

# GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl  
jrg 16

## PLATFORM VOOR 4 2020 GOVERNANCE

Vierluik: Bestuur en toezicht in de sport

- **Goed Sportbestuur drijft op waarden 6**  
Huibert Brands belicht de nieuwe governance code
- **Welk type sportbestuurder scoort het best? 10**  
Onderzoek door Jan-Willem van der Roest & Remko Renes
- **‘Het geld wint het nooit van de held’ 18**  
Interview met Steven ten Have en Ton Speet
- **‘Eén bal op de paal en het bestuur deugt niet’ 26**  
Steven de Waal greep in bij FC Utrecht

**EN OOK DE PRAKTIJK: IN GESPREK MET TINEKE BAHLMANN 31 DE (BESTUURS)SECRETARIS : VAN BUREAUCRAAT TOT GRENSWERKER 34 STRATEGISCH PARTNERSCHAP TUSSEN BESTUUR EN INTERN TOEZICHT (DEEL 2) 40 DE KRACHT VAN HET BESTUUR-MODEL IN DE CULTUURSECTOR 50 WAAROM ONDERHANDELEN IN FUSIETRAJECTEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES? 60**

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## De kracht van het bestuurmodel



### Introductie

‘Het raad van toezichtmodel is toch het beste?’ Het is een veelgehoorde vraag wanneer het besturingsmodel van een culturele instelling wordt besproken. Met de introductie van de Governance Code Cultuur 2019 wordt de in de sector heersende gedachte dat elke culturele instelling het besturingsmodel moet wijzigen nog meer bestendig. Of dit een terechte opvatting is, analyseert Jacqueline Stolmeijer-Arends.

**Titel** : De kracht van het bestuurmodel  
**Auteur** : Jacqueline Stolmeijer-Arends  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2020)  
**Publicatiedatum** : 22-12-2020  
**Tags** : governance code cultuur

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

*‘Het raad-van-toezicht-model is toch het beste?’* Het is een veelgehoorde vraag wanneer het besturingsmodel van een culturele instelling wordt besproken. Met de introductie van de Governance Code Cultuur 2019, waarin het raad-van-toezicht-model als uitgangspunt wordt genomen, wordt de in de sector heersende gedachte dat elke culturele instelling het besturingsmodel moet wijzigen naar een raad-van-toezicht-model nog meer bestendigd.

Of dit een terechte opvatting is, analyseert **Jacqueline Stolmeijer-Arends**. Er zijn wezenlijke verschillen tussen de twee modellen die momenteel worden toegepast. En juist bij organisaties in ontwikkeling heeft het bestuur-model de voorkeur. Want afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt, wordt van het bestuur een andere rol gevraagd.

# DE KRACHT VAN HET BESTUUR-MODEL

## BESTUUR-MODEL VERSUS RAAD-VAN-TOEZICHT-MODEL

Het raad-van-toezicht-model als uitgangspunt voor de Governance Code Cultuur 2019<sup>1</sup> staat in contrast met de vele culturele organisaties die het bestuur-model hanteren. Er is echter weinig tot geen literatuur met betrekking tot governance in de culturele sector, evenmin als er instrumentarium bestaat voor goed bestuur en toezicht bij culturele instellingen met een bestuur-model. Ook ontbreken governance data en inzicht in de complexiteit van het bestuur-model. Deze feiten vormden in 2019/2020 de aanleiding voor een kwalitatief onderzoek naar de rol van het bestuur binnen kleine podiumkunsteninstellingen<sup>2</sup> met een bestuur-model, die in de periode 2017-2020 voor de eerste keer meerjarensubsidie van het Fonds Podiumkunsten ontvingen.

Gebruikmakend van een kwalitatieve narratieve onderzoeksmethode is met de voorzitters van het bestuur en de directeurs van drie podiumkunsten-

instellingen gesproken over de rol van het bestuur in een periode waarin structurele financiering in de plaats kwam van projectfinanciering, om zodoende de continuïteit van een culturele instelling te waarborgen. Hierbij zijn inzichten uit de literatuur gebruikt om nadere duiding te geven aan de eisen die de veranderingen stellen aan organisatie en toezicht. Hoewel een kleine steekproef, en vooralsnog hypothesevormend, is de belangrijkste uitkomst van het onderzoek dat de kracht van het bestuur-model juist in deze transitiefase tot uiting komt.

