



Voor deze beschouwing zijn verhalen verzameld bij collega-bestuurders en toezichthouders. Hun verhalen zijn geanonimiseerd in kleine kadertjes opgenomen. Het is natuurlijk jammer dat namen en rugnummers achterwege blijven, maar deze onherkenbaarheid is opzettelijk. We willen slechts de aandacht vestigen op zinvolle verbeteringen in bestuur en toezicht in de culturele sector

TOEZICHTHOUDEN IS EEN KUNST

Waarom er zoveel (bijna) fout gaat in de culturele sector

Vergeleken met andere sectoren valt het aantal misstanden in de besturen en raden van toezicht in de cultuursector mee. Toch gaat er net te veel fout, terwijl dat vaak eenvoudig te voorkomen was geweest. Een belangrijke oorzaak is het ontbreken van goede afspraken: onderling én met de financierende overheid. En ook: te weinig interesse, gebrek aan kennis en tijd en angst voor reputatieschade. Maar toezichthouden bij een culturele instelling is natuurlijk geen luizenbaantje. Hoe kan het zelfreinigend vermogen van besturen en RvT's worden verbeterd?

Marie José Grotenhuis en Hans Onno van den Berg

Nederland telt ongeveer 1500 grotere en kleinere culturele instellingen (theaters, musea, centra voor de kunsten). Allemaal stichtingen, en allemaal bestuurd door een bestuur of Raad van Toezicht. Vaak is dat niet heel spannend. Het gaat het ene jaar beter dan het andere. Een gemeenteraad kondigt een bezuiniging aan, er stapt eens iemand op. Een groot schandaal waren natuurlijk de side-letters en niet gemelde bijverdiensten van Beatrice Ruf bij het Stedelijk Museum (in 2017). In de jaren ervoor was er af en toe sprake van een ruzie tussen de directeur-bestuurder van het Volkenkundig Museum in Rotterdam en de gemeentelijk subsidiënt over het verkopen van delen van de collectie. Een enkele directeur/bestuurder verdiende te veel naar de Wet Normering Topinkomens (2013), zoals twee directieleden van het Rijksmuseum, er werd – in plotselinge paniek – een directeur ontslagen die het al jaren goed deed, of een directeur aangenomen die binnen drie maanden weer vertrok omdat hij als Boegbeeld was

benoemd, maar opeens echt bleek te moeten werken. Maar daarmee heb je alle (halve) schandalen bij bestuur en toezicht in de Kunst en Cultuur wel zo ongeveer gehad. Geen Maserati's (zorginstelling Rotterdam), geen extreme salarissen en bonussen (woningbouwcorporaties). Geen vakantiereisjes voor topambtenaren bij het ministerie van VROM, geen woeste onverantwoorde investeringen in vastgoed (onderwijsinstellingen). Daarmee vergeleken is wat er misgaat in de Kunst en Cultuur klein bier.

Bestuur en toezicht binnen de culturele sector verdienen het desondanks om van dichtbij bekeken te worden. Daarvoor gaat er net te veel mis, terwijl dat vaak tamelijk eenvoudig te voorkomen zou zijn geweest. Uit angst voor reputatieschade kijken Raden van Toezicht te vaak weg als het moeilijk wordt en er juist ingegrepen moet worden. En de financierende/subsidiërende overheid staat te vaak – ten onrechte – buitenspel, zodat deze niet of moeilijk kan ingrijpen als er iets fout gaat.

Hoe zit het precies?

De meeste kunst wordt gemaakt door individuen: schilders, schrijvers, componisten, musici, dansers, toneelspelers, cabaretiers, die ook hun best doen om als individu of groepje (band, dansgroep) bekendheid te verwerven. Zij houden als ZZP-er toezicht op zichzelf, moeten sinds 2011 ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel, maar daar komt verder geen bestuur of toezicht bij kijken. Sommigen worden zo groot dat ze een heus bedrijf beginnen (André Rieu, Joop van den Ende) of uitgroeien tot omroep, filmproductiemaatschappij, uitgeverij of bioscoopbedrijf. Maar zolang zij niet beursgenoteerd zijn, zijn zij vrij in de inrichting van hun eigen governance.

