

# FETZEN

Governance in Cultuur  
2016



Yinka Shonibare  
Planets in my head  
Literature, 2010, Tropenmuseum

**nvtc**

Nederlandse Vereniging  
Toezicht Cultuur

**CULTUUR+ONDERNEMEN**



## PROLOOG

De cultuursector is in beweging. Er gebeurt veel, er verandert veel en duizenden vrijwilligers zetten zich met veel energie, kennis en kunde in als bestuurder/toezichthouder voor de sector. Met het onderzoek Governance in Cultuur hebben we gekeken naar waar het goed gaat en waar het beter kan. Wij denken dat als je wilt verbeteren je ook moet kijken naar waar het 'schuurt'. En wie kan dat beter zichtbaar maken dan een toneelschrijver/regisseur?

Wij vroegen toneelschrijver en regisseur Andreas Vonder om de principes van het theater in te zetten om de essentie van de dilemma's van, in dit geval, het toezicht in de cultuursector boven tafel te krijgen. Naar aanleiding van het onderzoek sprak hij met groepen makers (conservatoren, productiemedewerkers, kunstenaars, etc.), directeuren en toezichthouders.

### Fetzen

Zijn bevindingen verwerkte hij in Fetzen, korte toneelscènes. Dialogen tussen vier mensen waarin de essentie van de dilemma's op het gebied van toezicht per groep duidelijk voor het voetlicht komt. Scènes waarin gezegd wordt waar het op staat. Waarin zaken naar voren komen die normaal verborgen blijven, waarin het onuitgesprokene hardop wordt gezegd.

### Eerste Lezing

Als de Fetzen klaar zijn, is het tijd voor de laatste stap: de eerste lezing. In het theater is dit het moment waarop alle betrokkenen (acteurs, productiemedewerkers, etc.) voor het eerst het stuk zien en met elkaar lezen. We bootsen dit na door de Fetzen met elkaar te lezen. De verschillende Fetzen maken direct duidelijk op welke punten de verschillende partijen elkaar versterken, en op welke ze elkaar verzwakken. Waar het schuurt en waar het eigenlijk wel lekker loopt.

We wensen u veel leesplezier en hopen dat het u inspireert. Wilt u de Fetzen gebruiken om in uw eigen organisatie een ander gesprek te voeren? Achterin vindt u een 'handleiding'.



## FETZEN | MAKERS

PERSONAGE A In de cultuur zie je vaak dezelfde mensen op verschillende plekken.  
PERSONAGE B De voorzitter van onze Raad van Toezicht heeft nog elf andere posities in Amsterdam.  
PERSONAGE C Mijn voorzitter zit ook in allerlei besturen, maar dan door het hele land.  
PERSONAGE D Is dat erg?  
PERSONAGE A Erg... Erg? Het alternatief is dat je mensen hebt die helemaal niet uit de cultuur sector komen.  
PERSONAGE B Dan houd je alleen nog maar advocaten, accountants en mensen uit het vastgoed over.  
PERSONAGE A Als je op zoek gaat naar een voorzitter voor de Raad van Toezicht, dan wil je dat de expertise 100% gegarandeerd is.  
PERSONAGE C ...en van mensen met dat profiel lopen er niet zo gek veel rond...  
PERSONAGE B Waarmee je de belangenverstrengeling eigenlijk opzoekt...  
PERSONAGE A Je zoekt het niet op, maar dat je steeds dezelfde mensen tegen komt, is onontkoombaar.  
PERSONAGE C Het is pas belangenverstrengeling als het tot zelfverrijking leidt.  
PERSONAGE D Mag ik wat vragen? Het gaat toch om onbezoldigde functies?  
PERSONAGE B Ja.  
PERSONAGE D Waarom willen die mensen zo graag in onze Raden van Toezicht?  
PERSONAGE A Macht.  
PERSONAGE D Ja macht, maar...?  
PERSONAGE C Ik ken de jouwe niet, maar in mijn geval zijn het lokale machthebbertjes die de directeur van de Rabobank kennen, de wethouder kennen, mensen die wel wat kunnen regelen.  
PERSONAGE B Een optelsom waarin hun eigen persoonlijke imperium overeind blijft zolang ze bestuurder blijven.  
PERSONAGE A Ze hebben het blijkbaar nodig.  
PERSONAGE D En aan wie legt de voorzitter verantwoording af?  
PERSONAGE B Aan niemand.  
PERSONAGE A Dat is het rare, iedereen heeft een baas, zelfs Willem Alexander, maar zo'n voorzitter heeft geen baas.  
PERSONAGE D Dat is toch gek.  
PERSONAGE C Daar is de Code dan weer wel goed voor.  
PERSONAGE B Waarvoor?  
PERSONAGE C Voor het voorkomen dat mensen keer op keer worden herbenoemd.  
PERSONAGE D Maar die code is een code, je hoeft hem niet te volgen.

