



SPOTLIGHT OP DE GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

De cultuursector werkt met een eigen governance code. Bij de grote culturele organisaties zijn het bestuur en toezicht meestal goed geregeld. Doel is nu ook de kleinere spelers verder te laten professionaliseren. Marceline Loudon en Jacqueline Stolmeijer-Arends, initiatoren van Platform Governance in Cultuur, belichten de geactualiseerde Governance Code Cultuur 2019. 'Professionaliseren kun je leren, maar #HoeDan?'

Marceline Loudon, Jacqueline Stolmeijer-Arends

Per 1 januari 2019 is de geactualiseerde Governance Code Cultuur 2019 (GCC 2019) van toepassing voor culturele instellingen. Een veranderend veld van belanghebbenden, complexer wordende financieringsstromen, verwarring tussen bestuurders en toezicht-houders over rollen en taken, en complexe vraagstukken ten aanzien van integriteit en belangenverstrengeling zijn de aanleiding geweest de GCC 2016 te actualiseren⁶. De GCC 2019 besteedt in de acht principes die de code telt dan ook extra aandacht aan het vooropstellen van de maatschappelijke doelstelling van de culturele instelling, stakeholders(management), integriteit en belangenverstrengeling, en het waarborgen van een goede en veilige werkomgeving (in combinatie met de Fair Practice Code en Code Culturele Diversiteit)⁷. Kernboodschap van de GCC 2019? Het stimuleren van bewustwording en kritische reflectie door bestuur en toezicht.

Veelzijdige sector

Kunstenaars, auteurs, ensembles, gezelschappen, ontwerpers, orkesten, podia, filmhuizen, presentatie-instellingen, bibliotheken, musea en archieven. Allen behoren ze tot de culturele infrastructuur en vallen ze binnen het normatieve karakter van de GCC 2019 zodra ze via een rechtspersoon opereren.

Niet alleen qua disciplines is de sector divers, ook in de wijze waarop de sector is georganiseerd toont zich een veelzijdigheid: vrijwilligers, zelfstandigen en medewerkers bij een stichting of vereniging. De omvang van de organisaties varieert van 2 tot 800 medewerkers, in loondienst of als oproepkracht/zzp-er.

Binnen de cultuursector heeft het artistiek-inhoudelijke het primaat; winst maken is niet leidend, het realiseren van een goede voorstelling of interessante tentoonstelling wel. De rechtsvorm die wordt gebruikt

om de artistieke doelen van culturele instellingen te behalen is in de meeste gevallen de stichting; de juridische entiteit die vervolgens per project of structureel in meer of mindere mate externe financiële ondersteuning ontvangt.

Van twee naar één besturingsmodel

Waar de GCC 2014 (herdruk 2016) twee besturingsmodellen⁸ als uitgangspunt neemt, is dat in de GCC 2019 gewijzigd naar alleen het raad-van-toezicht-model. De reden hiervoor is dat het een model met een duidelijke toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het bestuur en toezicht biedt⁹. Een logische redenatie, als je kijkt naar de grotere culturele instellingen met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en een interne hiërarchie. Maar de grotere instellingen representeren ‘slechts’ de spreekwoordelijke top van de ijsberg; het veld bestaat voor het grootste gedeelte uit kleinere organisaties, waarbij de gemiddelde instelling maximaal 10 medewerkers in dienst heeft¹⁰ en werkt met een grote kring van vrijwilligers¹¹.

De vraag komt op, door de keuze voor het belichten van slechts één besturingsmodel in de GCC 2019, wanneer een culturele instelling een raad-van-toezicht-model moet (gaan) hanteren. Het sentiment zou kunnen ontstaan, met name bij kleinere culturele instellingen, dat een raad-van-toezicht-model “beter” is of meer professioneel.

Toepassing in de praktijk, #HoeDan?

In het licht hiervan is het belangrijk nader in te gaan op de vraag hoe kleine culturele instellingen de GCC 2019 gaan toepassen en daardoor de beoogde professionaliseringsslag maken. Want juist deze instellingen zijn – naast de grote instellingen – essentieel voor ons culturele aanbod.

