



**KWALITEIT VAN BESTUUR EN TOEZICHT IN DE CULTURELE SECTOR
EEN PLEIDOOI VOOR ZELFREGULERING**

Amsterdam februari 2000

Commissie Cultural Governance, februari 2000

p/a Kunst & Meer Waarde

Korte Leidsdwarstraat 12

1017 RC Amsterdam

ISBN 90-805482-1-9

COLOFON

REDACTIE commissie Cultural Governace

EINDREDACTIE Angelie Sens

PRODUCTIE Tamar van Gelder, Wim Warmer

VORMGEVING OUTofORDER Amsterdam

DRUK Springer & Lippes Velsen Noord

Deze publicatie wordt u aangeboden door de Mondriaan Stichting, Stimuleringsfonds voor beeldende kunst, vormgeving en museale activiteiten.

Alle rechten voorbehouden. Alles van deze publicatie mag met vermelding van bron worden overgenomen, mits een exemplaar van de betreffende publicatie/uitgave wordt toegezonden aan de commissie Cultural Governance.

Met dank aan Mondriaan Stichting, Ministerie van OC en W, Amsterdamse Kunsten Coalitie, Stichting Amsterdamsch Fonds, gemeente Amsterdam



INHOUD

WOORD VOORAF

BESTUREN IN DE CULTURELE SECTOR: TUSSEN TAOÏSME EN LAISSER FAIRE 8

RAPPORTAGE EN AANBEVELINGEN VAN DE COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE 22

BIJLAGEN

A Samenstelling van de besturen van culturele instellingen 35

B Deelnemers rondetafelgesprekken november/december 1998 41

C Instellingen waaraan de conceptrapportage is voorgelegd 45

COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE

Jan Theo Bautz

Cees Boer

Elco Brinkman

Melle Daamen *voorzitter*

Sjarel Ex

John Jaakke

Vera Keur

Joost Kuiper

Ruud van Ommeren

Pitt Treuman

Wim Warmer *secretaris*

Tamar van Gelder *projectmedewerker*

WOORD VOORAF

In deze publicatie vragen wij uw aandacht voor de kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. Na de recente verzakelijking bij culturele instellingen en de grotere verantwoordelijkheid die daar het gevolg van is, is het goed na te denken over de rol van bestuur en toezicht in de culturele sector. Bestuurders en toezichthouders zoeken naar gedragsregels voor goed bestuur en naar vormen om verantwoording af te leggen over de positie en het beleid van hun culturele instelling.

Medio 1998 werd onder voorzitterschap van Melle Daamen de commissie Cultural Governance gevormd. De commissie Cultural Governance wil door onderzoek en gesprekken de stand van zaken analyseren, aanbevelingen doen en draagvlak creëren om te komen tot goed bestuur en adequaat toezicht.

Deze publicatie bevat allereerst een inleidend essay. In de daaropvolgende rapportage van de commissie Cultural Governance worden de aanbevelingen behandeld voor de kwaliteit van bestuur en toezicht.

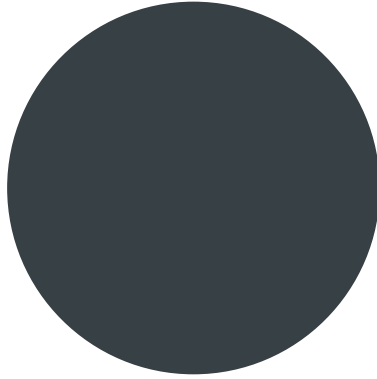
Deze rapportage kwam tot stand na een reeks rondetafelgesprekken en vele individuele contacten met betrokkenen. Wat ons tijdens die gesprekken opviel was de grote belangstelling voor het onderwerp. Dat geeft ons het vertrouwen dat in de culturele sector de wens bestaat de kwaliteit van toezicht en bestuur verder te verbeteren.

Een conceptrapportage werd ter toetsing voorgelegd aan besturen en directies van een zevental kunstinstellingen. In de bijlagen treft u aan een verslag van het onderzoek naar de samenstelling van besturen alsmede een overzicht van de personen en instellingen die aan de gesprekken hebben deelgenomen.

Deze publicatie, *Cultural Governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering*, is het eindresultaat van de inspanningen van de commissie Cultural Governance en wordt 3 februari 2000 tijdens een bijeenkomst in het Koninklijk Concertgebouw gepresenteerd. De commissie hoopt dat de publicatie de discussie een flinke impuls zal geven en een aanzet vormt tot zelfregulering.



BESTUREN IN DE CULTURELE SECTOR: TUSSEN TAO'ISME EN LAISSER FAIRE



BESTUREN IN DE CULTURELE SECTOR: TUSSEN TAOÏSME EN LAISSER FAIRE

De aandacht voor bestuur en toezicht is niet exclusief voor de cultuursector. In het bedrijfsleven speelt al langer een governance-debat over hoe ondernemingen zich moeten verantwoorden en hoe het toezicht adequaat en transparant kan worden geregeld. De Algemene Rekenkamer begon in 1998 een vergelijkbare discussie over de toezichthoudende rol bij geprivatiseerde overheidsorganisaties (zoals de verzelfstandigde rijksmusea en andere rechtspersonen met een publieke taak) door het uitbrengen van een rapport en het organiseren van een symposium. Inmiddels verschenen rapporten over bestuur en toezicht in de gezondheidszorg en bij woningbouwcorporaties. Zelfs een organisatie als het IOC (Internationaal Olympisch Comité) houdt zich bezig met de toezichthoudende rol.

Ook in de culturele sector is het goed het debat over de kwaliteit van het bestuur en het toezicht te entameren. Na de verzakelijking in de sector, mede als gevolg van een noodzaak tot hardere concurrentie op de subsidie- en vrijetijdsmarkt enerzijds en de tendens tot 'overheid op afstand' anderzijds, is de discussie over de kwaliteit van het toezicht van besturen in de kunstsector van eminent belang. In dat verband werd voorjaar 1998 een commissie Cultural Governance gevormd die zich zou gaan verdiepen in bestuur en toezicht in de culturele sector.

¹ Zie onder andere Rapport commissie Corporate Governance; een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie, 1996 en Corporate Governance in Nederland, de veertig aanbevelingen, juni 1997.

² Algemene Rekenkamer, Toezicht op uitvoering publieke taken, maart 1998, kamerstuk 25956.

³ Health Care Governance. Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg, november 1999 (zie: www.healthcaregovernance.nl/hetrapport/html).

We stelden een brede commissie samen met representanten uit landelijke kunstinstellingen, overheid en bedrijfsleven. In de eindrapportage doet de commissie Cultural Governance verslag van haar werkzaamheden en komt met aanbevelingen.

In dit inleidende essay wil ik het onderwerp *besturen in de culturele sector* op een wat impressionistische wijze in kaart brengen en inleiden. U zou de indruk kunnen krijgen dat onze commissie vindt dat culturele instellingen slecht bestuurd worden. Dat is niet zo, integendeel. Maar er zijn naar onze mening wel degelijk verbeteringen denkbaar. Onze eerste doelstelling is de discussie op gang te helpen bij besturen en directies over hun rol en verantwoordelijkheid.

HET BESTUUR ALS BEDIENDE

De meest voorkomende rechtspersoon van (zelfstandige) culturele instellingen is de stichting. Stichtingen worden formeel bestuurd door een bestuur. In de beginfase van een organisatie wil het bestuur nog wel eens actief meebesturen, maar zodra er een directie is die een missie heeft en uit persoonlijkheden bestaat die herkenbaar zijn, neemt het bestuur vrijwel vanzelf afstand. Professionele kunstinstellingen van enige omvang hebben doorgaans een stichtingsbestuur dat zich niet actief bemoeit met de dagelijkse gang van zaken binnen de instelling.

Er is een bestuur dat enkele malen per jaar bijeenkomt, zich laat informeren en het beleid sanctioneert. Voor zover er sprake is van toezicht, is dat vooral zakelijk. Als de jaarrekening klopt, er bedrijfsmatige continuïteit is (het orkest speelt, het museum is open) en de stukken (waaronder het beleidsplan) op tijd naar de subsidiegever gaan, zijn de meeste besturen tevreden. Het bestuur volgt, interenieert zelden en al helemaal niet op artistiek gebied. Het bestuur is de bediende van de artistieke leiding.

4 Naast de stichtingsvorm is bij sommige kunstinstellingen sprake van de verenigingsvorm (bijvoorbeeld omroepverenigingen), de eenmanszaak (bijvoorbeeld galleries), of een bestoten dan wel naamloze vennootschap (enkele accommodaties). Bovendien maken kunstinstellingen (vooral theaters en musea) nog wel eens deel uit van een (gemeentelijke) overheid. Dit essay concentreert zich op de stichtingsvorm. De geschetste problemen gaan veelal ook op voor de gemeentelijke diensten.

5 F. Rottenberg, *Het bestuur bestuurt?*, Rotterdam 1995, een verslag van een discussie georganiseerd door de gemeente Rotterdam.

6 Stel: meer dan vijf formatieplaatsen en een omzet van meer dan f 200.000,-.

Hugo Bongers, directeur van Museum Boymans van Beuningen, zegt erover: "Bestuursleden van culturele instellingen kennen hun plaats. Als het om de inhoud van de activiteiten gaat, nemen ze een eerbiedige houding aan tegenover het professionele apparaat. Net als de overheid beperkt het zakenbestuur zich tot de hoofdlijnen van het beleid en de details van de jaarrekening. Als er al inhoudelijke mensen in het bestuur zitten dan zijn dat meestal artistieke vrienden van de directeur. Inhoudelijke oppositie is er zelden in het bestuur."

