en met steun van een speciaal daarvoor gevormde adviesraad Cultural Governance ontwikkelde het programmteam van Kunst & Zaken de *Handleiding Cultural Governance. Vrijwillig, niet vrijblijvend* met daarin de 23 Aanbevelingen Cultural Governance. Deze handleiding werd op 3 november 2003 in Amsterdam aangeboden aan de toenmalige staatssecretaris voor Cultuur M. van der Laan. Tegelijkertijd werd de website www.culturalgovernance.nl gelanceerd.

2004

Het programmteam Cultural Governance van Kunst & Zaken ondersteunde diverse culturele instellingen bij het implementeren van de 23 aanbevelingen. Daarnaast werd er gewerkt aan het bevorderen van de begripsvorming rond cultural governance. In het najaar werd een uitgebreide nulmeting gedaan naar de stand van zaken op het gebied van cultural governance in Nederland. Er werd onderzocht hoeveel instellingen op de hoogte waren van de 23 Aanbevelingen Cultural Governance én in hoeverre en op welke manier de aanbevelingen werden toegepast. De resultaten zijn vastgelegd in het rapport *Cultural Governance in Nederland: de stand van zaken. Nulmeting 2004*.

2005

Een aantal van de in de Nulmeting geformuleerde aanbevelingen heeft als basis gediend voor het activiteitenplan voor 2005-2006. Zo is er in deze periode met name gewerkt aan het vergroten van de bekendheid van de 23 aanbevelingen, het ondersteunen van de culturele sector bij de implementatie

ervan en het aanpassen en doorontwikkelen van de aanbevelingen. Dit laatste punt is aangepakt door de werkgroep Cultural Governance onder voorzitterschap van dr. W. van den Goorbergh en heeft geresulteerd in een code, de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit*. Eind 2006 is er een vervolgmeting gedaan naar de stand van zaken in de culturele sector betreffende cultural governance, namelijk *Cultural Governance in Nederland: De stand van zaken. Eénmeting 2006*.

2007

Op 30 januari 2007 vond in Sociëteit De Witte in Den Haag de feestelijke presentatie plaats van de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit*. Deze presentatie diende tevens als aftrap van de vierde fase van het programma. Deze fase had als focus ondersteuning bieden bij de implementatie van de code. Ook is, door presentaties te geven, blijvend gewerkt aan het bevorderen van aandacht voor goed bestuur en adequaat toezicht in de culturele sector. Er zijn een cultural governance scan, een cultural governance toolkit en diverse trainingen ontwikkeld. Begin 2009 zal een website gelanceerd worden waarop potentiële bestuurders en instellingen met een bestuursvacature met elkaar in contact kunnen komen.

De voorliggende Tweemeting laat zien hoe het met cultural governance in Nederland eind 2008 is gesteld.

Producten en diensten

Sinds het programma Cultural Governance begin 2003 bij Kunst & Zaken van start is gegaan, zijn er veel producten en diensten ontwikkeld. Wat staat er, anno 2008, allemaal ter beschikking van de sector?

Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit

De basis voor alle activiteiten die Kunst & Zaken rondom het onderwerp cultural governance tijdens de afgelopen jaren heeft ontplooid, was van 2003 tot 2007 de 23 Aanbevelingen Cultural Governance en is vanaf 2007 de *Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit*.

De code is gebaseerd op de stichting als rechtsvorm en houdt rekening met de diversiteit van de culturele sector in Nederland door per besturingsmodel Principes en *Best Practice*-bepalingen uit te werken. In de inleiding worden begrippen gedefinieerd en worden de drie hoofdvormen van besturingsmodellen uitgelegd. Ook wordt ingegaan op de omgang met *stakeholders*, het kiezen van het juiste besturingsmodel en de rol van de overheid. Op basis van de drie besturingsmodellen worden de Principes en *Best Practice*-bepalingen behandeld. De Principes zijn algemene, brede opvattingen over *good governance* in de culturele sector. De praktijkgerichte vertaling, de invulling hiervan, leveren de *Best Practice*-bepalingen. In het laatste hoofdstuk van de code zijn voorbeeldstatuten en reglementen voor de raad van toezicht, het bestuur en indien van toepassing, de directie te vinden. De code en de voorbeeldstatuten en -reglementen zijn verschenen in boekvorm en staan op de website.

www.culturalgovernance.nl

De website is inmiddels hét platform geworden waarop culturele organisaties handreikingen voor implementatie van de code kunnen vinden. Ook aanvullende informatie die van belang is voor het besturen van instellingen, is te vinden op de website. Zo is bijvoorbeeld in de loop van de jaren op basis van de behoeften uit de praktijk een set hulpmiddelen ontwikkeld. Onderwerpen zijn onder meer: de oprichting van een stichting, de keuze van het juiste besturingsmodel, de (zelf)evaluatie van het bestuur/raad van toezicht, het voeren van functioneringsgesprekken met de directie, de informatievoorziening tussen directie en bestuur/raad van toezicht en ook het rapporteren over governance in het jaarverslag. Verder zijn op de website veel gestelde vragen verzameld (*Frequently Asked Questions*). Via de website kan ook contact worden opgenomen met het cultural governance team voor governance- of governance gerelateerde vragen.