Anders is dat bij de gezelschappen en instellingen die mede gefinancierd worden door een overheid, zoals musea, theaters, dansgezelschappen, orkesten, toneelgezelschappen en centra voor de kunsten. Veel van deze instellingen waren ooit overheidsdienst. Onder invloed van de Duitse bezetter werd het culturele leven na WO II een belangrijke overheidstaak en vormden het plaatselijke museum, theater of muziekschool een gemeentelijke, provinciale of rijksdienst. Hiervan werd weliswaar verwacht dat zij een deel van hun geld op de markt verdienden, maar uiteindelijk werd – ambtelijk – verantwoording afgelegd aan de wethouder cultuur, de minister of staatssecretaris.

Vanaf de jaren tachtig werden dergelijke constructies steeds ingewikkelder bevonden. Op de markt opereren vraagt om snelle besluitvorming en stevige bevoegdheden, en die hadden de ambtelijke directies niet. Nog in 2004 werd de directeur van de Stadsschouwburg Groningen – als ambtenaar – beboet door het college van B&W omdat hij eigenmachtig besloten had een

open gat boven de hal op de begane grond te dichtten, zodat er meer verkeersruimte voor de bezoekers zou ontstaan. Daarbij werd echter het zicht op een daarboven geschilderd kunstwerk ontnomen, wat door de schilder als een inbreuk op het auteursrecht werd beschouwd. De kunstenaar won de zaak en door de directeur verantwoordelijk te stellen werd voorkomen dat het de wethouder de kop zou kosten. Het wemelde in die jaren van veel minder spectaculaire, maar wel uiterst onhandige gemeentelijke voorschriften, die de uitoefening van een publieke functie ernstig bemoeilijkten. Zoals verplichte winkelnering bij de financiële dienst van de gemeente dan wel bij de afdeling gebouwen voor onderhoud en investering. Of geen zeggenschap over de eigen ICT, waardoor omvangrijke bestanden (zoals vierkleurenposters) niet per email toegezonden konden worden omdat het door de ICT afdeling van de gemeente ingestelde maximum data-omvang werd overschreden, enzovoorts enzo-voorts.

Overgang naar verzelfstandiging

In het voetspoor van onderwijsinstellingen, de schoonmaak en het abattoir, riep ook de culturele sector om verzelfstandiging en kreeg die ook. De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties bepleitte de overgang van gemeentelijke dienst naar zelfstandig bedrijf en had zelfs een ‘*taskforce verzelfstandiging*’ in de aanbieding om directies bij dit proces bij te staan. Duidelijk was dat dit alleen maar zou kunnen als het bestuur (later toezicht) op deze instellingen goed was geregeld. En dus werden het bijna allemaal stichtingen. Die rechtsvorm lag voor de hand, omdat hij een min of meer kant-en-klaar jas biedt voor de maatschappelijke organisatie van goede doelen. Een maatschappelijke

**MENSEN UIT DE FINANCIËLE SECTOR DIE WORDEN GEVRAAGD
OMDAT ZIJ DAAR VERSTAND VAN HEBBEN, VERGETEN NIET
ZELDEN HUN FINANCIËLE ACHTERGROND, OMDAT ZE HET
BESTUURSLIDMAATSCHAP VAN EEN CULTURELE INSTELLING
OPVATTEN ALS EEN SOORT VAKANTIE**

doelstelling (de bevordering van theaterbezoek, kunstliefde, eigen activiteit op de viool), een bestuur van betrokkenen en notabelen die om niet, want voor het goede doel, de bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich nemen en een organisatie waarvan de directeur ook nog lange tijd secretaris van het bestuur heette.

In het begin zat ook de gemeente vaak nog met één vertegenwoordiger in het bestuur. Dat leidde al snel tot vreemde belangenconflicten, zoals een wethouder die als bestuurslid een brief ondertekende waarin de gemeente om meer geld werd gevraagd, die hij als wethouder beantwoordde met de mededeling dat er geen geld was....

In vrij hoog tempo professionaliseerden deze constructies, maar ontstond er tegelijk steeds meer afstand tussen de overheid als (mede) financier en de culturele instelling waar het om ging. In 2003 werd er – in navolging van de code Tabaksblatt voor het bedrijfsleven – een commissie ingesteld die de gebruikte modellen op rij zette en van advies voorzag: de Code Cultural Governance. Deze code deed twee dingen. Ten eerste het formuleren van 23 principes waaraan een goed bestuur zich dient te houden. En ten tweede het formuleren van drie bestuursmodellen voor de culturele sector:

- a) Een stichtingsbestuur dat alles zelf doet.
- b) Een bestuur met een betaalde directeur/secretaris en organisatie.
- c) Een bestuur dat zichzelf beperkt tot een toezicht-houdende rol (Raad van Toezicht) en de positie van de directeur optilt door deze ook bestuurder te maken, de zogenaamde directeur/bestuurder).