GEEN NORMEN

Het is opmerkelijk dat besturen bij kunstinstellingen amper bemoeienis hebben met waar het bij de meeste culturele instellingen om draait: het artistieke product. Dat komt enerzijds door het wat 'sacrale' dat er om kunst hangt. Kunst gaat over hoogst individuele expressies, over smaak en vernieuwing. Besturen van culturele instellingen hebben de goede gewoonte daar grote afstand tot te bewaren en tolerant te zijn, ook als de voorstelling of de tentoonstelling niet overeenkomt met de eigen smaak van de bestuursleden. Besturen van kunstinstellingen zijn bovendien de laatste jaren voor een groter deel samengesteld uit relatieve buitenstaanders: advocaten, *captains of industry* en professionele bestuurders die niet tot de artistieke *inner circle* behoren. Juist bij die categorie bestuursleden bestaat grote bescheidenheid over het eigen artistieke oordeel. Ik heb meermalen meegemaakt dat bestuursleden van theatergezelschappen zich gapend of slapend door een premièrevoorstelling hadden gesliept, maar zich na afloop lovend of neutraal ("interessante poging") over de mislukte voorstelling uitlieten, bang om de plank mis te slaan of voor ouderwets uitgemaakt te worden. De toezichhoudende rol van bestuursleden gaat dan aan eigen bescheidenheid ten onder en dat is misschien maar goed ook.

Er is een andere reden waarom het toezicht op het artistieke product moeizaam is: er ontbreken duidelijke normen waarmee besturen uit de voeten kunnen. De toezichhouder van een commerciële onderneming (Raad van Commissarissen) rekent de bedrijfsleiding primair af op het financiële resultaat. Er zijn kwantitatieve normen (zoals resultaat, *return on investment*, vermogenspositie) en het ondernemerschap van de directie is enigermate toetsbaar. De toezichhouders van semi-publieke organisaties kunnen bureaucratistische normen hanteren (zorgvuldigheid, behandeltermijn, aantal bezwaarprocedures en dergelijke).

7 'De musici zijn de baas', in: Wie heeft de macht in kunstestad?, discussiebijeenkomst Amsterdamse Kunsten Coalitie, 2 mei 1997.

Hoewel al wat moeilijker, is ook bij bureaucratische organisaties het handelen van de directeur toetsbaar.

Veel culturele instellingen zijn echter min of meer hybride organisaties die zich bevinden tussen het overheidsbeleid en de publieke taak enerzijds en de markt anderzijds. Er ontbreekt de tuchtigende werking van de markt en men kan bij het toezicht ook niet terugvallen op bureaucratistische normen. Natuurlijk is het van belang dat een toneelgezelschap zo veel mogelijk publiek aan zich weet te binden (de markt) of dat een schouwburg het publiek tijdig en klantvriendelijk de zaal in leidt, maar dit is niet waar een theater of toneelgezelschap uiteindelijk door de buitenwereld (publiek, recensenten, subsidiegevers) op wordt afgerekend. Cruciaal zijn en blijven het artistieke product, de kwaliteit van de voorstellingen, van de programmering en de betekenis voor de artistieke ontwikkeling binnen het vakgebied. Deze inhoudelijke, kwalitatieve aspecten zijn moeilijk meetbaar voor een toezichthoudend bestuur. Bij kunstinstellingen ontbreekt bovendien vaak een duidelijk omschreven (artistieke) missie of een duidelijke inhoudelijke doelstelling. Ook beleidsplannen zijn vaak betrekkelijk vaag, zodat het voor een bestuur moeilijk is de voortgang te beoordelen. Wat als norm resteert, is de traditie van de instellingen en de mate waarin de instelling haar artistieke positie in het culturele veld staande houdt.

FUNCTIE EN ROL VAN BESTUREN

De directies van kunstinstellingen zijn in de praktijk dus tamelijk autonoom. Zij bepalen het beleid en het bestuur is dienstbaar aan de ⁸ directie in plaats van omgekeerd. Besturen in de culturele sector hebben nauwelijks een toezichthoudende, laat staan een besturende functie. Zij ondersteunen toeleeër (de directie van) de kunstinstelling en wel op de volgende wijzen:

- als klankbord voor de directie;
- als deskundige op een gebied buiten het eigen werkgebied (bijvoorbeeld juridische expertise);
- als lobbyist voor de organisatie bij overheden, fondsen en sponsors.

Besturen worden doorgaans rond deze functies samengesteld. Ieder bestuur heeft zo zijn eigen jurist, zijn eigen accountant of bankier en zijn eigen persoon met Haagse contacten. Uit een in opdracht van de com-

⁸ Een definitie van toezicht staat in het eerdergenoemde rapport van de Algemene Rekenkamer "Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of een zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren", Toezicht op uitvoering publieke taken, pagina 8.

missie Cultural Governance uitgevoerde inventarisatie van de besturen van grotere kunstinstellingen blijkt dat de belangrijkste bestuursfuncties vooral worden bekleed door bankiers, advocaten, organisatieadviseurs en (ex-)politici.

Anders dan de formeel-juridische status doet vermoeden, functioneert het bestuur bij culturele instellingen in feite als een soort raad van advies. Het is opmerkelijk dat die beperkte rol van een bestuur zelden formeel is vastgelegd. Er is informeel overeenstemming over elkaars rol en verantwoordelijkheid, of zoals de directeur van het Concertgebouw-orkest het uitdrukte: "Het gaat zoals het gaat en dat gaat wel". Het algemene credo is 'besturen op afstand', maar formeel is in het stichtingsmodel het bestuur geheel en al verantwoordelijk. Nederlands eerste hoogleraar Corporate Governance, Jaap Glasz, formuleerde het scherp: "Je bestuurt of je bestuurt niet. Je bestuurt niet op afstand, dat is onzin en levensgevaarlijk". Een aantal culturele instellingen heeft recent gekozen de afstandelijke rol van besturen ook formeel vast te leggen door besturen om te vormen tot een raad van toezicht en de directie te benoemen tot bestuurder. Dit model is meer in overeenstemming met de gangbare praktijk bij grotere culturele instellingen.

DE WERKGEVERSROL

Vervullen besturen in de culturele sector dan helemaal geen *actieve* rol van betekenis? Toch wel, en dan vooral op drie momenten: bij ruzie in de top van de organisatie, bij financiële problemen en bij de opvolging van de directie. Het meest cruciaal is wellicht de rol van een bestuur bij de

9 T. van Gelder, 'Samenstelling van de besturen van culturele instellingen, in opdracht van de commissie Cultural Governance', Amsterdam 1998, opgenomen als bijlage a. Zie ook: Samenstelling besturen Amsterdamse theaters, Amsterdams Uitburo, juni 1996.

10 Een recent voorbeeld van een bestuur dat het oneens is met de visie van de directeur van de instelling is het Nederlands Filmmuseum. Het bestuur nam afstand van de wens van de directeur om het museum onder te brengen in een Instituut voor Beeldcultuur in Rotterdam. Het Ministerie van OCenW dreigde vervolgens het bestuur van het Filmmuseum dat deze houding gevolgen zou kunnen hebben voor de subsidie.

11 J.W. Loot tijdens een rondetafelgesprek van de commissie Cultural Governance op 9 december 1998.

12 J. Glasz tijdens een rondetafelgesprek van de commissie Cultural Governance op 30 november 1998.

13 Bijvoorbeeld bij de zelfstandiging van de rijksmusea is gekozen voor een raad-van-toezichtmodel.

14 Bijvoorbeeld het RO Theater, waar de twee artistieke leiders ruzie kregen, waarop het bestuur besloot beiden te ontslaan. Een ander voorbeeld is het Koninklijk Concertgebouworkest waar muzikaal directeur Jan Zekveld aan de kant werd gezet wegens incompabiliteit des humeurs met voormalig zakelijk directeur Willem Wijnbergen.

15 Bij financiële problemen kan onderscheid worden gemaakt tussen problemen die een gevolg zijn van verminderde subsidie, zoals enkele jaren geleden bij Toneelgroep De Appel, en interne financiële problemen zoals bij het Residentie Orkest, waar het bestuur de verantwoordelijkheid op zich nam voor een tekort van enkele tonnen, dat ontstaan was mede als gevolg van een onhandige constructie met de concertzaal.

benoeming en eventueel het ontslag van de directie. Wat het ontslag betreft is het verhaal simpel: dat gebeurt zelden. In een model waar het bestuur min of meer dienstbaar is aan de leiding is dat ook niet erg voor de hand liggend. Besturen hebben de neiging lang achter hun directie te blijven staan, zelfs als er sprake is van een terugval in het functioneren van de organisatie, weglappend publiek, minder subsidie of disfunctioneren van de directie.

Als een bestuur al tot de conclusie komt dat er moet worden ingegrepen, is dat meestal in een stadium dat het eigenlijk al te laat is. Het is zover gekomen dat er niet meer normaal gecorrigeerd kan worden en er weinig anders overblijft dan ingrijpen in de leiding van de organisatie, met alle verstoorde verhoudingen, negatieve publiciteit en schadeclaims van dien. Op die momenten doet zich een ander probleem voor: besturen van culturele instellingen zijn over het algemeen slechte werkgevers. Besturen zijn bijvoorbeeld slechts zelden op de hoogte van de arbeidsovereenkomst met de directeur, hebben geen eigen secretariaat of personeelsarchief en er ontbreekt bij conflictsituaties meestal een duidelijk aanspreekpunt binnen het bestuur als het over personeelszaken gaat. Niet zelden spreken bestuursleden elkaar tegen of wordt door een 'trouw' bestuurslid vertrouwelijke informatie naar de directeur gelekt.

Maar ook zonder conflicten fungeren besturen meestal slecht als werkgever. Ik herinner mij nog goed dat, toen ik ongeveer anderhalf jaar in dienst bij de Mondriaan Stichting was, ik aan het einde van een bestuursvergadering aan de orde stelde of er niet eens een functioneringsgesprek met mij gevoerd zou moeten worden. Later begreep ik dat dit verzoek tot grote verwarring in de bestuursgelederen leidde.

Eén bestuurslid dacht dat ik een functioneringsgesprek wilde aangrijpen om mijn contract voor bepaalde tijd om te zetten in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Andere bestuursleden dachten dat ik mijn salaris verhoogd wilde zien. Dat het mij simpelweg verstandig leek om eens over de verhouding tussen bestuur en directeur en over mijn functioneren te praten was niet bij hen opgekomen. De commissie Cultural Governance heeft er geen onderzoek naar gedaan, maar ik vermoed dat in meer dan driekwart van de zelfstandige culturele instellingen nimmer functioneringsgesprekken met de directie worden gevoerd. Ook voor andere elementaire onderdelen van de werkgeversrol (zoals opleiding, mobiliteit, arbeidsomstandigheden) bestaat amper aandacht. Aandacht voor de werkgeversrol van besturen is er vooral wanneer het slecht gaat, terwijl die aandacht juist in een periode dat het goed gaat wellicht meer adequaat zou zijn. De verklaring dat dit niet gebeurt, is dat het hier om vrijetijdsbesturen gaat, die beperkt tijd hebben, die niet aangezocht zijn als werkgever en die het zonder professionele ondersteuning anders dan het secretariaat van de directie zelf moeten doen.