PERSONAGE A Het is je plicht om het te agenderen.  
PERSONAGE B Wat?  
PERSONAGE A Aftreedschema's en de Code.  
PERSONAGE D Maar het kan zich ook tegen je keren.  
PERSONAGE C In de zin van?  
PERSONAGE D Een collega van mij is op non-actief gezet omdat hij er een punt van maakte.  
PERSONAGE A Waarvan?  
PERSONAGE D Van het aftreedschema. De voorzitter weigerde simpelweg te vertrekken.  
PERSONAGE C Zo iemand houdt de volgende keer liever zijn mond.  
PERSONAGE B Ik denk dat dat vaak genoeg gebeurt.  
PERSONAGE A En als de Raad van Toezicht niet slecht is voor de organisatie, waarom zou je dan ook een punt maken van aftreedschema's?  
PERSONAGE B Er zijn zat instellingen waar het bestuur al lang zit, maar zich in ieder geval niet met de inhoud bemoeit.  
PERSONAGE C Dan staan wij allemaal al te juichen.  
PERSONAGE D Bij een grote instelling zaten wij als kunstenaars aan tafel bij allemaal kopstukken uit het bedrijfsleven...  
PERSONAGE C ABN AMRO, bouwmaatschappijen, commissarissen, ...  
PERSONAGE D Mensen waarvan de directie vermoedde dat zij de volgende geldstroom konden leveren.  
PERSONAGE A Wat was jullie rol?  
PERSONAGE D Wij zaten daar als het geweten.  
PERSONAGE C Als culturele zandzak.  
PERSONAGE D ...om te voorkomen dat de instelling zou worden overgeleverd aan het neoliberale grootkapitaal.  
PERSONAGE B Hadden jullie een stem?  
PERSONAGE C Ja.  
PERSONAGE A Kwam die tot zijn recht?  
PERSONAGE D Nee.  
PERSONAGE C De vergadering was een soort toneelstuk.  
PERSONAGE D Met ons in de rol van zandzak.  
PERSONAGE C Er zaten een paar hele goede mensen bij, maar er zaten er ook een flink aantal voor hun status.  
PERSONAGE B Ik vind het eigenlijk wel een probleem.  
PERSONAGE A Wat?  
PERSONAGE B De oververtegenwoordiging van multinationals, banken, verzekeraars, bouwbedrijven in besturen van culturele instellingen.  
PERSONAGE A Want?

PERSONAGE B Die mensen roepen van alles en zitten met een natte vinger beleid te bepalen, en dat is heel desastreus.

PERSONAGE A Maar het is toch de directeur die het beleid bepaalt?

PERSONAGE C Licht eraan of je er als bestuur voor zorgt dat een directeur zijn werk kan doen.

PERSONAGE D Dat is een heel grijs gebied bij besturen en raden van toezicht...

PERSONAGE C Tot waar hebben zij iets te bepalen in het beleid.

PERSONAGE A De voorzitter bij ons zegt steeds: "Nee, beleid doet de directeur. Nee, we hebben misschien een mening, maar het is aan de directeur om daar wat over te zeggen."

PERSONAGE D Zolang de culturele sector in onvoldoende mate zelf bestuurders voort brengt, blijft de situatie dat het bedrijfsleven bestuurders levert...

PERSONAGE C Ik wil wel een pleidooi houden voor een andersom verhaal. Ik vind dat er veel te veel mensen uit het bedrijfsleven in die besturen en raden van toezicht zitten en daarmee focussen op cultureel ondernemerschap.