**DE CODE SCHRIJFT VOOR DAT JE JE ALS ORGANISATIE MOET
VERANTWOORDEN OVER ALLERHANDE ZAKEN. MAAR HOE
RELEVANT IS DAT VOOR KLEINE INSTELLINGEN MET MINIMALE
BEZETTING, MAAR MAXIMALE OUTPUT?**

Op 8 november jongstleden organiseerde Platform Governance in Cultuur een bijeenkomst om met vertegenwoordigers van culturele instellingen in gesprek te gaan over de GCC 2019. Spreker Patrick Broekema – adviseur Governance bij Cultuur+Ondernemen, de houder van de GCC – besprak met de 17 aanwezigen een aantal dilemma's die de nieuwe code zou opleveren, waaronder het vraagstuk van proportionaliteit: wanneer is een culturele instelling klein en wanneer groot; wanneer wordt er gekozen voor het bestuur-model en wanneer voor een raad-van-toezicht-model; betekent goed governance naleving van de code en hoe verhouden kleine organisaties zich tot daartoe?

Deze zogeheten Tuinkamersessie leverde naast nieuwe kennis voor de aanwezigen tevens enkele concrete aandachtspunten op voor zowel de sector als de makers van de nieuwe code. Wij lichten er drie punten uit¹².

Allereerst het risico van doorvoering van het sentiment dat een raad-van-toezicht-model beter is dan een bestuur-model, of dat voor verdere professionalisering van de sector een organisatie haar besturingsmodel moet wijzigen in een raad-van-toezicht-model.

Een hulpmiddel is te kijken naar proportionaliteit. De toepassing van de code moet namelijk qua belasting in redelijke verhouding staan tot de omvang van de organisatie. Maar hoe bepaalt een organisatie wat noodzakelijk is om te kunnen spreken van goed bestuur en toezicht in de betreffende situatie, en welke principes en aanbevelingen krijgen dan de aandacht en zijn het meest zinnig? Complexiteit van de organisatie, aantal fte's en omzet spelen hierbij een belangrijke rol. Waarom is dit een risico? Omdat de organisatie die denkt haar besturingsmodel te moeten aanpassen omdat 'het in de code staat', voorbijgaat aan de vraag wat er nodig is voor die organisatie. Welke kennis is er op welk niveau aan- dan wel afwezig, welke expertise ontbreekt en waar moeten én kunnen verantwoordelijkheden worden belegd? Dát zijn de vragen waar de eindverantwoordelijken zich over moeten buigen.

Een tweede aandachtspunt is de 'administratieve belasting' voor instellingen niet zijnde die grotere organisaties, gecombineerd met de afwezigheid van kennis en ervaring als het gaat om goed bestuur en toezicht.

CULTURAL GOVERNANCE 2006-2018 IN VOGELVLUCHT

De cultuursector werkt sinds 2006 met een eigen code voor goed bestuur en toezicht. De basis hiervoor wordt in 1998 gelegd als de Commissie Cultural Governance wordt gevormd. Deze commissie stelt zich ten doel draagvlak te creëren voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector¹. In 2000 publiceert zij het stuk 'Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering'². De Handleiding Cultural Governance volgt in 2003, een leidraad met 23 aanbevelingen³. In 2006 verschijnt de Code Cultural Governance, met drie verschillende besturingsmodellen waarbij de nadruk ligt op best practice bepalingen⁴.

In 2014 wordt deze code vervangen door de Governance Code Cultuur (GCC). Met de wijziging van Code Cultural Governance naar Governance Code Cultuur wordt tevens een nieuwe fase ingeluid, één code met twee besturingsmodellen en negen principes.

In 2016 wordt de GCC 2014 bij de tweede druk uitgebreid met de toevoeging Pas toe én Leg uit⁵. Vanaf 1 januari geldt de geactualiseerde Governance Code Cultuur 2019, met acht principes.