BENOEMING VAN DE DIRECTIE

Belangrijker dan bij ontslagzaken is de rol van het bestuur bij de benoeming van een nieuwe artistieke of zakelijke leiding van een kunstinstantie. Die benoemingen zijn cruciaal. De artistiek leider is in vrijwel alle kunstinstanties de centrale figuur die creativiteit ontdekt, stimuleert en weet om te zetten in kunst. De artistieke leiding geniet vaak zowel binnen als buiten de organisatie een charismatische status en niet zelden is de artistiek directeur een van de belangrijkste subsidietitels voor de overheid. Zelfs voor de grote kunstbedrijven, zoals de orkesten en opera-gezelschappen, gaat dit nog in belangrijke mate op. Ook voor de Nederlandse Opera en het Koninklijk Concertgebouworkest zijn Pierre Audi en Ricardo Chailly cruciaal, hoewel de laatste bijvoorbeeld maar zeer beperkt daadwerkelijk voor het Koninklijk Concertgebouworkest werkt. Bij kunstinstanties geldt veelal dat gezelschap en artistiek directeur vereenzelvigd worden: Toneelgroep Amsterdam *is* Gerard Jan Rijnders, Maatschappij Discordia *is* Jan Joris Lamers en het Stedelijk Museum Amsterdam *is* Rudi Fuchs.

Dit alles maakt de vervanging van een directeur van een artistiek bedrijf, die om wat voor reden dan ook de organisatie verlaat, niet alleen cruciaal maar ook lastig. Als een artistiek directeur zijn of haar vertrek aankondigt, ontstaat vaak bij de medewerkers (en bestuur) eerst een schokreactie vergelijkbaar met als vader of moeder aankondigt het gezin te verlaten. Enige tijd later komen de existentiële discussies over vragen als heeft het nog wel zin door te gaan en wat is het wezen van de organisatie eigenlijk. Discussies die meestal een wat behoudend, melancholiek karakter hebben. Kunstbedrijven lijken in dat opzicht nogal op traditionele familiebedrijven. De directeur/oprichter/eigenaar neemt daar een centrale bezielende positie in en meestal is de opvolging slecht geregeld. Er ontstaan dan ook vaak problemen wanneer de *pater familias* het bedrijf verlaat.

Besturen van kunstbedrijven zien zich dus bij een opvolgingskwestie geconfronteerd met een lastige opgave. Hier doet zich bovendien het probleem voor dat juist op artistiek-inhoudelijk gebied besturen (of een groot deel van een bestuur) eigenlijk beperkt op de hoogte zijn. Waarom zou een voortreffelijk jurist, politicus of bankdirecteur geschikt zijn om een nieuwe artistiek leider van een toneelgroep, balletgezelschap of orkest te selecteren? Besturen bij culturele instellingen zijn immers niet in de eerste plaats aangezocht op hun capaciteit om artistiek briljante mensen op te sporen.

Daarnaast zijn besturen geneigd risico's te vermijden, hetgeen nog wel eens in strijd is met de benoeming van een goed artistiek directeur. Er wordt vaak binnen het eigen kringetje gezocht, hoewel de laatste jaren steeds vaker ook gespecialiseerde adviesbureaus worden ingeschakeld.

Een ander aandachtspunt is de vertrouwelijkheid en privacy bij wervingsprocedures in de culturele sector. Het sollicitatieadres is meestal de instelling, er is geen apart bestuurssecretariaat, kandidaten die op gesprek komen worden herkend, et cetera. Er wordt vanuit de instelling vaak weinig gedaan om de privacy te garanderen. Zo kwam tijdens mijn eerste werkdag bij de Mondriaan Stichting mijn secretaresse de kamer binnen met een grote ordner onder haar arm met de toelichting: "Dit zijn de sollicitatiebrieven voor uw functie. Ik neem aan dat u ze wel wilt inkijken". Een ander probleem is dat vaak zeer grote selectiecommissies worden gevormd, hetgeen niet bevorderlijk is voor een diepgaand gesprek en ook niet voor de vertrouwelijkheid.

Nog twee andere voorbeelden. Bij het Nederlands Architectuurinstituut (NAi) vertrok de oprichter-directeur Adri Duivesteijn toen hij gekozen werd in de Tweede Kamer. Het bestuur stond voor de opgave een directeur te vinden die in staat zou zijn het Architectuurinstituut een gezicht te geven, ook internationaal, en die in staat zou zijn om meer samenhang te brengen in de organisatie, die op haar beurt het resultaat was van een fusie van drie organisaties. Het bestuur benoemde na een ondoorzichtige selectieprocedure een persoon die in architectuurkringen, nationaal én internationaal, volslagen onbekend was en in het vakgebied geen ervaring had. Deze benoeming was in tegenspraak met het profiel dat men voor ogen had en stuitte op zo veel onbegrip en weerstand dat de persoon in kwestie de eer aan zichzelf heeft gehouden en nooit is aangetreden. Het bestuur trad af en pas anderhalf jaar later kreeg het NAi een nieuwe directeur.

Bij het Brabants Orkest zijn in 1998 zowel het bestuur als de directeur vertrokken nadat de bestuursvoorzitter min of meer op eigen gezag en buiten de chef-dirigent om, Jaap van Zweden als vaste gastdirigent had aangetrokken. Het voortvarende handelen van de bestuursvoorzitter leidde tot een unaniem dwarsliggen van de musici en de chef-dirigent van het orkest en uiteindelijk tot het vertrek van bestuur en directeur.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden die de zwakke kanten van het culturele bestuursmodel in benoemingskwesties illustreren.

16 Ter geruststelling, ik heb het niet gedaan.

17 Andere voorbeelden zijn de moeizame benoemingsprocedures bij het Holland Festival, het Stedelijk Museum Amsterdam en bij Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam.

GEEN TOEZICHT ZONDER TRANSPARANTIE

De meeste culturele instellingen ontvangen voor hun activiteiten subsidie van de rijks- of de gemeentelijke overheid. Besturen zijn er voor verantwoordelijk dat het subsidiegeld doelgericht en efficiënt wordt besteed. Om dit goed te kunnen doen is inzicht nodig in de financiële huishouding van de instelling. Bij vrijwel alle kunstinstellingen van enige omvang vindt in dat verband jaarlijks een accountantscontrole plaats, die het bestuur enig inzicht verschaft. Toch heeft het bestuur veelal geen inzicht in de *managementletter*, waarin de accountant zijn persoonlijke professionele bevindingen omtrent bedrijfsvoering, zorgvuldigheid en efficiëntie rapporteert. Juist die *managementletter* geeft, naast de jaarrekening, relevante informatie voor de toezichthouder.

Het ontbreekt de besturen meestal ook aan informatie over de nevenfuncties van de directeur of informatie over verbintenissen met vrienden of familiebedrijven van de leiding van de organisatie. Vooral bij kunstinstellingen die feitelijk functioneren als familiebedrijven komen soms ondoorzichtige constructies voor. Daar hoeft niets mis mee te zijn, maar als gevolg van het gebrek aan transparantie weet zelfs de toezichthouder niet hoe het precies zit. Ook op artistiek gebied blijft het bestuur soms verstoken van informatie en rapportage.

SAMENSTELLING VAN BESTUREN

Besturen in de culturele sector zijn over het algemeen gevormd rond de directie. Het is veelal de directeur die bepalend is voor de rol en samenstelling van het bestuur. De ene directeur zal blij zijn met een bestuur dat zich verre houdt van het artistieke beleid, terwijl de ander het juist op prijs stelt dat er inhoudelijk stevig wordt meegedacht. De directeur is vaak bepalend voor de samenstelling van het bestuur, het initiatief ligt
18 veelal bij hem of haar. Dit betekent dat, als er al inhoudelijke mensen in het bestuur zitten, het meestal artistieke vrienden van de directeur zijn. Bij de samenstelling van besturen spelen allerlei elementen een rol. Natuurlijk wordt gelet op de kennis en bestuurlijke capaciteiten, maar minstens zo belangrijk zijn vaak de ingangen naar geldschieters, het 'gezag' en het netwerk van de kandidaten. "Er is een natuurlijke neiging om te zorgen voor een bestuur dat tot steun kan dienen in de belangen-
19 behartiging met mensen die juiste ingangen weten te vinden". Besturen worden in die zin wat defensief samengesteld, gericht op de bescherming van de directeur en de instelling.

18 H. Bongers, Wie heeft de macht in kunstenstad?

19 H. Kombrink, Het bestuur bestuurt?

Besturen in de culturele sector hebben een hoog 'notabelengehalte',
20 met mensen op maatschappelijk hoge functies. In de jaren 1960-1980
waren dat vaak notabelen uit het maatschappelijk middenveld, in de
jaren tachtig en negentig deden notabelen uit het bedrijfsleven hun
intrede. Tegenwoordig bestaat bijna de helft van de besturen uit perso-
nen werkzaam in het bedrijfsleven. Steeds vaker worden er mensen uit
de 'harde sector' als bestuurslid gevraagd. Dat komt onder meer doordat
de overheid steeds hogere eisen stelt aan het financieel beheer, de
21 eigen inkomsten en de sponsoring van culturele instellingen. De kwaliteit
van de bestuursleden is vaak relatief hoog, zeker als je de omvang of
het economische belang van de instellingen beschouwt. Het kost een
wat grotere prestigieuze kunstinstelling betrekkelijk weinig moeite een
captain of industry, topadvocaat, accountant of ex-minister aan zich te
22 binden. Overigens, zonder dat de bestuurder ervoor wordt betaald, want
besturen in de culturele sector is goeddeels vrijwilligerswerk.
Het bestuurslidmaatschap van een culturele instelling wordt kennelijk
algemeen gezien als een aantrekkelijke, eervolle en sociale bezigheid.