Zo evolueerde in een kleine twintig jaar de directeur van een culturele instelling van ambtenaar/directeur van een gemeentelijke dienst, via secretaris/directeur van een stichting, naar directeur en vervolgens tot directeur/bestuurder. Hij ging (iets) meer verdienen, het bestuur kwam ‘op afstand’ (*besturen op afstand* luidde de mantra), werd toezichthouder, vergaderde nog maar vier keer per jaar en liet de organisatie van de instelling verder over aan de directeur/bestuurder. De Code Cultural Governance werd in de tussentijd twee keer herzien (2011 en 2014), maar de principes ervan bleven onveranderd.

FLADDEREND BOEGBEELD

Oude directeur weg, op zoek naar een nieuwe. De organisatie was inhoudelijk en financieel op orde, maar de RvT vond het nodig dat er een paar grote stappen naar de toekomst werden gezet en adverteerde daarom om een ‘boegbeeld’. Dat werd snel gevonden. Elders naam gemaakt, goede referenties: het leek de aangewezen persoon om ook deze organisatie de gewenste boost te geven. Tot zijn grote verbazing hield het directeurschap meer in dan aan de boeg van het schip hangen en mooi wezen. Er moest echt gewerkt worden. Daar had hij niet op gerekend en daarom vertrok hij weer. Maar pas nadat hij zijn eigen straatje had schoongeveegd door het schrijven van een stevige aanklacht tegen de warboel waarin de betreffende instelling zich zou bevinden.

Oorzaken: Niet goed opgelet bij de benoeming. Te veel op de naam afgegaan.

Ook deze ontwikkeling vond niet plaats in een maatschappelijk vacuüm. Ziekenhuizen, zorginstellingen en woningcorporaties waren de cultuursector voorgegaan. Slagkracht op de markt, meer innovatie en prijsconcurrentie vormden daar de belangrijkste doelstellingen. Ook daar een steeds grotere afstand tussen toezicht en directie/bestuur, met merendeels (uiterst) positieve gevolgen voor het salaris van de directeur en de vergoedingen voor de toezichthouders.

De culturele sector is in deze vergoedingenbonanza sterk achtergebleven. Niet zozeer omdat hier meer fatsoenlijke mensen werken, maar omdat daarvoor het geld ontbreekt en – van groot belang – er door de belastingdienst een flink fiscaal voordeel in het leven is geroepen voor Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI). Het belastingregime voor ANBI's (2008), stelt de organisatie vrij van de Vennootschapsbelasting en Schenkingsrecht en biedt binnen de kunst en cultuur sinds 2012 de gever zelfs een aftrek van meer dan 100 procent. Maar voor een ANBI status geldt de voorwaar-

de dat winsten/overschotten in de bedrijfsvoering worden uitgegeven aan het (goede) doel en dat bestuurders/toezichthouders zonder honorarium (dus ook voor het goede doel) besturen en toezicht houden en alleen hun onkosten vergoed krijgen. De fiscus eist ook publicatie van jaarstukken via de ANBI website om zo fraude tegen te kunnen gaan. Dit laatste is geen overbodige voorzorg, omdat fraudeurs en criminelen als Endstra en Holleeder niet alleen heen en weer schuiven met BV's, maar ook met stichtingen.

Om hoeveel gaat het?

Wanneer alleen gekeken wordt naar het deel van de kunst en cultuur dat – mede door de overheid gefinancierd – als stichting is georganiseerd, tellen we circa 1500 stichtingen in beeldende kunst, musea, theater en muziek en kunstonderwijsinstellingen. Tweederde deel hiervan heeft een directe relatie met zijn gemeentelijke medefinancier of rijksoverheid. De rest bestaat vooral uit vrijwilligers die soms een (kleine) bijdrage van de overheid ontvangen, en dan weer jarenlang niet.