PERSONAGE D Terwijl het moet gaan over maatschappelijke en culturele waarden.

PERSONAGE C Het is zo raar dat het maar vanzelfsprekend is dat die mensen in het bestuur van culturele instellingen zitten...

PERSONAGE B ...en blijkbaar denken: "Oh zo'n culturele instelling, dat bestuur je er even bij", zonder kennis te hebben van hoe zoiets werkt.

PERSONAGE D Eigenlijk zou de regel moeten zijn dat iedere bestuurder die uit het bedrijfsleven komt, één kunstenaar vraagt om zitting te nemen in het bestuur van zijn bedrijf.

PERSONAGE C En als je dan in 20 besturen zit, dan moeten er dus 20 kunstenaars in jouw bedrijf.

PERSONAGE A Ik wil ook nog even een andere kant benadrukken, want die wethouders zijn ook een stelletje pannenkoeken als het over kennis van kunst gaat.

PERSONAGE B Klopt, je kunt nog zulke goede bestuursstructuren hebben die ideeën verzinnen hoe het tussen bestuurders, toezichthouders en het werkveld moet.

PERSONAGE A ...als de wethouder niet meewerkt, niets met kunst heeft, gebeurt er nog steeds niets.

PERSONAGE D Daar zou ook eens een Code voor Good Governance voor mogen komen...

PERSONAGE C Ik heb het letterlijk zo gehoord in de Raad Sport en Cultuur, dat iemand een beetje lacherig zegt: "Ik weet helemaal niets van Kunst."

PERSONAGE B Dat vinden ze blijkbaar heel normaal.

PERSONAGE C Dat is toch te bizar voor woorden.

PERSONAGE A Structuur is ook inhoud. Op het moment dat je toezichthouder bent en vanuit de structuren werkt en denkt, dan ben je bezig met de inhoud te manipuleren.

PERSONAGE B Worden onze namen eigenlijk genoemd?

PERSONAGE A Alleen de namen van de instellingen.

PERSONAGE C Onze instellingen?

PERSONAGE A Ja.

PERSONAGE D Daar ben ik niet zo blij mee.

PERSONAGE B Ik ook niet.

PERSONAGE C Ik heb eigenlijk liever niet dat mijn instelling genoemd wordt.

PERSONAGE D Ik ook niet.





## FETZEN | DIRECTEUREN

- PERSONAGE A Ik ben directeur bestuurder van drie stichtingen en ik zie, zeker door al die schandalen van de afgelopen jaren in de woningbouwwereld, dat men in een hoop extra bureaucratie schiet in plaats van het houden van werkelijk toezicht.
- PERSONAGE B Hoe merk je dat dan?
- PERSONAGE A Steeds meer papier, steeds meer controle, wat niet altijd even productief werkt. Je bent geen Unilever met een club mensen die voor jou stukken schrijven.
- PERSONAGE C Ik ben ook directeur bestuurder, maar dan scheidend, ik ben de wacht aangezet door de Raad van Toezicht.
- PERSONAGE D De wacht aangezet?
- PERSONAGE C Ja, door een conflict over het bestuursmodel.
- PERSONAGE B Wat voor conflict?
- PERSONAGE C Daar mag ik niet over praten.
- PERSONAGE D Wie zijn jullie belangrijkste financiers?
- PERSONAGE C Dat is de gemeente.
- PERSONAGE D En je hebt niet op enig moment gedacht ik ga samen met mijn Raad van Toezicht naar de gemeente, want als een van de belangrijkste stakeholders wil die ook vast weten wat er speelt?
- PERSONAGE C De gemeente is betrokken bij het onderwerp, ik heb alleen te maken met een voorzitter die op eigen houtje acteert.
- PERSONAGE B Er worden dus regels niet nageleefd en de gemeente is daarvan op de hoogte?
- PERSONAGE C Ja, en de gemeente heeft geen thuis gegeven. Want zij zijn wel de belangrijkste stakeholder, maar kunnen niet veel doen.
- PERSONAGE A Waarom niet?
- PERSONAGE C Bij een andere instelling zit de betreffende voorzitter, samen met twee andere bestuurders al tig jaar in het bestuur, maar er is niemand die zegt: "Sorry, je termijn is verstreken." Er is schijnbaar geen sanctie op te leggen.
- PERSONAGE D Het Fonds doet dat wel.
- PERSONAGE B Wat?
- PERSONAGE D ...als er geen rooster van aftreden is, of als mensen zich niet houden aan het rooster van aftreden, dan krijgt een organisatie een voorwaardelijke beschikking en een termijn waarbinnen ze het moeten veranderen.
- PERSONAGE A En zo niet?
- PERSONAGE D Als ze zich er niet aan houden dan stopt de financiering.

- PERSONAGE C Dat doet het Fonds dan beter dan de Gemeente.
- PERSONAGE A Het raakt een ander punt, en dat is dat het moeilijk is om te controleren wat de kwaliteit is van de toezichthouder.
- PERSONAGE B Bij ons is de relatie goed, er is heel veel vertrouwen, maar hoe de ene toezichthouder zijn functie ziet, is compleet anders dan hoe een andere zijn functie ziet.
- PERSONAGE A Ik had vier juristen in mijn Raad van Toezicht, dat is inmiddels veranderd, maar dan duurt alles drie keer zo lang.
- PERSONAGE C Ik denk dat het altijd lastig is om een groep mensen, of het er nou 3, 5 of 7 zijn, die elkaar vijf keer per jaar in een vergadering zien, om daar een eenheid van te maken...
- PERSONAGE B Het heeft te maken met hun intrinsieke motivatie.
- PERSONAGE A Ik zie drie types: Type 1: zit ergens in zijn carrière waar hij zijn kennis wil delen, in kunst en cultuur, en iets bij willen dragen aan de lokale samenleving. Type 2 is: hoe maak ik mij zichtbaar in de stad of regio
- PERSONAGE C ...status
- PERSONAGE A En Type 3 wil netwerken, om interessante mensen tegen te komen.
- PERSONAGE D Ze doen het in ieder geval niet voor het geld.
- PERSONAGE B Maar dat kan ook heel vertroebelend werken.
- PERSONAGE A Als zo'n toezichthouder het voor niets doet, kan hij zeggen: "ja hoor eens even, ik doe het voor niets..."
- PERSONAGE C ...Waardoor jij als directeur bestuurder in een hele lastige positie komt.
- PERSONAGE D En wat als je met je verhaal naar buiten gaat. De media?
- PERSONAGE C Ik ben 39, mijn carrière ligt nog open, ik wil niet gegoogled worden en dat er links verschijnen met artikelen over arbeidsconflicten. Ik kom ook liever niet op dat lijstje.
- PERSONAGE A Welk lijstje?
- PERSONAGE C Van deze bijeenkomst.
- PERSONAGE B Toen ik bij mijn organisatie binnen kwam, toen zat de Raad van Toezicht op alle stoelen. De organisatie was een beetje de weg kwijt.
- PERSONAGE D Wat heb je gedaan?
- PERSONAGE B Iedereen weer een plek gegeven.
- PERSONAGE D Hoe?
- PERSONAGE B De bijeenkomsten goed voorbereiden... Je kan er voor zorgen dat een bijeenkomst zo is voorbereid, dat je het tijdens de vergadering met de Raad van Toezicht kunt hebben over de inhoud.
- PERSONAGE A Wat is dan de inhoud?
- PERSONAGE B Waarom zijn wij hier op aarde? Wat is de missie? Wat hebben wij als doel? En wat is de strategie.

PERSONAGE A Maar zij zijn toezichthouders?

PERSONAGE B Ja, maar je moet ze wel meenemen in je vierjarenplan. Bij het risico wat wij nemen moeten ze zich veilig voelen.

PERSONAGE D Hebben ze een achtergrond in de podiumkunsten?

PERSONAGE B Nee, nul. Wij hebben politieke mensen erin, dat is hartstikke handig voor het netwerk. Ze nemen zelf geen ton mee, maar ze spreken wel andere bedrijven aan voor die ton.

PERSONAGE A Die ton meenemen, hoort nou juist helemaal niet bij de rol van de Raad van Toezicht.