Cd-rom

Alle informatie die te vinden is op de website is in het najaar van 2008 gebundeld op een cd-rom. Deze cd-rom is aan alle culturele instellingen in Nederland verstuurd. De cd blijkt in een behoefte te voorzien, gezien de vele verzoeken om extra cd's toe te sturen.

Scan

Eén van de door instellingen meest gebruikte instrumenten is de cultural governance scan. Met deze scan kunnen culturele instellingen binnen een half uur ontdekken of ze *governance proof* zijn. Eventuele aandachtspunten worden in een advies op maat toegelicht. Dit analyse-instrument bestaat uit een veertigtal vragen die gebaseerd zijn op de Principes en *Best Practice*-bepalingen uit de code. De scan is te vinden op de website www.culturalgovernance.nl en op de cd-rom.

Trainingen en presentaties

Er zijn meerdere trainingen en workshops ontwikkeld. Zo is er een uitgebreide cultural governance training beschikbaar en zijn er praktijkgerichte workshops gegeven die beter aansloten op de behoeften van de specifieke doelgroepen. Eind 2008 is in samenwerking met MOVISIE een training bestuursvaardigheden georganiseerd. Uit een onderzoek van het RISBO uit 2004 naar de samenstelling van besturen en raden van toezicht, is gebleken dat jonge bestuurders ondervertegenwoordigd zijn in besturen van culturele instellingen. Daarnaast blijken nieuwe, beginnende initiatieven moeite te hebben om geschikte, vaak jonge, bestuurders te vinden. Daarom is er voor potentiële, jonge bestuursleden, in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, een masterclass bestaande uit vier modules uitgewerkt. Hierbij staan onderwerpen als cultural governance, bestuursvaardigheden en culturele bedrijfsvoering op de agenda. Doel van deze masterclass is om jonge mensen op te leiden tot bestuurder in de culturele sector.

Voor groepen instellingen en overheden is veelvuldig gepresenteerd over de inhoud en het nut van de Code Cultural Governance.

Experts

Door de inbedding van het programma Cultural Governance in de basisprogramma's van Kunst & Zaken is het ook mogelijk om voor langdurige, diepgaande governance-adviesprojecten, ondersteund door deskundigen uit het netwerk van het K&Z-Expertprogramma te zorgen. Op het gebied van bestuursbemiddeling wordt van het programma K&Z-BestuursBestand gebruik gemaakt.

Website voor bestuursvacatures

De begin 2009 ontwikkelde website www.cultuurbestuur.nl biedt een online platform waar instellingen met een bestuursvacature op een laagdrempelige manier in contact kunnen komen met geïnteresseerde kandidaten voor bestuursfuncties en andersom.

Onderzoek

Uniek in Nederland is het onderzoek naar de stand van zaken betreffende governance in de cultuursector. De trilogie van Nul-, Eén- en Tweemeting geeft een goed inzicht in hoe het onderwerp governance zich heeft ontwikkeld in de periode 2004-2008. Daarnaast zijn er in 2004 en 2005 twee onderzoeken gedaan naar culturele diversiteit in besturen. Hierbij is gemeten wat het aandeel is in besturen van vrouwen, jongeren en mensen met een andere culturele achtergrond.

Nieuwsbrieven en artikelen

Sinds het begin van het programma in 2003 zijn jaarlijks twee cultural governance nieuwsbrieven verschenen en is er veelvuldig gepubliceerd in vak- en branchebladen.

Bevindingen en inzichten

Kunst & Zaken heeft zoals hierboven geschetst, vanaf 2002, veel gecommuniceerd, ontwikkeld en onderzocht op het gebied van cultural governance. Na drie metingen, zes jaar veldwerk en een veelheid aan contacten met de culturele sector kan een voorlopige balans opgemaakt worden.

Bekendheid flink gegroeid

Vanaf 2003 is er een gestage groei in bekendheid en implementatie geweest.

De bekendheid met cultural governance is tussen 2004 en 2008 meer dan verdubbeld (van 36% naar 77%). Ook de implementatiegraad laat bijna een verdubbeling zien (van 28% naar 54%).

Vrijwillig, niet vrijblijvend

Dit was de ondertitel van de *Handleiding Cultural Governance* die in 2003 verscheen. Het idee erachter was dat het (nog) niet opportuun was om cultural governance verplicht te stellen. De vrees was dat cultural governance daarmee tot een technisch ritueel zou verworden, tot het afvinken van een lijstje. Na zes jaar lijkt dit een goed idee te zijn geweest. Instellingen die met cultural governance aan de gang zijn gegaan, hebben de intrinsieke waarde ervan ervaren. Keerzijde van het niet verplicht stellen is dat de bekendheid en implementatiegraad van cultural governance langzaam is gegroeid en er veel communicatie-inspanningen nodig zijn geweest.

Pas toe of leg uit

Voor de *Code Cultural Governance* is gekozen voor het zogenaamde 'pas toe of leg uit'-principe. Dit houdt in dat de code in beginsel wordt toegepast en er alleen van de code wordt afgeweken als daar gegronde redenen voor zijn. Vervolgens wordt er beargumenteerd uitgelegd wat de achtergronden zijn van de afwijkingen. De plek daarvoor is het jaarverslag. In de praktijk lijken sommige instellingen op een vrije manier met deze regel om te gaan. Bepalingen die men liever niet wil implementeren worden met de 'leg uit'-regel ontweken. Het is overigens aan de *stakeholders* en subsidiënten om al dan niet genoeg te nemen met een uitleg.