De totale omzet van deze stichtingen bedraagt circa 2,2 miljard euro, waarvan ongeveer 50 procent door de overheid wordt gefinancierd en 50 procent uit kaartverkoop en sponsoring komt. (Bron: *Waarom financiert de overheid kunst?*, federatie cultuur, 2010.)

Wat gaat er mis in bestuur en toezicht?

Er zijn vijf gebieden waar in bestuur en toezicht fouten worden gemaakt:

1. Gebrekkige persoonlijke toerusting en omgangsvormen.
2. Onvoldoende formele afspraken.
3. Onjuiste samenstelling.
4. Wegkijken in plaats van ingrijpen: lafheid & angst voor reputatieschade.
5. Last but not least het ontbreken van goede afspraken tussen instelling en overheidsfinancier.

Gebrekkige persoonlijke toerusting en omgangsvormen.

Boegbeelden en kopstukken hebben geen of weinig tijd, of zijn vooral bezig hun eigen positie als boegbeeld of kopstuk te bevestigen. De wet tot maximering van het aantal bestuursfuncties (2013) geldt alleen voor

NÓG EEN DIRECTEUR ERBIJ

Bij maar liefst drie grote culturele bedrijven deed zich de afgelopen tien jaar dezelfde situatie voor. De benoemde directeur was inhoudelijk heel sterk – althans, dat vond hij zelf – en lange tijd had de RvT (de Jaguar onder de bestuursmodellen) weinig reden daar anders over te denken. Zij het dat het financieel veel minder goed liep. Toen duidelijk werd dat de organisatie op een faillissement afstevende, durfde niemand tegen de directeur te zeggen dat geld en organisatie toch echt onderdeel van de functie uitmaakten en dat hij daarin tekortschoot. Dus werd er iemand naast hem benoemd. Aanvankelijk zelfs ondergeschikt aan de artistiek directeur, maar binnen het jaar wegens bewezen verdiensten (organisatie uit de rode cijfers) ook statutair ernaast en in één geval zelfs statutair erboven geplaatst. Gek genoeg ging dat in geen van de drie gevallen goed. De artistiek directeur voelde zich – hoe verrassend – gepasseerd en weigerde in toenemende mate samen te werken met de nieuwe baas. Toen er tot verdriet van de RvT conflicten ontstonden, werd er in één geval zelfs een derde directeur benoemd – boven de twee reeds bestaande directieleden. Inmiddels is vrijwel iedereen stilletjes weg (duur) en is er een interim directeur aangesteld uit het netwerk van de voorzitter van de RvT (ook duur).

Oorzaken: een laffe RvT die geen gevolgen verbindt aan het disfunctioneren van de directie, een pappen- en-nathoudencultuur.

grote bedrijven en niet voor stichtingen. Loek Hermans bekleedde in zijn hoogtijdagen twintig bestuurszetels tegelijk.

Mensen uit de financiële sector die worden gevraagd omdat zij daar verstand van hebben, vergeten niet zelden hun financiële achtergrond, omdat ze het bestuurslidmaatschap van een culturele instelling opvatten als een soort vakantie: 'Nu even niet', of 'Hier gaat het om KUNST, geld is niet belangrijk', terwijl ze

ALS ZICH EEN CRISIS VOORDOET, REAGEERT HET BESTUUR / DE RVT MEESTAL MET PANIEKVOETBAL EN VLIEGEN ER - VAAK ONTERECHT - OPEENS ALLERLEI DURE MENSEN UIT EN (EVEN DUUR) IN

juist vanwege hun financiële expertise waren gevraagd. Ook hebben bestuurders/toezichthouders vaak weinig direct contact meer met de organisatie zelf. 'Nee, nee, wij zijn toezichthouder...' 'We moeten belangenconflicten voorkomen.'

Dus wordt er niet of te weinig gesproken met het personeel. Formeel niet (zie verderop) maar ook informeel niet. Een werkbezoek, af en toe binnenlopen, een voorstelling bezoeken; het vindt onvoldoende plaats. Het gevolg is dat bestuurders te laat in de gaten hebben dat het misgaat of niet doorvragen, met abrupte faillissementen of plotselinge tekorten als gevolg. Er zijn gelukkig weinig grote crises omdat de directeur of directeur/bestuurder zijn werk goed doet. Maar als zich een crisis voordoet, reageert het bestuur/ de Raad van Toezicht in de meeste gevallen met paniekvoetbal en vliegen er – niet zelden onterecht – opeens allerlei (dure) mensen uit en (even duur) in. Ook regelrechte lafheid van voorzitter en medebe-

stuurders speelt vaak een rol. Als een bestuurslid (RvT) niet functioneert omdat hij bijna nooit komt, of als hij komt de stukken niet heeft gelezen en niks zegt, of, als hij iets zegt het meestal nergens op slaat, moet zo iemand daar door de voorzitter op aangesproken worden. Maar dat is ontzettend ongezellig en slecht voor de onderlinge sfeer van onbetaald bestuurderswerk. Dus doen we het niet of stellen het eindeloos uit.