ONS KENT ONS

Het komt maar zelden voor dat er bij een vervanging van een bestuurslid
serieus wordt nagedacht over een profiel. Men put bij vervanging
meestal snel uit het vertrouwde relatienetwerk van directie en bestuur.
Waar het bijvoorbeeld in de zorg- en woningbouwsector heel gebruikelijk
is publiekelijk te adverteren voor bestuursfuncties, is dat in de culturele
sector nog heel ongewoon. Laat staan dat er een in werving en selectie
gespecialiseerd bureau wordt ingeschakeld, iets wat in het bedrijfsleven
regelmatig voorkomt bij de werving van commissarissen. Uit een enquête
van de Stichting Bestuursregister bleek dat bestuurders in de non-profit-
sector bij de werving van nieuwe bestuursleden hoofdzakelijk (95%) het
23 eigen netwerk inschakelen. Dat draagt ertoe bij dat er een circuit van
personen bestaat dat in besturen van de belangrijkste culturele instellin-
gen zitting heeft. Ex-staatssecretaris voor Cultuur, Aad Nuis, spreekt van
24 een "regentensysteem van zorgeloze coöptatie".

20 Zie bijlage a.

21 F. Rottenberg, Het bestuur bestuurt?

22 Dit bleek onlangs nog bij de verzelfstandiging van de acht rijksmusea.
De gevormde raden van toezicht bevatten vele ex-ministers, topbestuurders van grote
ondernemingen en hoogleraren.

23 W.J. Wijnberg, Hoe kom je eraan en hoe kom je er vanaf,
Stichting Bestuursregister 1997.

24 Brief A. Nuis aan de commissie Cultural Governance, 14 september 1998.

Het zoeken naar bestuursleden in eigen kring draagt er ook toe bij dat een jongere generatie ontbreekt: besturen, zeker van de grotere kunstinstellingen, worden gedomineerd door oudere mannen. Uit een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de commissie Cultural Governance blijkt dat viervijfde van de bestuursleden man is, de gemiddelde leeftijd is 54 jaar en slechts zelden zie je een bestuurslid dat jonger is dan 40 jaar. Van de ruim driehonderd geïnventariseerde bestuursleden van grotere Amsterdamse kunstinstellingen bleek er slechts 4% jonger dan 40 jaar en slechts 1% jonger dan 35. Voor een sector die zo op vernieuwing is gericht met veel jonge deelnemers is dat opmerkelijk. Los van de leeftijd is opmerkelijk dat nogal wat bestuursfuncties bekleed worden door mensen die afkomstig zijn uit de artistieke milieus van de jaren zeventig.

Een jurist schreef eens: "De besturen worden bemand door goedwillende lieden, die formeel de beslissingsmacht hebben over het wel en wee van het kunstbedrijf. Het merkwaardige is dat zij niet belanghebbende zijn, niet financieel, noch artistiek of creatief. Het is een honorabele vrijetijdsbesteding, niet professioneel dus, met alle kwalijke kanten van dien. De bestuurders denken niet voldoende mee met de artistieke en maatschappelijke ontwikkelingen, zij hebben een begrijpelijke maar voor het artistieke leven dodende hang naar continuebeleid. De kans voor conservatie is groot, omdat men door gebrek aan deskundigheid een nieuw beleid niet zelden aanvoelt. Als zo'n bestuur gebruik maakt van zijn bevoegdheden dan is het heilloos. Het functioneert pas goed als het stil blijft zitten."

HET TAOÏSTISCH MODEL

Kortom, besturen in de culturele sector besturen niet en zijn eigenlijk ook niet zozeer toezichhoudend, maar eerder dienstbaar aan de directie van de organisatie. Er is sprake van een grote zelfstandigheid en autonomie van de directie, er bestaan eigenlijk nauwelijks afspraken en normen betreffende de verantwoording van de directeur aan het bestuur en er is een traditie van non-interventie. Het bestuur fungeert als praatpaal, adviseur en lobbyist voor de kunstinstelling. Eigenlijk bestuurt de kunstsector zichzelf en is de directie baas in eigen huis. Het bestuur, samengesteld uit notabelen, heeft vaak eerder een legitimerende dan een toezichhoudende rol. Uitgangspunt is harmonie.

²⁵ Zie bijlage a.

²⁶ Besturen van kunst, Boekmanstichting, Amsterdam/Utrecht 1968. Citaat uit een artikel van P. Beugels waarin hij verslag doet van een aantal gesprekken met betrokkenen. Deze worden slechts bij functie en niet bij naam aangeduid, zodat ik de naam van deze jurist niet kon achterhalen.

De oude Willem Sutherland sprak in dat verband eens over het bestaan van een *taoistisch bestuursmodel* in de culturele sector vanwege de nadruk die dit Chinese godsdienstig-wijsgerig stelsel legt op harmonie, ²⁷ rust en zelfstandigheid. Veel toezichhouders stellen zich op als adviseurs die het taoïstische principe van het niet handelen zo lang mogelijk in ere houden.

Zo'n bestuursmodel is niet raar voor professionele organisaties, waar creativiteit vooropstaat en waar de deelnemers wars zijn van betutteling en behept met bovengemiddeld grote ego's. En eigenlijk loopt het ook heel redelijk. Ondanks de voorbeelden van het tegendeel die ik heb genoemd, moet geconstateerd worden dat in het algemeen het huidige bestuursmodel bevredigend werkt. Immers, het Nederlands kunstleven bloeit, binnen de organisaties wordt gedreven, efficiënt en doelgericht gewerkt en er is over het algemeen een goede relatie tussen bestuur en uitvoerende organisatie. Ik heb op geen enkele manier de indruk dat cultuurinstellingen slechter geleid worden dan een gemiddeld bedrijf, ziekenhuis of woningbouwcoöperatie.

De commissie Cultural Governance ziet dan ook geen reden het ²⁸ bestuursmodel fundamenteel om te gooien of te herstructureren.

Wel heeft het bestuursmodel in de culturele sector enkele belangrijke kwetsbaarheden:

- besturen neigen tot non-interventiedrag, terwijl op bepaalde momenten bestuurlijke interventie maatschappelijk wel gewenst zou zijn;
- besturen missen veelal ervaring bij benoemingskwesaties rondom de cruciale artistieke posten;
- besturen zijn niet ingesteld op en toegerust voor hun rol als werkgever van de directie;
- besturen kennen meestal geen goede taakverdeling en er wordt slecht gedelegeerd, waardoor zij op cruciale momenten slagvaardigheid ontberen;
- besturen zijn artistiek-inhoudelijk gevormd rond de directeur. Dit bergt het gevaar in zich van verstarring en behoud van het oude beleid;
- besturen zijn uit te beperkte kring samengesteld (functiecumulatie) en de jongere generatie ontbreekt.

²⁷ W. Sutherland in een interview dat ik in 1987 met hem had over de reorganisatie van het orkestbestel.

²⁸ Tijdens de conferentie in 1968, georganiseerd door de Boekmanstichting, kwamen twee alternatieven naar voren. In de eerste plaats de (coöperatieve) vereniging, waarbij de medewerkers hun eigen bestuur kiezen, dat vervolgens de leiding benoemt. Het London Symphony Orchestra en de Berliner Philharmoniker werken enigszins volgens dit model. In de tweede plaats het staatsbedrijf, waarbij de rijksoverheid rechtstreeks verantwoordelijk is voor organisaties die zij toch al voor circa 85% van de exploitatie subsidieert. Zie Besturen van kunst.

Men zou kunnen zeggen dat het bestuursmodel goed werkt zolang het goed gaat met de kunstinstelling. Gaat het bergafwaarts met de instelling dan werken besturen slechts zelden als adequate toezichhouders. Het taoïstisch bestuursmodel met zijn nadruk op harmonie en rust, laat dan steken vallen. Het is daarom van belang om na te denken over een aantal randvoorwaarden die het functioneren van besturen kunnen verbeteren en die tegemoetkomen aan de zojuist genoemde bezwaren.

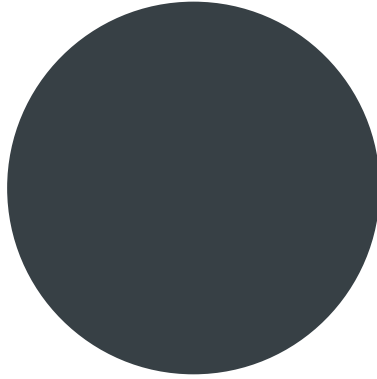
CULTURAL GOVERNANCE

Kunst en kunstinstellingen vervullen een belangrijke rol in de samenleving; de overheid erkent dat door het verstrekken van subsidies. Er is een maatschappelijke verantwoordelijkheid kunstinstellingen goed te beheren. Hoewel de commissie Cultural Governance, zoals gezegd, geen voorstander is van een fundamentele hervorming van het bestuursmodel in de culturele sector, zouden er wel criteria, randvoorwaarden en omgangsvormen moeten worden ontwikkeld, waaraan bestuur, directie en medewerkers van culturele instellingen moeten voldoen en die de basis vormen voor aanbevelingen voor goed bestuur en toezicht.

In deze publicatie doet de commissie Cultural Governance een aantal voorstellen en aanbevelingen. Daarbij hebben wij ons mede gebaseerd op opmerkingen uit de vijf rondetafelgesprekken die de commissie organiseerde. Bovendien hebben we dankbaar gebruikgemaakt van de aanbevelingen van allerlei betrokkenen die we de afgelopen anderhalf jaar spraken, van aanbevelingen van eerdere commissies en van de suggesties ingebracht door de besturen die bereid waren de conceptrapportage te behandelen. Het lijkt ons van belang dat het onderwerp cultural governance - de wijze en kwaliteit van toezicht en bestuur - bespreekbaar wordt gemaakt bij culturele instellingen. Niet omdat het in onze sector nu zo'n wanorde is, maar wel omdat het beter kan. Er is geen reden tot paniek, wel reden tot aandacht. Ik hoop dat deze publicatie daartoe een impuls geeft.