PERSONAGE B Ze kunnen toch gesprekken voeren met de bedrijven die ze kennen en zeggen: "Zouden jullie niet eens je maatschappelijke rol kunnen pakken en investeren...?"

PERSONAGE D Als je dat verwacht van je leden van de Raad van Toezicht, dat ze in zekere zin een uitvoerende taak hebben, interfereert dat met het toezicht houden op een niet zuivere manier.

PERSONAGE B Ik verplicht ze niet. Ik vraag ze mee te helpen.

PERSONAGE A Je komt dan bijna in de situatie waar vorig jaar de kranten vol van stonden.

PERSONAGE D Daar gingen ze nog één stap verder door de leden van de Raad van Toezicht een honorarium te geven voor het werk dat bij dat netwerken hoorde.

PERSONAGE A Straks krijg je 'wie betaalt bepaalt'.

PERSONAGE D Stel dat iemand uit de Raad van Toezicht bijvoorbeeld zegt: "Bij ontwikkelingssamenwerking zijn er miljoenen te pakken door iets in de Ivoorkust te gaan doen", wat gebeurt er dan in de dynamiek?

PERSONAGE A Of... Er is een lid in je Raad van Toezicht, die regelt dat Shell met twee miljoen over de brug komt, maar Shell stelt daar voorwaarden aan...

PERSONAGE B Wat voor voorwaarden?

PERSONAGE A Hoe die twee miljoen besteed wordt..., dan kan ik mij voorstellen dat het lid van de Raad van Toezicht met jou als directeur in gesprek gaat over de besteding.

PERSONAGE C Ik vind het heel eng met al die eigen middelen, al dat geld van bedrijven, hoeveel bezit nemen ze van je?

PERSONAGE D Mag ABN AMRO als sponsor meer zeggen dan een subsidiënt?

PERSONAGE B Ik wil niet overheulen naar alleen maar private partijen nu het percentage zo snel omhoog gaat.

PERSONAGE A Ik heb nu een juriste als voorzitter van de Raad van Toezicht die heel scherp bewaakt of een onderwerp voor de Raad van Toezicht van belang is, of dat het over de inhoud gaat waar zij verre van wil blijven.

PERSONAGE D Dat is het voordeel van een jurist.

PERSONAGE A Daar moet je er ook maar één van hebben.

PERSONAGE B Er is bij ons één keer per jaar een vergadering van de toezichthouders en dan praten ze alleen maar daarover. Dan nemen ze alle regels van de Code door, hoe ze zelf gefunctioneerd hebben.

PERSONAGE D Het is een goed handboek voor het eigen functioneren.

PERSONAGE C Mits je er als Raad van Toezicht zelf het nut van inziet.

PERSONAGE A Het blijft natuurlijk een code.

# FETZEN

Governance in Cultuur  
2016



## FETZEN | TOEZICHTHOUDERS

- PERSONAGE A Is er een spanningsveld tussen transparantie en verbeelding?  
PERSONAGE B In de zin van?  
PERSONAGE A Ik kan me levendig voorstellen dat je als Raad van Toezicht dolblij bent met een directeur die in een half jaar voor elkaar krijgt waar een ander na drie jaar nog steeds over discussieert.
- PERSONAGE C Maar?  
PERSONAGE A Maar zo'n persoon betreft natuurlijk alles en iedereen uit alle werelden waar hij heeft gewerkt en daar zitten misschien ook familierelaties bij.
- PERSONAGE C En voor je het weet heb je een transparantie issue.  
PERSONAGE B Belangenverstrengeling.  
PERSONAGE A Dat spanningsveld, niet eens omdat je je persoonlijk wilt verrijken of je vrienden wilt verrijken, maar omdat je meters wilt maken, dat spanningsveld ontstaat met zo'n code.
- PERSONAGE C ...die roep om transparantie komt van de overheid, van de belastingbetaler.  
PERSONAGE B Wat ook logisch is.  
PERSONAGE A ...maar hoeveel dynamiek, hoeveel vaart kun je nog maken in de cultuur als iedere millimeter transparant moet zijn?
- PERSONAGE B: Een ander spanningsveld, als het over rolverdeling gaat, is de relatie met de subsidieverstrekker.
- PERSONAGE C De politieke cultuur.  
PERSONAGE B Wij kunnen met de directie en de Raad van Toezicht dingen bedenken en afspreken wat wiens rol is, maar als de wethouder een ander beeld heeft dan wordt toezicht houden lastig.
- PERSONAGE D Een wethouder heeft vaak een eigen agenda, een beeld in zijn hoofd en probeer dat er maar eens uit te praten.
- PERSONAGE B Er moet worden gescoord binnen die vier jaar, en op het einde van de termijn is dat waar het schuurt.
- PERSONAGE D Onze wethouder meent het recht te hebben om leden van raden van toezicht te mogen benoemen.
- PERSONAGE C Dat mag niet volgens de Code.  
PERSONAGE D Daar had hij geen boodschap aan.  
PERSONAGE A En toen?  
PERSONAGE D Toen hebben we tijd gekocht, gevraagd om een bindend advies, wat natuurlijk weer verschrikkelijk veel geld kost ... maar we hebben daarmee wel een conflict vermeden.