Onvoldoende formele afspraken/protocollen

Om goed toezicht te kunnen houden op het financiële reilen en zeilen van je directeur, moet de administrateur een directe lijn met het bestuur (penningmeester) hebben waar hij gebruik van kan maken als de directeur naar het oordeel van de administrateur onvoldoende reageert op rode cijfers. Dat is meer dan een klokkenluidersregeling (die geeft recht aan de bel te trekken als het fout is gegaan), maar moet bestaan uit een jaarlijks gesprek met de boekhouder, adminis-

PARABEL: HET CRUISESCHIP

Het besturen van een culturele stichting is als het besturen van een cruiseschip in de Caribbean. Het bestuur hangt in prettige leunstoelen op het dek, korte broek, pina colada in de hand, en 's avonds eten ze in de kapiteinshut. Men neemt met elkaar de route en de stemming aan boord door en bevestigt over en weer nog eens de geformaliseerde rollen: de stuurman aan het stuur, de kapitein de baas en het bestuur houdt – op enige afstand – toezicht en geeft advies. De kapitein zelf loopt overdag vooral rond over het dek en maakt indruk op de passagiers met zijn onberispelijk gestreken uniform, gezellige praatjes en snedige grapjes.

Tot er een donkere wolk aan de horizon verschijnt. Eerst rekent iedereen er nog een beetje op dat het wel zal overwaaien, maar dan is het zover: de storm slaat over het dek, de ligstoelen gaat overboord. Iedereen in paniek. Dan worden alle taakverdelingen en gemaakte afspraken opeens vergeten. De stuurman wordt achter het roer weggerukt, de kapitein mag zich niet meer vertonen, de voorzitter gaat sturen, de penningmeester gaat het ruim in. En bij het tv-verslag van de ramp kondigt een verwaaide voorzitter aan dat men adequaat heeft opgetreden: dat de kapitein en de stuurman zijn ontslagen, dat iemand uit het bestuur als interim kapitein het schip op het droge zal proberen te krijgen. Er zit een gat in de romp, maar – liefst met hulp van de overheid – krijgen we dat boven water en zullen het dichten.

★ ★

Een redelijk grote instelling had een enthousiaste directeur aangesteld die erin slaagde in een paar jaar tijd een verbouwing te verwezenlijken, nieuw elan in de organisatie te brengen, een mooie nieuwe presentatie te realiseren en veel meer publiek binnen te halen. Iedereen blij. Ook de jaarcijfers glansden. Raad van Toezicht (want groot genoeg om zichzelf een Raad van Toezicht model te gunnen) ook blij. Wat niemand echter had gezien, was dat de zwarte cijfers het gevolg waren van stevige onttrekkingen (een paar ton) uit een prettig omvangrijke bestemmingsreserve waar de directeur 'diensten' aan toeschreef. Omdat de RvT in slaap was gesust door de staat van verrukking over het bouwkundig proces en weinig kennis van een balans had, duurde deze situatie twee jaar. Ook de accountant had het niet nodig gevonden de RvT te informeren. Toen duidelijk werd dat de organisatie al twee jaar op de pof leefde, kreeg de directeur een regeling (duur) en werd er een interim (ook duur) benoemd om structureel een paar ton per jaar te bezuinigen.

trateur en accountant. Hoewel opgenomen in de Code Cultural Governance (dus daar ligt het niet aan) is in veel gevallen een dergelijke directe lijn niet aanwezig of wordt die niet levend gehouden door bestuur en penningmeester.

Ook het ontbreken van duidelijke afspraken over wat er moet gebeuren als de bestuurstermijnen van alle leden van het bestuur of raad van Toezicht tegelijk aflopen, is vragen om problemen, zoals is gebeurd met het Museum Volkenkunde in Rotterdam. Dan is er opeens geen bestuur of RvT meer en mag de directeur/bestuurder het allemaal zelf uitmaken.