### Veranderende rol bestuur

Binnen het bestuur-model heeft het bestuur, net als de Raad van Toezicht, een toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol. Die overlap met het raad-van-toe-



**mr Jacqueline Stolmeijer-Arends MBA BA** heeft werk- en bestuurservaring bij diverse culturele en not-for-profit organisaties. Met Platform Governance in Cultuur, in 2018 samen met Marceline Loudon gestart, wordt het gesprek over governance in cultuur gefaciliteerd en de mogelijkheid tot advies geboden. Tevens is Jacqueline adviseur bij de Raad voor Cultuur.

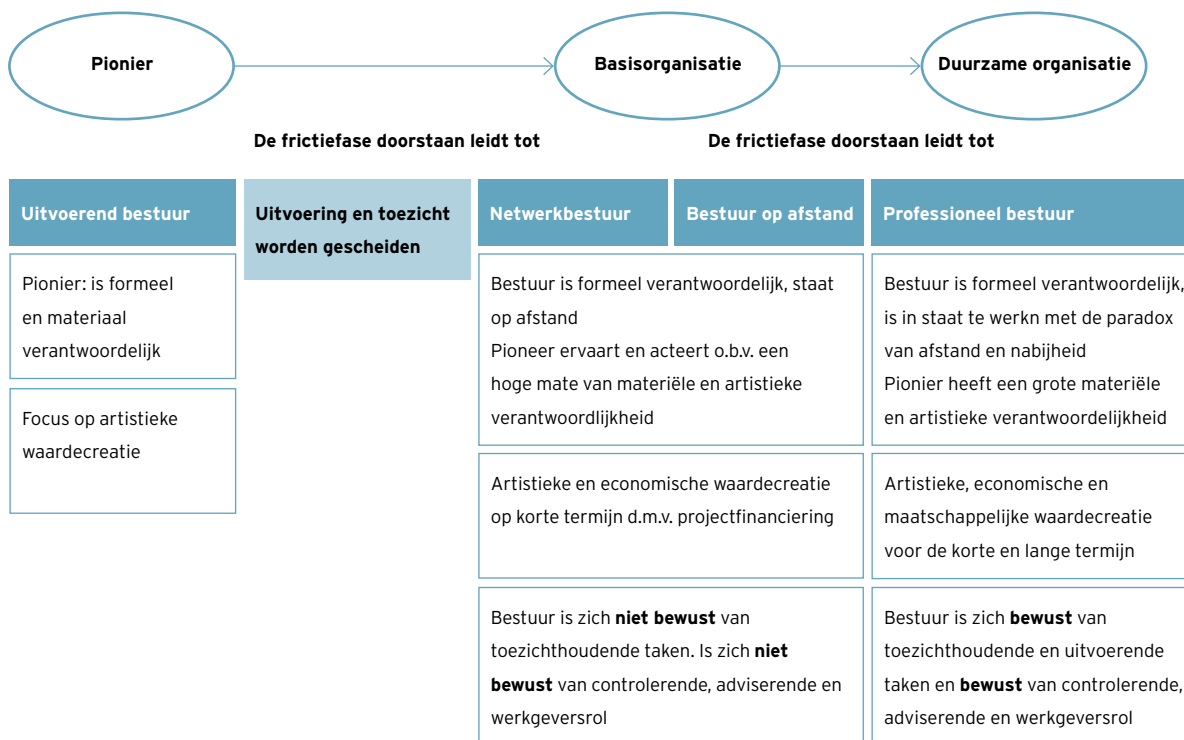
zicht-model overschaduwde vaak een belangrijk aspect en een verschil tussen beide besturingsmodellen: waar de Raad van Toezicht *uitsluitend* toezichhoudende taken heeft, heeft het bestuur binnen het bestuur-model *toezichhoudende én uitvoerende taken*. Vanwege deze formele verantwoordelijkheid voor toezichhoudende en uitvoerende taken wordt het bestuur-model vaak beschreven en in de praktijk ervaren als 'een complexer besturingsmodel' dan het raad-van-toezicht-model. Echter, juist in groeiende organisaties waarin de directie (nog) niet (vanwege de afwezigheid van kennis, ervaring of competenties in de organisatie) *wil, kan of in staat is* de formele verantwoordelijkheid te dragen, verdient het bestuur-model de voorkeur boven een raad-van-toezicht-model.