PERSONAGE A Maar is het nou een conflict tussen de Raad van Toezicht en de wethouder of de directie?

PERSONAGE D Hij had de Raad van Toezicht ontboden.

PERSONAGE A Kan een voorzitter in zo'n geval zeggen: "Dat doe ik niet. Dat is mijn rol niet?"

PERSONAGE B Als je in de primaire rol komt, dan is de functie van het toezicht verdwenen.

PERSONAGE D Vaak is het niet te voorkomen.

PERSONAGE B Wat?

PERSONAGE D Zo'n wethouder doet het gewoon niet voor minder dan dat de voorzitter komt.

PERSONAGE A Dat maakt de governance voor de culturele sector ook ontzettend ingewikkeld.

PERSONAGE C Het is veel makkelijker om governance na te leven in de corporate sector, die heeft niet zoveel dimensies als in de kunst.

PERSONAGE A ...en de allerbelangrijkste dimensie voor cultuur staat niet in de code, en dat is de politiek.

PERSONAGE B Ik zou heel graag zien dat daar ook een code of afspraak over gemaakt zou worden...

PERSONAGE C Waar ik zie dat het misgaat, als je het over ondernemerschap hebt, is dat je je enorm in bochten moet wringen om te voldoen aan de fiscale regelgeving.

PERSONAGE B Als je niet aan het standaardmodel voldoet, heb je meteen een groot probleem...

PERSONAGE C De culturele sector wil innovatief zijn, moet innovatief zijn... en dan vormen fiscale regels een rem.

PERSONAGE A Je wordt gestimuleerd om meer eigen inkomsten te genereren, daar moet je dan creatief in zijn, buitenlandse tournees maken bijvoorbeeld, dvd's of video's verkopen, via internet streaming doen...

PERSONAGE C ...en dan komt de fiscus langs, en die zegt: "Dvd's? Streamingsdiensten? Dat zijn commerciële activiteiten."

PERSONAGE A Dan moet je het dus gaan verpakken en onzichtbaar maken, verbindingen aangegaan met een derde partij.

PERSONAGE C ...er worden soms risico's genomen, dat wil je niet weten...

PERSONAGE B En als je dan in het cultureel ondernemerschap succesvol bent, dan wordt het weer moeilijker om bij fondsen financiering aan te vragen...

PERSONAGE C Dat is ook de reden dat culturele instellingen vermogen nodig hebben.

PERSONAGE D Het moet fiscaal geaccepteerd zijn om dat soort risico's te kunnen nemen, om de verbeelding zijn ding te laten doen.

PERSONAGE A Bij private equity bedrijven gaan vier van de tien investeringen fout, twee zijn marginaal en hopelijk verdien je aan de anderen nog een beetje. Dat is in de kunst en cultuur niet anders.

PERSONAGE B Dat is ook politiek.

PERSONAGE C Daarom moet er toegestaan worden dat er vermogensvorming optreedt.

PERSONAGE A We zouden, net als in het bedrijfsleven, gewoon 30% eigen vermogen moeten mogen hebben.

PERSONAGE D Het is een serieus thema richting de overheid, jullie willen zo graag dat wij meer cultureel ondernemerschap ontwikkelen, dan is dit ook de consequentie.