Ook moet gewezen worden op de mode om vooral geen mensen uit het veld in Bestuur of RvT te willen hebben, niet zelden uit angst voor belangenverstrengeling. Dat woord fungeert als een angstknop, want zelfs de *schijn van belangenverstrengeling* kan al tot problemen leiden, zoals we uit de politiek weten. Dus zitten er geen of nauwelijks collega-directeuren meer in de besturen en Raden van Toezicht van theaters, concertzalen en musea, maar alleen nog accountants, ceo's van plaatselijke bedrijven en andere personen die geen enkel idee hebben wat een museum of podium nu eigenlijk is en doet. 'Procesdeskundigheid' noemt hoogleraar Mathieu Weggeman dat. Ook in de kunsten komt dat veel voor. Uit angst voor belangenverstrengeling weet niemand uit de RvT nog ergens iets van, terwijl dat juist het soort deskundigheid is dat je ook in je bestuur of toezicht moet organiseren.

24

TE VEEL VERTROUWEN

Bij de ambitie van de gemeente paste een stevige productie-instelling. Er werd een stichting opgericht met een bestuur en een enthousiaste artistiek leider. Die slaagde er in korte tijd in een aantal spraakmakende producties te realiseren. Iedereen blij. Gemeente, stichtingsbestuur, organisatie en publiek. Toen de directeur in het tweede jaar zijn afrekencijfers niet op tijd af had voor de bestuursvergadering, werd niemand wakker. Integendeel. Men had vertrouwen. Dan maar cijfers in de maartvergadering. Om de één of andere reden bleek de directeur daar ook nog niet over de cijfers van het afgelopen seizoen te beschikken. Administrateur ziek, computercrash... Opnieuw wonnen vertrouwen en onderonzerige lafheid het van bestuurlijke doortastendheid. De cijfers zouden er de volgende keer (drie maanden later) echt zijn. Toen was het faillissement onafwendbaar.

Oorzaken: te veel vertrouwen in zakelijke talenten van een artistieke directeur. Wegkijken, luiheid en niet wakker worden als de bel gaat.

bestuurder juist te vaak in de organisatie aanwezig zijn en daar aanwijzingen geven aan directie of andere medewerkers. Het precaire evenwicht tussen toezicht en advies wordt op die manier met voeten getreden. Maar te vaak wordt het niet hardop benoemd en geregeld, maar in stilzwijgen weggepoetst.

Ook het eerste gebod van bestuur wordt in een aantal gevallen vergeten: een bestuur beslist alleen gezamenlijk. De bijbel van Governance profeet Carver (*Boards that Make a Difference*, 2006) laat geen ruimte voor misverstanden. Nooit en te nimmer kunnen individuele bestuursleden opdrachten of aanwijzingen aan de organisatie geven. De wens om een bestuur meer bij de organisatie te betrekken, krijgt vaak vorm door het instellen van zogenaamde portefeuilles. En dan liefst één die aansluit op de eigen expertise en het profiel van de bestuurder/toezichthouder: financiën, juridische zaken, marketing, organisatiekunde. Juist

portefeuillehouders hebben sterk de neiging alles beter te weten en vinden het moeilijk zich individueel alleen in een adviserende rol op te stellen.

Ook komt het regelmatig voor dat organisaties de Code Cultural Governance weliswaar keurig onderschrijven, maar cruciale onderdelen daarvan 'vergeten'. Geen functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder ('We weten toch hoe hij het doet: harstikke goed'), voor dat gesprek geen feedback vragen aan personeel of externe relaties, geen directiestatuut formuleren of af en toe evalueren, geen zelfevaluaties houden ('We kennen elkaar immers') of voor een nieuw lid toch eerst maar eens hun eigen sterk verouderde 'netwerk' bellen in plaats van actief op zoek te gaan naar mensen van daarbuiten.