De code schrijft voor dat je je als organisatie moet verantwoorden over allerhande zaken. Maar hoe relevant is dat voor kleine instellingen met minimale bezetting, maar maximale output? Naleving van de code wordt door deze organisaties als een extra belasting ervaren, ongeacht het feit dat de code eigenlijk slechts vastlegt dat zaken op orde moeten zijn en bevoegdheden en processen zijn vastgelegd. Een oplossing kan zijn dat er meer begeleiding gegeven wordt over de wijze van verantwoording door culturele instellingen. Maar door wie?

Het derde aandachtspunt is het laden van het normatieve kader van de GCC 2019 om deze te kunnen naleven.

De opgenomen waarden worden tot nu toe alleen achteraf ingevuld met casus zoals: De Appel Arts

BESTUREN OF TOEZICHTHOUDEN IN DE CULTUURSECTOR IS GEEN SINECURE (MEER). DE WET BESTUUR EN TOEZICHT RECHTSPERSONEN ZAL OOK VOOR DEZE SECTOR VAN INVLOED ZIJN MET ONDER MEER DE AANSPRAKELIJKHEID VAN TOEZICHTHOUDERS

Centre, Het Nieuwe Instituut, Museum Het Valkhof, Filmhuis Den Haag, Stedelijk Museum Amsterdam en het recente COMM (voorheen Museum voor Communicatie). Het is echter van belang de dialoog vooraf te voeren en in gesprek tot mogelijke invulling te komen. De discussie over goed en slecht bestuur en toezicht wint – mede dankzij deze casus – ook binnen de cultuursector aan terrein, maar ook hier geldt: voorkomen is beter dan genezen.

Handhaving en toetsing in de (semi-)publieke sector

Naleving van de GCC 2019 is een voorwaarde in subsidieregelingen van landelijke en lokale overheden, publieke en steeds vaker ook van private fondsen. In de code wordt aangegeven dat het belangrijk is dat instellingen uitleggen hoe ze aan goed bestuur en toezicht doen. Hoe passen ze de principes van de code toe (én leggen ze dit uit) en hoe passen ze de aanbevelingen toe (of leggen ze uit waarom niet). Deze uitleg geven instellingen vervolgens in de jaar- of subsidieverantwoording.

Koppeling van de code aan subsidieverlening kan ertoe leiden dat de inhoud van de code puur als check-the-box regelgeving gezien wordt. Gezien de filosofische insteek van de code is het interessant na te gaan hoe handhaving hiervan kan en zal plaatsvinden, en hoe de naleving door de instellingen zelf vormgegeven en ervaren wordt.

Binnen de semipublieke sector vindt handhaving en toetsing van de diverse codes door middel van een toetsend of handhavend orgaan en een systeem met sancties op verschillende wijzen plaats.

In de zorg is voor het oordeel over de juiste toepassing van de code de Governancecommissie Gezondheidszorg ingesteld; een commissie waar belanghebbenden een geschil kunnen voorleggen¹³. Binnen het

onderwijs is er een onafhankelijke governancecommissie ingesteld, 'die voor het handhaven van een zestal regels uit de Code Goed Onderwijsbestuur met behulp van een interventieladder aan de VO-raad advies uitbrengt over stapsgewijze sanctionering en – in het uiterste geval – roeyement in het geval dat een onderwijsorganisatie deze lidmaatschapseisen niet of onvoldoende naleeft'¹⁴.

Voor het handhaven van de regels uit de Governance-code Woningcorporaties is een Commissie Governance-code Woningcorporaties actief die dwingend advies uitbrengt over vragen en klachten die worden voorgelegd.

De cultuursector kent geen toetsend orgaan en ook geen onafhankelijke commissie waar vragen kunnen worden voorgelegd¹⁵. Hoewel voor De Appel Arts Centre, Het Nieuwe Instituut, Museum Het Valkhof en

GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

Verplichting: geen; wel subsidievoorwaarde bij OCW, Provincie, aanbeveling VNG, publieke en private fondsen.