In de veranderende context van de groeiende organisatie verandert ook de rol van het bestuur, waarbij

opeenvolgende vormen binnen het bestuur-model zijn te indiceren: *uitvoerend bestuur, netwerkbestuur, bestuur op afstand en professioneel bestuur* (figuur 1).

- Bij kleine culturele instellingen zonder personeel voert het bestuur alle taken uit; het uitvoerend bestuur.
- Wanneer een initiatief zich vervolgens ontwikkelt naar een volgende organisatiefase, waarin toezicht en uitvoering worden gescheiden, is de rol van het bestuur ook aan verandering onderhevig. Het bestuur bestaat vaak uit vrienden of bekenden uit het eigen netwerk, waarbij de uitvoerende taken bij de directie liggen en de toezichhoudende taken bij het bestuur; het *netwerkbestuur*.
- Om de groeiende organisatie te professionaliseren worden nieuwe bestuursleden aangetrokken om gezamenlijk een bestuur te vormen waarbij de autonomie en de artistieke waarde van de directie

Figuur 1: Stolmeijer-Arends (2020). De veranderende rol van het bestuur in fasen van transitie (Stolmeijer-Arends, 2020, aangepast naar het frictiemodel van De Jong & Kooij (2017)).





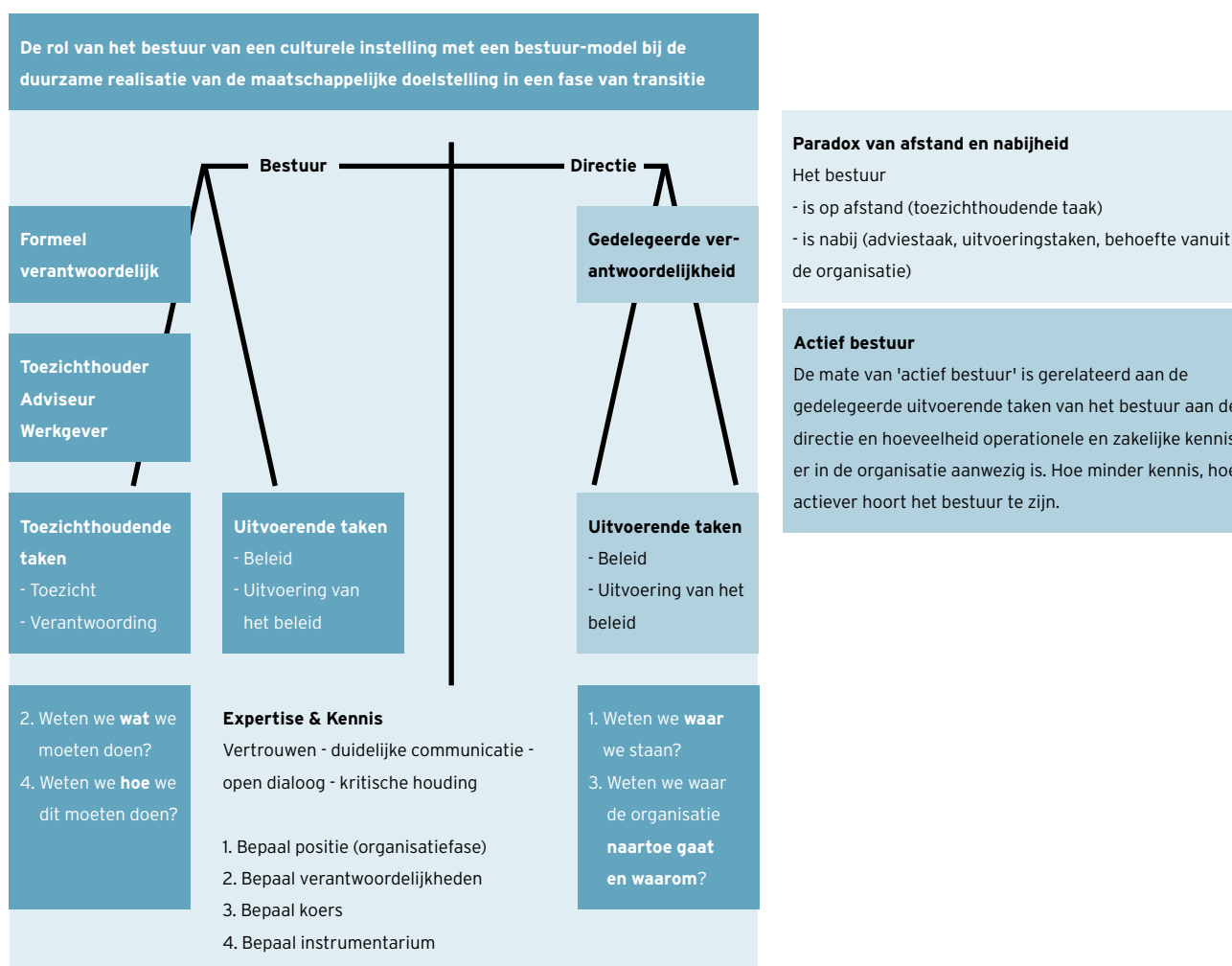
– in een fase van transitie – de directie en draagt ertoe bij dat de blik wordt verbreed van een focus op artistieke waardecreatie naar een focus op artistieke, economische én maatschappelijke waardecreatie. Een vraag die het bestuur zich bij deze pijler moet stellen is: *Weten we waar de organisatie naartoe gaat en waarom?*