Wegkijken, belangenverstrengeling en imago

Lafheid en angst komen veel vaker voor dan gedacht. Vooral de angst voor de pers is groot. Juist boegbeelden en kopstukken zijn daar zeer gevoelig voor omdat die niet graag zien dat 'gedoe' uit hun vrijetijdsbezigheden hun positie binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn negatief beïnvloedt. Een topman uit het bedrijfsleven in je bestuur: ja graag. Maar dan moet er niks gebeuren dat de krant kan halen, want dat kan hij in zijn positie niet hebben. De grootste angst van bestuurders en toezichthouders is die voor de kunst zelf. Natuurlijk, ze houden ervan, maar vinden tegelijk dat ze er geen 'verstand van hebben' en zich dus ook geen oordeel mogen vormen over wat er gemaakt en geproduceerd wordt. Dus wordt de kern van het bedrijf, de kwaliteit van het gemaakte of getoonde kunst, in een bestuur of RvT zelden besproken. Dat wordt overgelaten aan het publiek, recensenten en de professionele beoordelaars, de Raad voor Cultuur, de adviescommissies van de fondsen of de gemeentelijke kunstraden. Het is op zijn minst opmerkelijk dat je niks zou mogen zeggen of vinden van de corebusiness van de organisatie.

Ook is er angst voor ruzie en gedoe. Er zijn legio voorbeelden dat een Raad van Toezicht na de constatering dat een zittende directeur – opeens – niet goed functioneert vervolgens een tweede directeur benoemt die ernaast wordt gezet. Dit alles in de hoop dat de onderlinge verhoudingen zich in pais en vree zullen ontwikkelen. Als dat – geheel voorspelbaar – vervol-

ALLES IS ER AL: MODEL STATUUT, DE CODE CULTURAL GOVERNANCE, EEN MODEL PRESTATIECONTRACT... EN ALLES WAT ER GESCHREVEN STAAT IS ZINNIG. HET GAAT EROM DAT BESTUREN EN OVERHEDEN OOK DOEN WAT ER STAAT

gens niet gebeurt, komt het zelfs voor dat hierboven een derde directeur wordt benoemd. Wegkijken, het conflict – duur – vermijden: als we de vuile was maar binnen houden.

Geen goede afspraken met de gemeentelijke financier

Ook ontbreken soms afspraken tussen de overheid (meestal de gemeente) en de door de overheid medegefinancierde organisatie. In veel gevallen is na de verzelfstandiging en het uit het bestuur verdwijnen van wethouders en ambtenaren verzuimd om de

verhouding met de gemeente goed te regelen. De zogenaamde tekortfinanciering (dat wat je aan het eind van het jaar mist, wordt bijgepast) is weliswaar vrijwel overal verlaten en vervangen door een zogenaamde budgetfinanciering (een vast budget per jaar). Maar wat voor dat budget precies gedaan moet worden en welke bevoegdheden de financier heeft wanneer het bestuurlijk misgaat, wordt nog te vaak in het midden gelaten.

Niet zelden vinden beide partijen die vaagheid ook wel prettig. Het ontbreekt in de onderlinge afspraken nooit aan getallen: zoveel voorstellingen, zoveel objecten, zoveel leerlingen, zoveel publiek. Maar over het soort voorstellingen, collecties, tentoonstellingen wordt vaak niks vastgelegd omdat het te ‘ingewikkeld’ zou zijn. Tot het te laat is en een museumdirecteur aankondigt een Dumas te willen verkopen om zijn verbouwing te kunnen financieren.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft samen met de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties en de Vereniging van Nederlandse Poppodia en -Festivals een ‘Model Prestatiecontract’ opgesteld. Maar dat wordt nog weinig gebruikt, of opnieuw alleen voor de getallen (‘rendementsdenken’ zou je dat nu noemen). De Museumvereniging is met het rijk een regeling overeengekomen, de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) die nu ook in de erfgoedwet wordt vastgelegd.

Wat te doen?

Herhaald moet worden dat er binnen de cultuur weinig tot geen uitwassen bestaan zoals bij woningbouw, zorg of onderwijs. Maar er gaat, zoals uit de gegeven voorbeelden mag blijken, genoeg mis om op een aantal verbeteringen aan te dringen. En vooral ook hier: geen nieuwe codes of regels. Alles is er al: model statuten, de Code Cultural Governance, een model prestatiecon-

BELANGENVERSTRENGELING

Heel blij was men, toen de CFO van een groot bedrijf bereid bleek zitting te nemen in de RvT van de kunstinstelling. Mooi netwerk, verstand van geld, daadkrachtig. Toen na twee jaar bleek dat de directeur van de organisatie een gat van een paar ton in de begroting had geslagen en het bestuur vond dat daaraan stevige gevolgen verbonden moesten worden, wierp de betreffende CFO zich opeens op als grote verdediger van de zittende directeur. De organisatie zou slecht in het nieuws komen, kunnen we dat niet onderhands oplossen zonder pers en gedoe? Al snel bleek dat hij vreesde dat de publiciteit rond een directiecrisis negatief zou afstralen op zijn positie en het bedrijf waarvan hij CFO was. Hij had het er in de boardroom van zijn bedrijf over gehad en daar was men het met hem eens: geen ruzie, maar damagecontrol. Dit beleid heeft tonnen gekost.

