



## Hoe kiezen we ons besturingsmodel?

Als het om bestuur en toezicht in organisaties gaat, zijn 'het bestuur' en de 'raad van toezicht' de twee organen die er toe doen. De code maakt onderscheid tussen het bestuur-model en het raad-van-toezicht-model. De code is ingericht vanuit het raad-van-toezichtmodel als ruimste kader. Dat betekent geenszins dat de raad-van-toezicht altijd het gewenste model is.

Iedere organisatie is anders. In ieder geval heeft zij een goed werkend stelsel van 'checks and balances' nodig. Bij een stichting richt je dat in via het besturingsmodel. Hoe wordt de organisatie ingericht om te voorkomen dat te veel macht bij één persoon terecht komt en te bevorderen dat er voldoende tegenwicht geboden wordt? Hoe ga je om met de verantwoording over het gebruik van publieke gelden? Het gaat om een goed evenwicht tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. Met andere woorden: good governance vraagt om een evenwichtige verdeling van de macht bij de verschillende organen binnen een organisatie.

Van grote invloed op de keuze voor een besturingsmodel zijn de omvang van de organisatie in personeel en omzet, en de mate van professionaliteit van bestuur en uitvoerders. Daarnaast is het goed om te kijken naar wat gebruikelijk is voor soortgelijke organisaties: in dezelfde branche, van ongeveer dezelfde omvang en inrichting en naar inkomstenbronnen. Een organisatie die voor een flink deel van de inkomsten gebruik maakt van subsidies, moet zich bewust zijn van haar verantwoordelijkheid om over het gebruik hiervan en de maatschappelijke waarde van hun activiteiten publieke verantwoording af te leggen. Ook andere financiers als particulieren en bedrijven vragen om verantwoording.

Het bestuur kiest een besturingsmodel op basis van kenmerken en omstandigheden van de organisatie. Twee processen staan centraal bij de keuze voor een besturingsmodel: het bestuurlijk proces en het toezichthoudend proces.

Bij de keuze van het besturingsmodel spelen in ieder geval de volgende punten een rol:

- omvang van de organisatie en haar budget
- aanwezige competenties van directeur(-bestuurder)
- mate van publieke financiering
- ontwikkelingsstadium van de organisatie
- opbouw personeelsbestand (betaalde functies vs. vrijwilligers)
- complexiteit van de organisatie (in samenhang met onder meer het doel, de organisatiestructuur);
- noodzaak van (vastgelegde) procedures en afspraken.

Voor het overgrote deel van de organisaties in de culturele sector volstaat het bestuur-model. De suggestie die uitgaat van bovengenoemde aandachtspunten is dat het bestuur-model beter past bij een beginnende organisatie en bij organisaties van niet al te grote omvang. Pas bij een omzet van enkele miljoenen en bij de aanwezigheid van een stevig professioneel apparaat is het zinnig om na te denken over de overgang naar een raad-van-toezichtmodel\*, gezien de complexiteit van de aan te sturen processen. Dit wordt bevestigd in de uitkomsten van de jaarlijkse enquête Governance in Cultuur van Cultuur+Ondernemen (zie [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl) In de praktijk)

Juist omdat de raad van toezicht formeel op meer afstand staat tot de dagelijkse bedrijfsvoering, dient die bedrijfsvoering goed ingericht en op orde te zijn en is een aantal taken die voorheen belegd zijn bij bestuursleden nu onderdeel van het takenpakket van medewerkers. Om een voorbeeld te noemen: bij een kleinere artistiek producerende organisatie, past het bestuur-model beter omdat in de organisatie zelf te weinig zakelijke deskundigheid aanwezig is. Dit dient opgevangen te worden in een actief bestuur. Zo werken nagenoeg alle door het Fonds Podiumkunsten gesubsidieerde instellingen met het bestuur-model.



Elke organisatie is anders. Daarom is elke keuze voor een besturingsmodel maatwerk, maar bovengenoemde aandachtspunten en overwegingen vormen een goed uitgangspunt voor de discussie.

*Lees meer over de verdeling van taken en bevoegdheden van bestuur en toezicht in de toelichtende tekst en bekijk het overzicht van verantwoordelijkheden.*  
[www.governancecodecultuur.nl/over-de-code](http://www.governancecodecultuur.nl/over-de-code)

### \*Geschiedenis van het raad van toezichtmodel

Waar komt het raad van toezichtmodel vandaan? In de wet is er (nog) niets over geregeld. Je komt het orgaan veel tegen in de semi-publieke sector zoals in het onderwijs, de zorg- en bij woningbouwcorporaties.

Het raad van toezichtmodel bestaat sinds de jaren '90 van de vorige eeuw. In die tijd werden overheidsorganisaties op het gebied van de hierboven genoemde sectoren als onderwijs, zorg en woningbouw geprivatiseerd. Gezocht werd naar een passende rechtsvorm. Gekozen werd voor de stichting omdat daarmee het beste de maatschappelijke functie kon worden geborgd.

De wet zegt weinig over de inrichting van een stichting. Zij noemt het bestuur als centrale orgaan. Bij de privatiseringsslag ging het om grote organisaties. Een stichting met een bestuur bestaande uit 'amateurs' zou niet werkbaar zijn. Nodig was een professioneel bestuur dat betaald werd voor haar deskundige besturing. Om het toezicht daarop te organiseren werd de raad van toezicht bedacht, conform de werking van raden van commissarissen bij een NV. Aangezien de wet daartoe geen handvatten bood, waren de statuten de aangewezen weg om de structuur met een raad van toezicht in vast te leggen. Inmiddels is wetgeving in vergevorderd stadium om de raad van toezicht ook de wet te verankeren.

In de ontwikkeling van good governance voor de cultuursector heeft de sector het raad van toezichtmodel opgepikt sinds het begin van de 21e eeuw. Aanvankelijk leek de toepassing van dit model een grote vlucht te nemen als stap binnen het professionaliseringsproces van culturele instellingen. Inmiddels is die groei tot stilstand gekomen. Achtergrond daarbij is dat duidelijk is dat een raad van toezichtmodel alleen werkt als de checks and balances goed zijn georganiseerd. Een kleine organisatie biedt daartoe weinig mogelijkheden. Het gros van de culturele instellingen werkt met gemiddeld 10 medewerkers. Qua omvang zeer bescheiden en vergelijkbaar met het MKB.

Een bestuur kan de nodige deskundigheid en ervaring voor een organisatie aanvullen. Een en ander hangt altijd samen met de mensen die er zitten en wat die in huis hebben.