Het bepalen van het instrumentarium betreft de vraag hoe het bestuur de vereiste rol daadwerkelijk effectief

kan uitvoeren. Uitgangspunt hiervoor is dat het bestuur weet hoe de betrokkenen het eigenaarschap van de organisatie zien: van wie 'is' de organisatie? Van toegevoegde waarde voor het uitvoeren van de taken van het bestuur zijn tevens kwalitatieve factoren, zoals vertrouwen in relatie tot een kritische en onafhankelijke houding,

Een vraag die het bestuur zich als vierde vraag moet stellen is: *Weten we hoe we als bestuur moeten handelen?*

Figuur 2: Stolmeijer-Arends (2020). De rol van het bestuur van een culturele instelling met een bestuur-model bij de duurzame realisatie van de maatschappelijke doelstelling in een fase van transitie.





# ‘De veranderende rol van het bestuur ontwikkelt zich afhankelijk van de wijze waarop de organisatie zich ontwikkelt’

\*\*\*\*\*

## Formele verantwoordelijkheid vereist nabijheid

Door de scheiding van formele verantwoordelijkheid (bij het bestuur) en materiële verantwoordelijkheid (bij de directie) dienen bestuur en directie te kunnen werken met de *paradox van afstand en nabijheid*: te denken valt hierbij aan het inzetten van kennis en expertise vanuit het bestuur, aan het zorgdragen voor een goede communicatie en relatie met de directie en aan de aanwezigheid van een bestuur-directiereglement. Het is de rol van het bestuur om te definiëren in welke mate de directie en organisatie in staat is de gedelegeerde uitvoerende taken uit te voeren, deze kennis vereist nabijheid tot de organisatie.

De rol van het bestuur is niet statisch. Het is geen ongeschreven wet dat het bestuur op afstand blijft wanneer een artistieke founding father/mother of een directeur de leiding heeft en in een volgende fase een bestuur is benoemd omdat de uitvoerende taken zijn gedelegeerd. De veranderende rol van het bestuur ontwikkelt zich afhankelijk van de wijze waarop de organisatie zich ontwikkelt. Het bestuur dient alert te zijn, in staat te zijn tot een dialoog met de directie, zich bewust te zijn van zijn rol en in staat te zijn hiernaar te handelen. Op deze wijze draagt het bestuur daadwerkelijk bij aan de continuïteit van de organisatie.

Wanneer gesproken wordt over een *actief bestuur* heeft dit betrekking op de gedelegeerde uitvoerende taken en wordt dit bepaald door de aanwezige zakelijke en operationele kennis in de organisatie. Hoe minder kennis in de organisatie aanwezig is, hoe dichterbij (*actiever*) een bestuur tot de organisatie staat. Door het toezicht en de uitvoering te scheiden, kunnen de uitvoerende taken worden gedelegeerd aan één of meer directeuren, waarbij het bestuur de formele verantwoordelijkheid behoudt voor beleid, uitvoering van

het beleid, toezicht en verantwoording.