PERSONAGE C Ondernemerschap, culturele relevantie, daar heb je gewoon geld voor nodig. Om dingen te kunnen doen, moet je dingen durven.

PERSONAGE B En de Raad van Toezicht en de directie moeten elkaar vertrouwen.

PERSONAGE C Bestaat er nou een dusdanige open cultuur in de sector dat een directeur alles tegen zijn toezichthouders kan zeggen?

PERSONAGE D Ja.

PERSONAGE A Ja?

PERSONAGE D Ik weet alleen niet of ze dat doen.

PERSONAGE C Er zit wel een vreemde verhouding in.

PERSONAGE B Net als je als manager of directeur zegt: "Ik ben ook je coach. Dat verhoudt zich niet met elkaar."

PERSONAGE D Je kunt wel coachend leiding geven.

PERSONAGE B Maar je bent werkgever en geen coach. Als je ook op de macht zit, is het heel gek om te veronderstellen dat iemand alles tegen je durft te zeggen.

PERSONAGE D Daarom is het zo belangrijk om in de Raad van Toezicht rollen af te spreken.

PERSONAGE C En dat er iemand is die let op de verhouding, de relatie...

PERSONAGE D In deze tijd is een kwetsbare opstelling vanuit de directie wel een vereiste.

PERSONAGE A Daar krijg ik bultjes van.

PERSONAGE C Waarvan?

PERSONAGE A Van dat soort uitspraken. Ik wil helemaal geen kwetsbaarheid, ik wil élan, vooruitgang, verbeelding. Dat is nou het mooie van de cultuursector.

PERSONAGE D Als ik het idee zou hebben dat er informatie achter gehouden wordt, als ik het niet zou vertrouwen, zou ik uit een Raad van Toezicht stappen.

PERSONAGE B Maar jij bent de werkgever. Als de directeur geen openheid van zaken geeft, dan moet hij toch weg?

PERSONAGE A Jij bent als Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de continuïteit van een organisatie.

PERSONAGE B Als mijn optreden bijdraagt aan de continuïteit dan moet ik blijven, als mijn optreden niet bijdraagt aan de continuïteit, dan moet ik aftreden.

PERSONAGE C Wie bepaalt dat?

PERSONAGE A Wat?

PERSONAGE C Of je optreden nog bijdraagt.

PERSONAGE D Wij zelf.





## HANDLEIDING GEBRUIK FETZEN

### Regisseur voor een dag

Tijdens het symposium 'Governance in Cultuur' op 20 april 2016 hebben we de Fetzen met elkaar gelezen en zijn we er met de aanwezigen over in gesprek gegaan. Als u het gesprek met uw medewerkers, directie of bestuur/raad van toezicht ook op deze manier wilt voeren, kunt u zelf optreden als 'dagregisseur'.

### De rol van dagregisseur ziet er als volgt uit. U zorgt ervoor dat:

Iedereen in de groep de tekst heeft (u kunt deze downloaden op [www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl)). Vier mensen worden aangewezen die de scènes lezen (die zodra ze de tekst krijgen eerst even hun eigen rol arceren). Iemand gevraagd wordt om een verslag te maken.

Na de eerste lezing van de tekst, vraagt u iedereen uit de groep 1 minuut de tijd te nemen om in de Fetzen aan te strepen waar het voor hem of haar werkelijk om draait. De meest essentiële zinnen uit de Fetzen.

### Start gesprek:

Welk beeld roept de scène bij je op en waarom?  
Geef aan dat de deelnemers op elkaar mogen reageren.

### Algemeen:

Betrek ook de mensen bij het gesprek die stil zijn.  
Zorg dat ze met elkaar in gesprek gaan en niet met u als dagregisseur.  
Zorg dat de deelnemers specifiek worden.

Voorbeeld: "Dat hebben we al heel vaak meegemaakt?"

Vraag naar: Wie zijn we? Wat is heel vaak? Wat was de laatste keer? Etc.