RAPPORTAGE EN AANBEVELINGEN VAN DE COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE



RAPPORTAGE EN AANBEVELINGEN VAN DE COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE WERKWIJZE

Voorjaar 1998 werd op initiatief van de Amsterdamse Kunsten Coalitie de commissie Cultural Governance gevormd. Dit initiatief past in een ‘governance trend’ die in navolging van het bedrijfsleven in allerlei maatschappelijke sectoren zijn intrede doet, zoals in de gezondheidszorg (Health Care Governance) en bij woningbouwcoöperaties.

De commissie Cultural Governance houdt zich bezig met verbetering van de kwaliteit van het bestuur en toezicht in de culturele sector. Van begin af aan was de doelstelling van de commissie door middel van onderzoek en gesprekken de stand van zaken te analyseren en draagvlak te creëren om te komen tot ‘goed bestuur’ van culturele instellingen. Teneinde de beschikbare kennis uit het bedrijfsleven, de overheid en de culturele sector bij de commissie te betrekken werd de commissie breed samengesteld. Zij bestond uit:

Jan Theo Bautz *partner Egon Zehnder International*

Cees Boer *oprichter Boer & Croon*

Elco Brinkman *voorzitter Algemeen Verbond Bouwbedrijf*

Melle Daamen, voorzitter *directeur Mondriaan Stichting*

Sjarel Ex *directeur Centraal Museum Utrecht*

John Jaakke *managing partner Trenité Van Doorne*

Vera Keur *voorzitter/directeur VARA*

Joost Kuiper *lid Raad van Bestuur ABN-Amro*

Ruud van Ommeren *bestuurslid Amsterdamse Kunsten Coalitie*

Pitt Treuman *voorzitter stichting FINE, filmfinanciering*

Wim Warmer, secretaris *directeur Kunst & Meer Waarde*

Tamar van Gelder, projectmedewerker

Na het opmaken van een eerste stand van zaken organiseerde de commissie in november en december 1998 vijf rondetafelgesprekken en werden er individuele gesprekken gevoerd. De ongeveer 70 participanten van de rondetafelgesprekken waren vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de overheid en de culturele sector, veelal met bestuurlijke ervaring in culturele instellingen (zie bijlage b). De rondetafelgesprekken vormden, zowel door het aantal deelnemers als door de kwaliteit van de inbreng, voor de commissie een belangrijke steun in de rug.

De resultaten van deze gesprekken waren aanleiding tot het opstellen van een tussenrapportage met aanbevelingen. In de vorm van stellingen werden de aanbevelingen ter toetsing voorgelegd aan zeven besturen van culturele instellingen (zie bijlage c). Hen werd gevraagd of deze rapportage een goed instrument is voor de evaluatie van de kwaliteit van bestuur en toezicht van culturele instellingen en of de aanbevelingen inhoudelijk toetsbaar waren. Alle besturen reageerden positief, met als kernwoorden herkenning, bruikbaar en zinvol. Daarnaast liet de commissie een onderzoek uitvoeren naar de samenstelling van besturen in de culturele sector (zie bijlage a).

Het onderzoek, de rondetafelgesprekken, de individuele gesprekken en de toetsing vormden de basis voor deze rapportage met aanbevelingen.

BEPERKINGEN

Governance gaat over besturen en beheersen; over toezicht, advies en controle. Cultural Governance behandelt de kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, niet de kwalitatieve aspecten van de kunst zelf. Cultural Governance richt zich niet op het structureel wijzigen van de bestuursvorm, daarvoor is de kwaliteit van besturen in de culturele sector ruim voldoende en biedt de gangbare stichtingsvorm voldoende mogelijkheden. Wel geeft dit rapport aanbevelingen die de kwaliteit van besturen kunnen verbeteren. De aanbevelingen beogen ingrediënten te zijn voor zelfregulering om zodoende kwaliteitsverbetering van het toezicht van culturele instellingen te bevorderen. Deze aanbevelingen zijn niet bedoeld als basis voor nieuwe regelgeving van overheidswege.

Bij de aanbevelingen richt de commissie Cultural Governance zich in eerste instantie op stichtingen, hoewel veel aanbevelingen ook opgaan voor andere rechtsvormen (vooral verenigingen of de gemeentelijke dienst).

De commissie heeft bovendien vooral gekeken naar die instellingen die gesubsidieerd worden, uit de pioniersfase zijn, een zekere omvang hebben (middelgroot tot groot) en uitvoerend zijn. Voor kleinere organisaties, starters en bijvoorbeeld fondsen of brancheorganisaties gelden gedeeltelijk andere omstandigheden. Toch is gebleken dat de aanbevelingen ook hier welkom zijn. Zij zijn in woordkeuze toegespitst op kunstinstellingen.

Met enige aanpassing zijn deze aanbevelingen ook toepasbaar op andere culturele instellingen.

CENTRALE PUNTEN

Er zijn vijf punten die de commissie van groot belang acht voor goed bestuur en toezicht:

- 1 een heldere taakafbakening tussen toezichthouder en directie en in het verlengde daarvan helderheid over hoe de toezichthouder en directie met elkaar omgaan;
- 2 een onderscheid tussen toezicht en *support*;
- 3 aandacht voor de werkgeversrol van de toezichthouder ten opzichte van de directie;
- 4 aandacht voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht;
- 5 transparantie over hoe de toezichthoudende rol wordt ingevuld.

In de volgende paragrafen wordt uitgebreid ingegaan op deze punten.

HET BESTUURSMODEL: BESTUUR VERSUS RAAD VAN TOEZICHT

De traditionele stichting in de culturele sector kent een bestuur, een één- of tweehoofdige directie en werknemers. Het bestuur is formeel en wettelijk eindverantwoordelijk voor alle financiële, organisatorische en inhoudelijke aspecten van de bedrijfsvoering. De directie is beleidsvoorbereidend en -uitvoerend.

Onder de noemer 'bestuur op afstand' zijn in de praktijk van de culturele sector de taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie anders verdeeld dan de formele structuur doet vermoeden. Er komen drie verschillende bestuursmodellen voor(uitvoerend, beleidsvormend en toezichthoudend. Deze modellen onderscheiden zich van elkaar in de intensiteit waarmee een bestuur zich bezighoudt met de uitvoering en dagelijkse gang van zaken en de daarmee samenhangende beleidsruimte van de directie. In het uitvoerend model is sprake van directe betrokkenheid van het bestuur op operationeel niveau. Dit model komt nogal eens voor bij kleine en jonge organisaties. In het beleidsvormend bestuursmodel ligt de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van het algemeen beleid bij het bestuur en voor de dagelijkse leiding bij de directie. In het toezichthoudend bestuursmodel is de directie eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering, terwijl een bestuur of een raad van toezicht controleert en adviseert.

In de culturele sector komt in de praktijk een toezichhoudend bestuur op afstand het meeste voor. De directie functioneert veelal als dagelijks bestuur. In deze situatie is het bestuur dus feitelijk een raad van toezicht geworden.

In sommige delen van de culturele sector is deze feitelijke situatie onderkend en er is lering uit getrokken bij de verzelfstandiging van de rijksmuseum. Bij de rijksmuseum is dan ook gekozen voor een model waar de directie statutair het bestuur vormt dat gecontroleerd wordt door een eveneens statutair vastgelegde raad van toezicht.²⁹

Ook bij andere culturele instellingen vraagt deze discrepantie om bijstelling en wel zodanig dat de werkelijkheid van directievoering, bestuur en toezicht overeenkomt met de formele, statutair en wettelijk vastgelegde structuur. Veel organisaties zijn momenteel inhoudelijk toe aan verandering mede vanwege de verantwoordelijkheid die zij hebben ten opzichte van de *stakeholders*.³⁰

De keuze tussen een bestuursmodel met een daadwerkelijk verantwoordelijk bestuur of een meer op afstand opererende raad van toezicht, is niet op voorhand gemaakt. Elke culturele organisatie zal, mede afhankelijk van de fase van ontwikkeling, aan de hand van een aantal criteria de geëigende vorm kiezen. Een museum, waar het gaat om de continuïteit van een collectie, bevindt zich in een geheel andere situatie dan een ad hoc theatervoorziening.

Het gaat uiteindelijk om maatwerk en transparantie. De volgende criteria kunnen bij de keuze voor een bestuursmodel een rol spelen:

- de missie van de organisatie;
- de aard van de organisatie;
- de fase van ontwikkeling;
- de omvang van de organisatie;
- de continuïteit van de organisatie;
- de kwaliteit van de directie;
- een één- of meerhoofdige leiding.

²⁹ Een recente door het Ministerie van OCenW uitgevoerde evaluatie van het raad-van-toezichtmodel bij de musea is positief over dit model.

³⁰ Met *stakeholders* wordt bedoeld alle betrokken partijen, individuen, groepen en organisaties van wie rechten en belangen 'at stake' (in het geding) zijn. Het gaat bij culturele instellingen bijvoorbeeld om publiek/gebruikers, subsidiërende overheden, sponsors, bruikleengevers, medewerkers, toeleveranciers.

De commissie Cultural Governance pleit voor een zorgvuldige analyse van het gewenste bestuursmodel bij culturele instellingen en een formeel statutaire structuur die aansluit bij die wenselijke situatie. Instellingen die functioneren met een bestuur op afstand zullen zich moeten bezinnen op een aanpassing van de formele structuur waarbij de directie het bestuur gaat vormen, de eindverantwoordelijkheid draagt en die gecontroleerd wordt door een raad van toezicht. Indien gekozen wordt voor een grotere verantwoordelijkheid van de directie, dan is het *two-tiers* systeem de beste optie; dat wil zeggen, een duidelijke scheiding van directievoering en toezicht. In dit systeem is de bedrijfsvoering de primaire verantwoordelijkheid van de directie. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie zijn statutair vastgelegd. Vakkennis bij de directie is in deze essentieel.

TAAK VAN HET BESTUUR OF DE RAAD VAN TOEZICHT

Indien er sprake is van het toezichthoudend model, dan heeft de raad van toezicht het volgende takenpakket: hij ziet toe op een doelmatige en een controleerbare besteding van publieke middelen, hij adviseert de directie en ondersteunt waar nodig bij het leggen en onderhouden van externe contacten. De raad is tevens de werkgever van de directie en uit dien hoofde ook verantwoordelijk voor de aanstelling, de honorering, het functioneren en het ontslag van de directie.

De aandacht van de raad van toezicht dient gelijkwaardig verdeeld te zijn over alle aspecten van het beleid het artistiek-inhoudelijk beleid behoeft slechts marginale toetsing. De raad van toezicht zal zich daarbij reken-schap moeten geven van het artistieke profiel en de artistieke traditie van de instelling en van de rol van de 'buitenwereld', waaronder het publiek. Waar het om gaat is dat de raad van toezicht de zekerheid heeft dat de kunstinstitution haar taken naar behoren vervult en kan vervullen.

Is er sprake van een model met een beleidsvormend bestuur dan gaat de verantwoordelijkheid van dit bestuur verder. Het is dan eindverantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering, zowel financieel, organisatorisch als inhoudelijk. Het bestuur stelt jaarlijks het beleids- en activiteitenplan vast en draagt zorg voor de uitvoering ervan. Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie en voor een deel van de externe contacten. In dit model is de directie verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en de uitvoering ervan.

In beide bestuursmodellen is het de taak van de raad van toezicht of het bestuur na te denken over continuïteit. Zij dienen zich regelmatig te bezinnen op de voorwaarden voor de continuïteit en de valkuilen van het toekomstig beleid. Tijdens een periode van stabiliteit kunnen *fall-back*-scenario's worden ontwikkeld, die gebruikt kunnen worden tijdens minder stabiele tijden.

Culturele instellingen zouden een onderscheid moeten maken tussen toezicht en *support*. Vanzelfsprekend wordt van het bestuur of de raad van toezicht steun en advies verwacht, maar ook een kritische en onafhankelijke inbreng. Die kritische en onafhankelijke rol van de toezichthouder moet worden onderscheiden van die van 'vriendenvereniging' of comité van aanbeveling. Soms bestaat de behoefte personen met een goede relatie met financiers van de instelling (sponsors, subsidiënten) bestuurlijk te binden. Deze vorm van bestuurlijk *commitment* zou echter beter als comité van aanbeveling of raad van advies gestalte kunnen krijgen; vermenging met de toezichthoudende rol is niet wenselijk.

DE SAMENSTELLING VAN BESTUUR OF RAAD VAN TOEZICHT

Het is van belang dat besturen bestaan uit leden met 'hart voor de zaak'. Tevens is van belang dat leden niet vastroesten in hun functies, maar tijdig worden vervangen door nieuwe, jongere bestuurders met frisse ideeën.

Kernvraag voor elk (potentieel) bestuurslid van een bestuur of raad van toezicht is: Wat kan ik voor de instelling betekenen en waarom vraagt de instelling mij?

31 In de praktijk worden besturen of raden van toezicht van culturele instellingen meestal samengesteld via coöptatie. Er wordt vaak geput uit het netwerk van de zittende leden. Deze werkwijze bij de keuze van bestuursleden heeft ertoe bijgedragen dat de gemiddelde leeftijd van bestuurders van culturele instellingen hoog is en dat leden overwegend mannen zijn (zie bijlage a).

Het is van belang dat het bestuur of de raad van toezicht van een culturele instelling wordt samengesteld op basis van een vooraf vastgesteld profiel. Het bestuur stelt na overleg met de directie en de raad van toezicht stelt in overleg met de directie het gewenste profiel op, op basis waarvan bestuurders worden aangezocht. Gelet dient te worden op de missie van de organisatie en de gewenste deskundigheid van de kandidaat (wel of geen artistiek-inhoudelijke kennis). Een beschrijving van de *stakeholders* van de instelling kan behulpzaam zijn bij het opstellen van een profielschets.

Het bestuur of de raad van toezicht zou een periodieke evaluatie van de profielen moeten doen, waaruit conclusies zijn te trekken voor de eigen samenstelling, grootte, taken en werkwijze. Ook nieuwe ontwikkelingen, zoals artistieke en technologische innovatie en internationalisatie, spelen een rol. In ieder geval dient voldoende deskundigheid aanwezig te zijn om het beleid op al zijn aspecten op zijn merites te beoordelen. De kwaliteiten van de bestuurders bepalen immers uiteindelijk de kwaliteit van het bestuur of de raad van toezicht. Daarom is het van belang dat het profiel van de bestuurders openbaar is en onderdeel uitmaakt van de beleidsplannen en jaarverslagen van een instelling. Overwogen kan worden andere *stakeholders* (medewerkers en publiek) een rol te geven bij de aanstelling.

In een optimaal samengesteld bestuur of raad van toezicht opereren de leden ten opzichte van elkaar en van de directie onafhankelijk en kritisch. Hun relatie met de directie op wie zij toezicht moeten houden, belemmert hun onafhankelijke en kritische oordeelsvorming op geen enkele wijze.

Het aantal bestuursfuncties bij één persoon mag een goede uitoefening van zijn of haar functie (tijd!) niet in de weg staan. Ook dient (de schijn van) machtsconcentratie vermeden te worden.

Het is wenselijk dat er in het bestuur niet meer dan één voormalig directeur/artistiek leider van de instelling zitting heeft. Daarbij dient te worden overwogen welke invloed dit lidmaatschap heeft op het functioneren van de (nieuwe) directie en het bestuur.

Bij de werving van bestuursleden waakt het bestuur ervoor niet alleen uit het eigen netwerk te putten. Aanbevolen wordt gebruik te maken van externe relaties, wervings- en selectiebureaus of om te adverteren. De commissie raadt bovendien aan dat minstens eenderde van het bestuur bestaat uit personen onder de veertig jaar. Indien een culturele organisatie een rol wenst te vervullen in het vergroten van de culturele diversiteit, is een substantiële aanwezigheid van bestuursleden van allochtone herkomst logisch.

De eventuele herbenoeming vraagt om een zelfde zorgvuldige procedure. Nu is herbenoeming nog te vaak een kwestie van automatisme. De commissie Cultural Governance vindt dat ook bij herbenoeming van een bestuurslid hij of zij aan het profiel getoetst wordt en dat de vraag gesteld zou moeten worden of nieuw bloed wenselijk is. De voorzitter van het bestuur doet een eerste toetsing in een gesprek met het aftredende bestuurslid. Het verslag hiervan dient als basis voor het beraad over de herbenoeming, dat overigens buiten aanwezigheid van de betrokkene plaatsvindt. In het daaropvolgende voorstel wordt vermeld waarom en op welke gronden men van mening is dat het betreffende bestuurslid voldoende heeft gefunctioneerd en voor herbenoeming in aanmerking komt.

Voor herbenoeming van de voorzitter wordt een inhoudelijk gelijke procedure gevolgd.

De commissie Cultural Governance stelt voor dat het bestuur een (gefa-seerd) rooster van aftreden vaststelt teneinde de continuïteit van het bestuur of de raad van toezicht zoveel mogelijk te waarborgen. Voorkomen dient te worden dat onnodig veel herbenoemingen in een keer aan de orde zijn. De commissie denkt aan een benoemingsperiode van drie of vier jaar met de mogelijkheid van een eenmalig herbenoeming (totaal dus maximaal zes à acht jaar).

Bestuursleden treden tussentijds af bij onvoldoende functioneren, onverenigbaarheid van belangen of indien zijn of haar integriteit in het geding is. Bij de beoordeling of een dergelijke situatie zich voordoet, is niet alleen het oordeel van het betrokken bestuurslid van betekenis. In het bijzonder de voorzitter van het bestuur dient in deze situaties waar nodig een actieve en beslissende rol te spelen.

In het jaarverslag horen de gegevens over de individuele bestuursleden te staan, zoals leeftijd, beroep, hoofdfunctie, nationaliteit en nevenfuncties voor zover deze van belang zijn voor de vervulling van de taak als bestuurslid. Tevens wordt vermeld wanneer een bestuurslid voor het eerst is benoemd en de lopende termijn waarvoor hij of zij is benoemd.

OMGANG MET DE DIRECTIE

De kwaliteit van het bestuur en het toezicht is gebaat bij heldere afspraken tussen de directie en het bestuur of de raad van toezicht. Het uitspreken en beschrijven van verwachtingen is hiertoe een goed instrument en kan mogelijke misverstanden bij voorbaat voorkomen.

De directie heeft de plicht het bestuur of de raad van toezicht te informeren. Kernbegrip hierbij is in alle gevallen: 'no surprises'. Ook het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan is onderdeel van deze plicht tot informatie. Het is de taak en verantwoordelijkheid van het bestuur of de raad van toezicht om de directie te stimuleren het inhoudelijk-artistische beleid bespreekbaar te maken. Ten behoeve van de ondersteuning van de directie is artistiek-inhoudelijke deskundigheid in het bestuur of de raad van toezicht gewenst.

Het bestuur of de raad van toezicht zet zijn kennis, ervaring en contacten in ter ondersteuning van de organisatie en haar zakelijke en artistieke leiding. Deze dienstbare houding ten opzichte van de organisatie en haar leiding behoort echter een kritische en onafhankelijke opstelling van bestuursleden niet in de weg te staan.

Een bestuur met eindverantwoordelijkheid voor alle aspecten van de bedrijfsvoering gaat goed samen met een tweehoofdige directie van een zakelijk directeur en artistiek directeur die samen een collegiale verantwoordelijkheid hebben. De betrokkenheid is groter en de afstand tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering is klein.

Het model met een raad van toezicht verhoudt zich echter lastiger tot een tweehoofdige directie met een collegiale verantwoordelijkheid.

Gezien de grotere afstand verdient het in deze situatie de voorkeur één directielid als voorzitter van de directie aan te stellen.

Tussen de directie en het bestuur of de raad van toezicht worden afspraken gemaakt over het gebruik van het bestuurssecretariaat, de archivering van vertrouwelijke stukken (waaronder het personeelsdossier van de directeur) en over de eventuele secretariële ondersteuning als er vergaderingen zijn waar de directeur niet bij aanwezig is.

Tenminste een maal per jaar voert een delegatie van twee à drie bestuurders een functioneringsgesprek met de directeur. In dit gesprek komen in ieder geval aan de orde de relatie tussen bestuur of raad van toezicht en directeur en een beoordeling door het bestuur of de raad van toezicht van het functioneren van de directeur. Indien de directie uit meer dan één persoon bestaat vinden afzonderlijke gesprekken plaats.