Beheer en ontwikkeling: Cultuur+Ondernemen

Financiering: Ministerie van OCW en aantal fondsen

Website: www.governancecodecultuur.nl

Het ministerie van OCW subsidieert in het kader van het cultuurbeleid de instellingen van (inter)nationale betekenis, via de landelijke basisinfrastructuur cultuur en via de cultuurfondsen, en is verantwoordelijk voor de rijkscollectie, rijksmonumenten, cultuureducatie, het bibliotheekstelsel en archiefvoorzieningen. Het culturele leven, Sociaal en Cultureel Planbureau, 8 november 2018, p. 54.

DE ORGANISATIE DIE DENKT HAAR BESTURINGSMODEL TE MOETEN AANPASSEN OMDAT 'HET IN DE CODE STAAT' GAAT VOORBIJ AAN DE VRAAG WAT ER NODIG IS VOOR DE ORGANISATIE

het Stedelijk Museum Amsterdam – achteraf – tijdelijke en onafhankelijke onderzoekscommissies zijn ingesteld, ontbreekt continuïteit van een orgaan of commissie die kan bijdragen aan het invulling geven aan de open normen die zijn opgenomen in de GCC 2019. De oprichting van het Platform Governance in Cultuur is een poging om te voorzien in een gremium waar culturele instellingen zich toe kunnen wenden om vragen op het gebied van governance voor te leggen en met elkaar in gesprek te gaan.

Het belang van een sterke sector, #DoeDan!

'Cultuur heeft een belangrijke maatschappelijke functie, als thermometer voor de tijdgeest. Cultuur kan vooruitlopen op de tijdgeest en die (mede)bepalen. Cultuur kan de tijdgeest vangen en ertegenin gaan. Een samenleving met een sterke culturele sector voelt beter aan wat de tijd vraagt dan een samenleving die het zonder die thermometer moet stellen. In onze tijd zijn die maatschappelijke functies van cultuur onmisbaar. Als rationalisering en rendement dominante thema's zijn in een samenleving, is cultuur als tegenkracht

PLATFORM GOVERNANCE IN CULTUUR

*Platform Governance in Cultuur is een initiatief van zeven gedreven professionals uit de culturele sector; gedreven om governance binnen de sector niet alleen een onderwerp van gesprek te laten zijn binnen besturen en raden van toezicht, maar van elke medewerker binnen de culturele sector. Platform Governance in Cultuur organiseert - met een #HoeDan?-benadering - Tuinkamersessies en fungeert als Klankbord om governancevraagstukken te bespreken.
www.platformgovernanceincultuur.nl*

van cruciaal belang', schrijft minister Ingrid van Engelshoven in haar cultuurbrief op 12 maart 2018¹⁶.

Besturen of toezichthouden in de cultuursector is geen sinecure (meer). De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen¹⁷ zal ook voor deze sector van invloed zijn met onder meer de aansprakelijkheid van toezichthouders. Financieringsstromen worden complexer door de noodzaak cultureel ondernemend te zijn en aldus private en publieke gelden te combineren. Professionaliseren en emanciperen is echter niet alleen een verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders, het is er een van alle belanghebbenden in de sector.

De Governance Code Cultuur 2019 kan daarbij een leidraad zijn die handvatten biedt voor goed bestuur en toezicht, mits ook rekening wordt gehouden met de kleine organisaties. De GCC 2019 is geen doel op zich; wij zien het als een instrument om de culturele sector nog sterker te maken. Grote en kleine instellingen, professionaliseren gebeurt niet alleen aan de top, maar in alle lagen van de sector. #HoeDan? Door het gesprek aan te gaan, te doen, vallen en opstaan, en vooral door ervaringen en best practices met elkaar te delen. Want het antwoord op de vraag Professionaliseren kun je leren, maar #HoeDan? is volgens ons toch vooral: #DoeDan!

Noten

- 1 Autoriteit woningcorporaties (2017) Jaarverslag 2016 Autoriteit woningcorporaties.
- 1 <http://catalogus.boekman.nl/pub/eo3-547.pdf>
- 2 Idem.
- 3 Handleiding cultural governance, vrijwillig, niet vrijblijvend. Lenthe, 2003, paperback 9789080768932.
- 4 Code Cultural Governance, Lenthe, 2006, 9789075458336.
- 5 Governance Code Cultuur 2016, tweede herziene druk, <http://2014.governancecodecultuur.nl/toolkit>

- 6 Voorwoord Governance Code Cultuur 2019, www.governance-codecultuur.nl
- 7 <https://beta.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/toolkit/codes-cultuursector>
- 8 Bij een stichting zijn er twee besturingsmodellen die in de 'culturele praktijk' worden gebruikt, het bestuur-model en het raad-van-toezicht-model. Bij de stichting met een bestuur-model ligt 'het hele bestuurlijk proces in handen van 'het bestuur', dat bestaat uit onbezoldigde bestuurders. Het bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar kan de uitvoering ook delegeren aan een directie. Naast het bestuur functioneren bijvoorbeeld een artistiek en zakelijk directeur. Het bestuur blijft echter volledig verantwoordelijk. Ook de toezichthoudende functie wordt hier door het bestuur vervuld'. Hier is dan sprake van toezicht door het bestuur op de directie, waarbij het bestuur dus ook zelf bestuurlijke verantwoordelijkheden draagt. Dit model is te vinden bij veel kleinere culturele instellingen.
Bij de stichting met het raad-van-toezicht-model ligt het 'bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van 'het bestuur'. Het bestuur is professioneel en bestaat uit één of meer statutair bestuurders. De toezichthoudende functie ligt bij een apart orgaan: de raad van toezicht. Daarnaast heeft de raad van toezicht ook een stimulerende en adviserende functie jegens het bestuur. De raad van toezicht benoemt en ontslaat het bestuur en de externe accountant. Organisaties met deze besturingsvorm zijn veelal grotere organisaties met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie'.
- 9 Governance Code Cultuur 2019, pg. 15.
- 10 Monitor Creatieve Industrie 2016, blz. 29. <https://www.economicboardutrecht.nl/uploads/media/5b8516fca7662/2017-monitor-creatieve-industrie-2016-immovator.pdf>
- 11 *Het aandeel vrijwilligers in het culturele leven is groot en groeit nog steeds. In de als professioneel aangemerkte accommodaties voor podiumkunst benadert het aandeel vrijwilligers stilaan het aandeel betaalde krachten. In musea en in bibliotheken zijn al meer vrijwilligers dan betaalde krachten actief (al is niet bekend of dat ook geldt voor de aantallen gerealiseerde betaalde en onbetaalde uren). En dan ligt in die tellingen bij podia en musea de nadruk al op de grotere instellingen. De niet meegetelde kleinere podia en musea drijven vrijwel volledig op vrijwillige inzet.*
Het culturele leven, Sociaal en Cultureel Planbureau, 8 november 2018, p. 64
- 12 <https://platformgovernanceincultuur.nl/tuinkamersessie-4/>

- 13 <http://www.governancecodezorg.nl>
- 14 <https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/003/original/CodeGoedOnderwijsbestuur2015.pdf?1465290071>
- 15 <https://www.vtw.nl/faq/wet-en-regelgeving/governancecode>
- 16 Cultuur in een open samenleving. Brief minister Ingrid van Engelshoven 12 maart 2018, pg. 2
- 17 <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?cfg=wetsvoorsteldetails&qry=wetsvoorstel%3A34491>

Over de auteurs

Mr. Marceline Loudon en mr. Jacqueline Stolmeijer-Arends BA zijn initiatoren van het Platform Governance in Cultuur. Marceline Loudon is adviseur mecanaat bij het Prins Bernhard Cultuurfonds. Zij is voormalig projectleider en mede-auteur van de Governance Code Cultuur 2014 bij Cultuur+Ondernemen. Daarnaast is zij bestuurslid bij stichting Gansoord en stichting MCM en lid van het netwerk The Midfield.

Jacqueline Stolmeijer-Arends houdt zich bezig met governance, ondernemerschap en bedrijfsvoering binnen de culturele sector, is adviseur bij de Raad voor Cultuur, bestuurslid bij theatermuziekgezelschap Urban Myth, SETUP, medialab voor digitale cultuur en Stichting COR en momenteel bezig met een Executive MBA.