Oorzaken: lafheid bestuur, kwetsbaarheid voor negatieve publiciteit, weggijken

tract, een Lamo... Papier is er genoeg en bijna alles wat daarop geschreven staat is zinnig. Het gaat erom dat besturen en overheden ook doen wat er staat en dat doen zonder gemakzucht, lafheid en ijdelheid.

Het zelfreinigend vermogen van besturen en raden van toezicht kan worden verbeterd:

- Voorkom CV-bestuurders, denk niet in 'boegbeelden', maar neem samenstelling en gevraagde expertise van bestuursleden/ Raden van Toezicht serieus.
- Zorg dat er mensen in zitten met verstand van het kunstbedrijf waar het om gaat en zorg dat de leden regelmatig contact hebben met de werkvloer, zowel formeel als informeel, zodat ze echt weten wie en wat ze besturen. Bewaak als bestuur/RvT zorgvuldig het evenwicht tussen toezicht, bestuur en ondersteuning/ sparringpartner van de directie. Je bent allebei: toezichthouder en steun en toeverlaat, maar nimmer tegelijk.
- Bewaak de formele afspraken, zoals een aparte lijn met de boekhouder/administrateur en voer de principes van de Code Cultural Governance echt uit, af en toe met externe begeleiding. Functioneringsgesprekken met de directie, jaarlijks overleg met de OR, het hoort erbij. Hol niet allemaal achter het Raad van Toezichtmodel aan. Een Bestuur-Directiemodel werkt in de meeste gevallen even goed.
- Durf iets te vinden van de kunst die wordt gemaakt of getoond. Als er gedoe is, ontloop dat dan niet maar ga de confrontatie aan met bestuurders die voor hun imago vrezen. Onderwerp nieuwe bestuursleden aan een stresstest: vraag of zij ooit eerder met hun schip in een storm hebben verkeernd en hoe ze zich daarin hebben gedragen: weggelopen, gezweven, afgedekt, het roer overgenomen of adequaat gereageerd.
- Geef de financierende overheid (weer) een iets grotere bestuurlijke en inhoudelijke rol. Maak niet alleen financiële en kwantitatieve afspraken met je overheidsfinancier (gemeente, rijk), maar ook inhoudelijke en bestuurlijke.

Veel van het bovenstaande moet van de voorzitter komen. Die is als eerste verantwoordelijk voor het functioneren van het bestuur. Benoem daarom een voorzitter met lef, want als iets fout gaat moet hij durven blaffen en bijten.

Literatuur

Code Cultural Governance, 2003, 2009, 2013

Mathieu Weggeman, leiding geven aan professionals: Niet Doen!

Carver, boards that make a difference, NY, 2003

Cas Smithuijsen, Stuurmanskunst, over toezicht op kunstinstanties, Adam, september 2010,

Boekmanstichting

Over de auteurs

De auteurs hebben een stevige eigen ervaring in bestuur en toezicht van culturele instellingen.

Hans Onno van den Berg was 11 jaar (tot 2011) directeur van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties. Daarna vestigde hij zich als zelfstandig adviseur en bedrijfsontwikkelaar. *Publiek Geeft Sterren* is daar het laatste voorbeeld van. Hij was actief als bestuurder bij meerdere culturele stichtingen en verenigingen, en daarnaast ook bij MKB Nederland, MKB Amsterdam, de Kamer van Koophandel en de Amsterdam Economic Board. Hij heeft meegewerkt aan de totstandkoming van de Code Cultural Governance.

Marie José Grotenhuis was onder meer jarenlang lid van de Raad van Toezicht van de Schouwburg Amstelveen en ad interim directeur van Museum Het Rembrandthuis. Zij is nu manager Voedselwerving Voedselbank Amsterdam.