Het gesprek wordt van bestuurszijde bij voorkeur gevoerd door de voorzitter en het bestuurslid dat de arbeidsrechtelijke verhouding directeur-bestuur in portefeuille heeft. Voorafgaand aan het gesprek verstrekt de directeur een schriftelijk overzicht van alle dan geldende arbeidsrechtelijke afspraken en verplichtingen.

Van het gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door de bestuursleden wordt gearhiveerd. Van een functioneringsgesprek wordt vertrouwelijk melding gemaakt tijdens een bestuursvergadering en er wordt kort ingegaan op de inhoud.

De directie verstrekt het bestuur of raad van toezicht jaarlijks een overzicht van al haar nevenfuncties (besturen, commissariaten, advieschappen) en geeft aan of het bezoldigde functies betreft. Bovendien geeft de directeur aan of er zakelijke banden bestaan tussen de eigen instelling en een andere rechtspersoon waar de directeur financiële of bestuurlijke relaties mee heeft.

WERKWIJZE VAN HET BESTUUR OF DE RAAD VAN TOEZICHT

De commissie Cultural Governance bepleit dat het bestuur of de raad van toezicht tenminste een maal per jaar overlegt en besluiten neemt over:

- A** de werkwijze en taakverdeling. Behalve een penningmeester wijst het bestuur of de raad van toezicht ook iemand aan met specifieke verantwoordelijkheid voor de (arbeidsrechtelijke) verhouding tussen bestuur of raad van toezicht en directie. Dit lid, veelal de voorzitter, vervult namens het bestuur of de raad van toezicht de primaire werkgeversrol en is in die hoedanigheid aanspreekpunt voor zowel directie als collega bestuurders of toezichthouders;
- B** het algemene beleid en de strategie van de instelling. Hier wordt de feitelijke en artistieke gang van zaken getoetst aan de eerder geformuleerde strategie en beleidsvoornemens. Ter voorbereiding van dit overleg maakt de directie jaarlijks een notitie over deze onderwerpen, zo mogelijk onderbouwd met cijfers;
- C** de financiële stand van zaken aan de hand van de jaarrekening en de daarbij behorende accountantsverklaring. In elk geval de penningmeester heeft van tevoren kennis genomen van de eventuele *management letter* en heeft de jaarrekening van tevoren besproken met de externe accountant;
- D** het eigen functioneren, de omgang met de directie en een beoordeling van de directie, waarbij ook eventuele opvolgings- en salariskwesties aan de orde kunnen komen. Over dit punt wordt ten minste een maal per jaar overlegd zonder dat de directie hierbij aanwezig is.

Van deze besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag, zonder dat op de inhoud behoefte te worden ingegaan.

BENOEMING EN ONTSLAG DIRECTIE

Een belangrijke verantwoordelijkheid van een bestuur of raad van toezicht is de benoeming en ontslag van de directie. Bij dergelijke personele wisselingen is de continuïteit van de organisatie immers veelal in het geding. Het bestuur of de raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de directie en bepaalt de bezoldiging.

Als er een vacature ontstaat voor de functie van directeur, zakelijk of artistiek leider dan neemt het bestuur of de raad van toezicht de verantwoordelijkheid voor het opstellen van een profiel, het instellen van een benoemingscommissie, het bepalen van de wervingsprocedure en het uiteindelijk aanstellen van een nieuwe directeur.

Leden van het bestuur of de raad van toezicht dienen zich er grondig van te vergewissen dat ze over voldoende kennis beschikken om zelf de werving en selectie te doen. Zeker bij de artistieke functies is een zeer grondige kennis van de sector en de ontwikkelingen daarin, zowel nationaal als internationaal, van groot belang. Het bestuur of de raad van toezicht overweegt of deskundigen buiten de organisatie bij de procedure kunnen worden betrokken; te denken valt aan collega's van andere instellingen of aan een professioneel wervings- en selectiebureau. Het aantrekken van externe expertise kan variëren van het noemen van namen of referenties tot het laten begeleiden van de werving en selectie door een externe commissie of een *executive* extern bureau. Indien een extern bureau wordt ingeschakeld, is het van belang dit in een vroeg stadium (vanaf de opstelling van het profiel) bij de procedure te betrekken. Mede vanwege de privacy van de kandidaten zou het wenselijk kunnen zijn de procedure door een extern bureau te laten begeleiden. Voor de hiermee verband houdende kosten dient van tevoren een bestemmings-reservering gemaakt te zijn.

HOE VERDER

Tot zover enkele aanbevelingen voor een betere kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. De verscheidenheid van organisaties in de culturele sector is groot, zodat ongetwijfeld niet alle genoemde aanbevelingen op alle kunstinstellingen van toepassing zullen zijn. Dat neemt niet weg dat directies en toezichhouders van alle kunstinstellingen hun toezichhoudende rol serieus zouden moeten nemen en het onderwerp cultural governance bespreekbaar maken. De commissie Cultural Governance hoopt dat deze rapportage en aanbevelingen als leidraad voor zelfregulering zullen worden gebruikt door besturen en directies van culturele instellingen.

De commissie zou graag zien dat culturele instellingen in hun jaarverslagen verslag doen van hun omgang met deze aanbevelingen. Dit om de toezichhoudende rol transparant te maken voor betrokkenen als subsidënten, publiek/gebruikers, sponsors en medewerkers.

De commissie Cultural Governance ziet haar taak met het uitbrengen van deze publicatie als volbracht. Nagedacht moet worden over een eventuele *follow-up*. Te denken valt aan monitoring en evaluatie van het proces van zelfregulering, aan het verzorgen van *masterclasses* waarin ervaren bestuurders jonge kandidaten voorbereiden op hun taak als bestuurder en aan een database van bestuurders waaruit geput kan worden als er nieuwe mensen gezocht worden. Deze publicatie beoogt de aandacht voor cultural governance vast te houden en te vergroten. Het secretariaat van de commissie staat open voor suggesties op dit punt en zal de opgebouwde expertise en contacten gebruiken om de voortgang waar mogelijk te ondersteunen.

BIJLAGE A

SAMENSTELLING VAN DE BESTUREN VAN CULTURELE INSTELLINGEN

INLEIDING

Op verzoek van de voorzitter van de commissie Cultural Governance is een onderzoek uitgevoerd naar de samenstelling van de besturen van ruim vijftig middelgrote en grote culturele instellingen in Amsterdam. De belangrijkste doelstelling was inzicht te verkrijgen in leeftijd, sekse, verhouding man-vrouw en achtergronden van bestuurders in de culturele sector. Het onderzoek diende ter ondersteuning van de activiteiten die de commissie Cultural Governance uitvoert.

De onderzochte instellingen zijn geselecteerd op basis van grootte en werkerterrein. In totaal zijn er van 52 culturele instellingen gegevens verzameld. De instellingen kunnen als volgt worden onderverdeeld: vijf theaters, acht podia, twee dansgezelschappen, drie organisaties voor beeldende kunst, acht musea, zes muziekgezelschappen, drie opleidingsinstituten, vijf fondsen en twaalf andere culturele instellingen. De meeste organisaties zijn stichtingen. Bij drie organisaties is er zowel een bestuur als een raad van toezicht. De gegevens van de organisaties waren niet altijd volledig. Van de onderzochte organisaties hebben achttien instellingen, alle aangesloten bij de ACI (Directieoverleg Amsterdamse Culturele Instellingen), zelf de gegevens aangereikt. Uittreksels van de Kamer van Koophandel Amsterdam vulden ze verder aan. Er is geen informatie over de achtergrond van bestuurders in deze uittreksels te vinden. Ook zijn de gegevens van de Kamer van Koophandel zijn niet altijd even actueel. Instellingen vergeten soms bestuurswijzigingen door te geven aan de Kamer van Koophandel.

Uiteindelijk is er gekeken naar 308 bestuursleden. De gegevens waren niet voor elke onderzoekscategorie volledig. Hierdoor kunnen de aantallen bestuurders per categorie verschillen.

Dit alles neemt niet weg dat de onderzoeksresultaten een goed beeld geven van de samenstelling van besturen van de grotere culturele instellingen in Amsterdam. De keuze om alleen in Amsterdam gevestigde instellingen in het onderzoek te betrekken is een puur praktische (één Kamer van Koophandel; relatief veel instellingen). Er is echter geen aanleiding te veronderstellen dat de bestuurssamenstelling van culturele instellingen qua leeftijd, sekse en achtergrond in rest van Nederland sterk af zal wijken van die in Amsterdam.

Het onderzoek werd begeleid door Melle Daamen, voorzitter van de commissie Cultural Governance. Veel medewerking werd verkregen van de heer D. Landsaat van de Kamer van Koophandel Amsterdam.

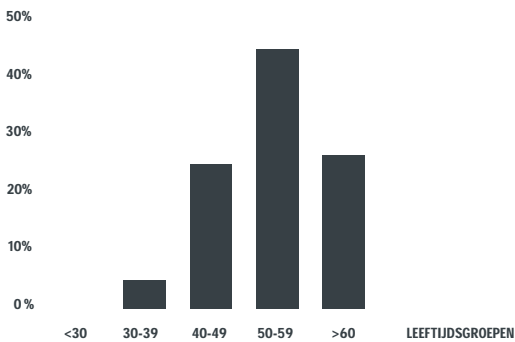
ONDERZOEKSRISULTATEN

OMVANG BESTUUR

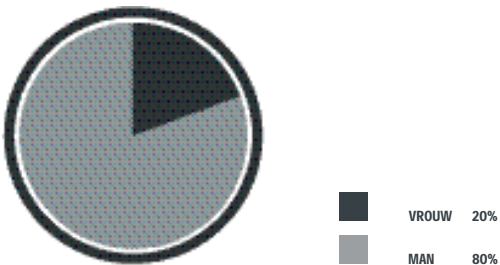
De omvang van de besturen van de onderzochte culturele instellingen varieert van twee tot veertien leden. Het gemiddeld aantal bestuursleden is zes.