De onderzochte instellingen toonden aan dat door de formele verantwoordelijkheid die het bestuur voor de gedelegeerde uitvoerende taken heeft, een bepaalde nabijheid nodig is, een nabijheid in de vorm van afstemming op vier pijlers. Hiervan is sprake indien een bestuur

1. in staat is te bepalen in welke organisatiefase de instelling zich bevindt;
2. helder heeft wat de verantwoordelijkheden van het bestuur zijn;
3. weet wat de koers van de organisatie is;
4. het juiste instrumentarium kan toepassen, waarbij de verhouding tussen bestuur en directie altijd gebaseerd dient te zijn op vertrouwen, openheid en een kritische houding.

Alle onderzochte instellingen startten de meerjaren-subsidieperiode met als uitgangspunt een bestuur op afstand, en ontwikkelden in min of meerdere mate naar wat de organisatie in die transitiefase daadwerkelijk nodig had: een bestuur dat bewust, van de vier benoemde pijlers, kon werken met de paradox van afstand en nabijheid. Een belangrijk signaal voor de sector om meer werken aan rolbewustzijn en kennis bij besturen van culturele instellingen met een bestuurmodel. Illustratief in dit kader is de uitspraak van een van de informanten: ‘Governance gaat over rolbewustzijn. Een organisatie in transitie vraagt soms om uit die rol te stappen, zolang men de basispositie maar kent.’

## Verder onderzoek

Dit artikel beoogt aan te zetten tot verder onderzoek en tot het ontwikkelen van instrumentarium voor besturen van culturele instellingen met een bestuur-



model. Want noch de huidige Governance Code Cultuur 2019 noch de Leeswijzer voor het bestuur-model geven een duidelijk beeld van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van het bestuur wanneer de uitvoerende taken zijn gedelegeerd aan een directeur of directie.

Rol bestuur bij duurzame realisatie maatschappelijke doelstelling,

#### Literatuur

- Cultuur+Ondernemen (2014a). *Hoe kiezen we ons besturingsmodel*. [https://bij.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/GCC\\_tool\\_2014\\_02-keuze-besturingsmodel.pdf](https://bij.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/GCC_tool_2014_02-keuze-besturingsmodel.pdf)
- Cultuur+Ondernemen (2014b). *Governance Code Cultuur 2014*. Amsterdam: Platform P.
- Cultuur+Ondernemen (2014c). *Cultureel Ondernemen. Nieuw rendement voor gemeenten en instellingen*. <https://www.cultuur-ondernemen.nl/product/publicatie-cultureel-ondernemen>
- Cultuur-Ondernemen (2019a). *Governance Code Cultuur 2019*. <https://bij.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/principe/introductie?gclid=CjwKCAjw7->
- Cultuur-Ondernemen (2019b). *Leeswijzer bestuur-model*. <https://bij.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/toolkit/bestuursmodel>
- Cultuur+Ondernemen (2020). *Governance Code Cultuur 2019: tussen regels en realiteit*. <https://www.cultuur-ondernemen.nl/verslag-bijeenkomst-ingroningen-over-governance>
- De Jong, D. & Kooij, S. (2017). *Van capacity building naar Funding Plus*. [http://fundingplus.nl/?page\\_id=116](http://fundingplus.nl/?page_id=116)
- Fonds Podiumkunsten (2020). *Toelichting Toekenning Meerjaren-subsidie*. <https://meerjarig.fondspodiumkunsten.nl/files/nvg/00009/Toelichtingopmeerjarigeprouctiesubsidie.pdf>
- Geukema, R. & Goudriaan, R. (2019). *Op weg naar het nieuwe normaal. Strategies in Regulated Markets*. <https://www.sirm.nl/publicaties/op-weg-naar-het-nieuwe-normaal>
- Lückcrath-Rovers, M., Bier, B., Van Ees, H. & Kaptein, M. (2017). *Jaarboek Corporate Governance 2017-2018*. Deventer, The Netherlands: Wolters Kluwer.
- Nationaal Register (2020). *Raad van toezicht geen heilige graal*. <https://www.nationaalregister.nl/kennisbank/raad-van-toezicht-geen-heilige-graal>
- Platform Governance in Cultuur (2019). *Tuinkamersessie #9*:

