

acht  
principes  
governance  
code  
cultuur  
2019

8



Governance Code  
Cultuur 2019

**acht  
principes  
governance  
code  
cultuur  
2019**

# Inhoud

- 7** Voorwoord
- 12** 8 principes
- 15** Toelichting bij de code
- 20** Principes en aanbevelingen
  
- 54** Begrippen
- 57** Comité van Aanbeveling
- 60** Commissie Governance Code Cultuur 2019
- 61** Gesprekspartners

## Voorwoord

Governance gaat over het besturen en de continuïteit van organisaties. Daarnaast speelt governance een belangrijke rol in het vertrouwen en de legitimiteit die de organisaties in de buitenwereld genieten. Bewust omgaan met governance is essentieel voor de versterking van culturele organisaties en voor een gezonde sector. De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties.

Door de Code te hanteren laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders in de cultuursector aan de buitenwereld zien dat zij de gangbare standaarden voor goed bestuur en toezicht volgen. De Code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders. De Code is juist bedoeld om bewustwording en kritische reflectie door bestuur en toezicht te stimuleren. Daarom biedt de Code handvatten voor het handelen in situaties die ingewikkeld zijn, zoals bijvoorbeeld in het geval van belangenverstremming. De Code is 'principle based': hij bevat algemeen geldende principes, waarvoor geldt: 'pas toe én leg uit'. Per principe zijn aanbevelingen uitgewerkt, waarvoor geldt: 'pas toe óf leg uit'. Op deze manier doen we recht aan de veelzijdigheid van de organisaties die actief zijn in de cultuursector.

De Code is ook een instrument voor financiers in de cultuursector (overheden, fondsen en private financiers). Zij gebruiken de Code als referentiekader bij het beoordelen van een aanvraag om financiële middelen en de verantwoording over de besteding ervan door de culturele organisatie.

De Governance Code Cultuur 2019 borduurt voort op de ontwikkeling van governance in de afgelopen jaren. Sinds de introductie van de vorige Code in 2014 zien we dat culturele organisaties de Code als praktijkinstrument veel intensiever gebruiken. Hiermee zijn in de cultuursector betekenisvolle stappen gezet naar beter bestuur en toezicht. Daarmee zijn we er nog niet: we zien nieuwe vraagstukken opkomen en bestaande dilemma's manifesteren zich urgenter. Op basis van praktijkervaring, onderzoek naar de toepassing van de Code en een brede dialoog met stakeholders in de sector, zien we vier ontwikkelingen die tot nieuwe thema's in de herziene Code hebben geleid:

### 1

Culturele organisaties hebben groeiende ambities waardoor het veld van belanghebbenden diverser en complexer wordt. Dat vraagt van culturele organisaties om die ambities in samenspraak met relevante belanghebbenden uit te werken en om te zetten in resultaten.

### 2

De onder 1 genoemde verandering brengt ook met zich mee dat organisaties vaker met meerdere verschillende typen

financiers te maken hebben (bijvoorbeeld met zowel publieke als private partijen). Dat vergroot de complexiteit van besturen en toezichthouden. Het vraagt om aanpassing van de spelregels om zo de maatschappelijke doelstelling en artistieke integriteit\* van culturele organisaties te waarborgen en risico's aanvaardbaar te houden.

### 3

Er heerst soms verwarring over de taakverdeling tussen bestuur en toezicht. Er is een scherpere afbakening van de verschillende rollen gewenst om rolverwarring of zelfs rolvermenging te voorkomen.

### 4

Het gaat wel eens mis op het punt van integriteit en belangenverstrengeling. Dat maakt het noodzakelijk spelregels af te spreken ter voorkoming van ongewenste belangenverstrengeling en als dit zich voordoet het te beheersen en zo snel mogelijk op te lossen.

De Governance Code Cultuur 2019 is van en voor de cultuursector. Deze Code is de opbrengst van rondetafelgesprekken en zo'n 80 individuele consultaties. Wij zijn velen erkentelijk voor het actief meedenken over deze nieuwe versie. De Code wordt ondersteund door bestuurders, toezichthouders, brancheorganisaties, het Rijk, gemeenten, de VNG, (publieke en private) fondsen,

\* Het begrip artistieke integriteit omvat in dit kader ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.

wetenschappers en door een Comité van Aanbeveling. Al deze partijen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze Code. Wij willen hen daarvoor bijzonder bedanken. Een lijst van alle gesprekspartners is opgenomen in de bijlage van de Code.

Cultuur+Ondernemen heeft, als houder van de Code, een commissie ingesteld voor de actualisatie van de Code. De Commissie Governance Code Cultuur, bestaande uit Louis Houwen, Ben Kokx, Patrick Broekema en Jo Houben, heeft in nauw overleg met de sector de Governance Code Cultuur 2019 opgesteld. Cultuur+Ondernemen is het aanspreekpunt voor de sector over het toepassen van de Code. Als kenniscentrum op het gebied van besturen en toezicht wil Cultuur+Ondernemen ook in de komende periode een actieve en stimulerende gesprekspartner zijn. Uw reacties, praktijkervaringen en praktische vragen zien we dan ook graag tegemoet.

Wij hopen dat de Governance Code Cultuur 2019 bijdraagt aan een cultuursector met zorgvuldig bestuur, goed toezicht en transparante verantwoording.

**Jo Houben**

directeur-bestuurder  
Cultuur+Ondernemen

**Prof. mr. Louis Houwen**

hoogleraar private-public governance  
TIAS, School for Business and Society, Tilburg University  
partner Dirkwager legal & tax



## waarde scheppen voor en in de samenleving

### 1

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren. PAGINA 20

### 2

De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit'). PAGINA 22

## integer en rolbewust handelen

### 3

Bestuurders en toezichhouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. PAGINA 26

### 4

Bestuurders en toezichhouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. PAGINA 32

## zorgvuldig besturen

### 5

Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. PAGINA 38

### 6

Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. PAGINA 40

## goed toezicht uitoefenen

### 7

De raad van toezicht voert zijn toezichhoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. PAGINA 44

### 8

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. PAGINA 48

## Toelichting bij de Code

De Code is bedoeld voor alle culturele organisaties die er voor kiezen om deze Code te gebruiken, ongeacht rechtsvorm, besturingsmodel, financier(ing) en omvang. De Code sluit aan op financiële, juridische en fiscale kaders uit de geldende wet- en regelgeving en, voor zover van toepassing, op subsidievoorwaarden. Deze komt daar niet voor in de plaats.

### **Raad-van-toezicht-model is het uitgangspunt**

In deze Code is het besturingsmodel met een raad van toezicht het uitgangspunt voor alle principes en aanbevelingen. Het raad-van-toezicht-model is niet het enig mogelijke besturingsmodel. Het is een veelgebruikt model met een duidelijke toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het bestuur en het toezicht op het bestuur. Dit model biedt de mogelijkheid om bestuur en toezicht apart te behandelen en is daarom gekozen als uitgangspunt voor de Code.

Naast het raad-van-toezicht-model komt in de cultuursector geregeld het bestuur-model voor. Bij het bestuur-model liggen alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij het bestuur. Wanneer in dit model een directie is ingesteld blijft de verantwoordelijkheid voor de gang van zaken en de resultaten van de organisatie bij het bestuur liggen. De Code is ook geschikt voor organisaties met alleen een bestuur.

In de toolkit op [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl) is een handreiking opgenomen waarin u kunt lezen hoe de aanbevelingen en principes geïnterpreteerd moeten worden in een organisatie met een bestuur-model.

### **Bewust omgaan met de code**

De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht. De Code gaat over het gehele besturingsproces van een organisatie: beleid, besluitvorming, uitvoering, toezicht en verantwoording. De Code helpt bestuurders en toezichthouders



bewust te reflecteren aan de hand van vragen als: 'Hoe doen we het eigenlijk?', 'Waarom doen we het zo?' en 'Wanneer doen we het goed?'. Het gaat er niet om dat we alle regels kunnen afvinken, maar of er sprake is van bewust handelen. De Code bestaat uit acht principes. Bij elk principe zijn aanbevelingen opgesteld die concrete aanwijzingen geven voor handelen.

### **Principes**

Voor de principes geldt 'pas toe én leg uit'. De principes zijn ruim gesteld, maar ook verplichtend. Ze moeten gevolgd worden en omdat ze ruim geformuleerd zijn, vraagt dit om een toelichting hoe de organisatie deze heeft toegepast. Hierover wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag en op de website van de organisatie.

### **Aanbevelingen**

Voor de aanbevelingen geldt 'pas toe óf leg uit'. Dit beginsel houdt in dat de aanbevelingen uit deze Code moeten worden toegepast, tenzij de situatie zo is dat afwijken hiervan beter is voor de organisatie. Dit kan samenhangen met de aard, omvang of specifieke omstandigheden van de organisatie. Er kan alleen beargumenteerd worden afgeweken van de aanbevelingen. Over eventuele afwijkingen wordt verantwoording afgelegd. Het 'pas toe óf leg uit'-beginsel doet recht aan de grote verscheidenheid aan organisaties in de cultuursector.

### **Maatschappelijke doelstelling**

De culturele waarden die de organisatie wil creëren, overdragen en/of bewaren voor en in de samenleving, komen samen in de maatschappelijke doelstelling. Deze maatschappelijke doelstelling biedt de organisatie een kader voor haar strategie, beleid en uitvoering. Ook schept deze doelstelling ruimte voor dialoog met de belanghebbenden. Zo laat de organisatie zien hoe zij zich verhoudt tot de samenleving.

### **Belangenverstrengeling**

In de Code wordt expliciet stilgestaan bij de diverse aspecten van belangenverstrengeling. Belangenverstrengeling is een situatie waarin een bestuurder of toezichthouder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken.

#### **Ongewenste Belangenverstrengeling**

Belangenverstrengeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders of de netwerkfunctie van toezichthouders. Bepaalde vormen van belangenverstrengeling kunnen ongewenst zijn, bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder of toezichthouder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

#### **Tegenstrijdig belang**

Tegenstrijdig belang is een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder of toezichthouder dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

### **Toolkit: praktijk en hulpmiddelen**

Naast de principes en aanbevelingen geeft een toolkit praktische ondersteuning bij de toepassing van de Code. Deze is te vinden op de website [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl).

waarde scheppen  
voor en in  
de samenleving

# 1

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

## Aanbevelingen

### 1

De organisatie heeft professioneel bestuur en toezicht en geeft ruimte aan betrokkenheid van belanghebbenden.

### 2

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgt de artistieke integriteit.\*

### 3

De organisatie kent een integere en open cultuur. Bestuurders en toezichhouders dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.

### 4

De maatschappelijke omgeving van de organisatie is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuurders en toezichhouders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.

### 5

Bij (mede)financiering door private partijen blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie centraal staan. Eventuele exploitatieoverschotten vloeien terug naar het eigen vermogen van de organisatie. Van financiers wordt verlangd dit te respecteren.

\* Het begrip artistieke integriteit omvat in dit kader ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.

# 2

De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan

(pas toe én leg uit).

De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af (pas toe óf leg uit).

## Aanbevelingen

### 1

Hoe de organisatie de aanbevelingen uit de Code precies toepast, hangt samen met de specifieke situatie en de aard van de organisatie en sluit aan bij omvang, rechtsvorm en besturingsmodel van de organisatie.

### 2

In de organisatie hebben het bestuur en de raad van toezicht ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor het naleven van de Code. Het bestuur neemt het initiatief voor het verankeren van de Code in de organisatie en draagt zorg voor het naleven van de Code door de organisatie. De raad van toezicht houdt toezicht op het naleven van de Code en evalueert dit jaarlijks.

### 3

Het jaarverslag maakt melding van de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie.

### 4

De verantwoording in het jaarverslag – dat ook op de website van de organisatie wordt geplaatst – gaat in ieder geval over:

- de wijze waarop de organisatie de principes en aanbevelingen van de code heeft toegepast;
- de wijze waarop de organisatie overleg heeft gevoerd met de interne en externe belanghebbenden;
- het functioneren van het bestuur, de raad van toezicht en de wijze waarop is omgegaan met dilemma's en situaties van belangenverstremming of tegenstrijdig belang;
- de toepassing van het beleid ten aanzien van risicobeheersing en interne controle;
- het beloningsbeleid, de beloning, contractduur en (neven)functies van bestuurders;
- de honorering en/of vergoedingsregels en (neven)functies van de leden van de raad van toezicht.

integer en rolbewust  
handelen

# 3

## Begripsomschrijving vooraf

### **Belangenverstremgeling**

Belangenverstremgeling is een situatie waarin een bestuurder of toezichthouder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders of de netwerkfunctie van toezichthouders.

### **Ongewenste Belangenverstremgeling**

Bepaalde vormen van belangenverstremgeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder of toezichthouder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

### **Tegenstrijdig belang**

Tegenstrijdig belang is een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder of toezichthouder dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

# 3

Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

## Aanbevelingen

### 1

Bestuurders en toezichthouders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.

### 2

Het bestuur en de raad van toezicht vergewissen zich van de onafhankelijkheid van hun leden. Bestuurders en toezichthouders hebben geen zakelijke of artistieke belangen of relaties met de organisatie anders dan als bestuurder of toezichthouder. Zij aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht geen (neven)functies die gezien de aard of het tijdsbeslag raken aan hun functioneren.

### 3

Een voormalig lid van het bestuur kan gedurende een periode van vier jaar geen toezichthouder van de organisatie zijn.

### 4

Bestuurders en toezichthouders laten het belang van de organisatie prevaleren boven eigen belangen en onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van henzelf of hun naasten.

### 5

De organisatie hanteert spelregels om belangenverstrengeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren, om ongewenste belangenverstrengeling te vermijden en om te waarborgen dat bestuurders en toezichthouders op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventuele tegenstrijdige belangen.

# 3

Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

## Aanbevelingen

### 6

Bestuurders en toezichthouders melden elke vorm van (mogelijke) belangenverstrengeling en (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaffen hem daarover alle relevante informatie. De raad van toezicht besluit dan buiten de aanwezigheid van de betrokken toezichthouder(s) en/of bestuurder(s) of er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang en treft passende maatregelen. De raad van toezicht geeft hierover openheid binnen de organisatie en naar externe belanghebbenden.

### 7

Als op basis van een melding geconstateerd wordt dat er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling zorgt de betrokken bestuurder of toezichthouder ervoor dat deze belangenverstrengeling zich niet voordoet of zo snel mogelijk wordt opgeheven. De raad van toezicht ziet hierop toe en neemt maatregelen wanneer de betrokken bestuurder of toezichthouder hierin nalatig is.

### 8

Als er sprake is van tegenstrijdige belangen neemt de betrokken bestuurder of toezichthouder niet deel aan de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming en uitvoering van deze zaken.

### 9

Besluiten tot het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of toezichthouders (kunnen) spelen, behoeven vooraf goedkeuring door de raad van toezicht. De raad van toezicht legt deze besluiten schriftelijk en met een motivering vast en rapporteert hierover in het jaarverslag.



# 4

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

## Aanbevelingen

### 1

Het bestuur stelt de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie vast na overleg met en instemming van de raad van toezicht. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder en maken een eenduidige toedeling mogelijk van de bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### 2

Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren.

### 3

Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders.

### 4

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren als raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt.

### 5

De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen. De raad van toezicht kan informatie vragen aan het bestuur, aan overige functionarissen van de organisatie en aan de externe accountant.

# 4

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

## Aanbevelingen

### 6

Het bestuur rapporteert aan de raad van toezicht over contacten met de externe belanghebbenden. Dit gaat om de aard, inhoud en resultaten van deze contacten. Dit maakt het mogelijk dat de raad van toezicht bij het uitoefenen van zijn toezicht daarmee rekening kan houden, daar tijdig en effectief op kan anticiperen. Waar nodig en in overleg met het bestuur, kan de raad van toezicht zelf contact kan hebben met deze relaties.

### 7

Bestuur en raad van toezicht zorgen dat zij vanuit het belang van de organisatie conflicten binnen het bestuur, binnen de raad van toezicht of tussen het bestuur en de raad van toezicht onderling actief beheersen en zo snel mogelijk oplossen. Arbeidsconflicten met bestuurders worden door de raad van toezicht opgelost.

### 8

Het bestuur en de raad van toezicht bevorderen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie. Zij maken afspraken over de omgang met het medezeggenschapsorgaan.

zorgvuldig besturen

# 5

Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

## Aanbevelingen

### 1

Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af.

### 2

Het bestuur zorgt ervoor dat de artistieke integriteit en onafhankelijkheid die voor een culturele organisatie wezenlijk zijn, worden gewaarborgd. Het bestuur doet dit zowel intern als in de verhouding met subsidiënten, sponsors, private en overige financiers.

### 3

Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Het bestuur stelt vast wie de belangrijke externe belanghebbenden zijn en voert daarmee periodiek overleg, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.

### 4

Het bestuur kan intern taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden verdelen. In dat geval legt het bestuur zijn onderlinge taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en werkwijze vast in het bestuursreglement, dat goedkeuring behoeft van de raad van toezicht.

### 5

Bestuurders zorgen dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.

# 6

Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

## Aanbevelingen

### 1

Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het artistiek en zakelijk beleid en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur voert hierin een op de organisatie toegesneden beleid, in het bijzonder voor risico-beheersing en controle.

### 2

Het bestuur handelt als goed werkgever: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden en stelt een interne gedrags- of integriteitscode op. De Code Culturele Diversiteit en de Fair Practice Code kunnen hierbij behulpzaam zijn.

### 3

Het bestuur maakt het mogelijk dat medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht als deze onregelmatigheden het bestuur of de raad van toezicht zelf betreffen.

### 4

Het beloningsbeleid voor de medewerkers van de organisatie past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

goed toezicht  
uitoefenen

# 7

De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

## Aanbevelingen

### 1

De raad van toezicht vervult zijn rol vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. De raad van toezicht toetst of het bestuur bij de uitoefening van zijn taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en de belangen van de interne en externe belanghebbenden.

### 2

De leden van de raad van toezicht houden actief, kritisch en op stimulerende wijze toezicht. Zij bewaken de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de organisatie. De raad van toezicht geeft het bestuur de ruimte voor ondernemerschap vanuit het besef dat besturen het maken van keuzes is waaraan kansen én risico's verbonden zijn.

### 3

De toezichthoudende taak heeft in ieder geval betrekking op:

- het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie;
- de strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie;
- de verhouding met publieke en private financiers;
- de dialoog met de interne en externe belanghebbenden;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid.

### 4

De raad van toezicht benoemt, mede op advies van het bestuur, de externe accountant, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar in de vergadering van de raad van toezicht verslag uit van zijn bevindingen. De externe accountant krijgt vanuit de organisatie geen opdrachten die zijn onafhankelijke controlewerkzaamheden in gevaar zouden kunnen brengen. Het bestuur rapporteert jaarlijks aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin.

## Aanbevelingen

### 5

De raad van toezicht heeft in overleg met het bestuur contact met de belangrijke publieke en private financiers van de organisatie.

### 6

De raad van toezicht adviseert het bestuur, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur. Hij doet dat gevraagd en ongevraagd.

### 7

Vanuit de werkgeversrol beslist de raad van toezicht over de profielschets, benoeming, arbeidsvoorwaarden en beloning, beoordeling, schorsing en ontslag van de leden van het bestuur. Bij de benoeming van een bestuurder toetst de raad van toezicht diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie.

### 8

Toezichthouders treden op als ambassadeur en representeren in overleg met het bestuur de organisatie bij externe gelegenheden.

### 9

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. In een reglement legt de raad de onderlinge taakverdeling en zijn werkwijze vast. Iedere toezichthouder moet voldoende tijd hebben voor een goede taakvervulling.

### 10

De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur. Eens per drie jaar doet hij dat onder externe begeleiding. Aan de orde komen: het functioneren van de raad van toezicht, de samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur en de onderlinge samenwerking tussen de leden van de raad van toezicht. De raad van toezicht rapporteert hierover in het jaarverslag.

## Aanbevelingen

### 11

De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur het functioneren van het bestuur en de onderlinge samenwerking.

### 12

De voorzitter heeft bijzondere taken: hij bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen en zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming in de raad van toezicht. De voorzitter bewaakt het goed functioneren van de raad van toezicht, collectief en individueel. De voorzitter is eerstverantwoordelijke voor de evaluatie van de raad van toezicht. De organisatie zorgt voor een goede ondersteuning van de voorzitter.

### 13

In situaties waarbij sprake is van (mogelijke) belangenverstremming, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door de raad van toezicht. Hij is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van toezicht en externe belanghebbenden.



# 8

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

## Aanbevelingen

### 1

De raad van toezicht bestaat uit ten minste drie leden. De samenstelling is zodanig dat hij zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol naar behoren kan vervullen. De raad van toezicht waarborgt de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in zijn samenstelling. De aandacht gaat onder meer uit naar kennis van het culturele veld, de zakelijke aspecten van de organisatie en ondernemerschap.

### 2

De organisatie maakt vacatures in de raad van toezicht openbaar en werft nieuwe toezichthouders op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt de raad van toezicht de profielschetsen op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van de organisatie.

### 3

Elke toezichthouder moet het algemeen, artistiek en zakelijk beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elke toezichthouder met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken.

### 4

De maximale zittingstermijn voor toezichthouders bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. De organisatie legt dat statutair vast. Herbenoeming van een toezichthouder vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van de raad van toezicht, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken toezichthouder vormen hiervoor de basis.

# 8

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

## Aanbevelingen

### 5

Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet te veel leden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van de organisatie geplaatst.

### 6

Nieuwe toezichthouders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren als toezichthouder relevant zijn. Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht in welk opzicht de toezichthouders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.

### 7

De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

begrippen

.

comité van aanbeveling

.

commissie 2019

.

gesprekspartners

## Begrippen

### Artistieke integriteit

Zuiverheid en autonomie in het handelen van de betrokkenen vanuit de eigen artistieke oriëntatie. Waar artistieke vrijheid mogelijk ingeperkt wordt door zakelijke overwegingen mag dit nooit ten koste gaan van de artistieke integriteit. In deze Code omvat het begrip artistieke integriteit ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.

### Belangenverstrengeling

Een situatie waarin een bestuurder of toezichthouder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstrengeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders of de netwerkfunctie van toezichthouders.

### Ongewenste Belangenverstrengeling

Bepaalde vormen van belangenverstrengeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder of toezichthouder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

### Tegenstrijdig belang

Een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder of toezichthouder dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

### Bestuur

Het wettelijke orgaan dat de bestuurlijke functie vervult en verantwoordelijk is voor de algemene en dagelijkse leiding van de organisatie.

### Bestuurder

Het lid van het bestuur.

### Besturingsmodel

De wijze waarop een organisatie invulling heeft gegeven aan bestuur en toezicht, de verdeling en vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de waarborg van 'checks and balances'.

### Bestuur-model

Het besturingsmodel waarbij er alleen een bestuur is.