Stichtingsvorm blijft dominant

Voor culturele instellingen blijft de stichting verreweg de meest toegepaste rechtsvorm. Door beginnende initiatieven wordt de stichtingsvorm vaak gezien als een noodzakelijk kwaad om subsidie aan te kunnen vragen. Deze groep kijkt vaak vreemd aan tegen de rechtspositie van het bestuur en tegen governance regels. Voor het overgrote deel van de instellingen is de stichtingsrechtsvorm echter gesneden koek en zijn begrippen als verantwoording afleggen en transparantie niet vreemd.

Culturele sector: van afwachtend naar omarmend

In het begin keken culturele instellingen ten aanzien van governance nog de kat uit de boom. De houdingen binnen de sector varieerden van vriendelijk afwachtend tot kritisch afwijzend. Cultural governance werd aanvankelijk gezien als een extra set aan regels bovenop de vaak al zwaar bevonden verantwoordingslasten richting subsidiënten. Langzaam maar zeker begonnen instellingen in te zien dat de code niet zozeer een controle-instrument is, maar veel meer een kwaliteitsinstrument. Instellingen die al aan de gang waren gegaan met governance fungeerden hierbij als ambassadeurs naar de rest van de sector.

Overheden: van voorzichtig naar voorschrijven

De verschillende overheden zagen aanvankelijk af van regievoering op het gebied van cultural governance. De nadruk lag op de eigen verantwoordelijkheid van de culturele sector om het onderwerp op de agenda te zetten. Bovendien wilde de (terugtrekkende) overheid niet in een controlerende rol gedwongen worden. Inmiddels zijn, vooral gemeentelijke overheden, langzaam maar zeker de *Code Cultural Governance* op gaan nemen in hun beleidsplannen. Meestal houdt dit in dat instellingen aangemoedigd worden om met de code aan de slag te gaan. In een aantal gevallen gaat dit

verder en wordt er van de structureel gesubsidieerde instellingen verwacht dat zij daadwerkelijk verantwoording afleggen over de toepassing van de code. Een aantal gemeenten is op dit ogenblik bezig om toepassing van de code op te nemen in hun subsidievoorwaarden.

Koepelorganisaties en brancheverenigingen: van doorgeven naar initiëren

Vanaf het begin zijn koepelorganisaties en brancheverenigingen overtuigd geweest van het belang en de waarde van cultural governance. De welwillendheid om als platform voor kennisuitwisseling te dienen was dan ook groot. Waar in het begin de nadruk lag op het bekendmaken van het onderwerp en kennisoverdracht, begint nu het accent te verschuiven naar inpassing in branchegebonden ontwikkelingen.

Distribuerende instellingen versus producerende instellingen

Cultural governance wordt voornamelijk opgepakt door middelgrote en grote distribuerende instellingen. Inpassing in de bestaande bedrijfsvoeringprocessen heeft bij deze instellingen voor de minste problemen gezorgd. Bij producerende instellingen waarbij het artistieke proces dominant is, kost het meer moeite cultural governance over het voetlicht te krijgen.

Klein versus groot

Hoewel groeiende, blijft de bekendheid van cultural governance onder kleine instellingen laag. Probleem hierbij is dat bestuursleden van kleine instellingen moeilijk te bereiken zijn. Ook overheden leggen qua governance de nadruk op de grotere, structureel gesubsidieerde instellingen. De grotere instellingen met het bestuur+directie-model en het raad van toezicht-model zijn in het algemeen bekend met het gedachtegoed.

Aantal raden van toezicht-model groeit

De voorzichtige groei van het aantal raden van toezicht die te zien was tussen 2004 en 2006 heeft zich flink doorgezet. Met name bij verzelfstandiging van gemeentelijke culturele instellingen wordt voor het raad van toezicht-model gekozen. Daarnaast zijn instellingen met bestuur en directie zich gaan heroriënteren op hun besturingsmodel en is in situaties waar het bestuur *de facto* al functioneerde als toezichthouder overgegaan naar een raad van toezicht.

Op het gebied van transparantie is nog een slag te slaan

Het is gebleken dat instellingen zich bij het implementeren van de code hebben geconcentreerd op de interne verantwoording en de daarbij behorende processen. Externe transparantie is daarbij achtergebleven. Zo wordt er weinig gerapporteerd over (neven)functies van directie-, bestuurs- en raad van toezichtleden en kent het jaarverslag zelden een paragraaf over governance.

(Zelf)evaluatie is nog geen tweede natuur

Hoewel het kwaliteitsinstrumenten bij uitstek zijn, behoren functioneringsgesprekken met de directeur en zelfevaluaties door het bestuur of de raad van toezicht nog niet tot een routine. Mogelijke oorzaak hiervan is dat besturen, raden van toezicht en directies weinig samenkomen en daardoor de noodzaak niet gevoeld wordt. Een andere oorzaak kan zijn dat besturen en raden van toezicht bestaan uit vrijwilligers die zich het liefst concentreren op de, in hun ogen, hoogstnoodzakelijke onderwerpen.

Meer aandacht voor samenstelling bestuur en raad van toezicht

Er is gaandeweg meer aandacht gekomen voor de samenstelling van besturen en raden van toezicht. Zo wordt langzaam maar zeker meer in competenties dan in personen gedacht en wordt met het aandeel vrouwen in een bestuur of raad van toezicht rekening gehouden. Wel geven instellingen aan dat het vaak moeilijk is om mensen te vinden die passen bij het opgestelde profiel. Het gebrek aan goede bestuurders en toezichthouders is voor de sector een blijvend punt van aandacht.

Aanbevelingen voor de toekomst

In tien jaar heeft het onderwerp cultural governance een grote ontwikkeling doorgemaakt en, zoals met elk belangwekkend onderwerp het geval is, zal ook cultural governance blijven evolueren. Hieronder volgen een aantal mogelijkheden en uitdagingen voor de toekomst.

Aandacht blijft nodig

Continuïteit is van wezenlijk belang als het gaat om goed bestuur en adequaat toezicht. Vrijwel alle culturele instellingen erkennen het belang van *good governance*. Komt het echter aan op concrete toepassing, dan wil men nog wel eens selectief te werk gaan. Cultural governance staat (nog steeds) niet bij alle instellingen permanent en concreet op de agenda. Blijvende aandacht voor governance is daarom nodig. Communicatie over het onderwerp blijft van wezenlijk belang.

Met name voor kleine culturele instellingen geldt dat zij erg moeilijk te bereiken zijn: ze draaien op vrijwilligers, de bestuursleden zijn vaak moeilijk te traceren en de prioriteit ligt over het algemeen niet bij het onderwerp governance.

Daarnaast kan er aan specifieke deelonderwerpen extra aandacht besteed worden. Eén van die onderwerpen is het raad van toezicht-model. Veel instellingen overwegen dit model en hebben behoefte aan extra informatie.

Inbedding

Langzaam maar zeker wordt cultural governance ingebed in bestaande structuren. Het plan binnen de museumsector om de *Code Cultural Governance* op te nemen in de nieuwe eisen voor het Museumregister is daar een voorbeeld van. Ook bij subsidiënten is langzaam maar zeker de ontwikkeling te zien dat governance wordt opgenomen in subsidievoorwaarden en prestatiecontracten. Deze ontwikkeling is nog lang niet ten einde en zal de komende jaren aandacht vragen.

Gemeenschappelijk begrippenkader

Waar tot nu toe de nadruk heeft gelegen op het bekend maken van het governance gedachtegoed, zal in de nabije toekomst een verdiepingsslag nodig zijn. Hierbij zal de nadruk liggen op de concrete invulling van de beginselen van *good governance*. Een gemeenschappelijk begrippenkader is hierbij onontbeerlijk.

Van interne controle naar externe transparantie

Bij het toepassen van de bepalingen uit de code heeft tot op heden het accent gelegen op de interne processen. Hierbij valt te denken aan zaken als informatievoorziening van directie aan bestuur of raad van toezicht, functioneringsgesprekken en profielen voor bestuurders en toezichthouders. Er is nog relatief weinig aandacht voor de mate waarin de buitenwereld kan zien hoe er met de governance-beginselen wordt omgegaan. Een volgende slag die te slaan is, heeft te maken met de manier waarop instellingen op een transparante wijze verantwoording aan de buitenwacht afleggen.

Competentieontwikkeling

De culturele sector is aan het veranderen. Cultural governance is niet het enige thema waar besturen, raden van toezicht en directies mee geconfronteerd worden. De veranderende houding van de overheid ten aanzien van subsidies en besteding, het wisselende consumentengedrag op de vrijetijdsmarkt en de branche gebonden ontwikkelingen stellen steeds hogere eisen aan bestuurders en toezichthouders. De competenties van deze groepen sluiten niet altijd meer goed aan bij al deze ontwikkelingen. Een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren is dan ook competentieontwikkeling van directies, besturen en raden van toezicht. Ook de inbreng van 'vers bloed' in de gedaante van jonge, goed opgeleide bestuurders zal nodig zijn.

Overheid en fondsen

Overheden hebben de afgelopen jaren op verschillende wijzen governance geïncorporeerd. Van geïnstitutionaliseerd beleid is echter vaak nog geen sprake. Sinds de lancering van de *Code Cultural Governance* hebben naast het ministerie van OCW ook de gemeenten Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam en Nijmegen cultural governance als aandachtspunt in hun beleidsplannen voor de komende jaren opgenomen. Deze gemeenten geven aan de governance situatie op één of andere manier mee te laten wegen bij hun beslissing een culturele instelling al dan niet financieel te ondersteunen. Ook gemeenten als Leeuwarden, Haarlem, Apeldoorn en Hilversum besteden actief aandacht aan de governance van de door hen gesubsidieerde instellingen. Voor de overheids- en particuliere fondsen geldt ook dat zij verschillend met governance omgaan richting instellingen. Voor kleinere, middelgrote gemeenten en provincies geldt dat er op het gebied van het communiceren over nut en noodzaak van de code nog werk te verrichten is.

Professionalisering en cultureel ondernemerschap

De druk op culturele instellingen om te professionaliseren en ondernemender te opereren wordt steeds groter. Het ziet er niet naar uit dat met deze trend wordt gebroken. Sterker nog: het versterken van verdienvermogen en maatschappelijk draagvlak zijn belangrijke speerpunten van minister Plasterk. Goed bestuur en adequaat toezicht zijn daarbij randvoorwaarden. Het is van belang om de *Code Cultural Governance* te integreren in het gedachtegoed dat rondom cultureel ondernemerschap wordt ontwikkeld.

Keurmerk en monitoring

Op dit ogenblik is het aan de culturele sector en haar *stakeholders* hoe er met de code wordt omgegaan. Dit kan inhouden dat groepen ieder op hun eigen manier invulling geven aan de manier waarop de code wordt toegepast. Zoals al eerder aangegeven ontbreekt het aan een gemeenschappelijk begrippenkader. Daardoor is het vaak moeilijk om, op een goede manier, de governance situatie van een instelling te beoordelen, laat staan te vergelijken met die van andere instellingen. Een monitoring-commissie, zoals de commissie Frijns voor de Code Corporate Governance (*Code Tabaksblad*), zou hierin kunnen voorzien. Ook een cultural governance keurmerk, te verlenen door een onafhankelijke instantie, kan houvast bieden.

Governance bij een combinatie van rechtsvormen

Naarmate culturele instellingen meer aangemoedigd worden om het eigen verdienvermogen te versterken zal het ook steeds meer voorkomen dat instellingen gesubsidieerde en commerciële activiteiten naast elkaar ontplooiën. Zo is er een tendens bij instellingen om de gesubsidieerde activiteiten in een stichting onder te brengen en de commerciële activiteiten in een BV. Dit soort constructies vraagt om een herbezinning van de governance situatie, zeker als er gemeenschappelijke *recourses* zoals gebouwen en mensen gedeeld worden. Theorievorming op dit vlak is er nog onvoldoende.

Expertisecentrum/kenniscentrum

Kunst & Zaken heeft zich de afgelopen zes jaren ontwikkeld tot hét expertisecentrum op het gebied van governance voor de culturele sector. Er is in die periode veelvuldig gebruik gemaakt van de diensten en producten van Kunst & Zaken. Voor de toekomst blijft Kunst & Zaken haar rol als netwerker, ontwikkelaar en expert op het gebied van governance en cultureel ondernemerschap vervullen.

Bijlage I

Commissie, adviesraad, werkgroep en programmateam Cultural Governance

(Functies zijn toenmalige functies en namen zijn op alfabetische volgorde)

Commissie Cultural Governance van 1998-2002

Dhr. mr. J.M.Th. Bautz
partner Egon Zehnder International

Dhr. drs. C.H. Boer
oprichter Boer & Croon Strategy and Management Group
voorzitter Amsterdamse Kunstencoalitie

Dhr. drs. mr. L.C. Brinkman
voorzitter Algemeen Verbond Bouwbedrijf

Dhr. drs. M. Daamen
directeur Mondriaan Stichting

Dhr. drs. K.M.T. Ex
directeur Centraal Museum Utrecht

Dhr. mr. J.C. Jaakke
managing partner Trenité Van Doorne

Mevr. mr. V.M.M. Keur
directeur VARA

Dhr. J.Ch.L. Kuiper
directeur generaal ABN-Amro

Dhr. drs. R. van Ommeren
bestuurslid Amsterdamse Kunstencoalitie

Dhr. drs. T.P. Treumann
voorzitter stichting Fine BV, filmfinanciering

wijlen Dhr. W. Warmer
directeur Kunst & Meer Waarde

Adviesraad Cultural Governance – sinds 2003

Dhr. drs. C.H. Boer
*voorzitter Contactorgaan Nederlandse Orkesten,
oprichter Boer & Croon Strategy and Management Group*

Dhr. drs. mr. L.C. Brinkman
*voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds,
voorzitter Algemeen Verbond Bouwbedrijf*

Mevr. drs. L. Burghout
algemeen secretaris Directie Overleg Dans

Dhr. drs. M. Daamen
directeur Stadsschouwburg Amsterdam

Mevr. drs. S. den Hamer
directeur International Filmfestival Rotterdam

Dhr. mr. H.J. Jong
*directeur Vereniging Nederlandse Toneelgezelschappen en -producenten,
directeur Contactorgaan Nederlandse Orkesten*

Mevr. T.M. Lodder
zakelijk directeur De Nederlandse Opera

Dhr. mr. J.W. Loot
algemeen directeur Koninklijk Concertgebouworkest

Dhr. mr. A.R.T. Odle
partner Baker & McKenzie

Dhr. mr. J. Pollmann
commercieel directeur ANP

Werkgroep Cultural Governance – sinds 2005

Dhr. H.O. van den Berg
directeur Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties

Dhr. mr. M.J.C. van der Graaf
partner Stek Advocaten

Dhr. dr. W.M. van den Goorbergh
*bestuurslid Kunst & Zaken,
voormalig vice-voorzitter Raad van Bestuur Rabobank Nederland*

Dhr. mr. R.H. Hooghoudt
partner NautaDutilh

Dhr. mr. R.J. Lijdsman
partner Allen & Overy

Mevr. T.M. Lodder
directeur De Nederlandse Opera

Dhr. prof. dr. J.A. van Manen
*hoogleraar Accountancy Rijksuniversiteit Groningen,
partner PricewaterhouseCoopers*

Mevr. mr. W. Sorgdrager
*voormalig voorzitter Raad voor Cultuur,
lid Raad van State*

Programmateam Cultural Governance - 2008

Dhr. ir. M.F. Anderson
programmaleider

Mevr. drs. E.M. Breugem
programmamedewerker

Mevr. P.F.H. Martens
programmamedewerker

Mevr. dr. J.M. Meijer-Wolfbauer
programmamedewerker

Bijlage II

Cultural Governance publicaties

Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. Een pleidooi voor zelfregulering, Mondriaan Stichting, 2000.

Handleiding Cultural Governance. Vrijwillig, niet vrijblijvend, Stichting Kunst & Zaken, 2003.

Cultural Governance in The Netherlands: a summary, Stichting Kunst & Zaken, 2004.

Cultural Governance in Nederland: de stand van zaken. Nulmeting 2004, Stichting Kunst & Zaken in samenwerking met RISBO, 2004.

Culturele diversiteit in besturen van culturele instellingen, RISBO in opdracht van Stichting Kunst & Zaken, 2004.

Vrouwen in besturen van culturele instellingen, RISBO in opdracht van Stichting Kunst & Zaken, 2005.

Cultural Governance in The Netherlands. The state of affairs. Zero Measurement 2004, Stichting Kunst & Zaken, 2005.

Culturele diversiteit in het culturele bestuur, Netwerk CS in samenwerking met Atana, Instituut voor publiek en politiek, Kunsten '92, Kunst & Zaken, Ministerie OCW, 2006.

Cultural Governance in Nederland: de stand van zaken, Eénmeting 2006, Stichting Kunst & Zaken in samenwerking met RISBO, 2006.

Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit, Stichting Kunst & Zaken, 2006.

Bijlage III

Stichting Kunst & Zaken

Sinds 1996 beweegt Stichting Kunst & Zaken zich op het snijvlak van cultuur en economie. Kunst & Zaken heeft als doel het management en bestuur van culturele instellingen duurzaam te versterken en heeft veel kennis en ervaring op het gebied van cultureel ondernemerschap. Naast het 'pro bono' (voor de goede zaak) inzetten van expertise uit het bedrijfsleven bij culturele instellingen, zijn er de afgelopen jaren diverse aanvullende programma's ontwikkeld.

Expert traject

Strategische vraagstukken begrijpen en helpen oplossen

Vraagstukken die leven bij culturele instellingen op het gebied van o.a. marketing, positionering, organisatieverandering, financieel management, strategie en beleid, krijgen dankzij een heldere probleemanalyse van de projectmanagers van Kunst & Zaken de juiste expert toegewezen uit het bedrijfsleven die bereid is om vrijwillig te adviseren.

BestuursBestand

De juiste bestuurder op de juiste plaats

Kunst & Zaken heeft toegang tot een groot aantal professionals uit het bedrijfsleven die bereid zijn belangeloos zitting te nemen in besturen van culturele instellingen. Deze match kan plaatsvinden via bemiddeling op maat of op de speciaal hiervoor ontwikkelde website www.cultuurbestuur.nl.

Training

Aanbod van kennis met een hoge kwaliteit

Vrijgekomen plaatsen in (bedrijfsmatige) trainingen worden tegen geringe kosten aangeboden aan culturele managers. Daarnaast biedt het trainingsprogramma de mogelijkheid workshops, trainingen of intervisietrajecten op maat samen te stellen, waarbij culturele instellingen door Kunst & Zaken worden ondersteund bij de invulling van de inhoud en het vinden van geschikte trainers.

Scans

Inzicht in bedrijfsvoering en besturing

Om te bepalen wat goed gaat in de bedrijfsvoering en besturing is er met financiële steun van het VSBfonds een aantal scaninstrumenten voor de culturele sector ontwikkeld. Met behulp van deze scans is het mogelijk snel en gemakkelijk verbeteracties te formuleren. Op de website van Kunst & Zaken kunnen de eenvoudige scans online afgenomen worden. Voor een 'zwaardere' scan kan er contact opgenomen worden met Kunst & Zaken.

Cultural Governance

Goed, verantwoord en transparant bestuur

De professionalisering en verzakelijking van de sector maakt nadenken over de kwaliteit van besturen en toezicht houden belangrijk. Onder cultural governance wordt verstaan: goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording in de culturele sector. Kunst & Zaken kan ondersteuning bieden bij de implementatie van de 'Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit'. Naast het aanreiken van praktische instrumenten wordt er praktijkgerichte training en coaching gegeven voor bestuursleden en leden van raden van toezicht.

Cultuurmecenaat

Stimuleren van belangeloos schenken aan kunst en cultuur

Met dit programma probeert Kunst & Zaken het bewustzijn over het cultuurmecenaat en de bereidheid tot geven te vergroten. Er zijn diverse workshops en masterclasses ontwikkeld over onderwerpen als vriendenclubs, case for support, fiscale mogelijkheden en relatiebeheer. Daarnaast worden er een aantal concrete projecten op het gebied van mecenaatontwikkeling begeleid.

Creative Co-makership

Verkleinen van de afstand tussen het kunstonderwijs en het bedrijfsleven

Dit programma is een initiatief van Stichting Kunst & Zaken en Kunstenaars & Co in opdracht van het ministerie van OCW. Gezamenlijk wordt er een nieuwe onderwijspraktijk ontwikkeld die de basis vormt voor een effectievere samenwerking tussen kunstenaars en bedrijfsleven. Zo wordt er een breder beroepsperspectief gecreëerd voor studenten in het kunstvakonderwijs.

Creativity2Business

Creatieve oplossingen voor bedrijfsvraagstukken

Het creatieve kapitaal van culturele instellingen wordt gekoppeld aan de knowhow van het bedrijfsleven met als doel: nieuwe, innovatieve oplossingen voor ondernemingsvraagstukken.

Kunstinstellingen krijgen de kans om hun creativiteit in een andere context toe te passen en zo een nieuw verdienmodel te creëren. Het bedrijfsleven boort een onbekende bron van inspiratie aan die voor vernieuwing kan zorgen. Kunst & Zaken vervult de rol van intermediair door zorgvuldig vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Het programma wordt ondersteund door een bijdrage van Stichting DOEN.

Stichting Kunst & Zaken

Westzeedijk 102

3016 AH Rotterdam

T +31 (0)10 436 66 67

F +31 (0)10 436 11 69

E info@kunst-en-zaken.nl

I www.kunst-en-zaken.nl

Meer informatie:

www.culturalgovernance.nl

www.cultuurmecenaat.nl

www.creativity2business.nl

Bijlage IV

Centrum voor Onderzoek en Statistiek

De Tweemeting is uitgevoerd door het Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS); het onderzoeksbureau van de gemeente Rotterdam.

Het COS onderhoudt de statistische basisgegevens van de gemeente Rotterdam en zorgt er voor dat deze informatie via internet voor iedereen beschikbaar is. Naast het onderhouden van de statistische basisgegevens verricht het COS ook sociaalwetenschappelijk onderzoek. De opdrachtgevers van het COS bestaan vooral uit gemeentelijke diensten en instellingen, maar ook uit regiogemeenten en particuliere organisaties. Het onderzoek dat het COS uitvoert valt onder de volgende thema's: Arbeid en Inkomen, Bevolkingsgroepen, Communicatie en Klanttevredenheid, Demografie, Kunst en Cultuur, Leefbaarheid en Veiligheid, Onderwijs, Politiek en Bestuur, Ruimtelijke Ordening en Verkeer, Sociaal Beleid, Vrijtijdsbesteding, Welzijn en Volksgezondheid en Wonen.

Voor dit onderzoek naar cultural governance heeft het COS voor het veldwerk samengewerkt met The Research Company (voortgekomen uit Hogeschool INHolland).

Servicedienst
Gemeente Rotterdam

COS – Centrum voor Onderzoek en Statistiek
Goudsesingel 78
3011 KD Rotterdam

☎ +31 (0)10 267 15 00

☎ +31 (0)10 167 15 01

✉ cos@sdr.rotterdam.nl

🌐 www.cos.rotterdam.nl

Bijlage V

Betekenis van percentages

Percentages

In de tabellen in dit rapport staan de uitkomsten in percentagevorm weergegeven. Hiertoe is besloten omdat percentages in populaties van verschillende grootte (bijvoorbeeld: de steekproef versus alle culturele instellingen met een bepaald bestuursmodel) onderling gemakkelijker te vergelijken zijn dan aantallen.

Er is bij de percentages gekozen voor afronding op hele getallen. Hierdoor kan het voorkomen dat de percentages in een tabel niet optellen tot 100. Bijvoorbeeld de percentages 33,3% en 33,4% worden naar beneden afgerond op 33% en de optelling van 33,3%+33,3%+33,4% geeft dan als resultaat 33%+33%+33%=99%.

De percentages in deze rapportage gaan in veel gevallen over kleine absolute aantallen. Daardoor speelt het toevalskarakter een grote rol en krijgen de percentages een hogere marge. Zo moet 10% bij een steekproef van 74 (aantal respondenten raad van toezicht-model) eigenlijk worden gelezen als 10% +/- 7%, ofwel 3- á 17%. De percentages in deze rapportage zijn daarom vooral indicatief van aard.

Betrouwbaarheidsmarge

Metingen via een steekproef leveren een schatting van de werkelijkheid. Het toevalskarakter van de steekproef heeft als consequentie, dat schatting en werkelijke waarde ten gevolge van het toeval kunnen afwijken. Daarnaast zijn ook afwijkingen mogelijk ten gevolge van andere zaken dan het toeval, zoals onder- en over vertegenwoordigingen van bepaalde categorieën respondenten, bijvoorbeeld door selectieve non-respons. Deze mogelijke afwijkingen ten gevolge van het toeval kunnen worden uitgedrukt in statistische betrouwbaarheidsmarges. Gangbaar hierbij is een uitdrukking in 95%-betrouwbaarheidsmarges.