LEEFTIJD

De gemiddelde leeftijd en de verdeling in leeftijdsgroepen zijn berekend op basis van het geboortjaar. De leeftijden variëren van 31 tot 79 jaar. De gemiddelde leeftijd is 54 jaar. In totaal zijn de gegevens van 301 bestuursleden onderzocht.



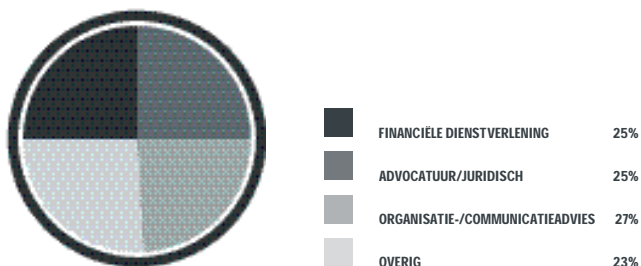
VERHOUDING MAN/VROUW



ACHTERGROND BESTUURSLEDEN

Bedrijfsleven	46%	
Kunstensector	19%	
Politiek	11%	
Ambtelijk	7%	
Hoogleraar	5%	
Media	4%	
Gezondheidszorg	3%	
Overig	5%	(n=108)

Aangezien het aantal bestuurders uit het bedrijfsleven het grootste is, is onderzocht uit welke sectoren deze bestuurders komen.



ZITTINGSTERMIJN

De gemiddelde formele zittingstermijn van bestuursleden is vier jaar. Bij een vijfde van de onderzochte organisaties zijn er geen afspraken bekend over de zittingstermijn van de leden in het bestuur. Bij veel bestuursleden is een herbenoeming voor nog eens een periode van vier jaar mogelijk. Hoe lang bestuurders daadwerkelijk deel uitmaken van een bestuur is niet onderzocht.

HERBENOEMING

Niet hernoembaar	33%
1 maal hernoembaar	28%
Meer dan 1 maal	6%
Geen maximum	11%
Geen afspraken	22%

ONDERZOCHE CULTURELE INSTELLINGEN

THEATERS

Stichting Theater Het Amsterdamse Bos
Stichting Artikelen en Projecten (Art en Pro)
Stichting De Trust
Vereniging "Maatschappij Discordia"
Stichting Toneelgroep Amsterdam

PODIA

Theatercombinatie Bellevue/Nieuwe de la Mar
Stichting Carré Theaterproducties/BV Exploitatie Maatschappij Carré
Het Concertgebouw NV/Vereniging "Het Concertgebouw-Orchest"
Stichting Felix Meritis
Stichting Felix Meritis Beheer
Stichting Het Muziektheater Amsterdam
Stichting Nesttheaters
Stichting Paradiso Amsterdam

DANSGEZELSCHAPPEN

Stichting Krisztina de Chatel
Stichting Het Nationale Ballet

BEELDENDE KUNSTORGANISATIES

Stichting De Appel
Stichting Ateliers '63
Stichting Ateliers '90

MUSEA

Stichting Bijbels Museum
Stichting Joods Historisch Museum
Nationale Stichting De Nieuwe Kerk
Stichting Het Rijksmuseum
Tropenmuseum
Stichting Van Goghmuseum
Stichting Verzetsmuseum Amsterdam

MUZIEKGEZELSCHAPPEN

Stichting ASKO organisatie voor hedendaagse muziek
Stichting Koninklijk Concertgebouworkest
Stichting Het Nederlands Blazers Ensemble
Stichting De Nederlandse Opera
Stichting Nederlandse Philharmonisch Orkest
Stichting Nieuw Sinfionetta Amsterdam

OPLEIDINGEN

Stichting Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
Vereniging Gerrit Rietveld Academie
Muziekschool Amsterdam

FONDSEN

Stichting Amsterdams Fonds voor de Kunst
Stichting Fonds voor Beeldende Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst
Mondriaan Stichting
Stichting Prins Bernard Cultuurfonds
Stichting Stimuleringsfonds Nederlandse Culturele Omroepproducties

DIVERSEN

Stichting Amsterdam Summer University
Stichting Natura Artis Magistra
Stichting Amsterdams Uit Buro
Boekmanstichting
Stichting Donemus
Gaudeamus BV
Stichting Holland Festival
Stichting Muziek en Theater Netwerk
Stichting Nederlands Impresariaat
Stichting Het Theaterfestival
Vereniging voor Internationale Culturele Betrekkingen
Stichting Het Nederlands Vormgevingsinstituut



PARTICIPANTEN RONDETAfelGESPREKKEN NOVEMBER-DECEMBER 1998

BIJLAGE B

PARTICIPANTEN RONDETAfelGESPREKKEN NOVEMBER-DECEMBER 1998

dhr. T. Adams	Stafdirectie Cultuurbeleid, Ministerie OCenW
dhr. C.S. Alons	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
dhr. mr. M.W.B. Asscher	Directie Kunsten, Ministerie OCenW
dhr. drs. R.W. Bartelds	Spencer Stuart
dhr. mr. J.M.Th. Bautz	Egon Zehnder International
mevr. M.W.P. Berendse	Kunst & Zaken
dhr. dr R.G. van den Brink	ABN AMRO Bank N.V.
dhr. H. van Beers	Raad van Bestuur NOS
mevr. P.J.M. van den Berg	Theater De Engelenbak
dhr. drs. C.H. Boer	Amsterdamse Kunsten Coalitie
dhr. H.C. Bongers	Stedelijk Museum
dhr. M. Buchel	Amsterdams Uit Buro
dhr. E.J.R.M. de By	Amsterdams Baroque Orchestra & Choir
dhr. prof. W. Crouwel	vormgever
dhr. drs. M. Daamen	Mondriaan Stichting
mevr. C. Delfos	European League of Institutes of the Arts
dhr. F.W. van Duijn	Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem
dhr. H. Driessen	De Pont, stichting voor hedendaagse kunst
dhr. J.Th.G. Ernst	Stichting Commissarissen Register
dhr. drs. E. Esseling	Moret, Ernst & Young
dhr. drs. K.M.T. Ex	Centraal Museum
dhr. S. Felsenthal	Raad voor Cultuur
dhr. drs. R. Fritschy	Gemeente Amsterdam
dhr. S.L. Follender Grossfeld	Commissie Corporate Governance
dhr. E. Gerritsen	Het Concertgebouw NV
dhr. prof. dr. J.R. Glasz	hoogleraar Corporate Governance UvA
dhr. Drs. H.J. Gortzak	Tropenmuseum
mevr. M.J. Grotenhuis	Hogeschool van Amsterdam
dhr. P. Hermanides	Hotel Arena
dhr. mr. J.C. Jaakke	Trenité van Doorne
dhr. J. Jessurun	Raad voor Cultuur
dhr.G.M. Jongerius	ING Groep
dhr. dr. D. Klaiç	Theater Instituut Nederland
mevr. mr. V.M.M. Keur	Vara

mevr. P.W. Kruseman	Amsterdams Historisch Museum
dhr. drs. J.J.O. Lampe	Muziekcentrum De IJsbreker
dhr. J. Leighton	Van Gogh Museum
dhr. drs. J.H. Leyer	James Leyer Bestuursadvies BV
dhr. B. v.d. Linden	bestuurslid diverse stichtingen
mevr. T.M. Lodder	De Nederlandse Opera
dhr. J. W. Loot	Koninklijk Concertgebouworkest
dhr. L. vd Meulen	Commissariaat voor de Media
dhr. J.B. Mulders	Het Nationale Ballet
dhr. mr. drs. A. Nicolai	Tweede Kamer der Staten Generaal
mevr. M. v.d. Noort	KPMG Ebbinge
dhr. A. Nuis	ex-staatssecretaris OCenW
dhr. drs. A.F. Onnes	Bakkenist Management Consultants
dhr. drs. F. Ossel	Stadsdeel Zuidoost
dhr. P.H.J.M. Prick	Orkest van het Oosten
dhr. dr. ir. T. Quené	Boekmanstichting, Rijksmuseum
dhr. O. Romijn	Tropeninstituut Theater
dhr. drs. M. Sanders	Het Concertgebouw NV
dhr. prof. drs. J.W. Schrofer	Rijksakademie voor Beeldende Kunsten
dhr. M. Snijder	Locatelli en Kondrashin Concours
dhr. drs. C. Smithuijsen	Boekmanstichting
dhr. mr. W.F.C. Stevens	Caron & Stevens/Baker & Mckenzie
mevr. mr. E.H. Swaab	Boekel de Neree Advocaten Notarissen
dhr. drs. T.P. Treumann	FINE, filmfinanciering
dhr. C. van Twist	AVRO/Groninger Museum
dhr. ir. M.C. van Veen	ex-Hoogovens
mevr. A.G.P. de Vries	AdV&P Communicatie
dhr. drs. S.P.M. de Waal	Boer & Croon Strategy & Management Group
dhr. C.H. Weeda	Culturele Zaken Gemeente Rotterdam
dhr. mr. N.J. Westdijk	Koninklijke Pakhoed nv
dhr. drs. J.F. Westra	Anne Frank Stichting
mevr. drs. M. M. Wijn	Marina Wijn Management Consultants
dhr. W. Warmer	secretaris commissie Cultural Governance
mevr. T. van Gelder	Verslaglegging



INSTELLINGEN WAARAAN DE CONCEPTRAPPORTAGE IS VOORGELEGD

BIJLAGE C

INSTELLINGEN WAARAAN DE CONCEPTRAPPORTAGE IS VOORGELEGD:

- Stichting De Nederlandse Opera en Stichting Het Muziektheater, Amsterdam
- Nederlandse Programma Stichting (NPS), Hilversum
- Muis Sacrum/Schouwburg Arnhem, Arnhem
- Stichting Theatergroep Het Vervolg, Maastricht
- Stichting Orkest van het Oosten, Enschede
- Stichting Rotterdams Filmfestival, Rotterdam
- Stichting Theater De Engelenbak, Amsterdam

Het eerste exemplaar van deze publicatie is tijdens een symposium over de kwaliteit van toezicht van culturele instellingen aangeboden aan Rick van der Ploeg, staatssecretaris van Cultuur op 3 februari 2000 in het Koninklijk Concertgebouw te Amsterdam. Dit symposium is mogelijk gemaakt door een bijdrage van het Ministerie van OC en W.