### Interne belanghebbenden

Medewerkers en het medezeggenschapsorgaan.

### Externe belanghebbenden

Instanties, instellingen, ondernemingen, zelfstandige opdrachtnemers en andere personen die belanghebbend zijn bij de organisatie.

### Maatschappelijke doelstelling

De culturele waarde die de organisatie wil creëren, overdragen en/of bewaren voor en in de samenleving.

### Medezeggenschapsorgaan

Het orgaan dat de medewerkers van de organisatie ten behoeve van de inspraak en het overleg met de bestuurder vertegenwoordigt.

### Profielschets

Een functieprofiel voor het bestuur of de raad van toezicht waarin is opgenomen welke competenties er nodig zijn rekening houdend met een aantal aspecten zoals strategie, diversiteit en samenstelling.

### Raad van toezicht

Het orgaan dat statutair de toezichthoudende functie vervult en daarmee verantwoordelijk is voor het toezicht op het bestuur en de gang van zaken in de organisatie.

### Raad-van-toezicht-model

Het besturingsmodel met een bestuur en een toezichthoudend orgaan (raad van toezicht).

### Toezichthouder

Het lid van de raad van toezicht.

## Comité van Aanbeveling

### **Annebelle Birnie**

directeur-bestuurder Amsterdams Fonds voor de Kunst

### **Doreen Boonekamp**

directeur-bestuurder Nederlands Filmfonds

### **Jan Brands**

directeur Cultuurconnectie

bestuurslid Federatie Cultuur

### **Jacqueline Bunt**

plv. hoofd Goede Doelen

Goede Doelen Loterijen

### **Madeleine de Cock Buning**

hoogleraar Intellectuele eigendom Universiteit Utrecht

voorzitter Commissariaat voor de Media

### **Marie H el ene Cornips**

algemeen directeur Fonds 21

### **Melle Daamen**

voorzitter eerste commissie Cultural Governance 2000

toezichthouder, bestuurder en directeur cultuursector

### **Taco Dibbits**

directeur-bestuurder Rijksmuseum

### **Adriana Esmeijer**

directeur-bestuurder Prins Bernhard Cultuurfonds

### **Wim van den Goorbergh**

voorzitter raad van commissarissen NIBC

voorzitter Werkgroep Cultural Governance 2006

### **Cees de Graaff**

directeur-bestuurder Dutch Culture

**Sandra den Hamer**  
directeur-bestuurder Eye Film

**Sietze Haringa**  
lid raad van toezicht Amsterdams Fonds voor de Kunst  
wethouder Terschelling

**Marijke van Hees**  
voorzitter Raad voor Cultuur

**Sandra Holtjer**  
zakelijk directeur Bonnefantenmuseum

**Edith Hooge**  
hoogleraar Boards and Governance in Education TIAS  
Tilburg University

**Jan van der Horst**  
bestuurslid NVTC  
vicevoorzitter raad van toezicht Kunstloc Brabant

**Walter Ligthart**  
algemeen directeur Theater Rotterdam

**Truze Lodder**  
bestuurder en toezichthouder

**Clayde Menso**  
directeur-bestuurder Amer Podia BV

**Adelheid Ponsioen**  
voorzitter raad van toezicht Museum Het Valkhof  
voorzitter bestuur Het Gelders Archief

**Henriëtte Post**  
directeur-bestuurder Fonds Podiumkunsten

**Jet de Ranitz**  
voorzitter college van bestuur Hogeschool Inholland

**Axel Rüger**  
algemeen directeur Van Gogh Museum

**Annick Schramme**  
hoogleraar Cultuurmanagement Universiteit van Antwerpen  
programmaleider LinC Lage Landen

**Marianne Versteegh**  
algemeen secretaris Kunsten'92

**George Wiegel**  
algemeen directeur Rotterdams Philharmonisch Orkest

**Marjet van Zuijlen**  
lid raad van commissarissen Chassé Theater  
lid raad van toezicht Het Nationale Theater

## Commissie Governance Code Cultuur 2019

### Voorzitter

**Prof. mr. Louis Houwen**

hoogleraar private-public governance

TIAS, School for Business and Society, Tilburg University

partner Dirkzwager legal & tax

### Leden

**Ben Kokx**

partner KokxDeVoogd

**Jo Houben**

directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen

**Patrick Broekema**

adviseur governance Cultuur+Ondernemen

## Gesprekspartners

**Paul Adriaanse**

managing director USBO Universiteit Utrecht

programmaleider LinC Lage Landen

**Erwin Arkenbout**

voorzitter raad van toezicht Stichting Filmhuis Den Haag

**Vanessa van Baasbank**

directiesecretaris Stedelijk Museum

**Jeroen Bartelse**

directeur Raad voor Cultuur

**David Bazen**

zakelijk directeur Koninklijk Concertgebouw

**Jeroen van de Beek**

hoofd Kwaliteit & Business Control

Van Gogh Museum

**Jan van den Beld**

notaris Spek & Van den Beld Notarissen

**Hans Onno van den Berg**

adviseur/eigenaar Strategie en Bedrijfsontwikkeling

in Kunst en Cultuur

**Sander Bersee**

directeur Erfgoed en Kunsten Ministerie van ocv

**Ted Blesgraaf**

voorzitter raad van toezicht Bibliotheek Zuid-Kennemerland

**Annabelle Birnie**

directeur-bestuurder Amsterdams Fonds voor de Kunst

**Francien van Bohemen**

adjunct-directeur Vereniging Openbare Bibliotheken

**Doreen Boonekamp**

directeur-bestuurder Nederlands Filmfonds

**Mieke van den Broek- Hanskamp**

voorzitter raad van toezicht Stichting Muziekscholen Oost-Gelderland

**Klazien Brummel**

senior beleidsadviseur Raad voor Cultuur

**Arjen Buit**

directeur SupportPunt Eindhoven

**Ricardo Burgzorg**

lid Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur

**Jacqueline Bunt**

plv. hoofd Goede Doelen  
Goede Doelen Loterijen

**Mark Capel**

lid raad van toezicht Stichting Filmhuis Den Haag  
lid raad van toezicht Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam

**Madeleine de Cock Buning**

hoogleraar Intellectuele eigendom Universiteit Utrecht  
voorzitter Commissariaat voor de Media

**Joop Daalmeijer**

voormalig voorzitter Raad voor Cultuur

**Melle Daamen**

voorzitter eerste commissie Cultural Governance 2000  
toezichthouder, bestuurder en directeur cultuursector

**Hans Dautzenberg**

directiesecretaris Naturalis

**Taco Dibbits**

directeur-bestuurder Rijksmuseum

**Adriaan Dönszelmann**

zakelijk directeur Van Gogh Museum

**Adriana Esmeijer**

directeur-bestuurder Prins Bernhard Cultuurfonds

**Margriet Gersie**

directeur Kunstgebouw Rijswijk

**Leontine van der Goes-Heijmans**

lid raad van toezicht Stadsschouwburg Amsterdam

**Wim van den Goorbergh**

voorzitter raad van commissarissen NIBC  
voorzitter Werkgroep Cultural Governance 2006

**Cees de Graaff**

directeur-bestuurder Dutch Culture

**Michaëla Hanssen**

hoofd monumenten & collecties Rijksdienst voor  
het Cultureel Erfgoed

**Sietze Haringa**

wethouder Terschelling  
lid raad van toezicht Amsterdams Fonds voor de Kunst

**Marijke van Hees**

voorzitter Raad voor Cultuur

**Sam Hermans**

directeur Onderwijs en Cultuur Gemeente Den Haag

**Edith Hooge**

hoogleraar Boards and Governance in Education TIAS  
Tilburg University

**Aad Hoogervorst**

projectleider onderzoek Fonds Podiumkunsten



**Yvonne Hopman**

manager Governance, Risk en Compliance  
Nederlandse Publieke Omroep  
lid raad van toezicht De Nieuwe Bibliotheek

**Jan van der Horst**

bestuurslid NVTG  
vicevoorzitter van de raad van toezicht Kunstloc Brabant

**Lydia Jongmans**

beleidsmedewerker Cultuur Vereniging Nederlandse Gemeenten

**Michel Kee**

Partner Governance, Risk & Internal Control Mazars accountants

**Jetze Kempenaar**

lid raad van toezicht Cultuurbedrijf Noord Oost Polder

**Suzanne Kooij**

secretaris Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie  
coördinator Erkenningsregeling CBG Goede Doelen

**Sara Knijff**

plv. directeur Erfgoed en Kunsten Ministerie van ocw

**Olga Leijten**

hoofd Kunst & Cultuur Gemeente Amsterdam

**Walter Ligthart**

algemeen directeur Theater Rotterdam

**Truze Lodder**

bestuurder en toezichthouder

**Marceline Loudon**

adviseur mecenaat Prins Bernhard Cultuurfonds

**Barry Lucas**

voorzitter raad van toezicht Cultuurhuis Wherelant in Purmerend

**Babette Meerdink**

directiesecretaris Van Gogh Museum

**Kees van der Meiden**

directeur a.i. Noorderlicht

**Yolande Melsert**

directeur NAPK

**Tanja Mlaker**

directeur Cultuur Eindhoven

**Stef Oosterloo**

waarnemend directeur Museumvereniging  
lid raad van toezicht Fonds Podiumkunsten