Stel soms twee keer een verdiepingsvraag. Onderbreek waar nodig.  
Wees alert en scherp op oplossingen die worden aangedragen, help deze zo concreet mogelijk te maken. Aan het einde van het gesprek vraagt u de verslagleggers deze nog eens te benoemen. Als het nodig is om het gesprek op gang te brengen, of van koers te veranderen, nodigt u iemand uit te delen wat hij of zij in de tekst als essentieel heeft aangestreept.  
Vraag naar het waarom!

Veel plezier!



## Andreas Vonder

Andreas Vonder (1972) studeerde Moderne Letterkunde aan de Universiteit van Amsterdam. In 1997 debuteerde hij met het toneelstuk Sirene Rust. In 1999 vertrok hij op uitnodiging voor geruime tijd naar Duitsland waar zijn werk door de pers lovend werd ontvangen. In Nederland was zijn werk te zien op o.a. het Oerolfestival, de Karavaan en het Over het IJ Festival. In 2009 bracht hij het drieluik 'Omdat het kan' op de planken. Drie toneelstukken over de financiële crisis.

Vanuit zijn expertise als regisseur en toneelschrijver ondersteunt hij organisaties bij cultuurverandering - en innovatie vraagstukken. Hij is verbonden aan en ontwikkelde de methode VisieRegie met Art Partner. Zij zetten deze al succesvol in bij o.a. Triodos Bank, Rabobank, Gemeente Almere, Inholland, de Haagse Hogeschool, KPMG e.a.

### Cultuur+Ondernemen

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en -investeringen te vergroten. Met onze programma's op het terrein van financieren en besturen versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.  
[www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)  
[www.fondscultuurfinanciering.nl](http://www.fondscultuurfinanciering.nl)  
[www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl)

### Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is hét platform voor toezicht en bestuur van cultureel Nederland. De NVTC inspireert, begeleidt en ondersteunt toezichthouders en bestuurders om adequaat met de uitdagingen van een steeds veranderend speelveld om te gaan. Onderwerpen als belangenverstrengeling, informatievoorziening en de rolverdeling van toezicht staan op de agenda. Door voortdurend het inhoudelijke gesprek op te zoeken met onze leden en belangrijke stakeholders, wisselen we oplossingen uit van complexe situaties en dilemma's. Zo willen we, met en voor de sector, het niveau van governance en het bewustzijn rondom good governance op een hoger niveau tillen.  
[www.nvtc.nl](http://www.nvtc.nl)



### **Lidmaatschap NVTC**

Heeft u vragen over de NVTC en/of over het lidmaatschap?

Neemt u dan contact op met het bureau.

Karin van der Star, [karin.vanderstar@nvtc.nl](mailto:karin.vanderstar@nvtc.nl)

Jaurana Verschuren, [jaurana.verschuren@nvtc.nl](mailto:jaurana.verschuren@nvtc.nl)

Telefoon: 020 8116620

### **Bestuur NVTC**

Marry de Gaay Fortman, voorzitter

Sandra Boer, lid

Roger Dayala, penningmeester

Els Ottenhof, lid

Robert Rinnooy Kan, lid

Sylvie Zijlmans, lid



Voor de Fetzen heeft Andreas Vonder gesproken met groepen makers, directeuren en toezichhouders van o.a. de volgende organisaties. Zij hebben op persoonlijke titel gesproken.

Amsterdam Museum

Bibliotheek Zuid-Kennemerland

Bijbels Museum

Commissie Ateliers en (Woon)Werkpanden Amsterdam (CAWA)

Cello Octet Amsterdam

Circus Werkplaats Boost

Cultuur Eindhoven

De Coöperatie

Idea Cultuur

Fonds Cultuurfinanciering

Fonds Podiumkunsten

Grachtenfestival Amsterdam

Het Nieuwe Instituut

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)

Instituut Nederlands Immaterieel Erfgoed

Nachtburgemeester Amsterdam

Nederlands Danstheater

Oerol Festival

Paradiso Melkweg Productiehuis

Playgrounds Festival

P60

Prins Bernhard Cultuurfonds

Rembrandt Museum

Rijksakademie van Beeldende Kunsten

Sluyterman van Loo Foundation

Stichting Crazy Initiatives

Stichting De Uitmarkt

Stichting Het Cultuurgebouw Haarlemmermeer

Stichting Oer-IJ