De 95%-betrouwbaarheidsmarge bij een steekproefpercentage en een steekproefgrootte geeft aan hoe groot de afwijking van de geschatte waarde met de werkelijke waarde zou kunnen zijn ten gevolge van het toeval. De betekenis van zo'n marge is dat, indien de steekproef en de meting vele malen zou worden herhaald en steeds een 95%-betrouwbaarheidsmarge zou worden bepaald, de werkelijke waarde zich in 95 van de 100 gevallen binnen de betrouwbaarheidsmarge zal bevinden.

Een betrouwbaarheidsmarge (dus: de onnauwkeurigheid) is kleiner naarmate de steekproef groter is, maar verschilt ook met het gemeten percentage. Percentages van rond de 50% hebben de grootste onnauwkeurigheid en hoe verder het percentage van de 50% af zit, hoe kleiner de onnauwkeurigheid.² Dit betekent in het bijzonder ook dat bij heel kleine percentages die zijn veroorzaakt door één of twee respondenten nog sprake kan zijn van een toevalstreffer, maar dat dit niet kan worden gezegd als het wat meer respondenten betreft.

De volgende tabel geeft, voor in steekproeven of delen daarvan gemeten percentages, de betrouwbaarheidsmarges voor een meting van 50% (dus voor het ongunstigste geval) en ter illustratie ook voor een meting van 10- of 90%.

² Bij het berekenen van de betrouwbaarheidsmarge bij percentages kan worden uitgegaan van de volgende benaderende formule: absolute 95%-betrouwbaarheidsmarge bij p% = $1,96 \times \sqrt{p(100-p)} / \sqrt{(n-1)}$, waarbij n de omvang van de (deel-)steekproef is. Een gemeten percentage van 50% bij alle instellingen heeft dus een betrouwbaarheidsmarge van $1,96 \times \sqrt{(50 \times 50)} / \sqrt{292} = 3,5\%$.

<i>Bij een (deel-)steekproefomvang van:</i>	<i>is 10% eigenlijk:</i>	<i>is 50% eigenlijk:</i>	<i>is 90% eigenlijk:</i>
50	10% +/- 8,0%	50% +/- 14,0%	90% +/- 8,0%
74 (Raad van toezicht-model)	10% +/- 7,0%	50% +/- 11,5%	90% +/- 7,0%
82 (Bestuur-model)	10% +/- 6,5%	50% +/- 11,0%	90% +/- 6,5%
100	10% +/- 6,0%	50% +/- 10,0%	90% +/- 6,0%
137 (Bestuur+directie-model)	10% +/- 5,0%	50% +/- 8,5%	90% +/- 5,0%
250	10% +/- 4,0%	50% +/- 6,0%	90% +/- 4,0%
293 (alle instellingen)	10% +/- 3,5%	50% +/- 5,5%	90% +/- 3,5%

Voorbeeld: als in een steekproef(-deel) van 200 ondervraagden 50% een bepaald antwoord geeft, moet dit gelezen worden als 50% +/- 7%, ofwel 43- à 57%. Bij kleinere en grotere gemeten percentages wordt deze marge kleiner.

Vergelijkingen van percentages

Ook bij de vergelijking van percentages of verdelingen (bijvoorbeeld: tussen dit jaar en twee jaar geleden) is het mogelijk dat een gemeten verschil slechts veroorzaakt is door het toevalskarakter van de steekproef of steekproeven. Het gemeten verschil heet in dat geval 'niet significant'. Voor de bepaling of het verschil tussen twee gemeten percentages groot genoeg is om significant te zijn, bestaat een wiskundige techniek: de zogeheten chi-kwadraattoets. Van de uitkomsten van zo'n toets is geen eenvoudig leesbaar overzicht te geven zoals met betrouwbaarheidsmarges is gedaan in de voorgaande tabel. Wél kan in het algemeen gesteld worden, dat de grens tussen 'significant' en 'niet-significant' wat kleiner is dan het totaal van de beide betrouwbaarheidsmarges.

Colofon

Deze uitgave kwam tot stand onder verantwoordelijkheid van

Stichting Kunst & Zaken

Postbus 25281

3001 HG Rotterdam

☎ +31 (0)10 436 66 67

☎ +31 (0)10 436 11 69

✉ info@kunst-en-zaken.nl

🌐 www.kunst-en-zaken.nl

✉ info@culturalgovernance.nl

🌐 www.culturalgovernance.nl

© Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam 2009

Auteurs vanuit Kunst & Zaken:

Dhr. ir. M.F. Anderson

Mevr. drs. E.M. Breugem

Mevr. P.F.H. Martens

Mevr. dr. J.M. Meijer-Wolfbauer

Auteurs onderzoeksrapport COS:

Dhr. drs. R. van Duin

Dhr. drs. G. H. van der Wilt

Redactie:

Mevr. M.M. van Elsen

Grafisch ontwerp:

Verhey & Associates, info@verhey.com, Rotterdam

Drukker

Drukkerij Romer, drukkerij@romer.nl, Schiedam

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



Stichting Kunst & Zaken

Westzeedijk 102

3016 AH Rotterdam

☎ + 31 (0)10 436 66 67

☎ + 31 (0)10 436 11 69

✉ info@kunst-en-zaken.nl

🌐 www.kunst-en-zaken.nl

🌐 www.culturalgovernance.nl