**Rob Polak**

voorzitter Ethische Codecommissie voor Musea

**Adelheid Ponsioen**

voorzitter raad van toezicht Museum Het Valkhof  
voorzitter bestuur Het Gelders Archief

**Wim Poort**

hoofd Cultuur Gemeente Den Haag

**Henriëtte Post**

directeur-bestuurder Fonds Podiumkunsten

**Jet de Ranitz**

voorzitter college van bestuur Hogeschool Inholland

**Günther Rensen**

kandidaat notaris Allen & Overy advocaten  
voorzitter Vereniging Kunst, Cultuur en Recht

**Ryclef Rienstra**

directeur VandenEnde Foundation

**Axel Rüger**

algemeen directeur Van Gogh Museum

**Stijn Schoonderwoerd**

directeur-bestuurder Nationaal Museum van Wereldculturen

**Annick Schramme**

hoogleraar cultuurmanagement Universiteit van Antwerpen  
programmaleider LinC Lage Landen

**Katie Schreiber**

senior beleidsadviseur Ministerie van ocv

**Jan Willem Sieburgh**

directeur-bestuurder a.i. Stedelijk Museum

**Cas Smithuisen**

hoogleraar kunst en cultuur op Anton van Duinkerkenleerstoel  
Radbouduniversiteit Nijmegen

**Dennis Stam**

adjunct-directeur Fonds Podiumkunsten

**Renée Steenbergen**

lid raad van toezicht Centraal Museum Utrecht  
onderzoeker Mecenaatsstudies Universiteit Utrecht

**Thijs Tromp**

bestuurssecretaris Prins Bernhard Cultuurfonds

**Marleen van Uchelen**

kandidaat notaris Houthoff Buruma

**Dorothea van der Velden**

lid raad van toezicht Liemers Kunstwerk! Zevenaar

**Hedwig Verhoeven**

directeur vscd

**Tieneke Verhoeven**

lid raad van toezicht mog Doetinchem

**Karen Verkerk**

notaris Dirkzwager  
lid raad van toezicht Oostpool

**Marianne Versteegh**

algemeen secretaris Kunsten '92

**Frans Vreeke**

directeur-bestuurder TivoliVredenburg

**Ronald van Weegen**

adjunct-directeur Stedelijk Museum

**Frank van Westendorp**

bestuurslid NVTC

**Pia van der Wiel**

directiesecretaris Rijksmuseum

**Gea Wold**

senior medewerker Museumvereniging

**Barbera Wolfensberger**

directeur-generaal Cultuur en Media Ministerie van ocv

**Roline de Wilde**

directeur-bestuurder Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)

**Jaap Winter**

partner Phyleon Governance & Leadership

**Rento Zoutman**

secretaris Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur

**Marjet van Zijl**

lid raad van toezicht Chassé Theater  
lid raad van toezicht Het Nationale Theater

**Wim Zwaan**

plv. voorzitter raad van toezicht Kunst en Cultuur Drenthe  
voorzitter raad van toezicht GaragetDI

**FONDS21**  
**FONDS**  
**CULTUUR+FINANCIERING**

**FONDS**  
**PODIUM**  
**KUNSTEN**  
PERFORMING  
ARTS FUND **NL**

**FONDS V O O R**  
**CULT U R**  
**PART I C I P A T I E**



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

**M**  
mondriaan  
fonds

**NL FILM**  
**FONDS**

**N**ederlands  
letterenfonds  
dutch foundation  
for literature

**stimuleringsfonds**  
**creatieve industrie**

Deze publicatie van de Governance Code Cultuur 2019  
is mede mogelijk gemaakt door:

Fonds 21

Fonds Cultuur+Financiering

Fonds Podiumkunsten

Fonds voor Cultuurparticipatie

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen

Mondriaan Fonds

Nederlands Film Fonds

Nederlands Letterenfonds

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

Dit is een uitgave van

Cultuur+Ondernemen  
Kerkstraat 204  
Postbus 2617  
1000 CP Amsterdam

## CULTUUR+ONDERNEMEN

[www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)  
[www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl)  
[info@cultuur-ondernemen.nl](mailto:info@cultuur-ondernemen.nl)  
020 535 25 00

Eerste druk 2019

ISBN/EAN: 978-90-821254-3-6

eindredactie  
Erik Akkermans, Amsterdam

ontwerp  
Tessa van der Waals, Amsterdam

zetwerk en opmaak  
Willem Morelis, Amsterdam

lettertype  
Fakt (Thomas Thiemich)

ontwerp logo GCC  
Tijl Akkermans, Amsterdam

druk  
Mart.Spruijt/Mullervisual, Mijdrecht

bindwerk  
Benelux boekbinders bv, Woerden

kleur op snee  
Critis bvba, Beernem, België

Creative Commons licentie



8